ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE TITULACIÓN

LA CULTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL Y DESEADA EN NOKIA ECUADOR Y SU RELACIÓN CON UNA CULTURA DE INNOVACIÓN

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN OPERACIONES DE SECTORES ESTRATÉGICOS

MARCELO XAVIER UNDA VILLAFUERTE

marcelo.unda@epn.edu.ec

Director: Dra. Valentina Ramos Ramos

valentina.ramos@epn.edu.ec

2018

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

Como director del trabajo de titulación LA CULTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL Y DESEADA EN NOKIA ECUADOR Y SU RELACIÓN CON UNA CULTURA DE INNOVACIÓN desarrollado por Marcelo Xavier Unda Villafuerte, estudiante de la Maestría en Administración de Empresas con mención en Operaciones de Sectores Estratégicos, habiendo supervisado la realización de este trabajo y realizado las correcciones correspondientes, doy por aprobada la redacción final del documento escrito para que prosiga con los trámites correspondientes a la sustentación de la Defensa oral.

Dra. Valentina Ramos Ramos
DIRECTORA

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Marcelo Xavier Unda Villafuerte, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Marcelo Xavier Unda Villafuerte

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al documento escrito del trabajo de titulación presentado por Marcelo Xavier Unda Villafuerte.

Se emite la presente aprobación, con fecha {mes día de año}.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	**FUNCIÓN**	**FIRMA**
Dra. Valentina Ramos Ramos	Director	
	Examinador	
	Examinador	

DEDICATORIA

A Rocío, Sofía y Tomás, mi familia, quienes han sabido la forma correcta de apoyarme hasta conseguir el objetivo planteado al inicio de este reto.

A la Mami que, con su ejemplo, nos inspira siempre a seguir adelante y a ser mejores seres humanos.

AGRADECIMIENTO

Dra. Ramos, gracias por la confianza, guía y apoyo durante la ejecución de este trabajo. Estimados profesores, gracias por motivarnos a analizar en forma crítica y social los alcances de la técnica. Compañeros, gracias por todo lo que pude aprender de ustedes y Rocío, mi amor, gracias por tu presencia en mi vida y por llenar aquellos espacios que dejé mientras transitaba estos caminos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS…… i

LISTA DE TABLAS ……iii

LISTA DE ANEXOS …… v

RESUMEN …… vi

ABSTRACT ……vii

1. INTRODUCCIÓN 8
1.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN 8
1.2. OBJETIVO GENERAL 9
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 9
1.4. HIPÓTESIS O ALCANCE 9
1.5. MARCO TEÓRICO 9
1.5.1. Cultura en la Organización **10**
1.5.1.1. Inicio y evolución del concepto de cultura organizacional 10
1.5.1.2. Definición de cultura organizacional 10
1.5.1.2.1. Perspectiva de la cultura como una variable organizativa externa 11
1.5.1.2.2. Perspectiva de la cultura como una variable organizativa interna 12
1.5.1.2.3. Perspectiva de la cultura como una metáfora 13
1.5.1.2.4. Perspectiva de la cultura como una metáfora critica 14
1.5.1.3. Rasgos comunes 14
1.5.1.4. Elementos de la Cultura Organizacional 16
1.5.1.4.1. Presunciones Básicas - Creencias 16
1.5.1.4.2. Ideología 18
1.5.1.4.3. Valores 18
1.5.1.4.4. Normas 18
1.5.1.4.5. Historias, mitos y héroes 19
1.5.1.4.6. Comunicación 19
1.5.1.4.7. Símbolos 20

1.5.1.5. Cultura Dominante y Subculturas 20
1.5.2. Modelos de Cultura en la Organización 20
1.5.2.1. Modelo de Schein 21
1.5.2.1.1. Nivel Fundante 22
1.5.2.1.2. Nivel Apreciativo 22
1.5.2.1.3. Productos de la Cultura - Artefactos 22
1.5.2.2. Modelo de Hofstede 23
1.5.2.2.1. Índice de distancia al poder (PDI) (Desigual vs. Igual) 24
1.5.2.2.2. Aversión a la incertidumbre (UAI) (Rígido vs. Flexible) 24
1.5.2.2.3. Individualismo (IDV) (Individualista vs. Trabajo en equipo) 24
1.5.2.2.4. Masculinidad (MAS) 24
1.5.2.2.5. Perspectiva de Tiempo (Corto o Largo Plazo) (LTO) 24
1.5.2.2.6. Complacencia Vs Moderación (IND) 25
1.5.2.3. Modelo de Denison 26
1.5.2.3.1. Adaptabilidad 27
1.5.2.3.2. Misión 27
1.5.2.3.3. Consistencia 27
1.5.2.3.4. Involucramiento 27
1.5.2.4. Modelo de Harrison y Stokes 27
1.5.2.4.1. Cultura de orientación al rol 27
1.5.2.4.2. Cultura orientada al logro 27
1.5.2.4.3. Cultura orientada al soporte 28
1.5.2.4.4. Cultura con orientación al poder 28
1.5.2.5. Modelo de Hatch y Schultz 28
1.5.2.6. Modelo de Cameron y Quinn 30
1.5.2.6.1. Dimensiones Básicas 31
1.5.2.6.2. Cultura Organizacional Jerárquica 33
1.5.2.6.3. Cultura de Mercado 33
1.5.2.6.4. Cultura de Clan 34
1.5.2.6.5. Cultura Adhocrática 34
1.5.3. Innovación 36
1.5.3.1. Cultura Organizacional e innovación 38
1.5.3.1.1. Esquema Multidimensional de Dobni 39
1.5.3.1.2. Modelo de Bloques 41
1.5.4. Cultura Organizacional en NOKIA 43
1.5.4.1. Breve reseña histórica de Nokia 44

1.5.4.2. La Cultura Organizacional según Nokia 45
1.5.4.3. Valores 46
1.5.4.3.1. Respeto 46
1.5.4.3.2. Logro 46
1.5.4.3.3. Reto 47
1.5.4.3.4. Renovación 47
1.5.4.4. Doce principios culturales: El camino de Nokia "The Nokia Way" 48
1.5.4.4.1. Empuje (Drive) 48
1.5.4.4.2. Desafío (Dare) 48
1.5.4.4.3. Cuidado (Care) 48
2. METODOLOGÍA 50
2.1. ENFOQUE DEL PROYECTO 50
2.2. ALCANCE DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN 50
2.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 50
2.4. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA 50
2.4.1. Población Estadística: Nokia Ecuador **50**
2.4.2. Muestra **51**
2.4.3. Características demográficas de la muestra **51**
2.5. HERRAMIENTA PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS 53
2.5.1. Encuesta para la Evaluación de la Cultura Organizacional **53**
2.5.1.1. Validación del OCAI 54
2.5.2. Encuesta para recoger datos demográficos de la muestra **54**
2.5.3. Encuesta para identificar factores relacionados con innovación **55**
2.5.3.1. Validación de la comprensión del instrumento para determinar los factores de innovación 55
2.5.3.2. Validación del Contenido de la encuesta para la determinación de los factores de innovación .. 55
2.5.3.2.1. Análisis Factorial Exploratorio 55
2.5.3.2.2. Definición de numero de factores, método de extracción y modelo de rotación 56
2.5.3.3. Confianza de la herramienta para determinación de factores de Innovación 61
2.5.3.3.1. El Alpha de Cronbach 61
2.6. HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS PARA EL ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS 62
2.6.1. Análisis ANOVA **62**
2.6.2. Análisis correlacional **63**
2.7. PROCEDIMIENTO 63
2.7.1. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA **63**

2.7.1.1. Aplicación del instrumento de evaluación de la cultura organizacional OCAI....64
2.7.1.2. Aplicación del instrumento para la recolección de datos demográficos y la definición de Factores de Innovación. 64
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN 65
3.1. RESULTADOS 65
3.1.1. Resultados obtenidos en relación con el Objetivo específico No. 1 **....65**
3.1.1.1. Identificación de la cultura actual de Nokia Ecuador 65
3.1.1.2. Relación de la cultura actual de Nokia Ecuador con la cultura de innovación ...70
3.1.2. Resultados obtenidos en relación con el Objetivo específico No. 2 **....71**
3.1.2.1. Identificación de la cultura deseada para Nokia Ecuador 72
3.1.2.2. Relación de la cultura deseada de Nokia Ecuador con la cultura de innovación....76
3.1.3. Resultados obtenidos en relación con el Objetivo específico No. 3 **....78**
3.1.3.1.1. Anova Aplicado al Instrumento para la determinación de Factores de Innovación....80
3.1.4. Resultados obtenidos en relación con el Objetivo específico No. 4 **....83**
3.1.4.1. Brecha entre cultura actual y deseada 83
3.1.4.2. Relación de la cultura de innovación con la brecha existente....86
3.2. DISCUSIÓN 91
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 94
4.1. CONCLUSIONES 94
4.1.1. De la cultura organizacional actual **....94**
4.1.2. De la cultura organizacional deseada **....95**
4.1.3. De la cultura de Innovación **....95**
4.1.4. De la relación entre cultura organizacional y los factores de Innovación **....96**
4.1.5. De la relación entre cultura organizacional corporativa de Nokia y la cultura organizacional de Nokia Ecuador **....97**
4.2. RECOMENDACIONES 97
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 99
6. ANEXOS 104

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Dimensiones de las presunciones básicas 17
Figura 2: Niveles y componentes de la Cultura de la Organización 21
Figura 3: Modelo de Dimensiones Culturales de Hofstede 25
Figura 4: Modelo de Denison 26
Figura 5: Modelo de Harrison y Stokes 28
Figura 6: Modelo de Hatch y Schultz. 29
Figura 7: Dimensiones básicas y secundarias del "Copeting Values Framework" 32
Figura 8: Características por tipo de cultura en el modelo CVF. 35
Figura 9: Modelo de Innovación de Dobni, ... 40
Figura 10: Relación entre los modelos dimensional de Dobni y de bloques del MIT 43
Figura 11: Principios Culturales de Nokia y Modelo de Cameron & Quinn 49
Figura 12: Mensaje de aceptación de uso de datos 63
Figura 13: Ejemplo de desempeño de la macro 64
Figura 14: Histograma de datos sobre Cultura Actual 66
Figura 15: Esquema de cultura organizacional actual de Nokia Ecuador 67
Figura 16: Cultura Actual de Nokia Ecuador por dimensiones 69
Figura 17: Relación de la cultura actual con los factores de innovación 71
Figura 18: Histograma, Cultura deseada para Nokia Ecuador 72
Figura 19: Esquema de cultura organizacional deseada para Nokia Ecuador 74
Figura 20: Cultura Deseada para Nokia Ecuador por dimensiones 75
Figura 21: Relación de la cultura deseada tipo Clan con los factores de innovación 77
Figura 22: Relación de la cultura deseada tipo Jerarquizada con los factores de innovación 78
Figura 23: Histograma de Factores de Inovación 79
Figura 24: Media de Factores de Innovación, escala Likert de 7 niveles 80
Figura 25: Cultura organizacional Actual y deseada para Nokia Ecuador 84
Figura 26: Relación de la brecha de las Culturas tipo Clan y de Mercado (Actual – Deseada) con F1 87

Figura 27: Relación de la brecha de las Culturas tipo Clan y de Mercado (Actual – Deseada) con F2 88
Figura 28: Relación de la brecha de las Culturas tipo Clan y de Mercado (Actual – Deseada) con F3 89
Figura 29: Relación de la brecha de las Culturas tipo Clan y de Mercado (Actual – Deseada) con F4 90
Figura 30: Relación de la brecha de las Culturas tipo Mercado (Actual – Deseada) con F7 91

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Características demográficas de la muestra 52
Tabla 2: Definición de la variable para el OCAI 53
Tabla 3: Varianza total explicada resultante (Extracto) 57
Tabla 4: Composición del Factor 1 para la Innovación 57
Tabla 5: Composición del Factor 2 para la Innovación. 58
Tabla 6: Composición del Factor 3 para la Innovación. 59
Tabla 7: Composición del Factor 4 para la Innovación. 60
Tabla 8: Composición del Factor 5 para la Innovación. 60
Tabla 9: Composición del Factor 6 para la Innovación. 61
Tabla 10: Composición del Factor 7 para la Innovación. 61
Tabla 11: Alpha de Cronbach para cada Factor de Innovación 62
Tabla 12: Descriptivos estadísticos de la Cultura Actual de Nokia Ecuador 65
Tabla 13: Cálculo ANOVA para la Cultura Actual de Nokia Ecuador 66
Tabla 14: Comparaciones múltiples, variable dependiente: Cultura Actual 67
Tabla 15: Relación de la Cultura Organizacional Actual de Nokia Ecuador en función de las dimensiones evaluadas. 68
Tabla 16: Correlaciones de Spearman para la cultura actual y los factores de innovación (Nokia Ecuador) 70
Tabla 17: Descriptivos estadísticos de la Cultura Deseada de Nokia Ecuador 72
Tabla 18: Cálculo ANOVA para la Cultura Deseada de Nokia Ecuador 73
Tabla 19: Comparaciones múltiples, variable dependiente: Cultura Deseada 73
Tabla 20: Relación de la Cultura Organizacional Deseada para Nokia Ecuador en función de las dimensiones evaluadas 74
Tabla 21: Correlaciones de Spearman para la cultura deseada y los factores de innovación (Nokia Ecuador) 76
Tabla 22: Descriptivos estadísticos de los Factores hallados de Innovación 79
Tabla 23: Cálculo ANOVA para los Factores hallados de Innovación 80
Tabla 24: Comparaciones múltiples variable dependiente Factores de Innovación 81
Tabla 25: Relación de los Elementos del modelo de Dobni (2008) con los Factores de innovación para Nokia Ecuador 82
Tabla 26: Relación de los Bloques del modelo MIT con los Factores de innovación para Nokia Ecuador 83

Tabla 27: Brecha entre tipos de cultura organizacional 84
Tabla 28: Comparación de medias para la Brecha entre cultura actual y deseada por dimensiones 85
Tabla 29: Correlación de Spearman entre los Factores de Innovación y la brecha entre la cultura actual y deseada para Nokia - Ecuador 86
Tabla 28: Relación Factores de Innovación con tipo de cultura del modelo Cameron y Quinn. 92

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta para determinar la cultura actual y deseada de Nokia 105
ANEXO 2: Encuesta para determinar los datos Demográficos de la muestra 107
ANEXO 3: Encuesta para determinar los Factores relacionados con la Cultura de Innovación..... 108
ANEXO 4: Análisis factorial para determinar Factores relacionados con la Innovación. 112

RESUMEN

El objetivo general del presente trabajo es la identificación de la diferencia entre la cultura organizacional actual y deseada de Nokia Ecuador a partir de su relación con la cultura de innovación para lo cual se aplicó una encuesta a más del cincuenta por ciento de empleados de la empresa con tres cuerpos: el primero desarrollado por Cameron y Quinn conocido como Instrumento para la evaluación de la cultura organizacional (OCAI: por sus siglas en inglés), el segundo grupo de preguntas orientado a identificar los rasgos demográficos de la muestra y la última parte de la encuesta para la definición de factores de innovación depurada por Dobni en su estudio de medición de la cultura de innovación en organizaciones publicado en 2008. Como resultados significativos se encontró que existen diferencias entre la cultura actual, la deseada y la que la corporación Nokia estimula. Además, se pudo identificar los factores que mueven a la organización hacia la innovación y determinar aquellos que son deficientes. El tipo de cultura organizacional que el personal de Nokia desea puede ser una tendencia de la cultura Nacional, de la franja generacional que impera en la empresa o de la situación económica del país, lo que abre la puerta para futuras investigaciones basadas en los resultados obtenidos aquí.

Palabras clave: Cultura Organizacional, Cultura de Innovación, Análisis factorial Exploratorio.

ABSTRACT

The general objective of this work is to identify differences between current and desired organizational culture of Nokia Ecuador from its relationship with the culture of innovation. A survey was applied to more than fifty percent of the company's employees with three bodies: first, developed by Cameron and Quinn known as Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI). Second, a group of questions aimed at identifying the demographic features of the sample and the last part of the survey for the definition of innovation factors refined by Dobni in his study of measuring Innovation Culture in organizations, published in 2008. As significant result of this study was that there are differences between the current culture, the desired culture and that which the Nokia corporation stimulates. In addition, this work permitted to identify the factors that move the organization towards innovation and determine those that are deficient. The type of organizational culture that the Nokia staff wants may be a tendency of the National culture, of the generational range that prevails in the company or of the economic situation of the country, which opens the door for future research based on the results obtained here.

Keywords: Organizational Culture, Innovation Culture, Exploratory Factorial Analysis.

1. INTRODUCCIÓN

Aguirre (2002) establece que la Cultura dentro de la organización es un constructo que se alimenta de las experiencias que un grupo dado de personas comparten cuando interactúan por conseguir un objetivo común. Así mismo, Aktouf (2002) considera que la Cultura en la organización incluye las tradiciones, mitos y creencias que forman un sello que hace a cada empresa diferente del resto.

Entonces la Cultura en la organización es un factor psicosocial que influye sobre las decisiones de los empleados y afecta a la productividad y a la capacidad de innovación de cada empresa (Tejeiro, 2014), el mismo autor considera el estudio de Hult et al. (2004) donde se identifican tres factores que caracterizan una cultura de innovación: Orientación al mercado, al aprendizaje y al emprendimiento y completa el concepto referenciando a Morcillo (2007) quien establece que la Cultura fomentará en los integrantes de la organización el sentido de la creatividad, el trabajo en equipo, la predisposición al cambio y al aprendizaje y disminuirá su aversión a tomar riesgos.

El panorama interno se complementa con la definición de los parámetros dentro de los cuales debería madurar la cultura de la organización y que son propuestos por la alta gerencia quienes plasman ese ideal de cultura en su visión, sus valores e imagen al público, así por ejemplo un pilar fundamental dentro de la cultura de Nokia debe ser la integridad a través del respeto mutuo, la confianza en los demás y normas estrictas en materia de ética, postulados que dentro del código de conducta representan una forma de relacionar a personas que provenientes de los cinco continentes, con sus propios estilos de vida y religiones, deben en conjunto mantener el prestigio de la organización y encontrar el equilibrio entre oportunidades y riesgos dentro del proceso empresarial (Nokia-Co, 2018). En este contexto se plantea la necesidad de identificar la cultura que se vive y se desea en Nokia Ecuador y relacionar estos resultados con una cultura de innovación toda vez que se trata de una de las empresas de tecnología con mayor número de patentes a nivel mundial. Dada la historia reciente de Nokia a nivel mundial y en Ecuador en particular, se estima que el proceso de construcción/adaptación a la cultura organizacional está en pleno desarrollo y por tanto no se ha llegado aún a un grado de madurez como el que la alta dirección pretende.

1.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Según anota Rao y Weintraub (2013, p.29) “la cultura corporativa es un motor para la innovación mucho más importante que el trabajo, el capital, el gobierno o la

cultura nacional" por lo que el presente trabajo de investigación buscó responder la siguiente pregunta:

¿Existe relación entre la cultura organizacional actual y deseada, y la cultura de Innovación en Nokia Ecuador?

Para lo cual se realizó una amplia explicación de los diferentes conceptos alrededor de la cultura organizacional y de la cultura de innovación, se expuso la cultura de la corporación Nokia y mediante instrumentos de investigación detallados y validados y herramientas estadísticas se pudo responder positivamente a la pregunta mencio nada, es decir si existe relación entre las culturas actual y deseada con factores determinantes de una cultura de innovación en Nokia Ecuador.

1.2. OBJETIVO GENERAL

Identificar la diferencia entre la cultura actual y deseada en Nokia Ecuador a partir de su relación con la cultura de innovación.

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar la cultura actual de Nokia Ecuador y su relación con la cultura de innovación.
- Identificar la cultura deseada de Nokia y su relación con la cultura de innovación
- Determinar el comportamiento de las variables asociadas a la cultura de innovación
- Determinar las brechas existentes entre cultura actual y cultura deseada a partir de la relación con la cultura de innovación establecida.

1.4. HIPÓTESIS O ALCANCE

Existe relación entre la cultura organizacional actual y deseada, y la cultura de Innovación en Nokia Ecuador.

