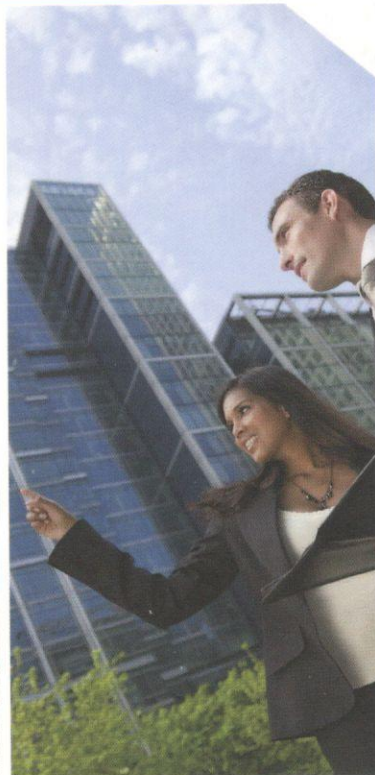
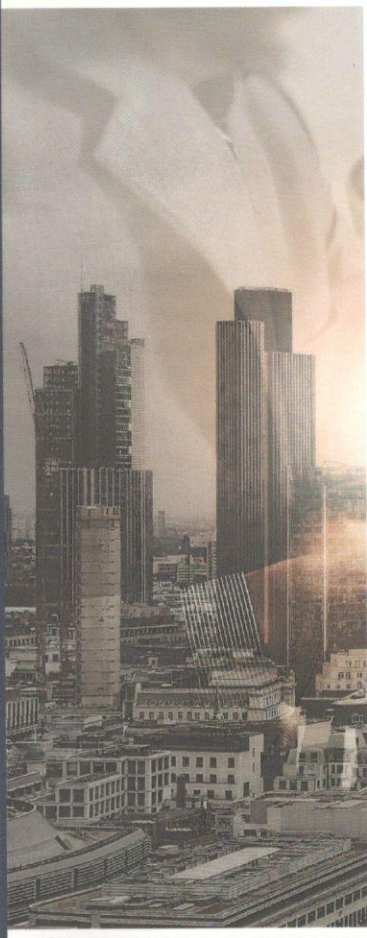



# ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS EN ENTORNOS INCIERTOS



**Mónica Blanco Jiménez**  
**Adriana Segovia Romo**  
(COORDINADORAS)



 **Pearson**

 **UANL**  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Datos de catalogación bibliográfica

Coordinadoras: Blanco Jiménez, Mónica y Segovia Romo, Adriana  
*Estrategias de negocios en entornos inciertos*  
Primera edición  
Pearson Educación de México, S.A. de C.V., 2021  
ISBN: 978-607-32-5571-4  
Área: Custom  
Formato: 15 x 23 cm  
Páginas: 144

### **Estrategias de negocios en entornos inciertos**

Este libro es un proyecto revisado por un equipo de profesionales, quienes cuidaron que cumpliera con los lineamientos y estándares establecidos por Pearson Educación.

### **Los trabajos que integran este libro fueron sometidos a un proceso de evaluación por pares ciegos.**

Pearson Educación en su misión de divulgar el conocimiento científico y tecnológico en México con obras como este ejemplar, informa a la comunidad científica que cuenta con su preregistro al RENIECYT No. CVU 892558.

**Vicepresidencia de producto LATAM:** Juliano de Melo Costa ■ **Gerencia de Portafolio Hispanoamérica:** Jorge Luis Iñiguez ■ **Coordinación de contenidos High School, HED y Custom:** Berenice Torruco ■ **Coordinación de arte y diseño:** Mónica Galván ■ **Especialista de contenidos:** Erick López Sánchez ■ **Gestor de proyecto:** Raúl Carrizales ■ **Corrección de estilo:** Alejandra Abanto e Ignacio González Cabello ■ **Lector de pruebas:** Israel Valladares ■ **Diseño de portada:** Alberto Sandoval (ZasaDesign) ■ **Composición y diagramación** • Alberto Sandoval (ZasaDesign).

**Contacto:** soporte@pearson.com

Primera edición, 2021

ISBN: 978-607-32-5571-4

D.R. © 2021 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.  
Avenida Antonio Dovalí Jaime núm. 70

Torre B, Piso 6, Colonia Zedec, Ed. Plaza Santa Fe  
Alcaldía Álvaro Obregón, Ciudad de México, C. P. 01210

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana Reg.  
Núm. 1031

[www.pearsonenespañol.com](http://www.pearsonenespañol.com)

Esta obra se terminó de imprimir en octubre de 2021  
en los talleres de Litográfica Inframex, S.A. de C.V.

Centeno 162-1, Col. Granjas Esmeralda,  
C.P. 09810, Ciudad de México.

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

Impreso en México. Printed in México.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 21 20 19 18



### **Universidad Autónoma de Nuevo León**

Mtro. Rogelio Garza Rivera  
*Rector*

Dr. Santos Guzmán López  
*Secretario General*

Dr. Celso José Garza Acuña  
*Secretario de Extensión y Cultura*

Lic. Antonio Ramos Revillas  
*Director de Editorial Universitaria*

Dr. Luis Alberto Villarreal Villarreal  
*Director de la Facultad de Contaduría Pública y Administración*

Dra. María de Jesús Araiza Vázquez  
*Editor*

- UANL-CA-466 Estrategias Administrativas para una Visión Integral de las Organizaciones
- UANL-CA-467 Transformación Digital en las Organizaciones

El comité evaluador del contenido de la obra estuvo conformado por: Dr. Abel Partida Pucante, Dr. Esteban Picazzo Palencia, Dr. Jesús Osorio Calderón, Dr. Jorge Alberto Martínez González, Dr. Jorge Leal Iga, Dr. José Segoviano Hernández, Dr. Juan Manuel Chávez Escobedo, Dr. Juan Patricio Galindo Mora, Dr. Luis Alberto Villarreal Villarreal, Dr. Sergio Alejandro Quiroga Chapá, Dr. Silverio Tamez Garza, Dra. Erika Yadira Pedraza Sánchez, Dra. María Margarita Carrera Sánchez, Dra. María Máyla Terán Cázares, Alfonso Hernández Campos, Dra. Alicia Galindo Manríquez, Dr. Eduardo Treviño, Dr. Jesús Osorio Calderón, Dr. Klen-der Aimer Cortez Alejandró, Dr. Silverio Tamez Garza, Dr. Vicente Martínez, Dra. Adriana Reséndiz, Dra. Alma Berenice Méndez Sáenz, Dra. Martha Del Pilar Rodríguez García, Dra. Roxana Saldívar del Ángel, Dra. Sandra Tristán, Dr. Alfonso López Lira Arjona, Dr. Arturo Briseño García, Dr. Eduardo Enrique Aguiñaga Maldonado, Dr. Elías Alvarado Lagunas, Dr. Manuel Alexis Vázquez Zacarías, Dr. Mario César Dávila Aguirre, Dra. Ana Luz Zorrilla Del Castillo, Dra. María De Jesús Araiza Vázquez, Dra. María Del Carmen Vásquez Torres, Dra. María Elvira López Parra, Elba Myriam Navarro Arvizu, Mtra. Erika Ivett Acosta Mellado, Mtra. Zulema Isabel Corral Coronado, Dr. Daniel Paredes Zempual, Dr. Fernando Monroy Guajardo, Dr. Jesús Cruz Álvarez, Dr. Jesús Solís González, Dr. Joel Mendoza Gómez, Dr. José Luis Abreu Quintero, Dr. Juan Humberto Vela, Dr. Juan Rositas Martínez, Dr. Rodolfo Valenzuela, Dr. Rogelio Ponce Sánchez, Dr. Rubén Carlos González Salinas, Dra. Adriana Segovia Romo, Dra. Beatriz Servín Herrera, Dra. Cary Rositas-Sheffel, Dra. Flor del Carmen Montes Rodríguez, Dra. Irma Cantú Hinojosa, Dra. Irma Cantú Hinojosa, Dra. Valeria González, Dra. Verónica Delgado, Dra. Yara Landazuri, Mtra. Karina Martínez Álvarez, Mtra. Rosalba Treviño Reyes, Mtra. Sonia Lozano Quintanilla, Dr. Enrique García Guajardo, Mtro. Raúl López Palomino, Dr. Armando Ortiz Guzmán, Dr. Gabriel Mayagoitia Yong, Dr. Mario César Dávila Aguirre, Dr. Pablo Guerra Rodríguez, Dra. Beatriz Servín Herrera, Dra. María Máyla Terán Cázares, Dra. Paula Villarreal Cadena, Dr. José Nicolás Barragán Codina, Dra. María Del Carmen Baca Villarreal, Dra. María Magdalena Madrigal Lozano, Dr. Francisco Javier Gorjón Gómez, Dr. Luis Alberto Villarreal López, Dra. Elda Ayde De León De La Garza, Dra. Karla Annett Cynthia Sáenz López, Dra. Leonor Ramos Morales, Dr. Arturo Tavizón Salazar, Dr. Felipe Ramírez Ramírez, Dra. Leticia Amalia Neira Tovar, Dra. Daniela Camacho Gómez, Dra. Mónica Mejía Rocha, Mtro. Jesús Eduardo Estrada Domínguez, Mtro. Álvaro Francisco Salazar González, Dr. Federico Guadalupe Figueroa Garza, Cruz Angélica Tejeda Villanueva, Dr. Alfonso López Lira Arjona, Dr. Juan Patricio Galindo Mora, Dr. Luis Enrique Ibarra Morales, Dr. Oscar Eli Velarde Moreno, Dr. Rodolfo Valenzuela Reynaga, Dr. Sergio Armando Guerra Moya, Dra. Bárbara Beatriz Rodríguez Guerrero, Dra. Gabriela Edith Mata Tijerina, Dra. Georgina Parra Irineo, Dra. María de Jesús Araiza Vázquez, Dra. María Guadalupe Durazo Bringas, Dra. Mónica Blanco Jiménez, Dra. Petra Aydecé Villegas Yánc, Dra. Yessenia Clark Mendivil.