1.5. MARCO TEÓRICO

Los conceptos básicos sobre los cuales se fundamenta esta investigación y que es necesario desarrollar a continuación son: Cultura en la Organización: su definición, elementos y clasificación; modelos de cultura Organizacional; Innovación, relación entre la innovación y la Cultura organizacional y por último una breve descripción desde el punto de vista institucional de la cultura organizacional de Nokia Ecuador.

1.5.1. Cultura en la Organización

1.5.1.1. Inicio y evolución del concepto de cultura organizacional

El empeño por entender las relaciones que motivan a los individuos a mostrar determinados comportamientos dentro de las organizaciones llevó a que desde los años treinta y hasta mediados de los sesenta del siglo XX, pensadores como "Mayo (1933), Roethlisberger y Dickson (1939), interpreten a la organización como un Sistema social irracional o como sistemas ideológicos simbólicos" (Aktouf, 2002, p. 63) cuya particularidad se basaba en factores ambientales, de imagen y con valores reflejados por la dirección quienes serían el referente y ejemplo a seguir tanto en las actitudes como en los hábitos de trabajo. Sin embargo, a principios de los años cincuenta "Elliot Jacques introduce el concepto de C*ultura Organizacional* como el modo de pensar y de actuar habituales de sus miembros, modo que debería ser aprendido y aceptado y que es compartido en mayor o menor grado entre ellos" (Aktouf, 2002, p. 64).

Es alrededor de este concepto que la idea y la importancia de la investigación de la Cultura organizacional maduró en los años siguientes, esto es, en la década de los setenta cuando el interés se enfoca en la funcionalidad y calidad de los productos y en la eficiencia operativa de las empresas japonesas; muchos investigadores estudian la cultura como un activo estratégico relevante en el desempeño de las organizaciones tal como lo menciona Rodríguez (2009), quien nombra en su estudio a Ouchi (1982) y a Peters, y Waterman (1982); investigadores que se centran en las prácticas directivas de las empresas japonesas y en la identificación de la cultura enfocada en valores de empresas norteamericanas respectivamente. En los años ochenta, Schein (1988), uno de los referentes en la investigación sobre cultura organizacional, sostiene que la cultura de la organización se construye cuando se han compartido experiencias por un tiempo considerable. Todos estos aportes hacen que para la década de los noventa la idea de cultura organizacional esté ya arraigada y el enfoque tanto en las investigaciones como en su conceptualización se vea influenciada por "diversas escuelas antropológicas" (Vásquez, 2009, p.38); pues se considera el concepto amplio de cultura y se integran elementos propios de esta visión como son los "símbolos, lenguaje, historias, leyendas, ritos, ceremonias, sistemas, procedimientos y otros componentes visibles" (Rodríguez, 2009, p. 82).

1.5.1.2. Definición de cultura organizacional

La conceptualización de cultura organizacional tiene un alto componente ideológico, no es neutral pues está relacionada con el paradigma usado por los diferentes pensadores para ser explicada, además su relación con ciencias sociales como la Antropología, Psicología Social e Industrial, Sociología o teorías

Organizacionales y sus diferentes y disímiles corrientes a más de, hasta cierto punto, la prostitución de su uso; hace que exista un número muy importante de definiciones que podrían ser clasificadas desde cuatro perspectivas: como una variable externa, como una variable interna, como una metáfora o como una metáfora crítica (Diez, 2002).

Diez (2002), hace una muy profunda investigación respecto del concepto de Cultura Organizacional, en su tesis doctoral "Evaluación de la Cultura en la Organización de instituciones de Educación Social", documento que ha servido de base para la presente sección de este trabajo.

El origen de las cuatro visiones nombradas anteriormente está relacionado con el paradigma sobre si la Organización *tiene* o *es* una cultura organizacional, en este contexto, la cultura puede ser entendida como:

- una variable organizativa, como un elemento, un componente, algo tangible y hasta manipulable que tiene la organización y que está influenciada por factores **externos** o **internos,**
- una metáfora explicativa de lo que es la organización,
- Por su parte Bates (1986) defiende la perspectiva de los estudios críticos y enfoca a la cultura de la organización como una *metáfora crítica* (Citado en Diez, 2002).

1.5.1.2.1. Perspectiva de la cultura como una variable organizativa externa

Desde el punto de vista positivista en el cual el ser humano dentro de una organización es "un instrumento para realizar determinadas tareas con la finalidad de alcanzar una serie de metas" (Diez, 2002, p. 65), la cultura organizacional es considerada una variable ambiental influenciada por la propia cultura del país o sociedad en la que se desarrolla. Así, las culturas locales introducidas por cada uno de los miembros de la organización coadyuvan a la generación de los procesos y estructuras organizacionales, a las actitudes y motivaciones del personal, etc. De este modo, los sistemas de valores de las sociedades y las naciones influyen sobre las organizaciones y por tanto las empresas tienen culturas propias pero que son un reflejo de la filosofía política y cultural de su entorno, con las siguientes definiciones:

- Hofstede (1980)

  > "La cultura constituye la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o sociedad. La cultura está formada por los patrones del pensamiento que los padres transmiten a sus hijos, los maestros a sus alumnos, las personas a sus amigos, los líderes a sus seguidores y estos a sus líderes. La cultura se manifiesta en los

significados que la gente atribuye a diversos aspectos de la vida; su manera de concebir el mundo y su papel en él; en sus valores, es decir, en lo que considera bueno y malo; en sus creencias colectivas (verdadero o falso); en sus expresiones artísticas (feo y hermoso). La cultura se cristaliza en las instituciones y en los productos tangibles de una sociedad. La administración está restringida por su contexto cultural ya que es imposible coordinar las acciones de las personas sin un conocimiento profundo de sus valores, creencias y expresiones" (Citado por Diez, 2002, p. 99).

- Ouchi (1992)

  "La tradición y las condiciones predominantes conforman la cultura de una compañía, donde se incluyen los valores de una empresa que dan los lineamientos para un patrón de actividades, opiniones y acciones. Así, la cultura de la organización consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos, que materializan y comunican al personal de una empresa las ideas que pueden ser vagas y abstractas relacionadas con los valores y creencias arraigados dentro de la organización" (Citado por Diez, 1996, p.99).

1.5.1.2.2. Perspectiva de la cultura como una variable organizativa interna

Esta segunda visión de la cultura organizativa está en concordancia con la teoría de los contingentes de la organización y su visión sistémica, se establece que la Cultura Organizativa (Cultura Corporativa) es un sistema abierto en continua interacción con otros sistemas que son a su vez parte de un suprasistema, de esta forma la cultura vendría a ser un componente, atributo, cualidad o variable de la organización, es una cualidad propia de la empresa y por tanto factible de ser relacionada y analizada con otros aspectos como los planes estratégicos, el desempeño, etc. Pone la cultura organizacional al mismo nivel que otras variables como la estructura, el tamaño, la tecnología, los patrones de liderazgo, etc. (Diez, 2002). Esta perspectiva es una de las más aceptadas pues se considera que su rol es el de mantener unida a la organización y se transforma en un "mecanismo de integración y articulación incluso más importante que las normativas, reglamentos o el poder jerárquico al expresar los valores y creencias compartidas que justifican las pautas de conducta" (Diez, 2002, p. 69). Ejemplos de definición de cultura organizacional de acuerdo con esta visión son:

- Jacques (1951): "El paradigma de comportamiento y pensamiento habitual, compartido más o menos ampliamente por los miembros de una organización,

que los recién llegados deben aprender a interiorizar" (Citado por Diez, 2002, p.100).

- "La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás" (Robbins & Judge, 2013, p. 512).
- "Un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos, que cohesionan e identifican, por lo que deben ser enseñados a los nuevos miembros" (Aguirre, 1994, p. 89).
- Según Perlstein (1994):

  > "La esencia de la cultura de una organización proviene de su manera de hacer negocios, de tratar a los clientes y empleados, del grado de autonomía o libertad que existe en los departamentos o los despachos y de la lealtad que los empleados sienten por la organización" (Citado por Chiavenato, 2009, p. 177).

1.5.1.2.3. Perspectiva de la cultura como una metáfora

De acuerdo con la Real Academia Española, Metáfora es la traslación del propio sentido de algo a un sentido figurado, por lo tanto, una comparación tácita. De esta forma, si a una organización se la puede dar un sentido sistémico (como en la perspectiva de variable interna) también podría ser representada por una máquina, un cerebro, un teatro, un sistema político o como una Cultura, entonces la Cultura de la organización *ES* (representa) a la organización e incluye una visión de la misma como una forma de expresión de la conciencia humana (ideas, símbolos, ritos) y por tanto, van más allá de los términos económicos generando patrones de relaciones y significados simbólicos que se mantienen, transforman o modifican por medio de procesos continuos de interacción (Diez, 2002).

Con esta perspectiva la Cultura deja de ser una variable ya que es la esencia misma de la organización y para poder describirla es necesario entender los esquemas interpretativos o de acuerdo con Schein (1988) las presunciones básicas, sobre los cuales se sostiene, la forma en que se generan y se comunican; los símbolos que la identifican y que vienen a ser las manifestaciones consientes de procesos internos e inconscientes de los individuos, llegando a las siguientes definiciones de Cultura organizacional:

- Schein (1992)

  > "Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración

interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas" (Citado en Chiavenato, 2009, p. 177).

- Sethia y Von Glinow (1985): "El modelo compartido y relativamente duradero de valores básicos, creencias y asunciones en una organización" (Citado por Diez (2002, p 108).
- "Experiencia social, compartida, consensuada o negociada y cambiante, que tiene su origen en la interacción social" (Alonso Amo, 1990, p. 51 citado por Diez 2002, p. 109).

1.5.1.2.4. Perspectiva de la cultura como una metáfora critica

Los Estudios críticos en la Administración es una corriente de pensamiento que basada en la Teoría crítica de la escuela de Frankfurt genera un cuestionamiento a las organizaciones y busca que se tome conciencia sobre los verdaderos intereses de las corporaciones. No pretende dar soluciones a los problemas que plantea y enfoca su acción desde la Sociología (Saavedra, Sanabria, & Smida, 2015), por lo que no entrega definiciones específicas de cultura organizacional sino más bien los lineamientos en los cuales se ha de trabajar para entender a la organización tales como: las relaciones y distribución de poder, la construcción histórica de la Cultura en la organización, los conflictos internos y externos que marcan la estructura de la empresa y las formas de actuar de sus individuos, etc.

1.5.1.3. Rasgos comunes

Luego de haber mostrado que existen visiones diferentes sobre la conceptualización de Cultura Organizacional, es necesario evidenciar los rasgos comunes que pueden tener para lo cual se nombran y caracterizan los 10 que presenta Diez (2002):

a. **Constructo**. – El hecho de que existan varias visiones sobre la conceptualización de Cultura de la Organización, muestra que su definición es algo que no es fácil de establecer haciendo necesaria la construcción de elementos teóricos que permitan comprender su real significado.
b. **Holístico**. – Pues tiene una fuerza mayor que cada una de sus partes por separado y procura reflejar en forma global las presunciones básicas, las creencias y aquellas significaciones comunes que se han generado dentro de la organización en la interrelación social diaria.
c. **Históricamente determinado**. - Esta identidad se crea al "entrelazar" el tipo de liderazgo y las formas de gestión, los mitos, los hábitos, el lenguaje, las lecciones

aprendidas, los valores que reposan en su alta dirección, su historia pasada y reciente. (Aktouf, 2002), depende pues de la realidad histórica que en su conjunto vive la sociedad y de su interrelación en el tiempo con las vivencias propias de la compañía.

d. **Socialmente construido**. – Son las normas definidas por la dirección que se entremezclan con las normas socialmente aceptadas por la cultura de un país más la educación y cultura de cada empleado y lo que el cliente espera de la organización lo que va configurando y estructurando la Cultura de la Organización.
e. **Ideológicamente configurado**. – desde el principio de esta sección se ha dejado claro que la visión de organización y por tanto de Cultura Organizativa depende de los factores ideológicos del investigador que esté tratando de definir su concepto.
f. **Dinámico**. – La Cultura Organizacional sea por efecto de las relaciones con el medio, por la visión de la dirección, por la interrelación de los colaboradores o por las necesidades del mercado son cambiantes y no estáticas “es un elemento dinámico de la estructura social; en permanente movimiento dialéctico entre la cultura… [que ha dado resultados positivos]… y la transformación… hacia nuevas formas de adaptación a la realidad circundante” (Diez, 2002, p. 115).
g. **De carácter ambiguo y en permanente negociación**. – Como se ha visto la noción de Cultura de la organización debe ser explicada para que pueda ser entendida por los miembros de esta, sin embargo, cada uno de ellos la interpretará y la vivirá en función de su propio saber cultural. Además, cuando una nueva persona ingresa a la organización, “la organización propicia la adaptación del comportamiento del individuo a sus expectativas y necesidades. Mientras tanto, el nuevo participante trata de influir en la organización y en su gerente superior para crear una situación de trabajo que le proporcione satisfacción y le permita alcanzar sus objetivos personales” (Chiavenato, 2009, p. 186).
h. **Constituido por subculturas en conflicto**. – Por el hecho de que son comportamientos, sentimientos y visiones compartidas por las personas que conforman la organización que idealmente debería ser única, pero que en la práctica cada persona vive los valores y objetivos de la organización a su propio entendimiento dado por su formación profesional y humana y se consolida en grupos pequeños de acuerdo a sus funciones, problemas internos y afinidades generando subculturas dentro de la empresa, algunas de las cuales van en contra de la cultura global o de otras subculturas generadas por otros departamentos.
i. **Referente a presunciones compartidas y que se manifiestan en comportamientos y artefactos culturales**. – Este es uno de los componentes que fue ampliamente desarrollado por Schein (1992) y que se lo explicará en la

siguiente sección pero que tiene que ver con las raíces mismas que sostienen las actitudes de las personas dentro y fuera de la organización.

j. **Difícil de cambiar**. – Explicado todo lo anterior esta conclusión es significativa, pues al ser la cultura organizacional un constructo y el resultado de relaciones humanas y de influencias internas y externas, el influir sobre ella es un proceso no un decreto. De acuerdo a (Robbins & Judge, 2013), la cultura organizativa se deriva de la filosofía del fundador que se convierte en la base para establecer los criterios que usa la empresa para la contratación de nuevos empleados, la alta y media dirección por intermedio de sus actitudes genera el ambiente y establece las reglas de comportamiento del grupo al que lidera (forma de vestirse, de llevar el cabello, de tratar al cliente, etc.) es decir, los símbolos que usa la organización que permiten a los empleados sentirse más o menos identificados y comprometidos con la compañía, lo cual se refleja tanto en el trabajo diario, las actitudes dentro y fuera de las instancias de la organización como en decisiones propias para su permanencia o salida de esta, dando lugar a una autodepuración que podría ser el reflejo del cambio deseado.

1.5.1.4. Elementos de la Cultura Organizacional

En cada una de las definiciones presentadas anteriormente se ha podido notar que existen palabras que relacionan la cultura organizacional con algún concepto como: artefacto, presunciones básicas, mitos, valores, etc. que vienen a constituir los elementos que dan forma a lo que ha de entenderse por Cultura Organizacional. Corresponde entonces buscar alguna definición de esos términos que permita el uso de una *jerga* común en esta materia.

1.5.1.4.1. Presunciones Básicas - Creencias

Una presunción es un hecho que se da por real sin necesidad de que sea probado, según Schein (1988): son aquellas respuestas que han sido aprendidas por el grupo y que en repetidas ocasiones han dado solución a problemas internos o externos, se vuelven “inconscientes y automáticas… no se confrontan y son indiscutibles…, son congruentes y están arraigadas… [de manera que permiten a los miembros de la organización] percibir, concebir, sentir y juzgar las situaciones y relaciones de una forma estable y coherente” (Diez, 2002, p. 135).

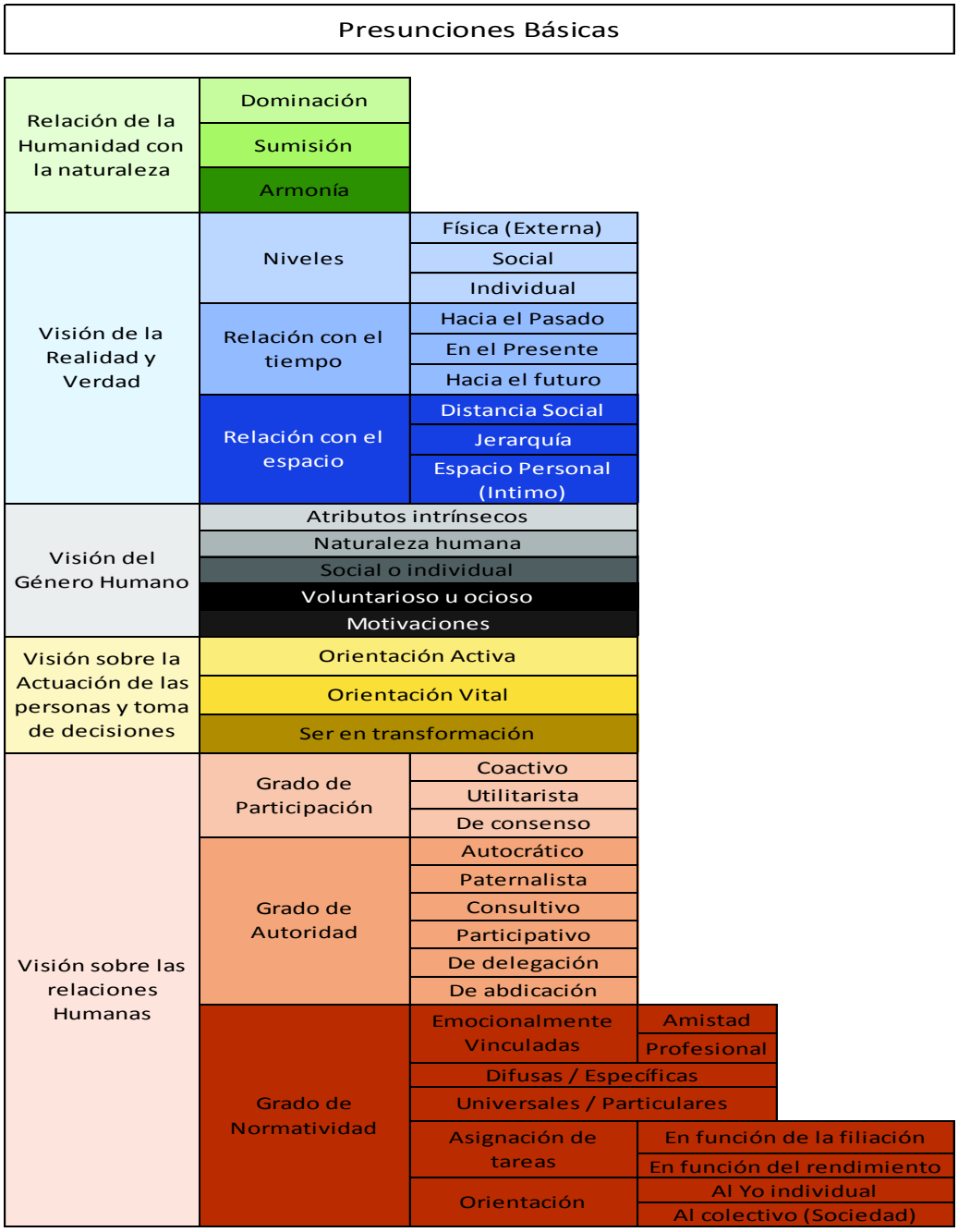


Figura 1: Dimensiones de las presunciones básicas

Fuente: Elaborado por el autor, basado en Diez (2002).

Con base en Diez (2002) se muestra en la Figura 1 un resumen de los ámbitos o dimensiones en las que se pueden agrupar las presunciones básicas y que conforman los paradigmas culturales dentro de la organización. Se ha tratado de simplificar, pero al mismo tiempo, hacer explícitas las opciones que pueden tomar las diferentes empresas al tratar de explicar su relación con el medio externo o entre empleados, o su visión del ser humano como tal.

1.5.1.4.2. Ideología

"North (1990) define ideología de la siguiente forma: Las Ideologías explican la manera en la que el mundo tiene que ser interpretado, así como el mundo ideal que se busca, soportan por tanto las estructuras mentales de cada persona para explicar el mundo" (Correa, 2010, p. 25).

En el contexto organizacional, la ideología se ha convertido en un elemento que puede ser manejado y estructurado de acuerdo con las necesidades de la organización que reflejan las relaciones con el medio en que aquellas se desenvuelven (Toro, 2014). Según Aktouf (2002), la dirección de las organizaciones por intermedio de su alta gerencia manifiesta la ideología de la empresa en sus discursos, actitudes y decisiones que reflejará una especie de *color* propio de *personalidad* a la empresa. Cuando las ideologías se han institucionalizado en normas y han sido aceptadas por los miembros de la organización como valores pasarán en forma gradual a ser parte de las creencias y presunciones volviéndose inconscientes y automáticas (Diez, 2002).

1.5.1.4.3. Valores

"Un valor es una creencia básica sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no importante. Los valores constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual" (Chiavenato, 2009, p. 66). Es por tanto una concepción de lo que es deseable y puede estar instrumentada en forma explícita o puede ser tácita. Los valores resultan de la interacción dinámica entre el individuo y la sociedad, tienen atributos que llevan a la configuración de un sistema de valores, estos atributos son: de contenido, es decir, del modo de conducta y de intensidad que establece la jerarquía de los valores, cuales son predominantes sobre otros. Los valores dentro de un sistema están correlacionados en forma coherente generando un significado dentro de la organización (Diez, 2002).

1.5.1.4.4. Normas

Robbins (2013) cuando trata el cambio dentro de la organización establece tangencialmente el concepto de *Norma:* como el modo de comportamiento que el grupo cercano de trabajo espera de un individuo, habla también de reglas y reglamentos como las normas explícitas y comparte este criterio con Schein (2009) nombrado por Diez (2002) quien va más allá al explicar los diferentes tipos de *sanciones* que el grupo o la misma organización ejecuta cuando se violan las normas, además menciona la importancia que tienen los tabúes como la norma implícita más arraigada y *cuasi sagrada* que puede tener una organización. En el caso de no estar escitas, los individuos

pueden expresarlas en, por ejemplo, estos términos: "No se debe decir groserías o maldecir, … Se debe llegar a tiempo a las reuniones y participar en ellas", etc. (p. 150).

1.5.1.4.5. Historias, mitos y héroes

Las historias dentro de la organización corresponden a la narración de hechos que pueden ser en ocasiones sobredimensionados pero que pasan a ser parte importante del pensamiento e influyen en las decisiones de los empleados, "Por lo general, contienen la narrativa de eventos acerca de los fundadores de la organización, la transgresión de las reglas, historias de pobres convertidos en ricos, reducciones de la fuerza laboral, reubicación de empleados, reacción ante errores del pasado y dificultades organizacionales", etc. (Robbins & Judge, 2013, p. 524). Para Aguirre (1994) las historias o etnohistorias relatan dos momentos específicos: "la fundación y la larga marcha, que son los hitos de inicio y hasta cuando la organización se consolidó con sus valores, misión, etc. y *el ciclo vital" (p.94)* que corresponde a los diferentes períodos de liderazgo dentro de la organización. El significado que para la empresa tienen las historias se centra en generar una identidad biográfica, aprender del pasado para iluminar el futuro, entregar a las personas significados compartidos, definir la misión, los planes estratégicos e incluso la razón de ser del equipo, personificar líderes míticos (héroes) que representan la esencia de la compañía.

Los mitos generados dentro de la empresa "pueden estar en el centro del sistema de explicación de los orígenes, del orden de las cosas, del tipo de relaciones con la naturaleza y con la sociedad... van más allá de la representación histórica de algún evento, tienen una estructura lógica y un efecto en su significado y tienen relación directa con el modo de vida de las personas" (Aktouf, 2002, p. 82).

1.5.1.4.6. Comunicación

La comunicación al interior de la organización es uno de los elementos de mayor influencia y representatividad de la Cultura, de acuerdo con Aguirre (1994), hay dos formas básicas de comunicación:

- Lenguaje, que puede ser oral, escrito o paraverbal. Identifica tanto a la organización como a los grupos que se han formado al interior. Existen formas de lenguaje para el trato común dentro de la empresa y otras para la comunicación con clientes, proveedores y con el exterior. De los tres mencionados es el paraverbal el que más significación tiene, el más rico en mensaje y el que muestra más de la cultura, cada compañía maneja su propia *jerga* que permite a los individuos manifestar su aceptación de la cultura y al mismo tiempo ayudan con su preservación; son pues el instrumento que a

más de conseguir una comunicación dinámica une a los miembros de la organización o del grupo al que se pertenecen (Robbins & Judge, 2013).

- Los Ritos o Rituales, son actos repetitivos que a través de sus símbolos cohesionan al grupo generando identidad y que se llevan a cabo normalmente al ingreso y salida de un empleado, en festividades o como forma de identificación con la organización, etc.

1.5.1.4.7. Símbolos

En general un símbolo es la representación de una idea abstracta, Thevenet (1992) citado por Diez, (2002), define símbolos como "lo que la empresa comunica sobre si misma por intermedio de sus apariencias". En tanto que Robbins & Judge (2013) y Chiavenato (2009) definen a los símbolos materiales como aspectos de la comunicación no verbal, por ejemplo, la arquitectura del edificio o la distribución de las oficinas y puestos de trabajo que muestran las formas de poder de la empresa, el estilo de participación o individualismo, etc.

1.5.1.5. Cultura Dominante y Subculturas

De acuerdo con Robbins (2013), en las organizaciones con un gran número de personas o departamentos se puede apreciar en mayor o menor medida la existencia de subculturas orientadas a satisfacer las necesidades de cada entorno. Este hecho hace que la fuerza de la existencia o formación de una cultura dominante compartida por todos los miembros de la organización se vea limitada por la presencia de subculturas que pueden o no estar relacionadas (Sepúlveda, 2004). Es en este contexto que se acepta el concepto de cultura Fuerte o Débil dependiendo del grado en que dentro del grupo de empleados se manifiesten los compromisos con los valores fundamentales de la organización. Aguirre (1994) enfoca una cultura fuerte desde la perspectiva de que el choque cultural entre subculturas genera un “estímulo y competencia” que provoca un “mestizaje” cultural benéfico para la organización, además, “una cultura fuerte respaldada por reglas y reglamentos formales garantiza que se actuará de una manera relativamente uniforme y predecible” (Robbins & Judge, 2013, p. 515).

1.5.2. Modelos de Cultura en la Organización

Como se ha visto, hay diversas formas de enfocar la conceptualización y el estudio mismo de la Cultura Organizacional, la literatura sobre Organización, Cultura e Innovación es extensa y sus conceptos tan amplios que las definiciones llegan a ser vagas y no existe un solo criterio o concesos al respecto (Casey, 2002; McAuley, Duberley & Jonhson, 2007) citados por (Morente, Ferrás, & Zizlavsky, 2018). En este escenario los modelos de cultura organizacional presentados por varios autores reflejan

en el fondo el peso que ellos dan a cada uno de sus componentes: Creencias, Valores, Artefactos o a todos los anteriores (Diez, 2002) como la parte fundamental, medular, base o representación de la Cultura o los elementos que definen la cultura organizativa. Corresponde entonces mirar algunos modelos que impulsados por diversos investigadores están vigentes y son la base para la investigación y caracterización de la Cultura Organizacional.

1.5.2.1. Modelo de Schein

La idea de jerarquizar los componentes de la cultura de la organización en tres niveles y representarlos como diagramas en forma de Iceberg o de árbol, es decir, con una parte visible y una gran porción invisible; está basada "en la posición de Schein" (Aguirre, 1994, pág. 97) y ha sido recogida por múltiples autores, quienes han enriquecido el concepto con sus aportes, es el caso precisamente de Aguirre (1994) y de Chiavenato (2009) de los cuales se han tomado los fundamentos para elaborar el esquema de la Figura 2.

Figura 2: Niveles y componentes de la Cultura de la Organización
Fuente: Elaborado por el autor basado en Aguirre (1994) y Chiavenato (2009)

Estos tres niveles deben ser estudiados para poder conceptualizar a la cultura de una organización, sin embargo y dado que el "nivel de presunciones y creencias [supuestos fundantes] que comparten los grupos en la organización corresponde a la esencia misma de la cultura" (Pedraza, Obispo, Vásquez, & Gómez, 2015, p.18) es necesario comprender adecuadamente los supuestos básicos sobre los que se ha

construido la cultura para entenderla de forma apropiada (Schein, 1992) citado por (Soria, 2008) en el estudio de Pedraza, et. al. (2015).

1.5.2.1.1. Nivel Fundante

Son elementos muchas veces inconscientes que no están escritos o dichos en forma abierta dentro de la organización y corresponden a creencias míticas que conforman paradigmas de comportamiento, son muy difíciles de cambiar y dependen en gran medida de la cultura personal de cada empleado, de la percepción que los individuos tengan sobre los eventos etnohistóricos de la compañía, del momento y la forma como hayan sido transmitidos aquellos hechos como la fundación, la visión del líder o el camino que tuvo que seguir para consolidar la empresa. Se incluyen también en este nivel la filosofía e ideología que en forma expresa o tácita se le atribuye a su fundador, ambas confluyen en la explicación de las acciones que motivaron el origen de la organización, la forma y estructura con la que inicia y las decisiones que se tomaron durante las primeras etapas o durante el ciclo que mantuvo su liderazgo (Aguirre, 1994).

1.5.2.1.2. Nivel Apreciativo

Está relacionado directamente con los valores sobre los cuales la organización fundamenta las razones para su accionar, son aquellas justificaciones aceptadas por todos los miembros y en una buena parte de las empresas fueron establecidos por el mismo fundador y transmitidas a cada nuevo empleado (Chiavenato, 2009).

Los valores son creencias, principios fundamentales que guían el comportamiento o la conducta de las personas al ser criterios que se definen como “buenos” y permiten la elección de una actitud o una cosa en particular en lugar de otra, ayudan a los individuos a realizarse como personas y son generalmente fuente de plenitud y satisfacción (Jimenez, 2010). En este nivel están aquellos valores compartidos por los empleados de una empresa pero que aún no son visibles pues no han sido escritos y van más allá de los valores que se establecen en la planificación estratégica de la de la organización, por lo tanto no han sido expresados formalmente por los líderes de la organización, son tácitos, pero se reflejan dentro de las relaciones de poder, en las jerarquías establecidas, en la definición de prioridades, etc. (Aguirre, 1994).

1.5.2.1.3. Productos de la Cultura - Artefactos

La acepción de productos está relacionada con varios ámbitos, los que se entregan a los clientes, los que regulan las relaciones internas de la organización tales como los reglamentos, el orgánico funcional, la misión – visión - los valores establecidos en la planificación de alto nivel, etc., son artefactos que hacen referencia a las prácticas

sociales, a los mitos, a las historias etc., “los artefactos son las cosas o los eventos que nos indican de forma visual o auditiva la cultura de la organización” (Chiavenato, 2009, p. 179).

Aun cuando se ha manifestado que la cultura organizacional es dinámica y “está construyéndose continuamente con sus propios mecanismos” (Pérez, 2009) y por medio de las interacciones diarias de las personas al interno y con el medio en el que se desenvuelven, los elementos o componentes de la cultura de la organización que generalmente son definidos por la dirección con el objeto de anclar una referencia de lo que la empresa pretende sea su cultura fueron resumidos por Vásquez (2009):

- Valores compartidos, no impuestos.
- Misión, Visión, Objetivos.
- Hábitos de trabajo
- Ritos y ceremonias
- Estructura de la organización, sistemas y medios de información, comunicación.
- Liderazgo, representado por las características de los directivos.

La formalización de los elementos de la cultura de la organización permite reducir la ansiedad de sus integrantes cumpliendo entre otras las siguientes funciones: transmitir identidad, establecer niveles de compromiso con la empresa, entregar soporte oficial para la toma de decisiones (Sepúlveda, 2004).

1.5.2.2. Modelo de Hofstede

Hofstede, durante casi dos décadas estudió el comportamiento de más de 50 culturas de diferentes naciones y presentó en 1984 su postulado de cuatro dimensiones para describir los valores que modelan las culturas nacionales, luego con el aporte de Bond y Minkov en los 90s y 2010s respectivamente se definen las seis dimensiones que actualmente se utilizan para configurar la imagen de la cultura tanto a nivel social como organizacional (Morente et al., 2018).

Hofstede (1991; 1994) define Cultura como “la programación mental colectiva que diferencia a los miembros de un grupo respecto de los de otro… estos programas mentales son heredados o aprendidos de forma individual, colectiva o universal” (Citado por Farías, 2007, p. 88). De acuerdo con esta acepción, la cultura tiene que ver con las formas de pensar, sentir y actuar que se muestran en las creencias religiosas, actitudes hacia la autoridad, formas de alimentarse que son comportamientos que reflejan los símbolos, héroes, rituales y valores de una comunidad específica de un país, por tanto va más allá de la organización pues inicia en una cultura nacional y se convierte en un

elemento rígido que hay que considerar si se pretende influir en la cultura dentro de una organización (Tarapuez, 2016). Las seis dimensiones de Hofstede son:

1.5.2.2.1. Índice de distancia al poder (PDI[1]) (Desigual vs. Igual)

Es la medida de la inequidad de poder calificada por las personas que menos acceso tienen a él, "se refiere a la medida en que las personas con menos poder admiten y esperan que éste sea distribuido de manera desigual". Un valor alto representa la aceptación de la existencia de una institucionalidad altamente jerarquizada, en tanto que un valor bajo implica la esperanza de relaciones más democráticas (Tarapuez, 2016, p. 65).

1.5.2.2.2. Aversión a la incertidumbre (UAI[2]) (Rígido vs. Flexible)

Se relaciona con la intolerancia a situaciones no estructuradas, es decir, a aquellas situaciones no establecidas, desconocidas, sorpresivas, nuevas o inusuales; por lo que una baja tolerancia a la incertidumbre implica un UAI alto y esto lleva a la necesidad de disponer de muchas reglas, manuales, leyes y controles que ayudan a disminuir la incertidumbre (Farías, 2007).

1.5.2.2.3. Individualismo (IDV) (Individualista vs. Trabajo en equipo)

Indica la consistencia de los vínculos sociales, En culturas individualistas (valor alto de este índice) cada persona tiene sus propias metas y necesidades en tanto que valores bajos de este índice muestran a personas con mayor sentido hacia la comunidad y por tanto objetivos y metas compartidos (Morente et al., 2018).

1.5.2.2.4. Masculinidad (MAS)

Hofstede (1994) (citado por Farías, 2007), establece que éste índice mide el grado en que valores como la asertividad, desempeño, éxito y competencia (generalmente asociados al rol masculino) prevalecen sobre otros valores como solidaridad, calidad de vida, relaciones personales, etc. Un índice de masculinidad elevado representa diferencias marcadas entre los géneros (Tarapuez, 2016).

1.5.2.2.5. Perspectiva de Tiempo (Corto o Largo Plazo) (LTO[3])

Es un índice que mide la capacidad de los individuos de aceptar la postergación de la satisfacción de las necesidades. Una calificación alta implica que la sociedad valora los compromisos de largo plazo, pero implica organizaciones poco favorables al cambio (Morente et al., 2018).

---

[1] PDI: Power Distance Index
[2] UAI: Uncertainty Avesion Index
[3] LTO: Long Term Orientation

1.5.2.2.6. Complacencia Vs Moderación (IND[4])

Se relaciona con la posibilidad de que las personas o grupos satisfagan con mayor o menor libertad sus necesidades humanas básicas, especialmente aquellas que implican la diversión y el disfrute de la vida. Un índice bajo representa moderación, es decir, personas que suprimen sus impulsos pues están regidas por normas estrictas tanto en lo moral como en lo social volviéndose incluso pesimistas (AFS Intercultural Programs, 2012).

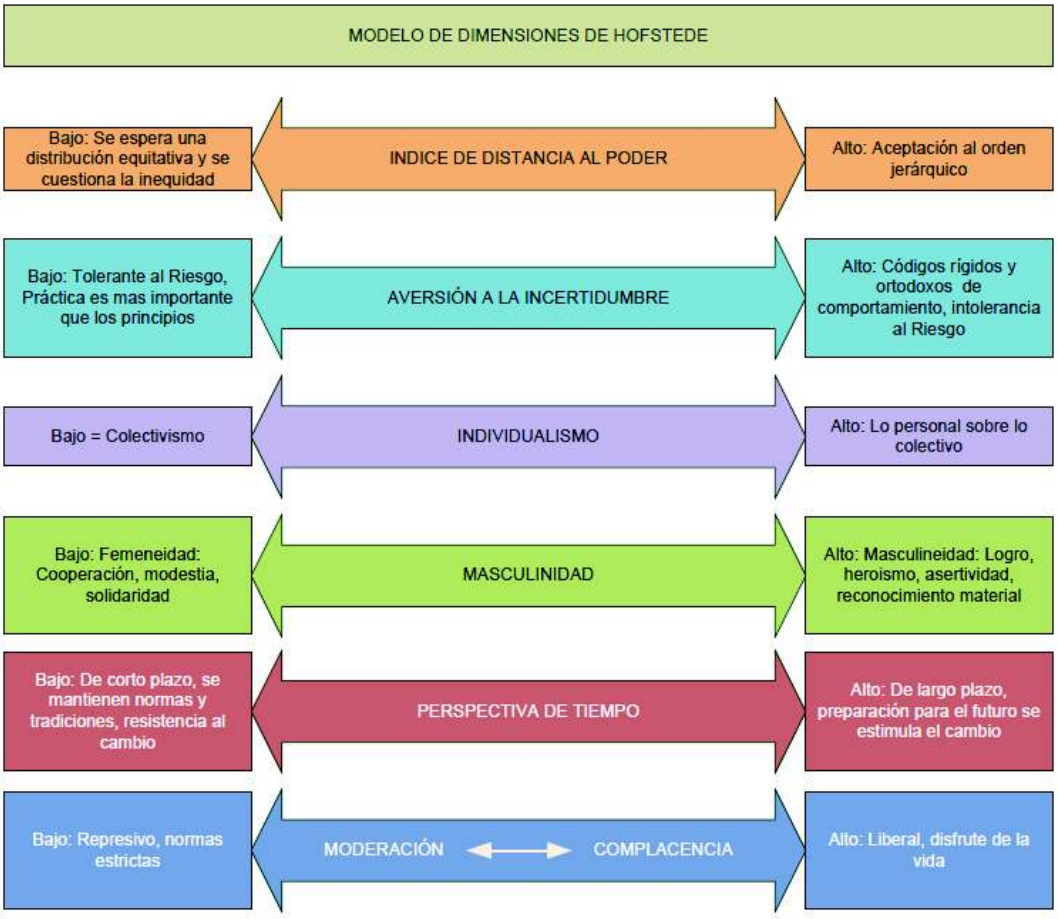


Figura 3: Modelo de Dimensiones Culturales de Hofstede

Fuente: Adaptado por el autor con base en AFS Intercultural Programs (2012)

La Figura 3, ha sido elaborada tomando como base a Morante et al. (2018, p. 58), y varias referencias en línea que atribuyen el esquema original al sitio oficial de

[4] IND: Indulgency

Geert Hofstede[5], sin embargo, a la fecha de desarrollo de este trabajo la página no está disponible.

1.5.2.3. Modelo de Denison

El modelo de Denison está basado en sus estudios realizados en la década de los noventa donde establece una relación entre el desempeño financiero, la cultura de las organizaciones, la satisfacción de los empleados, los niveles en las ventas y la calidad de los resultados de los procesos de innovación; en cuanto a "los valores, las creencias y las presunciones básicas, estima que son permanentes en el tiempo debido a que tienen significado para los miembros de la organización. El ambiente social es creado por los individuos dentro de la organización y la cultura es una representación cognitiva colectiva de patrones de aprendizaje social que tienen lugar en el transcurso del tiempo." (Denison, 1990 citado por Martínez Avella, 2010, p.170). Según Denison (2001) nombrado por Morente et al. (2018) las principales funciones de la cultura en la organización son mantenerla cohesionada mientras se convierte por sí misma en el motor de la transformación.