# Contenido

<b>1</b>	<b>CAPÍTULO 1</b>	<b>LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES MANUFACTURERAS EN EL NORTE DE MÉXICO</b>	<i>Irma Pérez Vargas, Mónica Blanco Jiménez y Mario César Dávila Aguirre</i>
	<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>— 2</b>	
	1.1. La importancia de las PYMES en la economía	<b>— 2</b>	
	1.2. Importancia del sector manufacturero y las PYMES en México	<b>— 3</b>	
	1.3. La internacionalización de las PYMES mexicanas	<b>— 3</b>	
	1.4. Las exportaciones de las PYMES en el Estado de Tamaulipas	<b>— 6</b>	
	<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>— 10</b>	
	2.1. La internacionalización de las PYMES	<b>— 10</b>	
	2.2. Factores que impulsan la internacionalización de las PYMES	<b>— 11</b>	
	2.3. Brechas teóricas	<b>— 11</b>	
	<b>3. MÉTODO</b>	<b>— 12</b>	
	<b>4. RESULTADOS</b>	<b>— 12</b>	
	<b>5. CONCLUSIONES</b>	<b>— 13</b>	
	<b>REFERENCIAS</b>	<b>— 13</b>	
<b>17</b>	<b>CAPÍTULO 2</b>	<b>INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS</b>	<i>Claudia Inonne Juárez Artigas, María Marsela Vargas Salgado y Karla Gabriela Gómez Bull</i>
	<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>— 18</b>	
	<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>— 18</b>	
	2.1. Cultura organizacional	<b>— 18</b>	
	2.2. Innovación	<b>— 20</b>	
	<b>3. MÉTODO</b>	<b>— 21</b>	
	<b>4. RESULTADOS</b>	<b>— 21</b>	
	<b>5. CONCLUSIONES</b>	<b>— 24</b>	
	<b>REFERENCIAS</b>	<b>— 25</b>	
<b>27</b>	<b>CAPÍTULO 3</b>	<b>EFFECTO DE LA DIVULGACIÓN AMBIENTAL, SOCIAL Y GOBIERNO CORPORATIVO EN EL DESEMPEÑO FINANCIERO DE PAÍSES LATINOAMERICANOS</b>	<i>Alicia Gabriela Manrique, Berenice Méndez Sáenz y Martha Rodríguez García</i>
	<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>— 28</b>	
	<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>— 30</b>	
	2.1. Teoría de la legitimidad	<b>— 30</b>	

# CAPÍTULO 2

## **Incidencia de la cultura organizacional en la implementación de procesos de innovación en las empresas**

*Claudia Ivonne Juárez Artigas<sup>1</sup>  
María Mariela Vargas Salgado<sup>2</sup>  
Karla Gabriela Gómez Bull<sup>3</sup>*

## 1. INTRODUCCIÓN

El contexto de las organizaciones es frecuentemente transformado por el entorno en el que se encuentran, los cambios a los que están expuestas las firmas las sitúan en una posición riesgosa y es por ello que cada empresa necesita alcanzar ventajas que les permitan tener una competitividad y diferenciación ante las demás, para lograr mantener la posición que tienen en el mercado (Cantillo y Daza, 2011).

Para que las firmas mantengan un buen posicionamiento es necesario que estas incurran en las nuevas herramientas tecnológicas; además, las organizaciones deben afrontar de forma exitosa el cambio de la variable de innovación que representa una herramienta orientada a los negocios ante oportunidades existentes en los mercados actuales. Para llegar a este punto, la empresa debe dejar las tradiciones actuales de los procesos y poner atención en el desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades diferentes en toda la organización (Gómez y Barboza, 2015).

Si se quiere analizar el desarrollo y la flexibilidad organizacional, primero, se debe examinar la naturaleza y la constancia con la que suceden dichos cambios, ya que esta actividad de cambio crea estímulos que dañan el comportamiento de los individuos y, con ello, el desarrollo, la implementación y la adopción de la innovación. El grado de flexibilidad en cada empresa depende del tipo de cultura que se ha establecido con sus trabajadores. El desarrollo de esta cultura se debe basar en que cada persona en la firma tenga el conocimiento con respecto a la importancia de los procesos estratégicos y el establecimiento de la innovación constante en toda la organización para el beneficio de cada individuo (Gómez y Barboza, 2015). La disposición de innovar es un aspecto de suma importancia en cualquier empresa y con este elemento son capaces de adquirir competitividad, por lo que el conocimiento de cómo mantener o generar procesos de innovación representa un reto indispensable para los directivos (Çakar y Ertürk, 2010).

En la actualidad existen empresas que han conseguido alcanzar el éxito, son cono-

de generar e integrar nuevas tecnologías en sus firmas y cada una de ellas sostiene culturas únicas. Sus características dependen considerablemente del tipo de compañía y los valores que desean compartir con sus colaboradores y aunque no sean semejantes estas características culturales las llevan a establecer un ambiente en el que los empleados pueden ser más creativos y plantear ideas novedosas (Büschgens, Bausch y Balkin, 2013).

Por otra parte, se pueden encontrar otras organizaciones que han fracasado en el intento de innovar y poder competir de forma competente con las grandes compañías debido a que no se encuentran en la misma posición de adquirir los recursos necesarios. Por esta razón intentan conocer qué elementos favorecen la absorción de la innovación organizacional (González y Hurtado, 2014).

Este trabajo de investigación analiza si la cultura organizacional impacta en la implementación de procesos de innovación en trabajadores de mandos medios que laboran en la industria maquiladora de Ciudad Juárez, Chihuahua. La investigación se encuentra estructurada en 4 partes. En la primera se muestra el marco teórico con respecto a la cultura organizacional e innovación; en la segunda se detalla el método utilizado; en la tercera se presentan los resultados de la investigación y en la cuarta se hacen las conclusiones.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Cultura organizacional

Los desarrollos tecnológicos y la globalización que ocurren en el mundo actual hacen que las compañías tengan que someterse a cambios estratégicos para mantener su posición en el mercado. La cultura organizacional es el mecanismo que ayuda a que la organización pueda enfrentar con éxito los cambios que presentan. Por esta razón todas las empresas de cualquier giro pretenden crear un sistema compartido de valores y creencias que puedan ser aprendidos por todos los miembros de la organización con el fin de lograr los objeti-

institucionales y un sentido de pertenencia en cada colaborador (Charón, 2007).

En la revisión de la literatura se identificaron algunas conceptualizaciones referentes a la cultura organizacional. Para Cameron y Quinn (2005) el concepto es de gran importancia, ya que refleja el comportamiento en conjunto de una compañía y mediante esta cultura se transmiten valores, normas, formas de comunicación entre el personal, características y estilos de liderazgo que predominan en la empresa, además de las estrategias que se utilizan para que se cumplan cada una de las metas y se logre el éxito. Para Robbins, Judge y Berto (2009) se define como un sistema en el cual los miembros de la organización comparten sus conocimientos y valores ya que con este sistema se puede diferenciar a una organización de otra. Se identificaron dimensiones referentes a la cultura organizacional y las más significativas son las propuestas por Cameron y Quinn (2005), dichas dimensiones hacen referencia a 4 tipos de cultura: *clan, adhocrática, jerárquica y mercado* (ver **Tabla 2.1**).

La cultura adhocrática se relaciona con las empresas que son capaces de enfrentar el cambio constante al que es sometido el mercado en el siglo XXI, tiene iniciativas innovadoras y busca siempre renovar con adaptabilidad: se encuentra ubicada

en el cuadrante de flexibilidad y orientación externa. Por otra parte, la cultura jerárquica se encuentra en aquellas organizaciones que tienen todos sus procesos basados en el control de cada operación a efectuar: aquí es de gran importancia cumplir con las reglas y políticas que ya se establecieron antes con el fin de obtener resultados satisfactorios, es decir, representa el cuadrante de estabilidad y orientación interna.

Se abordan estos dos tipos de culturas ya que son las más estudiadas en diversas investigaciones y en las que se han encontrado resultados significativos (Büschgens *et al.*, 2013; Naranjo, Jiménez y Sanz, 2012; Naranjo, Jiménez y Sanz, 2016).

La cultura organizacional dentro de cualquier organización representa una tarea relevante, pues proporciona características internas que contribuyen a que se identifique una compañía de otra y les otorga a los empleados un sentido de pertenencia y orgullo de formar parte de la organización en general. Además, genera un compromiso para cumplir las metas y los objetivos planteados sin intención de obtener algún beneficio propio y con el fin de contribuir al éxito de la empresa por lo que brinda un recorrido a seguir para mantener la estabilidad y unión de los miembros (Robbins *et al.*, 2009).

Tabla 2.1. Tipos de cultura organizacional.

Tipo de cultura	Descripción
Clan	Hace referencia a una organización donde es agradable trabajar, los jefes y líderes son considerados como un ejemplo a seguir; presenta un alto sentido de pertenencia y unión entre los trabajadores y muestra énfasis en la satisfacción de los clientes y los empleados al fomentar su participación y creatividad.
Adhocrática	Los trabajadores pueden participar de forma libre siendo creativos, proactivos y emprendedores. Se hace énfasis en ser una empresa líder a través de la innovación y la asunción de riesgos para ser pioneros en productos novedosos y únicos.
Jerárquica	Se caracteriza por la formalidad y control que se tiene en cada proceso, pone atención en crear estabilidad y la eficiencia, además, todo es regido por la programación y el buen funcionamiento de operaciones.
Mercado	Se enfoca en obtener resultados satisfactorios en los objetivos organizacionales y ser reconocidos como una empresa exitosa. La competitividad es un aspecto clave para este tipo de cultura.

Adaptación propia a partir de Cameron y Quinn (2005).

2.2 Innovación

En diversos estudios se ha podido observar que la influencia que tiene la cultura organizacional en la innovación depende del tipo de cultura. Basándose en la tipología propuesta por Cameron y Quinn (1999) se encontró que la cultura adhocrática impacta de forma positiva en la implementación de la innovación y en el mismo estudio no fueron relevantes los resultados de los otros tipos de cultura propuestos por dichos autores (Naranjo et al., 2016).

De acuerdo con las características propias de la cultura organizacional como una forma de compartir las creencias de la organización se plantean 3 elementos que se relacionan con la innovación que son: *integración, recursos organizacionales y flexibilidad*. Estos elementos son fundamentales para propiciar la creatividad en los empleados y facilitar la implementación de la innovación en toda la compañía (De Costa, Páez, Sánchez, Gondim y Rodríguez, 2014). Por lo cual se bosqueja la siguiente hipótesis:

• **H1:** la cultura adhocrática influye de forma positiva y significativa en la implementación de los procesos de innovación.