El modelo que presenta Denison y sus colaboradores incluye cuatro rasgos o características culturales (Adaptabilidad, Misión, Involucramiento y Consistencia) que pueden ser medidos y comparados y se suelen esquematizar en un plano cartesiano de dos dimensiones: Enfoque y Orientación (Martínez, 2010), a cada una de estas características o rasgos se les asocia con tres prácticas de gestión. En la Figura 4: Modelo de Denison, se presenta un gráfico que corresponde a un compendio de los siguientes fuentes: (Denison Consulting, 2018; Martínez, 2010; Morente et al., 2018).

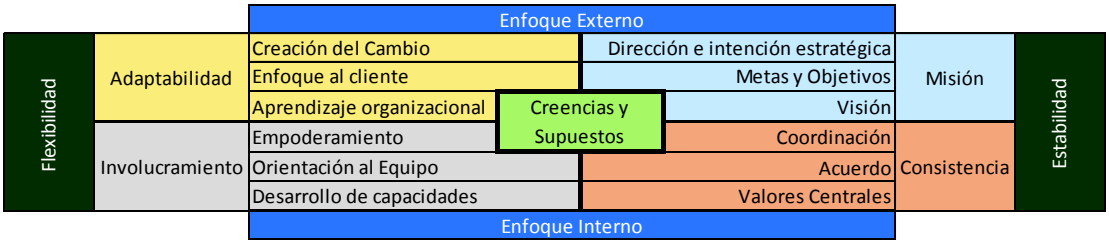


Figura 4: Modelo de Denison

Fuente: Elaborado por el autor

[5] Se atribuye a la siguiente fuente: http://geert-hofstede.com/national-culture.html

1.5.2.3.1. Adaptabilidad

Es la capacidad de las organizaciones para percibir y responder las demandas de los clientes y del medio de manera que reestructuran sus procesos y comportamientos por medio de la reinstitucionalización de sus organizaciones lo que les permite su adaptación a los requerimientos del mercado (Denison Consulting, 2018).

1.5.2.3.2. Misión

Las organizaciones que hacen uso de esta característica del modelo orientan a sus empleados en la importancia de su trabajo para conseguir los objetivos de la organización. Es la manera como se especifica hacia dónde va la organización (Denison Consulting, 2018).

1.5.2.3.3. Consistencia

Es la fuente de integración, coordinación y control que permite a las organizaciones, desde la perspectiva de los consensos, desarrollar un sistema de gobierno interno coherente con su accionar y su discurso (García, 2017).

1.5.2.3.4. Involucramiento

Son rasgos de las organizaciones con alto sentido de involucramiento: la capacidad de los individuos de sentirse autónomos, responsables y empoderados gracias a la orientación hacia el desarrollo personal y a la valoración que se da a las ideas del equipo de trabajo (Martínez, 2010).

1.5.2.4. Modelo de Harrison y Stokes

El modelo para la evaluación de la Cultura de la organización creado por Harrison y Stokes está basado en dos dimensiones: Centralismo y Formalización que permiten establecer cuatro tipos de cultura: de Rol, de Logro, de Soporte y de Poder (Kaouache, 2016), como se presenta en la Figura 5.

1.5.2.4.1. Cultura de orientación al rol

Se encuentra en el primer cuadrante del plano y se relaciona con un alto grado de formalización y centralismo lo que implica una organización altamente estructurada en procesos y descripción de las funciones, así como en un modelo de operaciones centralizado. El liderazgo está enfocado en buscar el cumplimiento estricto de las actividades descritas evitando que existan desviaciones en las normas establecidas (Kaouache, 2016).

1.5.2.4.2. Cultura orientada al logro

Se enfoca en la consecución de objetivos estratégicos para la organización, el buen o mal desempeño está retribuido o penalizado. El grupo de trabajo está formado

por expertos en las áreas de interés de la compañía que se enfocan en metas más allá de sus intereses particulares (Morente et al., 2018).

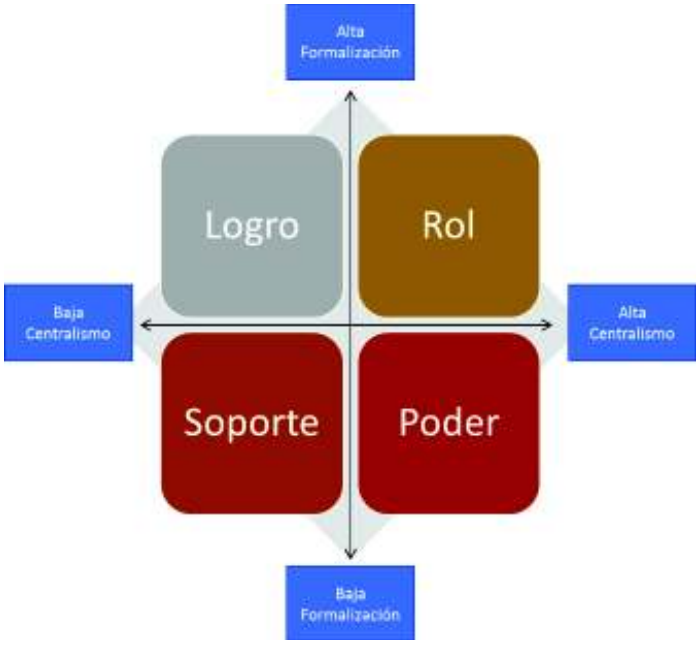


Figura 5: Modelo de Harrison y Stokes

Fuente: Morente et al. (2018)

1.5.2.4.3. Cultura orientada al soporte

Las características de bajo centralismo y baja formalización hacen que este tipo de empresas sean reconocidas por "el disfrute las actividades y el respeto de las necesidades y valores de los individuos que forman la organización" (Kaouache, 2016, p. 49). El tipo de liderazgo se basa en la generación de consensos y en la búsqueda de ambientes de trabajo que estimulen la cooperación, colaboración y coordinación; la comunicación es informal, generalmente verbal (Morente et al., 2018).

1.5.2.4.4. Cultura con orientación al poder

En este tipo de cultura organizacional prevalece la distancia entre la dirección (quien tiene el poder y toma las decisiones) del resto de la organización (quien ejecuta), es por tanto jerárquica, centralizada e inequitativa, tiene pocos procesos y procedimientos para su operación (Kaouache, 2016).

1.5.2.5. Modelo de Hatch y Schultz

Hatch, y Schultz (2009) definen el Modelo Dinámico de Identidad Organizacional, en el cual la cultura de la organización es el resultado de la influencia que pueda tener el medio en el que se desarrolla y la capacidad de los individuos de escuchar y balancear

las demandas de los involucrados (Stakeholders) con los cambios en la estructura organizacional interna (Morente et al., 2018), pero considerando los valores y la cultura organizacional; de manera que no todos los requerimientos son directamente ejecutados en acciones internas, sino solo aquellos que puedan generar un balance adecuado entre "Lo nuestro" y "Nosotros" (Hatch & Schultz, 2009, p. 120). De estos dos conceptos nacen los momentos que puede tener una organización hasta conseguir el equilibrio:

- Narcisismo: Cuando una empresa no escucha la voz del mercado o de los stakeholders que la rodean y se empeña en proyectar su propia identidad.
- Hyperadptación: Cuando la organización trata de complacer a todos sus involucrados, sean estos clientes, accionistas, proveedores, etc.

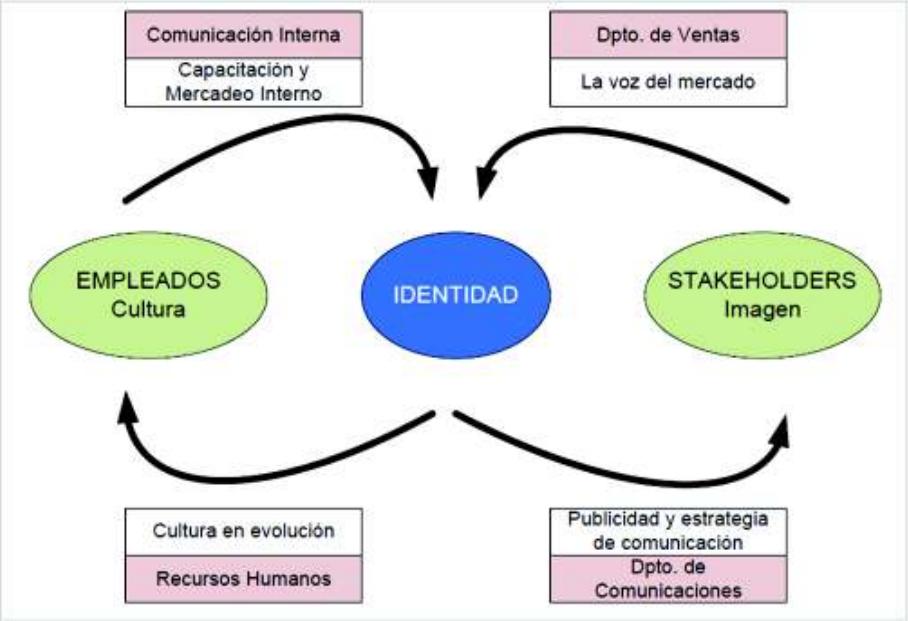


Figura 6: Modelo de Hatch y Schultz.

Fuente: Hatch, y Schultz (2009)

Los dos extremos pueden traer resultados negativos, lo ideal es formar una cultura de la organización que permita mirar a las influencias externas como oportunidades de innovación y que en forma consecuente refleje esta imagen hacia el exterior (Hatch & Schultz, 2009). Para que el alineamiento sea efectivo la acción de las diferentes áreas y los esquemas de comunicación de las organizaciones debe ser coordinado y eficiente. En la Figura 6 se muestra un diagrama del modelo dinámico de Identidad organizacional, donde se aprecia la influencia del medio, en la identidad de la organización y las

respuestas internas en la cultura organizacional, además se puede identificar un ejemplo de las acciones que corresponden a las diferentes áreas dentro de la empresa.

1.5.2.6. Modelo de Cameron y Quinn

Para Cameron y Quinn (2006, p.16) la cultura está representada por

> "los valores, las presunciones subyacentes, las expectativas, la memoria colectiva y las definiciones propias de una organización; [la cultura] muestra la ideología interna de cada persona, transmite un sentido de identidad para los empleados, establece reglas no escritas e incluso no expresadas en forma oral (por ejemplo: de la manera de llevarse bien dentro de la empresa) y mejora la estabilidad del sistema social interno… la mayoría del tiempo no puede ser detectada".

En tanto que el comportamiento individual y de la empresa está influenciados en dos niveles:

- En el nivel más externo por bases culturales nacionales o de la religión predominante que genera rasgos de colectividad Vs individualismo, universalidad Vs particularidad, enfoque en el pasado Vs en el presente o futuro, etc.
- En un nivel bajo más interno, están en cambio las influencias que da lo regional, la visión de género, la cosmovisión de la raza o grupo étnico, etc.

La cultura se refleja por lo que es valorado en la organización, el estilo de liderazgo, el lenguaje y los símbolos, los procedimientos y rutinas, la definición de éxito, etc.

Conocido como el modelo de Cameron y Quinn "The Competing Values Framework" (CVF) es una teoría "que sirve como: un mapa, un mecanismo de organización, una fuente de nuevas ideas y un sistema de aprendizaje" (Cameron, Quinn, Degraff, & Thakor, 2014, p. 15) y que desde hace más de 30 años se ha puesto a prueba en diferentes aspectos como: la propuesta de valor, la estrategia corporativa, la cultura organizacional, el liderazgo, las prácticas de recursos humanos, la calidad, la selección de personal, etc.; (Cameron & Quinn, 2006) mostrando que varios de estos aspectos tienen un funcionamiento armónico, pero a la vez contrapuesto y que dicho funcionamiento puede ser analizado y valorado de manera que se logra identificar rasgos de coherencia o de disrupción respecto de la visión estratégica de la alta gerencia.

El CVF intenta responder a la necesidad de un modelo que pueda ser ampliamente aplicable, que impulse el liderazgo exitoso, desarrolle la eficiencia y promueva la creación de valor (Cameron et al., 2014).

El modelo completo representado en Cameron et al. (2014) incluye:

- Dos dimensiones básicas relacionadas con la forma de generar valor dentro de la organización:
  - la orientación hacia la flexibilidad o hacia el control y
  - hacia la explotación de capacidades internas o de oportunidades externas.

  Estableciendo cuatro tipos de Cultura organizacional que serán explicados más adelante.
- Tres dimensiones secundarias:
  - Una de las cuales mide la dinámica del cambio en estrategias de reacción a corto o largo plazo,
  - Otra que establece el enfoque de los cambios hacia la transformación por medio de la innovación o hacia los cambios progresivos pero continuos.
  - Por último, aquella que relaciona los diferentes niveles de análisis tanto desde la perspectiva del individuo, de la organización interna y de los entregables asociados con la creación de valor.

La Figura 7 basada en Cameron et al., (2014), representa tanto las dimensiones básicas como las secundarias del modelo, así también se pueden distinguir los cuatro tipos de cultura organizacional: Clan, Adhoc, Mercado y Jerárquica.

1.5.2.6.1. Dimensiones Básicas

Cameron y Quin (2006) mencionan que el modelo de CVF se empieza a configurar en la década de los ochenta cuando Quinn y Rohrbaugh analizan estadísticamente los indicadores que John Campbell et al. (1974) crearon para caracterizar la efectividad en las organizaciones. El producto de ese análisis es la identificación de dos dimensiones que contraponen criterios de efectividad:

a. Flexibilidad Vs Control

Normalmente dibujada en el eje de las ordenadas confronta la posibilidad que tiene una organización de enfocar su estrategia de eficacia hacia la flexibilidad, dinamismo, adaptabilidad; frente a un enfoque en el que predomine la estabilidad, el orden y el control. De acuerdo con Slack, Chambers, y Johnston (2010), la estrategia de flexibilidad se puede observar en la velocidad que una empresa tiene en el proceso de

introducción de nuevos productos o en la posibilidad de ofrecer una variedad de productos o entregar productos adaptados a las necesidades de los clientes. En el otro extremo del eje están aquellas empresas que por ejemplo en manejo de las relaciones con los clientes han optado por mecanismos de estricta formalidad que han servido como imagen de seriedad y solvencia, es el caso de los bancos.

Figura 7: Dimensiones básicas y secundarias del "Copeting Values Framework"

Fuente: Cameron et al., (2014).

Ninguna de las dos es la *adecuada*, de los estudios que los autores del modelo documentan, existen casos de empresas exitosas en ambos polos del eje y mencionan a Nike y Microsoft por un lado y Boeing por el otro. (Cameron & Quinn, 2006).

b. Orientación interna vs orientación externa

En un extremo están las empresas que buscan explotar las capacidades internas de una organización tales como su marca, conocimiento (know-how), alta calidad, velocidad en atención, variedad de productos, etc. Russell, y Taylor (2011) llaman a esta característica como *Core Competency: habilidades de núcleo*. El modelo pone en el otro extremo a aquellas que responden a las oportunidades que el mercado presenta, por ejemplo, basan su estrategia de costos aprovechando regulaciones en cuanto a uso de materia prima o costo de mano de obra, cercanía a proveedores, explotación de mercados, etc. En el modelo CVF, se la representa en el eje horizontal y Cameron et al. (2014) menciona como ejemplos a Dell o HP en el un lado del eje frente a Toyota en el otro.

Los ejes así definidos dividen al plano en cuatro cuadrantes que representan las asunciones básicas, orientaciones y valores que son los elementos que en suma conforman la cultura organizacional de la siguiente manera: La cultura Jerárquica, La cultura de Mercado, Cultura del Clan y Cultura Adhocrática (Cameron & Quinn, 2006).

1.5.2.6.2. Cultura Organizacional Jerárquica

Las organizaciones que marcan una cultura del tipo jerarquizada se enfocan en un estilo burocrático clásico y fundamentan su estructura en las teorías de Weber (1947) con siete características: reglas, especialización, meritocracia, jerarquía, separación de los dueños, impersonal, responsabilidad (citado por Cameron & Quinn, 2006), tienen una orientación a los resultados y a la maximización de la eficiencia con una organización rígida basada en roles y posiciones que se traducen en políticas, procedimientos y normas (Morente et al., 2018).

De acuerdo a Cameron et al. (2014), Este cuadrante se lo puede caracterizar con la palabra “Control” y con la búsqueda de mejora a través de la eficiencia por medio de la implementación de procesos con una mística de “mejor, más barato y más seguro” (p.42). Las organizaciones que reflejan esta cultura con el objeto de incrementar sus características de valor han implementado métricas relacionadas con el aseguramiento de la calidad y eficiencia como control estadístico de procesos (CEP), six sigma; medición, control y reducción del tiempo de ciclo de manufactura, reducción de la fuerza de trabajo, etc. y su tipo de liderazgo es fuerte enfocado en la eliminación de errores, el cumplimiento de metas y la entrega de productos en función de los requerimientos. Por su naturaleza de buscar resultados libres de errores, una cultura organizacional altamente Jerarquizada se la encuentra en instituciones médicas, de energía nuclear, militares, de manufactura o de transporte (Cameron et al., 2014).

1.5.2.6.3. Cultura de Mercado

Ubicada en el cuadrante inferior derecho caracteriza organizaciones con orientación en el ambiente externo y por tanto basa sus acciones y comportamientos en asunciones básicas que tienden a fortalecer las relaciones con clientes, proveedores, entes reguladores, grupo sociales organizados, etc. Este modo de organización se popularizó a finales de los años sesenta (Cameron & Quinn, 2006). Se caracteriza por la alta competitividad, la estabilidad, la orientación a resultados y la consecución de logros (Morente et al., 2018). Valora como elemento para la obtención de resultados la velocidad en sus acciones por lo que está en permanente monitoreo del mercado, tiene como énfasis el entregar de manera consistente valor a sus accionistas, sus características se pueden resumir en: “fuerte competencia, movimientos rápidos y jugar

para ganar" (Cameron et al., 2014, p. 43). Las organizaciones con este tipo de cultura toman acciones como outsourcing, integración vertical y horizontal, mediciones que permitan incrementar el capital de trabajo; que se enmarcan en ganar presencia en el mercado. El liderazgo asume retos importantes, es asertivo y fuerte y tiene como prioridad la alta rentabilidad para sus accionistas y la atención a sus clientes y consumidores, se mide por los resultados y no por los intentos.

1.5.2.6.4. Cultura de Clan

Históricamente, de acuerdo con Ouchi (1981) y otros nombrados por Cameron y Quinn (2006), las organizaciones que presentan características culturales de Clan emergen luego de los estudios que se realizan de las empresas japonesas, es decir en los años 70s. Los miembros de estas organizaciones comparten valores, son participativos, tienen respeto a las individualidades de las personas, son leales y con enlaces afectivos; las organizaciones aparentan más a una gran familia que a una entidad económica, tienen características de flexibilidad y orientación hacia potenciar las habilidades internas, por lo que están representadas en el cuadrante superior izquierdo del modelo lo que las hace además con rasgos de autonomía, compromiso y colaboración (Morente et al, 2018). Actividades características de las organizaciones tipo clan se enfocan en construir habilidades humanas, en el desarrollo de las personas y en la conformación de una cultura de colaboración; los procesos de cambio están supeditados a deliberaciones y concesos; sus principios se pueden resumir en *desarrollo, empoderamiento y compromiso humano*, se valora como éxito de la empresa la contratación, desarrollo y retención de su base de talentos logrando así el compromiso de los funcionarios.

Acciones que son propias de esta cultura: Refuerzo y aclaración de los valores, normas y expectativas de la corporación; desarrollo de grupos interfuncionales, fomento de toma descentralizada de decisiones y trabajo en equipo; los mejores resultados se consiguen con políticas estables incluso en momento de incertidumbre (Cameron et al, 2014).