En otro estudio realizado por Morschel, Costa, dos Reis y de Matos (2013) se encontró que la característica de cultura que tiene la organización ayuda en el proceso de innovación y de esa misma forma contribuye a que se mantenga su posicionamiento en el mercado, ya que su cultura se caracteriza por ser formal y buscar la obediencia en los procesos y las políticas. Naranjo y Calderón (2015) realizaron un estudio en una empresa que consideraron innovadora. El objetivo era conocer los rasgos culturales que predominan para analizar si tienen relación con el éxito de la innovación en la empresa, pues algunas de las características que se encontraron concuerdan con la cultura jerárquica. La conclusión fue que estas características influyen de forma positiva en la innovación. Por lo cual se plantea la siguiente hipótesis:

• **H2:** la cultura jerárquica incide de forma

de esta, ya que tiene como prioridad optimizar el desempeño de todos los empleados (Damanpour y Evan, 1984). La actitud de los directivos y gerentes de la organización tiene un impacto importante al momento de llevar a cabo la adopción, esto se debe a que en la mayoría de los casos en ellos está el poder de decisión, lo que implica que serán ellos los encargados de aceptar o no las propuestas (Dewar y Dutton, 1986).

Según Daft (1978) cualquier trabajador en la empresa, sin importar el puesto que desempeñe, tiene la capacidad de proponer ideas que contribuyan a mejorar los procesos. Esto se debe a que con el trabajo repetitivo que realizan logran adquirir una especialización en su área de trabajo, tienen un amplio conocimiento sobre cómo funcionan los procesos y de qué forma se pueden realizar de una manera más eficiente.

Todo tipo de empresa, ya sea de productos o servicios o incluso administración pública, debe definir la posición competitiva con relación al entorno en el cual compete, el lugar que ocupe se debe establecer con base en datos históricos que muestren su evolución en el entorno general, las características del sector al cual pertenece y la competencia, el comportamiento de consumo de sus mercados y las ventajas competitivas que aún persisten (Morales et al., 2014). López (2006) menciona que la capacidad de innovación involucra desarrollar la participación activa de los interesados, esto se debe a que depende directamente identificar las alternativas existentes, crear ideas y analizar alternativas para tomar una decisión. Sin embargo, también es importante llevar a toda la organización la idea de innovación vista en términos de una necesidad y una oportunidad de ser aprovechada y fomentar una interacción directa con los interesados, ya que esto ayudará a que en el momento de resolver un problema pueda recibir información desde otra perspectiva y así elaborar soluciones.

correlacional causal. La muestra fue no probabilística y se realizó un muestreo con un total de 101 empleados considerando como sujetos de estudio a los empleados indirectos y administrativos que laboran en el sector de maquiladora de Ciudad Juárez, Chihuahua. Como técnica de recolección de datos se utilizó una encuesta aplicada mediante un cuestionario de forma personal al empleado por parte del personal de la empresa.

La variable de cultura organizacional se midió con la adaptación del instrumento OCAI propuesto por Cameron y Quinn (2005), que consta de 26 ítems con un formato tipo Likert de 5 categorías para respuesta y la escala fue: *totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo*.

En el caso de la innovación se realizó la adaptación del instrumento propuesto por Naranjo, Jiménez y Sanz (2012) que contiene 14 ítems y se usó un formato de tipo Likert y la escala fue: *muy por debajo de la competencia, debajo de la competencia, ni por encima ni debajo de la competencia, encima de la competencia y muy por encima de la competencia*. Para la captura y análisis estadístico descriptivo se utilizó el software SPSS versión 22, mientras que la estadística inferencial se analizó mediante el software SmartPLS.

4. RESULTADOS

En el análisis de los datos demográficos (ver **Tabla 2.2**) se observa que casi el 72 % de los sujetos de estudio son hombres. Con respecto a la edad, casi el 27 % dice tener de 20 a 25 años. En cuestión de escolaridad, el 33.7 % tiene un nivel de estudios de licenciatura. Mientras que el 31.6 % de los encuestados tiene una antigüedad en su empresa en el rango de 1 a 5 años, casi el 56 % ocupa el puesto de técnico y, finalmente, el 53.5 % trabaja en la industria automotriz.

En la **Tabla 2.3** se muestran las cargas y los valores *t* de cada uno de los indicadores y con relación a las cargas se alcanza a observar que una gran parte de los ítems presenta valores de carga aprobados [iguales o mayores a 0.70], a excepción de CA3 [0.642] y C12

Tabla 2.3. Cargas y valores t de los constructos.