1.5.2.6.5. Cultura Adhocrática

La cultura adhocrática por mantener un sistema jerárquico débil o ausente, empodera a los grupos de trabajo y permite "máxima flexibilidad, agilidad, dinamismo e interdependencia que la hacen proclive al cambio" (Morente et al., 2018, p. 63). Está ubicada en el primer cuadrante (superior derecho) y por tanto orientado hacia las necesidades del mercado y con estructuras flexibles, creativas, innovadoras y tolerantes a los riesgos. Son el producto de los cambios generados por la transformación de una

era industrial en la era de la información y por tanto se muestran como las organizaciones que tienen las condiciones para enfrentar los retos que presenta el siglo XXI; se asume que el éxito de este tipo de organizaciones estará basado en la innovación y en el desarrollo de nuevos productos y servicios fomentando el emprendimiento y creatividad de sus miembros (Cameron & Quinn, 2006). Por su parte Cameron et al. (2014, p. 45) establece para este tipo de cultura organizacional el "mantra: crear, innovar y tener visión de futuro" y las define como empresas que "manejan en forma efectiva la discontinuidad, el cambio y el riesgo… permiten en sus empleados la libertad de pensamiento y acción y los impulsan a ir más allá de los límites establecidos".

En la Figura 8, se presenta un resumen de las principales características de cada una de las cuatro culturas organizacionales que el modelo de las *Competing Values Framework* establece como ideales, está tomado y traducido de Cameron et al (2014).

		FLEXIBILIDAD DE INDIVIDUALIDAD			
MANTENIMIENTO INTERNO	**Tipo de Cultrua**	CLAN	ADHOCRACIA	**Tipo de Cultrua**	POSICIONAMIENTO EXTERNO
	Cuadrante	II (Superior Izquierdo)	I (Superior Derecho)	**Cuadrante**	
	Orientación	Colaboración	Crear	**Orientación**	
	Tipo de Liderazgo	Facilitador Mentor Constructor de equipos	Innovador Emprendedor Visionario	**Tipo de Liderazgo**	
	Valores principales	Compromiso Comunicación Desarrollo	Productos Innovadores Transformación Agilidad	**Valores principales**	
	Teoría de Eficacia	Se produce en base al desarrollo humano, la participación y el alto compromiso	Es producida por medio de la Innovación, visión y cambio constante	**Teoría de Eficacia**	
	Tipo de Cultrua	JERÁRQUICA	MERCADO	**Tipo de Cultrua**	
	Cuadrante	III (Inferior Izquierdo)	IV (Inferior Derecho)	**Cuadrante**	
	Orientación	Control	Competencia	**Orientación**	
	Tipo de Liderazgo	Coordinador Monitor Organizador	Liderazgo Fuerte Competidor Productor	**Tipo de Liderazgo**	
	Valores principales	Eficiencia Oportunidad Consistencia y Uniformidad	Cuota del mercado Consecución de objetivos Rentabilidad	**Valores principales**	
	Teoría de Eficacia	Es producida por medio del control la eficiecia y los procesos fuertes	Se produce en base a la competencia agresiva y enfoque en el cliente	**Teoría de Eficacia**	
		ESTABILIDAD Y CONTROL			

Figura 8: Características por tipo de cultura en el modelo CVF.

Fuente: Cameron et al (2014, p. 40)

1.5.3. Innovación

La Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) que desde 1961 está trabajando con el objeto de "afrontar los retos económicos, sociales y de medio ambiente devenidos a causa de la globalización" (OECD & Eurostat, 2007, p.1) ha publicado el Manual de Oslo orientado a entregar a los gobiernos y empresas las herramientas, los conceptos y las recomendaciones para ejecutar mediciones apropiadas sobre innovación. La razón fundamental para ello es el reconocimiento de la estrecha vinculación entre el desarrollo de las naciones, su crecimiento económico y el bienestar de sus pobladores con la producción, difusión y aplicación del conocimiento. Este concepto no es nuevo pues "el economista austríaco y profesor de Harvard, Joseph Schumpeter señaló en 1934 que la tecnología y la innovación tienen un papel fundamental como motores para el crecimiento económico" (Innovatec & Madrid, 2001, p.21). En adelante pero especialmente a partir de la década de los años ochenta la conceptualización, entendimiento, búsqueda de impulsadores y de herramientas de medición relacionadas con la innovación y sus procesos se ha multiplicado dando lugar a modelos y marcos analíticos para el estudio de la innovación (OECD & Eurostat, 2007).

No existe una sola definición de innovación, más aún si se considera el ámbito en el cual se está tratando el tema, es decir, de un país, de una empresa, de las personas, etc. Este estudio se centra en la innovación desde la perspectiva organizacional, su relación con la cultura dentro de la empresa y la aplicación de una herramienta para evaluar el grado en que está inmersa en ella. Por esta razón se presentan algunos conceptos desde los más simples hasta uno de los más completos incluido en el manual de Oslo:

- "Innovación implica concebir e implementar algo nuevo" (Aramburu, Sáenz, & Blanco, 2015, p. 41).
- Innovación es una mejora técnica aplicada a productos y servicios, pero es también la respuesta al cuestionamiento paradigmático que evalúa la razón de ser del producto o servicio (Green & Cluley, 2014).
- Para Reis (2004) "innovación tecnológica incluye nuevos productos, procesos y servicios o cambios en las tecnologías de productos, procesos o servicios" (Citado en Morschel, Reis, Matos, & Costa, 2013, p. 222).
- Innovatec, y Madrid (2001) recoge la definición del Libro Verde de la Innovación de la Comisión Europea que concibe a la Innovación como un sinónimo de la producción, asimilación y explotación exitosa de una novedad, en los ámbitos: económico y social cuando aporta con soluciones inéditas a

problemas y permite satisfacer las necesidades de la sociedad y los individuos; amplía el concepto con el criterio de Ferrer Salat (1984), incluyendo dentro de innovación las modificaciones en la forma como se hacen las cosas con lo cual podrían ser ejemplos de innovación: las acciones sobre el precio de un artículo para ampliar la base del mercado o la mejora de un producto antiguo o el descubrimiento de nuevos usos para un producto existente.

- Innovación está definida como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización, o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa o en las relaciones con el medio exterior (OECD & Eurostat, 2007).

Nótese que, en todos los conceptos, la innovación se relaciona con la aplicación de nuevos conocimientos, esto es, no basta con la sola investigación y desarrollo, con la tecnología per se, es necesario que dicha tecnología tenga un reflejo en aplicaciones prácticas visibles y medibles para que pueda ser considerada como innovación. Además, se puede inferir que existen varios tipos de innovación algunos de los cuales ya han sido definidos:

- Innovación de producto
- Innovación de proceso
- Innovación de Mercadotecnia. - Es la implementación de métodos nuevos en la comercialización de un producto que impliquen por ejemplo cambios importantes en la forma de obtener ganancias del producto o en el envasado, en el diseño o en las formas de promocionar o posicionar el mismo (OECD & Eurostat, 2007).
- Innovación de Organización. – De acuerdo con Flores (2015) tres son las formas que pueden ser consideradas como innovación dentro de la organización:
    - la implementación de nuevas prácticas empresariales como pueden ser cambios en los procedimientos y procesos de gestión en general y en particular: de gestión del conocimiento o de gestión de la cadena de suministro o de gestión de la calidad.
    - Cambios en la estructura de la organización y uso de tecnologías o en la organización del lugar de trabajo, es decir, cambios en las relaciones de poder internas que pueden venir incluso acompañadas en variación del "layout" del sitio de trabajo y modificación de las líneas de producción.

- Cambios en las relaciones con el medio, tanto con proveedores como con clientes e instituciones públicas y con la comunidad en la cual está inmersa la organización.

Otra forma de clasificar a la innovación es: en incremental y radical que de acuerdo con Castillo (2013) fue establecida por autores como: Walash (2007); Wei (2009); Sen, y Grandforoush (2011); Porter (2009) y otros que las definen de la siguiente manera:

> Innovación radical o disruptiva. – Es la que genera nuevos productos o procesos que disponen de tecnología superior a los actuales y provocan cambios o evoluciones en el mercado, otra concepción se enfoca en que las innovaciones radicales hacen uso de tecnologías y de sus funcionalidades que antes no se conocían. El tipo de cambios que genera una innovación radical permanece vigente entre 5 y 10 años (p.9).
>
> Innovación Incremental. – Se basa en la mejora progresiva y continua de los productos, haciendo uso y poniendo en práctica conocimientos tecnológicos existentes, la vigencia de este tipo de innovaciones es de entre seis y veinte y cuatro meses (p.9).

En general y de acuerdo con López, Ramos, Franco, y Unda (2017) basados en varios autores, establecen que las características de la innovación son: Novedad, Intencionalidad, Interiorización, Creatividad, Sistematización, Profundidad, Pertinencia, Cultura y Diversidad; las que se presentan tanto en el producto como en el proceso de creación del mismo y se reflejan en la cultura de la organización.

1.5.3.1. Cultura Organizacional e innovación

La revista de gestión del MIT Sloan Management School en uno de sus artículos señala: "la cultura corporativa es un motor para la innovación mucho más importante que la mano de obra, el capital, el gobierno o la cultura nacional" (Rao & Weintraub, 2013, p. 29) y esta aseveración es compartida por Flores Urbáez (2015) cuando establece que no solo están asociadas y correlacionadas las acciones de la actividad científica, su presupuesto y la innovación sino y sobre todo son factores determinantes aquellas características de las organizaciones como la flexibilidad y el liderazgo de actitud abierta, que estimule el talento innovador de cada colaborador. Por su parte, Araujo (2010) añade dos elementos: la estructura y el clima laboral recalcando que la innovación dentro de la organización no es casual o particular sino que responde a una planificación intencionada de la dirección en la que deben estar involucrados todos los miembros de la empresa y vinculados alrededor de valores culturales. Las

investigaciones de Büschgens, Bausch, y Balkin (2013) corroboran lo antes dicho en estudios de campo que ejecutan sobre una muestra combinada de 6341 organizaciones y establecen que el "análisis de los datos relevados muestra la congruencia entre los diferentes tipos de cultura con los objetivos que tienen las organizaciones en materia de innovación" (p.1), dichos estudios tuvieron como base teórica a la conceptualización establecida en el Competing Values Framework.

Dobni (2008) menciona a Martins y Terblanche (2003) respecto de la importancia de disponer de capacidad suficiente para definir, inculcar y reforzar como una característica de los empleados la actitud innovadora. Pero además es necesario crear un ambiente adecuado que permita que la innovación prospere con determinantes que incluyen visión y misión, enfoque al cliente, procesos de gestión, liderazgo, mecanismos de apoyo, representación de los empleados y otros.

De esta forma, existen varios aspectos que marcan la cultura organizacional y que influencian en las capacidades o cualidades de innovación generando la idea del contexto multidimensional que tiene la innovación dentro de la empresa (Dobni, 2008) o lo que Rao y Weintraub (2013) definen como "bloques que conforman la cultura de innovación" (p. 29). Estos autores han desarrollado sendas herramientas para la medición de la cultura dentro de la organización y su relación con la cultura de innovación, como se describe en los siguientes párrafos.

1.5.3.1.1. Esquema Multidimensional de Dobni

Dobni (2008) propone como modelo de innovación el establecimiento de una cultura para la innovación que puede ser evaluada en sus resultados de rendimiento y está basada en cuatro elementos fundamentales: Intención por la innovación, Infraestructura para la innovación, Influencia para la innovación, Implementación de la innovación, como se muestra en la Figura 9.

Cada uno de estos elementos es considerado como una dimensión a la cual están asociados factores que pueden ser medidos usando un grupo de preguntas concretas. Las dimensiones y sus factores que están recogidos en el trabajo de Dobni (2008) son:

- Intención de Innovación
    a. Disposición a la innovación. – El grado en cual la organización formalmente ha establecido una arquitectura para el desarrollo y apoyo a la innovación que es comunicado por medio de la visión, metas y objetivos institucionales y ejecutado a través del modelo y los procesos del negocio.

b. Ambiente organizacional. – Considera el nivel de compromiso de los empleados con la innovación como prioridad y la manera cómo piensan de sí mismo y de sus colegas en el marco de los valores, la equidad y sus contribuciones a la organización.

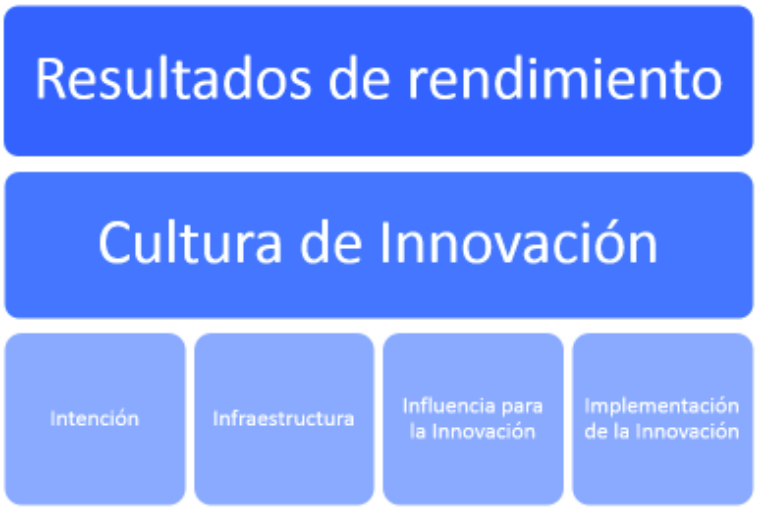


Figura 9: Modelo de Innovación de Dobni,
Fuente: Adaptado por el autor con base en Dobni (2008)

- Infraestructura para la innovación
    a. Aprendizaje organizacional. – El grado en el cual la capacitación y las oportunidades de educación de los empleados están alineados con los objetivos de innovación.
    b. Creatividad y Empoderamiento. – Determinación de la capacidad de creatividad de los empleados y la cantidad de creatividad que los empleados están dispuestos de mostrar en su trabajo, además, la evaluación del grado de empoderamiento y de su capacidad para improvisar y actuar voluntariamente.
- Influencia para la innovación
    a. Orientación al Mercado. – Implica el entendimiento del mercado y de los comportamientos de los empleados. Considera la medida en que los empleados generan y difunden conocimientos sobre los clientes, los competidores, la industria, así como la comprensión de la cadena de valor y del tipo de industria en el que operan.
    b. Orientación a la generación de valor. – Es el grado en el cual los empleados están involucrados en los procesos de creación de valor hacia los clientes.

- Implementación de la Innovación
    a. Contexto (Ambiente) de implementación. – Implica la capacidad de la organización para implementar las ideas tendientes a añadir valor a sus actividades. Considera la habilidad para proactivamente alinear los sistemas y procesos con los cambios que exigen un ambiente de competencia.

1.5.3.1.2. Modelo de Bloques

La herramienta que presenta el MIT Sloan School se basa es "seis bloques que construyen una cultura innovadora" (Rao & Weintraub, 2013, p. 29) tres de ellos orientados hacia lo visible dentro de una organización: Recursos, Procesos y Entendimiento de Éxito que son más fáciles de evaluar, entender y modificar que los otros tres: Valores, Comportamiento y Clima laboral que son elementos subjetivos están orientados a las personas y son más complejos de medir, asimilar e influenciar. Cada uno de estos bloques tienen asociados tres aspectos en los cuales la herramienta pone énfasis, los cuales están presentados en la Figura 9.

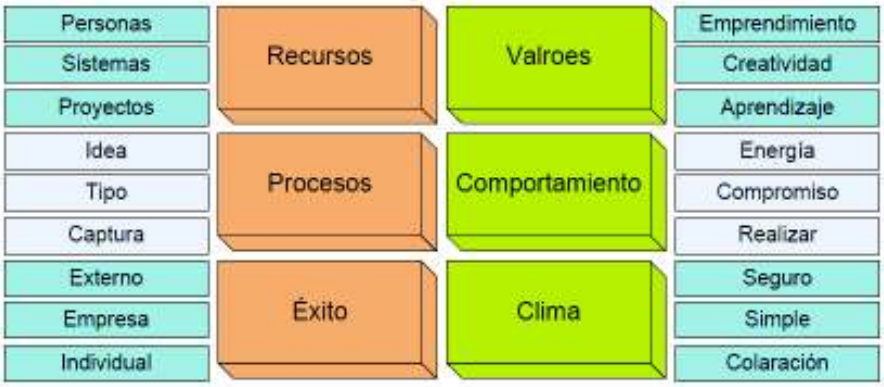


Figura 9: Los seis bloques de la Cultura de Innovación.
Fuente: Roa y Weintraub (2013)

A continuación, se resume cada uno de los bloques en función de las definiciones de Rao y Weintraub (2013):

- Recursos. - En este bloque se evalúa la influencia en innovación de las personas, los sistemas y los proyectos, teniendo en cuenta que las personas son la parte medular que tiene un gran impacto en otros bloques como los valores y el clima laboral. Experiencias como las de Whirlpool muestran que la inversión en innovación no puede estar deslindada de una fuerte capacitación del personal.

- Procesos. - Son el camino que siguen las innovaciones a medida que se desarrollan entre los cuales pueden estar el tamizado usado para capturar y filtrar ideas innovadoras, la priorización de los proyectos y la elaboración de prototipos.
- El éxito de una innovación. - Puede ser evaluado desde tres perspectivas: externa, interna y personal. El reconocimiento externo valora la imagen de la compañía frente a sus clientes y competidores. En tanto que los resultados financieros o sociales que la aplicación de una idea innovadora generó miden el éxito desde la perspectiva interna de una organización. Desde el punto de vista del éxito individual o personal son la valoración y reconocimiento que las personas en la organización tienen por medio de los planes de recompensa. En general el éxito refuerza los valores, comportamientos y procesos de la empresa, que a su vez impulsan acciones y decisiones posteriores como, por ejemplo: el perfil de las personas a contratar o el tipo de proyectos impulsados por estar alineados dentro de la estrategia corporativa.
- Valores. - Los valores se manifiestan en la forma en que las personas se comportan y gastan, más allá de lo que ellas hablan; de igual forma en las empresas los valores se evidencian en las prioridades de inversión de tiempo y dinero y las decisiones para fomentar ambientes que permitan el emprendimiento, la creatividad y el aprendizaje continuo.
- Comportamiento. - Debe estar enfocado en dos visiones: la de la dirección y la de los empleados, así un comportamiento innovador por parte de los líderes podría ser la continua revisión de los productos, mostrar con su actitud la visión de futuro y su lucha contra la burocracia, etc. En tanto que los empleados muestran actitudes innovadoras al escuchar a los clientes, reinventar procesos cuando hay limitación de recursos o en la perseverancia al enfrentar obstáculos.
- Clima laboral. - Es el ambiente en el cual se desarrollan las actividades diarias siendo el ideal para procesos de innovación uno que permita y estimule actitudes de compromiso, de entusiasmo, de asumir riesgos controlados, de continuo aprendizaje, de pensamiento crítico e independiente.

Tanto el modelo de Dobni (2008) como el de Rao y Weintraub (2013) buscan valorar cada uno de los aspectos que consideran relevantes y concuerdan en la gran mayoría como se puede ver en la Figura 10.