Categoría género		Núm. de personas n=101	%	Categoría escolaridad	Núm. de personas n=101	%
<b>Género</b>						
<b>Escolaridad</b>						
Hombre		72	71.3	Primaria	1	1.0
Mujer		29	28.7	Secundaria	18	17.8
<b>Edad</b>						
Menos de 20 años		1	1	Preparatoria	29	28.7
Entre 20 y 25 años		27	26.7	Carrera técnica	17	16.8
Entre 26 y 30 años		21	20.8	Licenciatura	34	33.7
Entre 31 y 35 años		18	17.8	Posgrado	2	2.0
Entre 36 y 40 años		11	10.9	<b>Empresa</b>		
Entre 41 y 45 años		14	13.9	Automotriz	54	53.5
Entre 46 y 50 años		7	6.9	Electrónica	16	15.8
51 años o más		2	2.0	Médica	24	23.8
<b>Antigüedad</b>						
Menos de 1 año		10	9.9	Otra	7	6.9
Entre 1 y 5 años		39	38.6	<b>Puesto</b>		
Entre 6 y 10 años		20	19.8	Jefe de grupo	29	28.7
Entre 11 y 15 años		15	14.9	Técnico	56	55.4
Entre 16 y 20 años		12	11.9	Supervisor	14	13.9
21 años o más		5	5.0	Gerente	2	2.0

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de SPSS 22.

[0.698] que exponen valores menores a 0.70, pero dichos valores cumplen con una carga mínima a 0.50: estos pueden ser aceptados siempre y cuando existan indicadores con cargas altas (Chin, 1998).

Referente a los valores *t* se muestra que estos se encuentran en un rango mínimo de 7.604 [CA3] y máximo de 26.586 [IPD5].

Se puede apreciar que las Alfas de Cronbach muestran valores de cultura adhocrática [0.849], cultura jerárquica [0.777], innovación [0.942] y con respecto a la fiabilidad compuesta los valores son: cultura adhocrática [0.888], cultura jerárquica [0.848], innovación [0.949], ya que en todos los casos

que son consistentes en su medida, además en la validez convergente [AVE] los datos que muestra son: cultura adhocrática [0.571], cultura jerárquica [0.527], innovación [0.631], pues los datos revelan que más del 50 % de la varianza es explicada por las variantes latentes.

En la **Tabla 2.4** se exponen los datos de la validez discriminante que exhiben sobre la diagonal el promedio de la raíz cuadrada de la varianza extraída de cada una de las variables y los resultados AVE son superiores a las correlaciones entre los constructos.

En referencia a los paths, los dos planteados cumplen con un valor mínimo de 0.20, la cultura

Tabla 2.2. Perfil de los sujetos de estudio y de las empresas.

Categoría género		Núm. de personas n=101	%	Categoría escolaridad	Núm. de personas n=101	%
<b>Género</b>						
<b>Escolaridad</b>						
Hombre		72	71.3	Primaria	1	1.0
Mujer		29	28.7	Secundaria	18	17.8
<b>Edad</b>						
Menos de 20 años		1	1	Preparatoria	29	28.7
Entre 20 y 25 años		27	26.7	Carrera técnica	17	16.8
Entre 26 y 30 años		21	20.8	Licenciatura	34	33.7
Entre 31 y 35 años		18	17.8	Posgrado	2	2.0
Entre 36 y 40 años		11	10.9	<b>Empresa</b>		
Entre 41 y 45 años		14	13.9	Automotriz	54	53.5
Entre 46 y 50 años		7	6.9	Electrónica	16	15.8
51 años o más		2	2.0	Médica	24	23.8
<b>Antigüedad</b>						
Menos de 1 año		10	9.9	Otra	7	6.9
Entre 1 y 5 años		39	38.6	<b>Puesto</b>		
Entre 6 y 10 años		20	19.8	Jefe de grupo	29	28.7
Entre 11 y 15 años		15	14.9	Técnico	56	55.4
Entre 16 y 20 años		12	11.9	Supervisor	14	13.9
21 años o más		5	5.0	Gerente	2	2.0

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de SPSS 22.

[0.698] que exponen valores menores a 0.70, pero dichos valores cumplen con una carga mínima a 0.50: estos pueden ser aceptados siempre y cuando existan indicadores con cargas altas (Chin, 1998).

Referente a los valores *t* se muestra que estos se encuentran en un rango mínimo de 7.604 [CA3] y máximo de 26.586 [IPD5].

Se puede apreciar que las Alfas de Cronbach muestran valores de cultura adhocrática [0.849], cultura jerárquica [0.777], innovación [0.942] y con respecto a la fiabilidad compuesta los valores son: cultura adhocrática [0.888], cultura jerárquica [0.848], innovación [0.949], ya que en todos los casos

que son consistentes en su medida, además en la validez convergente [AVE] los datos que muestra son: cultura adhocrática [0.571], cultura jerárquica [0.527], innovación [0.631], pues los datos revelan que más del 50 % de la varianza es explicada por las variantes latentes.

En la **Tabla 2.4** se exponen los datos de la validez discriminante que exhiben sobre la diagonal el promedio de la raíz cuadrada de la varianza extraída de cada una de las variables y los resultados AVE son superiores a las correlaciones entre los constructos.

En referencia a los paths, los dos planteados cumplen con un valor mínimo de 0.20, la cultura

Tabla 2.3. Cargas y valores t de los constructos.

Categoría género		Núm. de personas n=101	%	Categoría escolaridad	Núm. de personas n=101	%
<b>Género</b>						
<b>Escolaridad</b>						
Hombre		72	71.3	Primaria	1	1.0
Mujer		29	28.7	Secundaria	18	17.8
<b>Edad</b>						
Menos de 20 años		1	1	Preparatoria	29	28.7
Entre 20 y 25 años		27	26.7	Carrera técnica	17	16.8
Entre 26 y 30 años		21	20.8	Licenciatura	34	33.7
Entre 31 y 35 años		18	17.8	Posgrado	2	2.0
Entre 36 y 40 años		11	10.9	<b>Empresa</b>		
Entre 41 y 45 años		14	13.9	Automotriz	54	53.5
Entre 46 y 50 años		7	6.9	Electrónica	16	15.8
51 años o más		2	2.0	Médica	24	23.8
<b>Antigüedad</b>						
Menos de 1 año		10	9.9	Otra	7	6.9
Entre 1 y 5 años		39	38.6	<b>Puesto</b>		
Entre 6 y 10 años		20	19.8	Jefe de grupo	29	28.7
Entre 11 y 15 años		15	14.9	Técnico	56	55.4
Entre 16 y 20 años		12	11.9	Supervisor	14	13.9
21 años o más		5	5.0	Gerente	2	2.0

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de SPSS 22.

[0.698] que exponen valores menores a 0.70, pero dichos valores cumplen con una carga mínima a 0.50: estos pueden ser aceptados siempre y cuando existan indicadores con cargas altas (Chin, 1998).

Referente a los valores *t* se muestra que estos se encuentran en un rango mínimo de 7.604 [CA3] y máximo de 26.586 [IPD5].

Se puede apreciar que las Alfas de Cronbach muestran valores de cultura adhocrática [0.849], cultura jerárquica [0.777], innovación [0.942] y con respecto a la fiabilidad compuesta los valores son: cultura adhocrática [0.888], cultura jerárquica [0.848], innovación [0.949], ya que en todos los casos

que son consistentes en su medida, además en la validez convergente [AVE] los datos que muestra son: cultura adhocrática [0.571], cultura jerárquica [0.527], innovación [0.631], pues los datos revelan que más del 50 % de la varianza es explicada por las variantes latentes.

En la **Tabla 2.4** se exponen los datos de la validez discriminante que exhiben sobre la diagonal el promedio de la raíz cuadrada de la varianza extraída de cada una de las variables y los resultados AVE son superiores a las correlaciones entre los constructos.

En referencia a los paths, los dos planteados cumplen con un valor mínimo de 0.20, la cultura

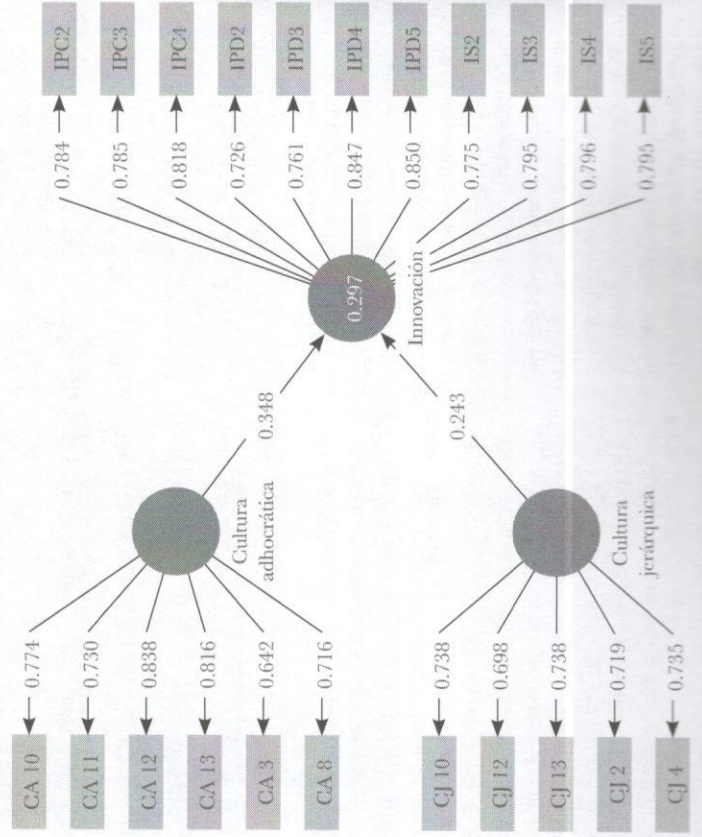
Tabla 2.4. Validez discriminante. De acuerdo con el criterio AVE.

Categoría género	Cultura jerárquica	Cultura adhocrática	Innovación
Cultura jerárquica	0.726		
Cultura adhocrática	0.696	0.756	
Innovación	0.485	0.517	0.795

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de SmartPLS 3.

jerárquica-innovación [0.243]. En lo que respecta al coeficiente  $r$  que indica que la cultura adhocrática y la cultura jerárquica impactan de forma moderada en la innovación [0.297]. En relación con las hipótesis planteadas se puede mencionar que las dos cumplen con un nivel de significancia de 95 %, la cultura adhocrática incide de forma positiva y significativa en la innovación [0.348] y la cultura jerárquica incide de forma significativa en la innovación [0.243] (ver Figura 2.1).

Figura 2.1. Modelo estructural.



\*Significativo con un Alpha de Cronbach de 0.05 si  $t > 1.96$  para una prueba de dos colas.  
Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de SmartPLS 3.