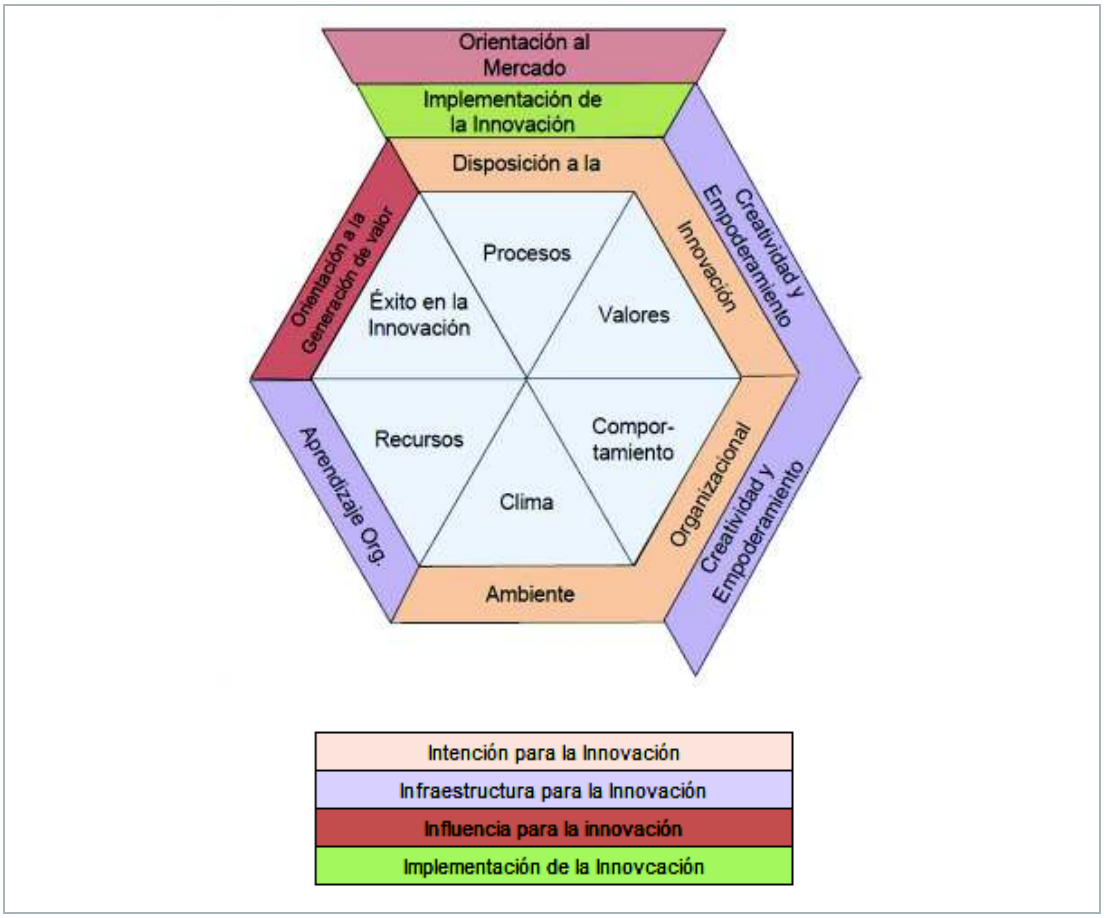


Figura 10: Relación entre los modelos dimensional y de bloques

Fuente: Esquema del autor

En la parte interna se muestran los elementos de la cultura organizacional que son evaluados por el modelo de Bloques en tanto que en la parte externa del hexágono se pueden ver la relación con los factores que propone Dobni (2008) para su evaluación y los colores representan cada una de las dimensiones.

1.5.4. Cultura Organizacional en NOKIA

En este acápite se presenta una recopilación de los elementos culturales que son manifiestos desde la perspectiva formal de la organización. Esto es, se ha realizado una investigación de los documentos que están publicados con acceso al personal que labora en Nokia y que no están clasificados como secretos, confidenciales o de uso interno. En este contexto se trata de definir los elementos explícitos tal y como son presentados por la dirección y no se realiza ninguna interpretación o análisis cualitativo. La recopilación de información se la realizó entre enero y junio de 2018 procurando seleccionar documentos elaborados desde 2016 en adelante.

1.5.4.1. Breve reseña histórica de Nokia

Fundada en 1865 por el ingeniero finlandés Fredrik Idestam como un molino para el procesamiento de pulpa de madera, orientado a la producción de papel, producto innovador y que gracias a su rápido crecimiento de la demanda requiere un segundo molino que lo localiza en las riberas del río Nokianvirta del cual toma su nombre para consolidar rápidamente su compañía: Nokia AB (Nokia-web-01, 2018).

El crecimiento de las operaciones de Nokia AB y la disponibilidad de energía en el sector, atraen en 1898 a la fábrica finlandesa de caucho, que con el tiempo y su crecimiento adquiere en 1922 gran parte de las acciones de la Finnish Cable Works Ltda., empresa dedicada a la elaboración de cable telefónico y eléctrico. Estas tres empresas se consolidan en una sola administración y se presentan con el mismo nombre: Nokia, que para 1960 ya son un conglomerado.

La década de los ochenta, impulsada por la desregulación de las empresas de telecomunicaciones, permite a Nokia presentar una serie de equipos y sistemas de telecomunicaciones basados en sus propios desarrollos tales como: La Central telefónica completamente digital, el primer teléfono para autos y la primera llamada sobre redes GSM en Europa. En esa época las operaciones de Nokia incluían: aluminio, cable, papel, químicos, caucho, plantas eléctricas y negocios de televisión que fueron desinvertidos para enfocarse en las telecomunicaciones móviles (Nokia-web-01, 2018).

Para 1998 y durante casi una década Nokia fue el más importante fabricante de teléfonos móviles. En 2007, se acuerda un proyecto conjunto (Joint Venture) con Siemens y toma forma la estrategia para hacer realidad la visión de un mundo programable de personas, equipos y sensores conectados. La vinculación con Microsoft para desarrollar equipos terminales de telefonía y la posterior venta de esta línea en 2014; así como la venta de su línea de Mapas digitales generó un fuerte ingreso de liquidez en Nokia lo que permitió la adquisición de Acatel-Lucent en 2016 posicionando a Nokia como un líder en tecnología y servicios de la siguiente generación (Next-Generation) basada en la unión de los centros de investigación de Nokia Technologies con Bell Labs de Alcatel (Nokia-web-01, 2018).

En la actualidad sigue en constante cambio con una fuerte integración horizontal basada en adquisiciones de nuevas compañías, pero al mismo tiempo evaluando las líneas de productos que son relevantes en su estrategia.

1.5.4.2. La Cultura Organizacional según Nokia

Con la compra de Alcatel-Lucent en 2016 la alta dirección de Nokia se plantea el reto de la unificación de dos de las más importantes empresas de tecnología en telecomunicaciones a nivel mundial y se enfocan en la consolidación de una Cultura organizacional que permita conjugar lo mejor de cada empresa, respetando el patrimonio y herencia tanto de Nokia como de Alcatel-Lucent pero al mismo tiempo estructurar un solo y nuevo grupo de trabajo, que suma algo más de 100 mil personas a nivel mundial, para lo cual se constituye un Programa para la Transformación de la Cultura y el Desarrollo Organizacional que tiene como foco de trabajo “la construcción de una cultura común para elevar el rendimiento de nuestro activo más importante: nuestros empleados" (Nokia, 2016 a, p.7).

Nokia define Cultura corporativa como: "la combinación de valores compartidos y normas de comportamiento que proporcionan dirección y energía a lo que la gente hace cada día." y valora la importancia de definirla adecuadamente para la obtención de resultados exitosos tanto a nivel de negocio como en la consolidación de la adquisición y mezcla de las dos empresas, además estima que "la cultura correcta ayuda a liberar todo el potencial de los empleados, permitiendo la innovación y la excelencia en la ejecución de la estrategia, y crea un excelente lugar para trabajar" (Nokia, 2016, p.4).

Dentro del análisis de las fortalezas comunes que definen lo que es cada empresa se determinó que ambas compañías tienen una sólida base de valores y herencia que ha sido una fuerza impulsora detrás de muchos de los logros de la industria y se establecen como puntos de consolidación los siguientes (Nokia, 2016 a, p.5):

- El Cliente es lo primero
- Fuerte sentido de visión y dirección
- Fuerte liderazgo
- Fuerza de trabajo diversa
- Orgulloso del patrimonio
- Innovación como aspiración central
- El "Ser Humano" es el eje central de los valores de la empresa
- Fuertes capacidades basadas en procesos

Nokia pretende la construcción de una cultura con dos ejes: el alto desempeño y la mayor integridad de forma que sean la base para la ejecución de la estrategia corporativa y permita alcanzar el éxito. Una cultura de alto desempeño significa perseguir el desarrollo continuo tanto sobre el desempeño anterior como en la habilidad

de superar a la competencia y ser un socio confiable con los clientes, proveedores y compañeros, este alto desempeño debe estar enmarcado en la más alta integridad posible referida a lo humano, lo ético y la sustentabilidad respetando los valores y trabajando incansablemente para alcanzar y mantener la confianza en las relaciones internas y externas (Nokia, 2016 a, p.7).

1.5.4.3. Valores

Nokia define cuatro valores que son la base de la cultura de alto desempeño e integridad, esta sección está basada íntegramente en Nokia-web-02 (2018)

1.5.4.3.1. Respeto

Es la manera en que cada uno de los miembros de la compañía trata a los que le rodean y las formas en que trabajan para ganarse el respeto de los demás. Con cada persona se inicia una relación de respeto pensando en que todos tienen buenas intenciones y cuando al pasar del tiempo hay indicios de lo contrario se le entrega el beneficio de la duda. Respeto además significa que se tiene la fuerza de carácter para empática y comprensivamente entender y apreciar las similitudes y diferencias de los demás lo que permitirá ejercer un adecuado liderazgo y directa realimentación y aceptar decisiones que pueden ser diferentes a la propia forma de pensar, además el respeto está relacionado con el compromiso de las personas para cuidar la salud y seguridad de los empleados y los colaboradores directos.

El respeto de los clientes de Nokia se gana gracias a la calidad de los productos y servicios, de los inversores gracias a los resultados de la compañía, de los colaboradores a través del éxito compartido, de la comunidad por la influencia positiva que tiene Nokia y de la gente por actitudes íntegras a toda costa.

1.5.4.3.2. Logro

Trabajo en equipo para la consecución de resultados superiores que se reflejan en excelentes productos y servicios entregados a los clientes y ganar espacio en el mercado.

Nokia cree que todo lo que se ejecuta debe hacerse con un nivel muy alto como objetivo y no conformarse con solo hacerlo y que la forma de conseguir esta excelencia es el trabajo en conjunto realizado con pasión y compromiso. Los grupos de trabajo de alto desempeño están formados por personas de alto desempeño que aceptan responsabilidades y rinden cuentas y ponen sus mejores esfuerzos en la compañía y el corazón en su trabajo. Otro aspecto de este valor está enfocado en la calidad y la mejora continua que implica no solo hacer las cosas bien a la primera, sino en el convencimiento de que la siguiente se puede hacer mejor, en tomar decisiones basadas en hechos y el

conseguir excelencia en la ejecución además de ser confiables, esto es: cumplir los compromisos.

1.5.4.3.3. Reto

No ser complaciente, buscar siempre un mejor rendimiento y cuestionar permanentemente el “status quo” tanto dentro como fuera de la organización.

Nokia sabe que el mundo está en permanente cambio por lo que se requiere que continuamente se rete al mundo dentro y fuera de la empresa, que se tomen las oportunidades que brinda el mercado por medio de la ambición, la dirección y el espíritu de los colaboradores mirando las necesidades de los clientes incluso antes de que ellos mismos las perciban y entregando nuevas soluciones, las grandes compañías nunca paran en su compromiso de superación.

Otra dimensión del reto dentro de Nokia se relaciona con el comportamiento hacia el resto de las personas que con base en el respeto se puede contestar sin miedo cualquier consulta, entregar realimentación en forma directa, impulsar con fuerza por mejores resultados, hablar abiertamente sobre formas de mejora y actuar en forma decidida y eficiente; nunca con actitudes arrogantes o complacientes, sino en forma humilde, cuestionando y retando.

1.5.4.3.4. Renovación

Es la manera como cada integrante de Nokia busca el desarrollo de si mismo y la manera en que colabora para el crecimiento del negocio aportando en la creación de nuevos productos y servicios que rompan el mercado.

Renovación referida a los empleados de Nokia como individuos tiene que ver en la forma en que cada uno se supera en un continuo crecimiento y llega ha ser experto en su campo de acción y especialista en su trabajo, lo que implica que Nokia tiene la obligación de invertir en aquellos que buscan su desarrollo y al mismo tiempo permitir que las buenas prácticas sean ejecutadas y enseñadas abiertamente.

Para la compañía, renovación se relaciona con innovación, es decir, una constante reestructuración del portafolio de productos de forma que se note el liderazgo frente a la competencia y la satisfacción de los clientes creando nuevos mercados para lo cual es necesario tomar riesgos medidos pero sin temor de salir de la “zona de confort” buscando nuevas formas de hacer las cosas y que los cambios incrementales son permanentes dentro de Nokia pero los disruptivos son indispensables para lograr la expansión del negocio y entregar beneficios adicionales a las personas.

1.5.4.4. Doce principios culturales: El camino de Nokia "The Nokia Way"

En el documento Nokia Way - Culture Principles (Nokia, 2016b) se resume los doce principios de la cultura organizacional de Nokia y que permanentemente son impulsados desde la alta gerencia. Están divididos en tres ejes:

1.5.4.4.1. Empuje (Drive)

Se refiere a la pasión por los resultados, los clientes y los productos:

- Orientación a la ejecución, con base en datos ciertos y enfoque en los resultados.
- Obsesión por la creación de valor.
- Pasión por la excelencia en productos y en la atención a los clientes.
- No rendirse nunca.

1.5.4.4.2. Desafío (Dare)

Para aprender y renovarse:

- No permitir que la jerarquía dentro de la organización defina las decisiones.
- Celebrar el comportamiento emprendedor.
- Aprender y luego aprender aún más.
- Odiar la política (política en el sentido de relaciones sobre desempeño o capacidades).

1.5.4.4.3. Cuidado (Care)

El equipo antes que las personas

- El equipo está primero antes incluso que uno mismo.
- Cada persona entrega respeto y tiene el coraje de desafiar la autoridad.
- Cada persona es confiable, cumple con sus compromisos.
- Nokia tiene líderes que lideran.

En el Figura 11 se esquematiza la relación entre los principios culturales postulados por Nokia con el modelo de Cameron y Quin, autoría propia basada en los conceptos señalados en este capítulo.

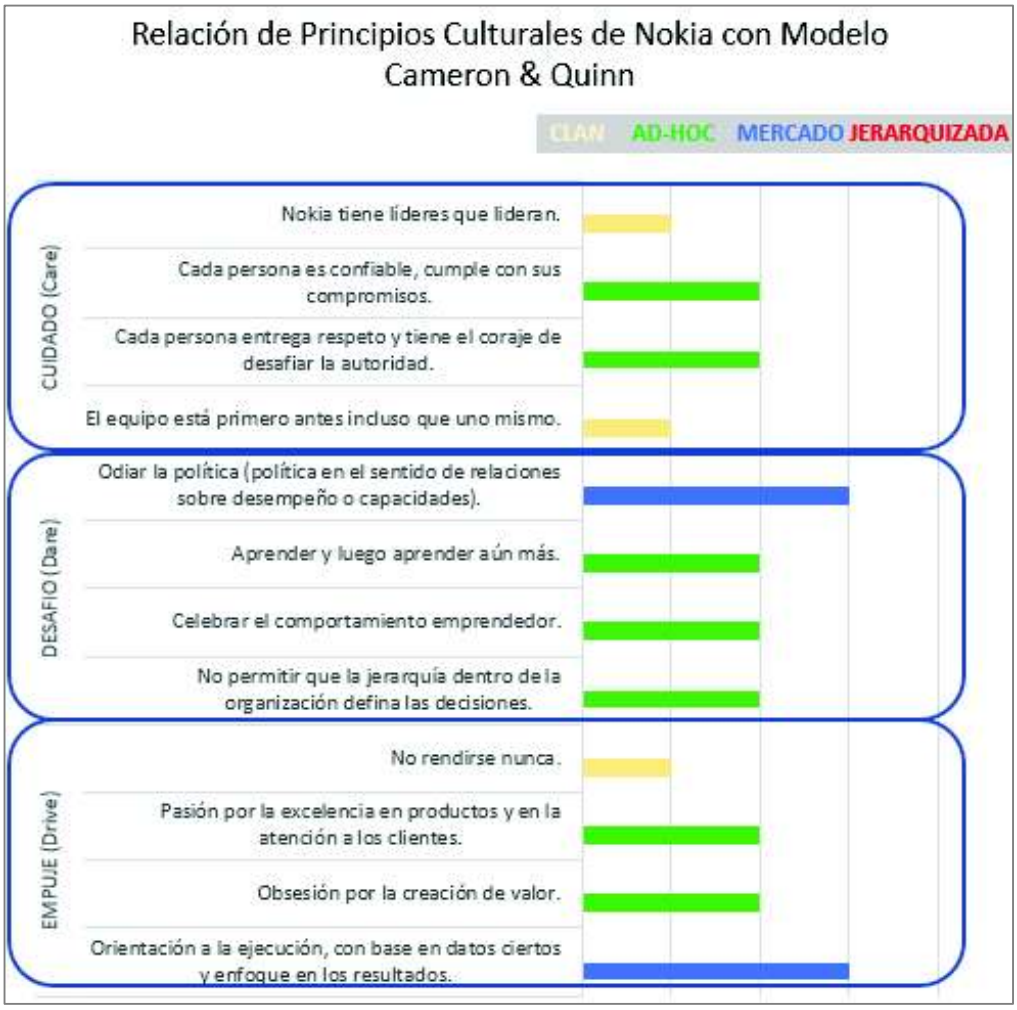


Figura 11: Principios Culturales de Nokia y Modelo de Cameron y Quinn

Elaborado por el autor

2. METODOLOGÍA

2.1. ENFOQUE DEL PROYECTO

El presente es un estudio de tipo cuantitativo y sigue el concepto de Sampieri, Valencia, y Soto (2014) que establecen un grupo de procesos linealmente definidos y secuenciales que permiten la ejecución de la investigación de una forma estructurada desde el establecimiento de la idea, el planteamiento, el alcance, la hipótesis y el diseño de la investigación, la elaboración del marco teórico, definición y selección de la muestra, recolección de datos, análisis y concluye con la presentación de resultados y el levantamiento de las conclusiones.

2.2. ALCANCE DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

El estudio es de tipo descriptivo y correlacional pues busca identificar las relaciones asociativas entre al menos dos variables, es decir en base del comportamiento de una o varias de ellas, establecer el comportamiento de otras o de su conjunto (Sampieri et al., 2014). Por medio de los datos obtenidos se describirá y realizará una comparación de la cultura organizacional de Nokia y la cultura deseada de Nokia con una cultura de innovación. Se buscará el estado actual de manera que refleje una situación tanto temporal como espacialmente definida (actual y en Ecuador), se identificarán los factores constitutivos de la cultura de Nokia Ecuador y en base a aquellos que son necesarios en una cultura de innovación el grado en que están relacionados los dos tipos de cultura.

2.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo de investigación es no experimental pues se tomaron los datos sin influenciar en los colaboradores, es decir, buscando obtener una imagen de la cultura organizacional tal y como se percibe en Nokia Ecuador; además dado que la encuesta fue única a cada participante y se la ejecutó en un intervalo de tiempo corto se la puede clasificar de transversal, en función de los parámetros establecidos por Sampieri et al (2014).

2.4. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

2.4.1. Población Estadística: Nokia Ecuador

Nokia Ecuador está formada por la unión de las empresas Nokia Solutions And Network Ecuador S.A. y Alcatel Lucent Ecuador S.A. dada por la adquisición a nivel

mundial de Nokia a Alcatel Lucent en abril de 2015, opera a nivel nacional, pero con oficinas en Quito y Guayaquil y a marzo de 2018 cuenta con 105 empleados.

2.4.2. Muestra

La investigación cuantitativa sobre cultura organizacional y cultura de Innovación en Nokia Ecuador se llevó a cabo entre el 4 de abril y el 30 de junio de 2018, con la aplicación de una encuesta a una muestra de 64 empleados tomados del universo de los 105 que actualmente laboran en la institución; distribuidos en las oficinas de Quito y Guayaquil. Si se considera una confiabilidad del 95%, el error (*e*) obtenido es del 9,16%. De acuerdo con la siguiente ecuación:

$$e = Z\sqrt{\frac{N-n}{n(N-1)}\ pq}$$

Donde:

1 - α/2	la confiabilidad que se requiere en la investigación	95%
Z	Es la distribución normal estándar de α/2	1,960
p = q	proporción de éxito o fracaso que se toman como 50% al no disponer de datos anteriores	0,5
N	Es el universo, el total de empleados en Nokia Ecuador	105
N	Número de encuestas exitosas[6]	55

Es necesario mencionar que varios autores exigen tamaños muestrales concatenados con el número de variables o ítems a evaluar e incluso con la cantidad de factores a determinar (Costello & Osborne, 2005; Lloret et al., 2014), sin embargo, esas restricciones no son aplicables para el caso de Nokia Ecuador pues la población en estudio es de apenas 105 individuos.

2.4.3. Características demográficas de la muestra

En la sección correspondiente a datos demográficos de la encuesta se realizaron una serie de preguntas tendientes a identificar las características de la muestra que se presentan en la Tabla 1 en la que se puede ver que el 85% del total de los encuestados tiene a junio de 2018 entre 30 y 44 años.

[6] Se solicitó la colaboración en el llenado de las encuestas a 64 empleados de Nokia Ecuador.

Tabla 1: Características demográficas de la muestra, Elaborada por el Autor.

Variables Demográficas		**n**	**%**
Edad	Menos de 30 años	0	0%
	30 - 34 años	11	20%
	35 - 39 años	25	45%
	40 - 44 años	11	20%
	45 - 49 años	6	11%
	Más de 49 años	2	4%
Género	Masculino	45	82%
	Femenino	10	18%
Estado Civil	Casado	41	75%
	Soltero	10	18%
	Divorciado	3	5%
	Unión Libre	1	2%
Nivel Académico	Tercer Nivel	28	51%
	Maestría	23	42%
	Educación Técnica	4	7%
Ciudad de Residencia	Quito	38	69%
	Guayaquil	17	31%
Procedencia	NOKIA	31	56%
	ALU	24	44%
Tiene a su cargo personal	No	37	67%
	Si	18	33%
Antigüedad	Menos de 4	11	20%
	4 - 7 años	22	40%
	8 - 11 años	13	24%
	12 - 15 años	6	11%
	Mas de 15 años	3	5%

De acuerdo con estos resultados la muestra está conformada mayormente por personas de sexo masculino, un 77% se encuentra dentro de una relación estable, 28 personas con un nivel académico de tercer nivel, 23 con maestría y 4 con educación técnica; el 69% de los encuestados reside en la ciudad de Quito en tanto que el 31% en Guayaquil. Además, como parte de los datos demográficos se incluyó una pregunta para disponer de una estadística que permita identificar la procedencia de los encuestados en relación con su empresa de origen, encontrándose que en su mayoría son provenientes de Nokia.

Parte de la caracterización de la muestra incluyó una pregunta para determinar el nivel de jerarquía que tiene el colaborador dentro de la organización, pero enfocada solamente en determinar si dentro de la estructura tiene a su cargo personal, es *Line Manager (LM)* o es parte del staff directivo, encontrándose que un 32,73% de los encuestados respondieron afirmativamente y un 67,27% en forma negativa. Notar

también que un 40% de las personas que respondieron la encuesta está dentro de la organización entre cuatro y siete años.

2.5. HERRAMIENTA PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Como herramienta para toma de datos se usó una encuesta dividida en tres partes: la primera con el objetivo de identificar la cultura actual y deseada, la segunda para recabar datos demográficos de la muestra y la tercera enfocada en la recuperación de datos que permitió determinar los factores relevantes de una cultura de innovación.

2.5.1. Encuesta para la Evaluación de la Cultura Organizacional

La primera parte de la encuesta usó la metodología propuesta en el modelo desarrollado por Cameron y Quinn (1999) conocido como Competing Values Framework (CVF) y que tiene el propósito de diagnosticar la cultura de una organización y facilitar su cambio identificando cuatro grandes clases o tipos de cultura dominantes: A: Clan, B: Ad-hoc (Adhocracia), C: Mercado y D: Jerarquizada, como se describió en el marco teórico.

La encuesta aplicada se presenta en el ANEXO 1 y corresponde a la traducción y adaptación de Sepúlveda Laurence (2004) de los ítems incluidos en el "Instrumento para la Evaluación de la Cultura Organizacional: OCAI (por sus siglas en inglés) presentado en Cameron y Quinn (2006) donde se evalúa seis dimensiones de la cultura organizacional actual y deseada, la composición de dichas dimensiones permite establecer la cultura organizacional dominante y es la variable en estudio como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2: Definición de la variable para el OCAI, Elaborada por el Autor.

Variable	**Cultura Organizacional**			
Tipo de Cultura	**Clan**	**Adhocrática**	**Mercado**	**Jerárquica**
	A	**B**	**C**	**D**
Dimensiones	1. Las características dominantes de la organización.			
	2. El liderazgo organizacional			
	3. El estilo de gestión del recurso humano			
	4. Los elementos que mantienen unida a la organización			
	5. El énfasis estratégico de la organización			
	6. El criterio con el cual se define el éxito			

Cada uno de los tipos de cultura organizacional presentados en la tabla anterior tiene asociado un rasgo específico dentro de cada dimensión por lo que requiere de 24 preguntas para establecer el tipo de cultura dominante.

El concepto de la variable así definida y de cada uno de los tipos de cultura, se encuentra detallado en el acápite 1.5.2.6. Modelo de Cameron y Quinn.

2.5.1.1. Validación del OCAI

El Instrumento para la Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) fue seleccionado pues de acuerdo a varios autores es el de mayor uso para medir las características de las culturas actual y preferida (Sampieri et al., 2014) se ha venido usando por más de treinta años tanto a nivel de investigadores como de líderes empresariales (Cameron et al., 2014) y con el ingreso de las tecnologías de la Información y comunicaciones (TICs) solo por medios *en línea* se han ejecutado más de sesenta mil encuestas (hasta enero de 2018) basadas en el modelo de CVF aplicado a empresas tan variadas como: General Electric, Kimberly Clark, ING, Shell, Bose, Ericsson entre otras (Lamers & Bremer, 2018).

Por otro lado, y con el objeto de validar la comprensión tanto de las preguntas como de la forma de llenado de la encuesta se realizó la presentación del instrumento y toma de datos al Gerente de Alcatel-Lucent Ecuador para recabar su criterio, con los siguientes resultados:

- Las preguntas fueron entendidas de acuerdo con su significación dentro del modelo.
- La valoración de cada respuesta es susceptible a errores o complicaciones que pueden generar hastío en el llenado y por tanto distorsión en los resultados.
- El señor gerente recomienda que en línea con la estrategia y enfoque de sustentabilidad y de uso intensivo de tecnologías de Nokia, no se use papel para las encuestas.

Con el objeto de solventar los dos últimos puntos, se tomó la decisión de elaborar la encuesta con el uso de scripts dentro de hojas electrónicas en la nube .

2.5.2. Encuesta para recoger datos demográficos de la muestra

La segunda parte de la encuesta se presenta en el ANEXO 2 y permitió el levantamiento de información demográfica que permitió definir las siguientes características de la muestra: Edad, Sexo, Profesión y Nivel de educación, Estado Civil, número de hijos a su cargo, Nacionalidad, Ciudad de residencia, Empresa de donde proviene, Antigüedad en Nokia y si dispone o no de personal a su cargo.

2.5.3. Encuesta para identificar factores relacionados con innovación

La tercera parte de la encuesta tiene el objetivo de identificar los factores relacionados con una cultura de Innovación y está basada en el instrumento que empíricamente fue desarrollado por Dobni (2008), el cual consta de setenta preguntas, valoradas en una escala Likert de siete niveles y tiene como propósito identificar aquellos rasgos de la organización que, estando relacionados entre sí, aportan a la generación y estimulación de procesos de innovación. Como variables para esta parte del estudio se consideran entonces estas setenta preguntas adaptadas de acuerdo con Rubio (2018)

2.5.3.1. Validación de la comprensión del instrumento para determinar los factores de innovación

Dobni (2008) tomando estudios anteriores que establecen 117 preguntas para la valoración de cuatro dimensiones de cultura de innovación en una organización, realiza un análisis cualitativo con 21 empleados de una empresa financiera y establece la relevancia de 86 de ellas que posteriormente con el estudio estadístico de 282 encuestas se reducen a 70 preguntas (Dobni, 2008) las mismas que fueron validadas por seis expertos dentro del trabajo de investigación sobre la cultura de aprendizaje e innovación aplicado a la EPMAPS de Rubio (2018) y son las que se han aplicado al personal de Nokia durante el presente estudio, ver ANEXO 3.

2.5.3.2. Validación del Contenido de la encuesta para la determinación de los factores de innovación

2.5.3.2.1. Análisis Factorial Exploratorio

"El Análisis Factorial Exploratorio es una técnica estadística que permite explorar con mayor precisión las dimensiones subyacentes, constructos o variables latentes de las variables que observa y mide el investigador…" (Mavrou, 2015, p. 1). Es un procedimiento complejo que involucra: la definición de variables a medir, las características de la muestra, la definición del número y método de extracción de factores, y la búsqueda de simplicidad e interpretabilidad de los factores obtenidos usando el método de Rotación (Costello & Osborne, 2005; Lloret et al., 2014), el proceso se llevó a cabo con el uso de sistemas computacionales como el SPSS, Statgraphics y Excel.

2.5.3.2.2. Definición de numero de factores, método de extracción y modelo de rotación

En relación con el número de factores siguiendo el modelo que trabajó Dobni, se definió acotar a 7 factores sin limitar ni hacia arriba o abajo la cantidad de ítems que cada uno de ellos pueda tener, como método de extracción el Análisis de Componentes Principales (ACP) y como método de rotación ortogonal: Varimax además, como herramientas para cálculos estadísticos y compilación de resultados el SPSS, el Statgraphics y el Excel. Las consideraciones durante el proceso fueron:

- Analizar la matriz de rotación de componentes para asignar los ítems a cada factor y definir la pertinencia de cada uno de ellos considerando tres aspectos:
    - Su valor de carga o saturación que según Lloret et al., (2014); Mavrou, (2015); Clark y Watson, (2002) y otros deberá ser mínimo de 0,4.
    - Cuando un ítem presenta para más de un factor una carga mayor a 0,5 debería ser eliminado pues no reflejaría claramente el concepto del factor; para cargas cruzadas de entre 0,32 y 0,5 se puede analizar caso por caso en función de la diferencia (Costello & Osborne, 2005).
    - Cuando la saturación o carga no permita asignar adecuadamente a un solo factor por tener una diferencia menor a 0,1 la variable no es pertinente (Costello & Osborne, 2005).
- Este proceso se continuó hasta no eliminar ninguna variable.
- Comprobar que la varianza acumulada de los siete factores sea mayor al 60% según el criterio de Hair, Black, Babin, y Anderson (2010) citado por Mavrou (2015) en lo que se define como el “porcentaje de varianza total explicada”.

El procedimiento señalado anteriormente permitió en cuatro interacciones la obtención de siete factores con una varianza acumulada de 70,1% (como se puede ver en la Tabla 3) y la eliminación de 17 variables, remitirse para el detalle al ANEXO 4.

Tabla 3: Varianza total explicada resultante (Extracto) , Elaborada por el Autor.

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	23,779	44,867	44,867	23,779	44,867	44,867	10,749	20,281	20,281
2	3,657	6,899	51,766	3,657	6,899	51,766	10,288	19,412	39,693
3	2,462	4,646	56,412	2,462	4,646	56,412	4,270	8,057	47,749
4	2,256	4,257	60,669	2,256	4,257	60,669	3,777	7,127	54,876
5	1,901	3,586	64,256	1,901	3,586	64,256	3,384	6,385	61,261
6	1,612	3,041	67,297	1,612	3,041	67,297	2,421	4,568	65,829
7	1,487	2,806	70,103	1,487	2,806	70,103	2,265	4,274	70,103
8	1,320	2,491	72,594						
9	1,252	2,362	74,956						
10	1,157	2,182	77,139						
11	1,077	2,031	79,170						
12	1,016	1,918	81,088						
13	,953	1,799	82,886						
14	,833	1,572	84,458						
15	,764	1,441	85,900						
16	,678	1,279	87,179						
17	,625	1,179	88,358						
18	,597	1,127	89,485						
19	,539	1,017	90,502						

En la columna *Cumulative %* de la tabla anterior, se presenta el valor acumulado de la varianza por cada uno de los factores obtenidos, luego de la aplicación del Análisis Factorial Estructurado y la eliminación de variables. La composición de los siete factores hallados con este procedimiento se presenta de la Tabla 4 a la Tabla 10.

Tabla 4: Composición del Factor 1 para la Innovación, Elaborada por el Autor.

FACTOR F1:			
Ambiente Organizacional y Actitud para la toma de decisiones			
		Pregunta	
Item	**Carga**	**No**	**Texto**
1	0,78	26	Como empleado, me siento capacitado para generar ideas.
2	0,77	30	Tengo la confianza suficiente para mejorar el interés de la organización, y requerir poca supervisión de mis jefes.
3	0,74	65	Me considero una persona creativa / innovadora.
4	0,73	63	Entiendo qué sistemas / procesos debemos destacar para dar valor agregado a los clientes y actores interesados.
5	0,72	70	Estoy preparado para hacer las cosas de manera diferente si se me da la oportunidad de hacerlo.
6	0,70	29	Me siento animado a desafiar decisiones y acciones en esta organización si pienso que hay una mejor manera.
7	0,68	66	La innovación en nuestra organización es más probable que tenga éxito si a los empleados se les permite ser únicos y expresar estos conocimientos/capacidades en sus actividades diarias.
8	0,67	40	Me siento estimulado para aplicar lo que he aprendido.
9	0,67	61	Busco activamente nuevas ideas e innovaciones en todas las etapas del desarrollo de productos / servicios.
10	0,65	24	Las comunicaciones en mi lugar de trabajo son abiertas y honestas.

11	0,65	41	Cuando descubro algo importante acerca de un cliente o de un competidor que pueda afectar a otros en mi organización, conozco qué hacer con esa información.
12	0,62	43	Sabemos qué clientes (y / o segmentos de mercado) proporcionarán las bases más sólidas para el crecimiento futuro de mi organización.
13	0,60	64	Tengo libertad para desarrollar las mejores estrategias en un esfuerzo por crear valor para nuestros clientes.
14	0,60	69	Se me da el tiempo y la oportunidad para desarrollar mi potencial creativo.
15	0,58	21	Actualmente hay confianza y respeto mutuos entre directivos y empleados.
16	0,57	67	Veo la incertidumbre como una oportunidad y no como un riesgo.
17	0,55	10	Se conoce que pueden ocurrir errores (aplicar mal los conocimientos/capacidades tanto individuales como grupales) o que las oportunidades puede que no se aprovechen de acuerdo a lo esperado.
18	0,53	25	Tenemos un ambiente efectivo para la colaboración dentro y entre departamentos.
19	0,49	18	Mis contribuciones son valoradas por mis compañeros de trabajo.

Como se puede ver el primer factor está conformado por 19 variables y es el de mayor representatividad en la varianza acumulada. Luego de realizar un análisis de las preguntas que lo conforman se logró establecer que están relacionadas mayormente con el ambiente organizacional y la actitud para la toma de decisiones de las personas que conforman Nokia Ecuador. A continuación (Tabla 5) el descriptivo del Factor 2.

Tabla 5: Composición del Factor 2 para la Innovación, Elaborada por el Autor.

FACTOR F2:			
Estrategia, liderazgo y aseguramiento de la innovación			
		Pregunta	
Item	**Carga**	**No**	**Texto**
1	0,60	2	Estamos preparados para comprometer nuevos recursos o redirigir los recursos actuales para apoyar los emprendimientos como resultados de nuestro proceso de innovación.
2	0,55	6	Tenemos un buen historial de lanzamiento de nuevas ofertas de productos y servicios.
3	0,58	8	Tenemos un proceso fluido que va desde la generación de ideas hasta su comercialización.
4	0,64	16	Tenemos formas objetivas de medir la efectividad de nuestras propuestas de innovación.
5	0,70	31	Todos en nuestra organización están involucrados en los procesos de aprendizaje y capacitación.
6	0,53	37	Hay guías y seguimiento después de la capacitación.
7	0,56	39	Los jefes poseen cualidades de liderazgo apropiadas para apoyar la innovación.

8	0,56	47	El conocimiento es tan estratégico en nuestra organización que contamos con un proceso confiable y válido, lo que permite emplearlo en el proceso de planificación.
9	0,70	49	La innovación es parte de una cultura organizacional y no sólo una palabra.
10	0,83	50	Nuestro modelo de negocio se basa en el enfoque estratégico.
11	0,81	51	Nuestros jefes son capaces de comunicar la importancia de la innovación a toda la organización.
12	0,82	52	Tenemos una visión de innovación que está alineada con proyectos, plataformas o iniciativas.
13	0,76	54	Tenemos un conjunto coherente de metas y objetivos de innovación que están articulados entre sí.
14	0,72	55	La innovación es un valor fundamental en esta organización.
15	0,71	58	Nosotros definimos nuestro valor en colaboración con nuestros clientes.
16	0,59	60	Existe un consenso entre los empleados acerca de lo que genera valor para clientes y otros actores interesados.

El segundo factor, relacionado con estrategia, liderazgo y aseguramiento de la innovación está conformado por 16 variables y es el segundo de mayor peso en la varianza acumulada. El detalle del Factor 3 se presenta en la Tabla 6.

Tabla 6: Composición del Factor 3 para la Innovación, Elaborada por el Autor.

FACTOR F3:			
Flexibilidad hacia la innovación y el cliente			
		Pregunta	
Item	**Carga**	**No**	**Texto**
1	0,49	9	Nuestros jefes ayudan a eliminar las barreras que obstaculizan la implementación de la innovación.
2	0,71	11	Podemos cambiar rápidamente nuestros productos y servicios basados en la reacción de los clientes o de nuestra competencia.
3	0,77	12	Somos rápidos en transformar las ideas en productos comercializables / servicios.
4	0,61	13	Podemos percibir cuando los clientes son desatendidos o sobreatendidos, y hacer los ajustes correspondientes.
5	0,68	14	Podemos modificar sistemas y procesos con bastante rapidez y según sea necesario para mejorar competitivamente.

Los componentes relacionados con la flexibilidad tanto en el ámbito de los procesos como de los productos o servicios al cliente son los que predominan en el tercer factor de innovación. El Factor 4 se presenta en la Tabla 7.

Tabla 7: Composición del Factor 4 para la Innovación, , Elaborada por el Autor.

FACTOR F4: Ambiente Organizacional orientado a la Innovación			
		Pregunta	
Item	Carga	No	Texto
1	0,51	19	Entiendo cómo aporto a la innovación en nuestra organización.
2	0,59	23	Estoy suficientemente comprometido en el proceso de planificación de la organización.
3	0,51	27	Estoy conectado a un enfoque de innovación en esta organización en el que conozco personalmente lo que contribuyo a la misma.
4	0,65	45	Nos motivan a dar información acerca de algo confuso
5	0,70	53	Los jefes de esta organización tienen diversas formas de pensar, lo que se traduce en puntos de vista diferentes sobre cómo deben hacerse las cosas.
6	0,63	57	Nuestra planificación estratégica está orientada a la oportunidad en lugar de estar orientada al proceso.

El factor cuatro está constituido por elementos con una cierta dispersión pero relacionados en la apertura de la empresa para generar estados que permitan desarrollar capacidades internas enfocadas en la generación de innovaciones. En la siguiente tabla (Tabla 8) se presenta el detalle del quinto factor

Tabla 8: Composición del Factor 5 para la Innovación, Elaborada por el Autor.

FACTOR F5: Aprendizaje orientado hacia el conocimiento interno y del entorno			
		Pregunta	
Item	Carga	No	Texto
1	0,88	33	Recibo capacitación orientada a ofrecer valor agregado al cliente.
2	0,85	32	Recibo capacitación relacionada con iniciativas estratégicas de la organización en lugar de ser de carácter general.
3	0,61	46	Tomamos tiempo para entender nuestro ambiente competitivo hasta el punto donde podemos anticipar cambios en el sector.

El quinto factor con solo tres elementos está relacionado con las facilidades que la empresa entrega para permitir e impulsar el conocimiento tanto de Nokia como del mercado y clientes. El siguiente factor se presenta en la Tabla 9

Tabla 9: Composición del Factor 6 para la Innovación, Elaborada por el Autor.

FACTOR F6: Aceptación al riesgo y empoderamiento			
		Pregunta	
Item	Carga	No	Texto
1	0,70	15	Los directores de proyectos y/o jefes de equipos tienen autonomía para acelerar, pausar, reducir, cambiar de rumbo o cancelar proyectos existentes.
2	0,56	7	Estamos preparados para lanzar un nuevo producto / servicio incluso cuando no está claro qué tan exitoso puede ser.