## REFERENCIAS

- anterior. Las características que favorecen la aplicación de innovación en la organización se pueden considerar que son la flexibilidad, la búsqueda de nuevos desafíos y la creación de productos novedosos en el mercado.
- Como lo menciona Ayala (2014), en el contexto organizacional es responsabilidad de los directivos que se apliquen las oportunidades que llevarán a la empresa a alcanzar el éxito y para lograr esto es importante que sean capaces de crear una cultura organizacional que propicie la innovación como un elemento fundamental en la empresa, ya que los encargados de tomar las decisiones deben ser capaces de conocer los puntos fuertes y débiles de la cultura que riga su organización, saber afrontar los cambios que presenta el mercado global y aprovechar las oportunidades que surjan, tomando un aprendizaje de todos los cambios y las adversidades que afloran en la empresa.
- La implementación de innovaciones en la organización puede causar la modificación de los procesos, toma de decisiones, la relación entre los miembros, entre otros aspectos de la firma, el comportamiento o cultura de la organización varía dependiendo de los cambios que esta presente y cuál es la forma en que son afrontados por todos los colaboradores de la empresa; ello se debe considerar para que la empresa no pierda competitividad en el mercado ante su competencia (Machado, Gomes, Trentin y Silva, 2013).
- En el contexto estudiado se puede afirmar que la cultura adhocrática y la jerárquica sí se aplican de forma adecuada para los fines organizacionales porque estas ayudarán a la empresa a generar y transmitir una cultura de innovación que contribuyan a alcanzar los objetivos empresariales y mantener una posición en el mercado.
- Se considera que podrá avanzar en el conocimiento si se realizan estudios probabilísticos o en otros contextos diferentes, además de analizar la innovación con otros tipos de cultura y con diversas variables de antecedentes como transferencia de conocimiento, liderazgo, capacidad de absorción y aprendizaje organizacional.
- Ayala, P. (2014). Cultura Organizacional e Innovación. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 7(19), 12.
- Büschgens, T., Bausch, A. y Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: a meta-analytic review. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 763-781.
- Çakar, N. D. y Ertürk, A. (2010). Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: examining the effects of organizational culture and empowerment. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 325-359.
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Cantillo, E. F. y Daza, J. M. (2011). Influencia de la cultura organizacional en la competitividad de las empresas.
- Charón, L. (2007). Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad. *Ciencia en su PC* (5).
- Chin, W. W. (1998). Commentary. *Issues and opinion on structural equation modeling*. JSTOR.
- Da Costa, S., Páez, D., Sánchez, F., Gondim, S. y Rodríguez, M. (2014). Factors favoring innovation in organizations: An integration of meta-analyses. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 30(2), 67-74. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2014.06.006>
- Dafit, R. L. (1978). A dual-core model of organizational innovation. *Academy of management journal*, 21(2), 193-210.
- Damaupour, F. y Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of "organizational lag". *Administrative science quarterly*, 392-409.
- Dewar, R. D. y Dutton, J. E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis. *Management science*, 32(11), 1422-1433.
- Gómez, S. M. M. y Barboza, G. A. (2015). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación



- y rendimiento empresarial. *Contaduría y administración*, 60(4), 735-756.
- González, C. H. y Hurtado, A. (2014). Influencia de la capacidad de absorción sobre la innovación: un análisis empírico en las MIPYMES colombianas. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 277-286. DOI:<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.015>
- López, I. G. A. (2006). Perspectivas para el análisis de la innovación: un recorrido por la teoría. *Cuadernos de administración*, 19(31).
- Machado, D. D. P. N., Gomes, G., Trentin, G. N. S. y Silva, A. (2013). Cultura de inovação: elementos da cultura que facilitam a criação de um ambiente inovador. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 10(4), 164-182.
- Morote, J. P., Serrano, G. L. y Nuchera, A. H. (2014). *La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones*. Ediciones Pirámide.
- Morschel, E. L., Costa, V. L., dos Reis, D. R. y de Matos, F. A. S. A. (2013). A influência da cultura organizacional no processo de inovação: o caso da Agência sistemas de ar mazenagem em Ponta Grossa, Paraná. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 10(2), 219-237.
- Naranjo, J. C. y Calderón, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 223-236.
- Naranjo, J. C., Jiménez, D. y Sanz, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15(2), 63-72.
- Naranjo, J. C., Jiménez, D. y Sanz, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. y Brito, J. E. (2009). Comportamiento organizacional. Utterback, J. M. y Abernathy, W. J. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, 3(6), 639-656.

En la actualidad, el fortalecimiento de las estrategias empresariales que contribuyen a las economías emergentes es de prioridad internacional. El propósito de la sinergia de las empresas y la investigación es el desarrollo de métodos innovadores que sean utilizados como medios para el éxito empresarial para alcanzar el crecimiento económico y social. Estas estrategias se integran en la cultura organizacional con metodologías prácticas que aportan un enriquecimiento crítico en el área de negocios en los entornos inciertos. Esta investigación centra sus esfuerzos en ser un aporte integrador que despeja las dudas en el terreno de las estrategias empresariales.

[www.pearsonenespañol.com](http://www.pearsonenespañol.com)

ISBN: 978-607-32-5571-4



9 786073 255714