El factor seis, presentado en la tabla anterior y el siete (ver detalle Tabla 10) están constituidos por dos variables respectivamente y representan el menor peso dentro de la varianza acumulada.

Tabla 10: Composición del Factor 7 para la Innovación, Elaborada por el Autor.

FACTOR F7: Capacidades orientadas a la Innovación			
		Pregunta	
Item	Carga	No	Texto
1	0,64	4	Ya hemos destinado recursos medibles (humanos y financieros) para nuestra estrategia de innovación.
2	0,61	3	Tenemos una amplia base de recursos (infraestructura, materiales, mano de obra) en nuestra organización en lo que se refiere a la innovación.

Las tablas anteriores incluyen el Item, que permite identificar la cantidad de elementos o variables asociada a cada factor; la Carga Factorial de cada una de las variables, el número secuencial de cada pregunta o variable y el texto de la variable asociada. Además del título que caracteriza cada factor, hallado en función del contexto de sus componentes.

2.5.3.3. Confianza de la herramienta para determinación de factores de Innovación

2.5.3.3.1. El Alpha de Cronbach

El Alpha de Cronbach fue calculado con el uso de la siguiente fórmula dentro de una tabla de Excel:

$$\alpha = \frac{k}{k-1}\left(1 - \frac{\sum Si^2}{St^2}\right)$$

Donde:

k	Número de componentes
Si^2	Varianza de cada componente
St^2	Varianza Total del Factor

Usando los conceptos de Celina y Campo (2005) y Lucero y Meza (2002) citado por Bojórquez (2013), un Alpha de Cronbach superior a 0,7 muestra consistencia interna del instrumento y una fuerte relación entre las preguntas en tanto que valores inferiores se relacionan con la cantidad de elementos del factor y son aceptables de acuerdo al caso particular de análisis.

En la Tabla 11 se presenta el valor del Alpha de Cronbach, para cada uno de los factores de innovación hallados para Nokia Ecuador.

Tabla 11: Alpha de Cronbach para cada Factor de Innovación, Elaborada por el Autor.

Factor	Descripción	Alpha de Cronbach
F1	Ambiente Organizacional y Actitud para la toma de decisiones	0,9533
F2	Estrategia, liderazgo y aseguramiento de la innovación	0,9596
F3	Flexibilidad hacia la innovación y el cliente	0,8623
F4	Ambiente Organizacional orientado a la Innovación	0,8510
F5	Aprendizaje orientado hacia el conocimiento interno y del entorno	0,8678
F6	Aceptación al riesgo y empoderamiento	0,5911
F7	Capacidades orientadas a la Innovación	0,8195

Para el caso de Nokia Ecuador todos los Factores tienen valores superiores a 0,7 a excepción del Factor F6: Aceptación al riesgo y empoderamiento, que tiene un valor muy cercano a 0,6. Este factor es aceptado pues dispone solamente de dos elementos y en el contexto global de investigación tiene representatividad.

2.6. HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS PARA EL ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

2.6.1. Análisis ANOVA

El Análisis de Varianza ANOVA que permite la determinación de las diferencias significativas de las medias, fue aplicado por medio de SPSS y tiene como objeto "evaluar el efecto de una o más variables independientes sobre una variable dependiente" (Sampieri & Fernández, 2010, p. 326). Con este propósito se definen la hipótesis primaria de que los grupos de variables son diferentes en forma significativa entre sí y la hipótesis nula de la no existencia de diferencias significativas entre los grupos.

En términos generales se acepta que existen diferencias significativas cuando los valores de significancia son menores a 0,05.

2.6.2. Análisis correlacional

Utilizando Statgraphics se corrió el análisis multivariable que permitió obtener las correlaciones por rango de Spearman para cada par de variables con resultados que muestran la fuerza de asociación entre ellas, se definió un valor de significancia estadística P < 0,05 para establecer como aceptable la hipótesis de que las variables están relacionadas entre sí (Bernal, 2010). El grado de correlación está dado por un número entre -1 y +1, valore cercanos a los extremos indican una correlación fuerte en tanto que valores cercanos a 0 una correlación débil, además valores negativos muestran relaciones inversas, es decir que mientras la una variable crece la otra decrece (Sampieri & Fernández, 2010).

2.7. PROCEDIMIENTO

2.7.1. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

La encuesta fue aplicada en forma electrónica a 43 personas y en forma escrita a 12, todos los datos se almacenaron en medios magnéticos usando archivos en línea con aplicaciones de Google Apps. Además, al inicio de la encuesta, se solicitó su aceptación para que los datos recabados puedan ser usados para el presente trabajo de estudio con el mensaje que se muestra en la Figura 12.

Figura 12: Mensaje de aceptación de uso de datos

Fuente: Elaborada por el autor

2.7.1.1. Aplicación del instrumento de evaluación de la cultura organizacional OCAI

Dado que al momento de contestar las preguntas se puede pensar en “el grupo de trabajo cercano, en la unidad de negocio a la que se pertenece, en la unidad local o en la organización en forma global” (Cameron & Quinn, 2006, p. 24), se solicitó a los participantes de la muestra que enfoquen sus respuesta a lo que ellos estaban viviendo y desearían como Cultura de la organización local. Adicional y con el objeto de garantizar que las respuesta en cada uno de las seis dimensiones evaluadas cumplan con la condición de que el puntaje sume el valor de 100 entre las cuatro alternativas, se instrumentó un archivo que por medio de scripts (macros) informa al encuestado la suma de sus respuestas y alerta si no completan el valor adecuado, en la Figura 13 se muestra un ejemplo.

1. Mi organización se caracteriza por...		Actual	Preferido
A	Es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	30	50
B	Es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.	20	20
C	Está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	10	30
D	Es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas que hacer	40	20
	TOTAL	100	120

Figura 13: Ejemplo de desempeño de la macro

El formulario fue llenado en la computadora portátil del entrevistador y almacenado directamente en la nube, cualquier grupo de valores que sume cantidades diferentes a 100, automáticamente aparecía con fondo rojo.

2.7.1.2. Aplicación del instrumento para la recolección de datos demográficos y la definición de Factores de Innovación.

Tanto las preguntas relacionadas a la recolección de datos demográficos de los participantes como la encuesta con escala Likert de 7 niveles para la recolección de datos de las setenta variables que permitieron la identificación de los factores de innovación fueron elaboradas con el uso de Google Forms y aplicadas en línea con el envío del enlace de acceso (link) al correo electrónico del encuestado, sin la presencia del autor.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Con base en la encuesta realizada a 55 empleados de Nokia Ecuador a los cálculos estadísticos y la metodología presentada en el capítulo anterior, en este acápite se muestran los resultados obtenidos y la discusión de estos, organizados de acuerdo con los objetivos específicos planteados para el presente estudio.

3.1. RESULTADOS

3.1.1. Resultados obtenidos en relación con el Objetivo específico No. 1

De acuerdo con el planteamiento inicial el primer objetivo específico propone:

> "Identificar la cultura actual de Nokia Ecuador y su relación con la cultura de innovación"

3.1.1.1. Identificación de la cultura actual de Nokia Ecuador

En la Tabla 12 se presenta la descripción estadística de los resultados asociados a la cultura organizacional actual percibida por los participantes de la encuesta dividida por tipo de cultura organizacional.

Tabla 12: Descriptivos estadísticos de la Cultura Actual de Nokia Ecuador, Elaborada por el Autor.

		N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Promedio	Desviación Standard
CLAN	A	55,00	10,83	54,17	22,32	6,94
AD-HOC	B	55,00	10,00	30,00	21,55	4,13
MERCADO	C	55,00	10,00	50,00	31,08	7,05
JERARQUIZADA	D	55,00	12,50	35,83	25,06	5,24

De acuerdo con los datos presentados en la tabla anterior el mayor promedio es para el tipo de cultura Mercado, seguido por Jerarquizada, Clan y Ad-Hoc, en el siguiente gráfico (Figura 14) se presenta el histograma de los datos recolectados para la cultura actual de Nokia Ecuador.

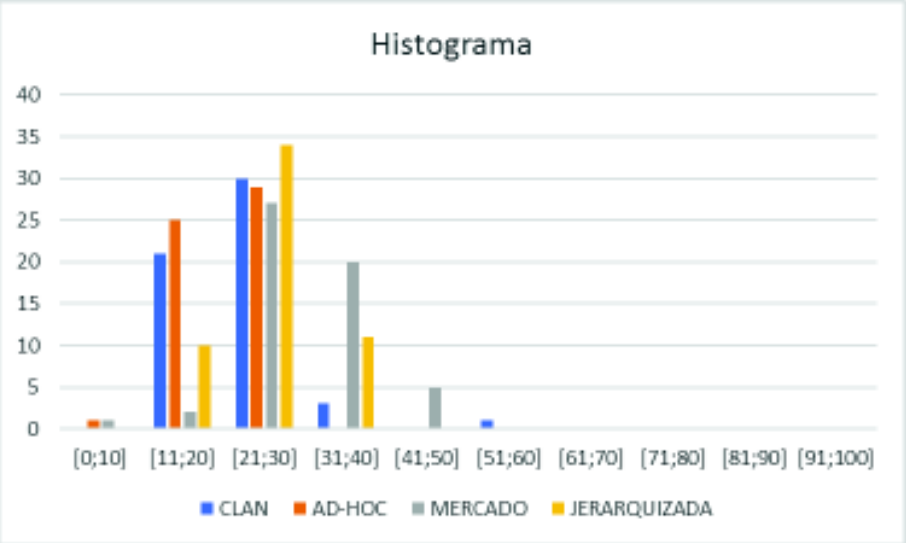


Figura 14: Histograma de datos sobre Cultura Actual

Fuente Elaborada por el autor

El Análisis de Varianza ANOVA permitió la determinación de las diferencias significativas de las medias, fue aplicado por medio de SPSS a los datos recogidos y agrupados en cada tipo de cultura organizacional actual: Tabla 13.

Tabla 13: Cálculo ANOVA para la Cultura Actual de Nokia Ecuador, Elaborada por el Autor.

ANOVA					
Cultura_actual	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3085,371	3	1028,457	28,884	,000
Within Groups	7691,009	216	35,607		
Total	10776,380	219			

Se puede observar en la tabla anterior un valor de significancia igual a 0,000 lo que implica que existe un grado de asociación entre los tipos de Cultura Organizacional Actual de Nokia Ecuador. Con el objeto de determinar dichas asociaciones se ejecutó en SPSS la herramienta de comparaciones múltiples cuyos resultados se muestran en la Tabla 14.

Tabla 14: Comparaciones múltiples, variable dependiente: Cultura Actual, Elaborada por el Autor.

Comparación		Diferencia	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Clan	Ad-Hoc	,7600	1,1379	1,000	-2,270	3,790
	Mercado	-8,7691*	1,1379	,000	-11,799	-5,739
	Jerarquiza	-2,7509	1,1379	,099	-5,781	,279
Ad-Hoc	Clan	-,7600	1,1379	1,000	-3,790	2,270
	Mercado	-9,5291*	1,1379	,000	-12,559	-6,499
	Jerarquiza	-3,5109*	1,1379	,014	-6,541	-,481
Mercado	Clan	8,7691*	1,1379	,000	5,739	11,799
	Ad-Hoc	9,5291*	1,1379	,000	6,499	12,559
	Jerarquiza	6,0182*	1,1379	,000	2,988	9,048
Jeraraquizada	Clan	2,7509	1,1379	,099	-,279	5,781
	Ad-Hoc	3,5109*	1,1379	,014	,481	6,541
	Mercado	-6,0182*	1,1379	,000	-9,048	-2,988

Se puede apreciar que para la cultura organizacional actual existen diferencias significativas entre las culturas de tipo Mercado con las de Clan, Ad-hoc y Jerarquizada y la Jerarquizada con la de tipo Ad-hoc; sus relaciones inversas también se presentan en color rojo.

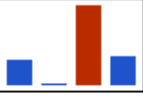
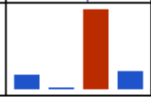
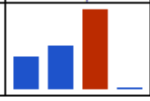
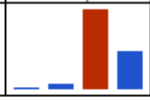
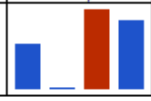
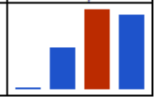
Los promedios encontrados en la Tabla 12 se representan en la Figura 15 usando el esquema de cuatro cuadrantes del modelo de Cameron y Quinn.

Figura 15: Esquema de cultura organizacional actual de Nokia Ecuador

Fuente: Elaborada por el Autor.

El consolidado de la imagen anterior es el resultado de la evaluación de las seis dimensiones propuestas por el modelo: 1) Características dominantes, 2) Liderazgo Organizacional, 3) Gestión de Empleados, 4) Factor de cohesión Organizacional, 5) Énfasis Estratégico, 6) Criterio de Éxito; cada una de las cuales también refleja una tendencia hacia los elementos que conforman una cultura organizacional del tipo Mercado como se presenta en la Tabla 15.

Tabla 15: Relación de la Cultura Organizacional Actual de Nokia Ecuador en función de las dimensiones evaluadas, Elaborada por el Autor.

	Dimensiones					
Tipo de Cultura Actual	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
CLAN	23,727	22,091	24,182	21,455	24,455	18,000
AD-HOC	20,182	19,273	25,545	22,000	18,273	24,000
MERCADO	31,818	35,636	29,545	30,727	29,364	29,364
JERARQUIZADA	24,273	23,000	20,727	25,818	27,909	28,636
RESUMEN						

Es importante notar que la dimensión (2), que tiene que ver con el tipo de liderazgo dentro de Nokia Ecuador, es la que marca la mayor relación con la cultura de mercado, en tanto que comparativamente las dimensiones que miden el énfasis en la estrategia (5) y el criterio para definir el éxito (6) están cercanas entre los tipos de mercado y jerarquizada. El detalle gráfico de la tabla precedente se presenta en la Figura 16.

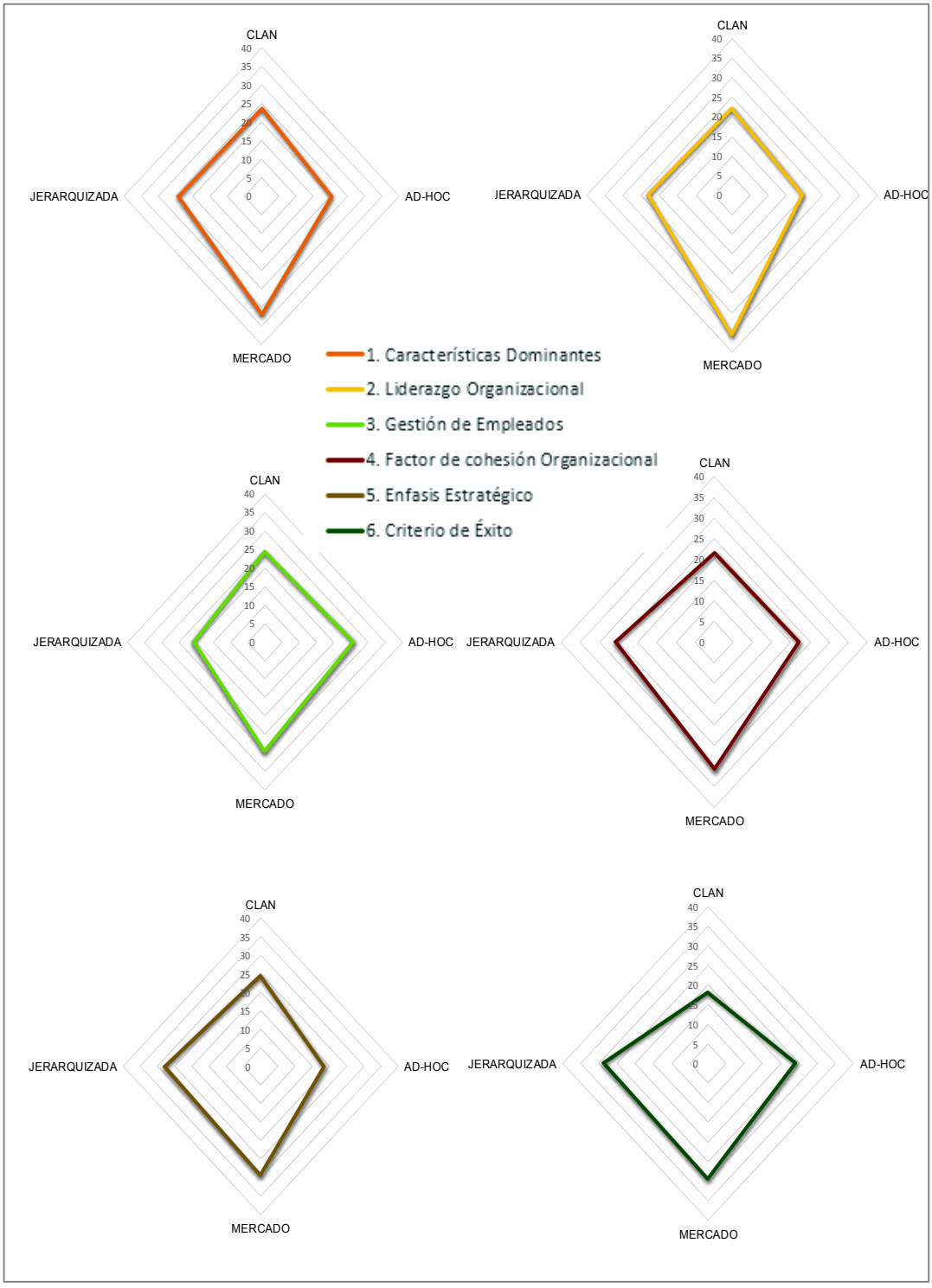


Figura 16: Cultura Actual de Nokia Ecuador por dimensiones

Fuente: Elaborada por el Autor

3.1.1.2. Relación de la cultura actual de Nokia Ecuador con la cultura de innovación

En el análisis de correlaciones de Spearman se encontró que existe relación entre los factores F1: Ambiente organizacional y actitud par la toma de decisiones, F2: Estrategia liderazgo y aseguramiento de la innovación y F3: Flexibilidad hacia la innovación y el cliente con la cultura actual tipo Mercado, los resultados se presentan en la siguiente tabla (Tabla 16)

Tabla 16: Correlaciones de Spearman para la cultura actual y los factores de innovación (Nokia Ecuador), Elaborada por el Autor.

		Cultura Organizacional Actual - Nokia Ecuador				
Factores de la Cultura de Innovación		Clan	Ad-Hoc	Mercado	Jeraquizada	
F1	Ambiente Organizacional y Actitud para la toma de decisiones	0,195	0,125	-0,302	-0,054	Correlación
		0,151	0,358	0,027	0,691	Significancia estadística
F2	Estrategia, liderazgo y aseguramiento de la innovación	0,205	0,159	-0,305	-0,044	Correlación
		0,132	0,243	0,025	0,747	Significancia estadística
F3	Flexibilidad hacia la innovación y el cliente	0,080	0,210	-0,330	0,028	Correlación
		0,558	0,123	0,016	0,838	Significancia estadística
F4	Ambiente Organizacional orientado a la Innovación	0,216	-0,012	-0,253	-0,032	Correlación
		0,112	0,932	0,064	0,813	Significancia estadística
F5	Aprendizaje orientado hacia el conocimiento interno y del entorno	-0,007	-0,087	-0,109	0,028	Correlación
		0,962	0,525	0,422	0,838	Significancia estadística
F6	Aceptación al riesgo y empoderamiento	-0,056	-0,055	-0,091	0,109	Correlación
		0,681	0,687	0,505	0,425	Significancia estadística
F7	Capacidades orientadas a la Innovación	0,045	0,203	-0,243	0,093	Correlación
		0,742	0,136	0,075	0,492	Significancia estadística

Se ha marcado en verde aquellos valores que tienen una significancia estadística menor a 0,05; se puede observar que en todos los casos son relaciones inversas pues el coeficiente es menor que cero.

Con los valores obtenidos en las encuestas se presenta en forma gráfica, en la Figura 17, las correlaciones que tienen significancia estadística.

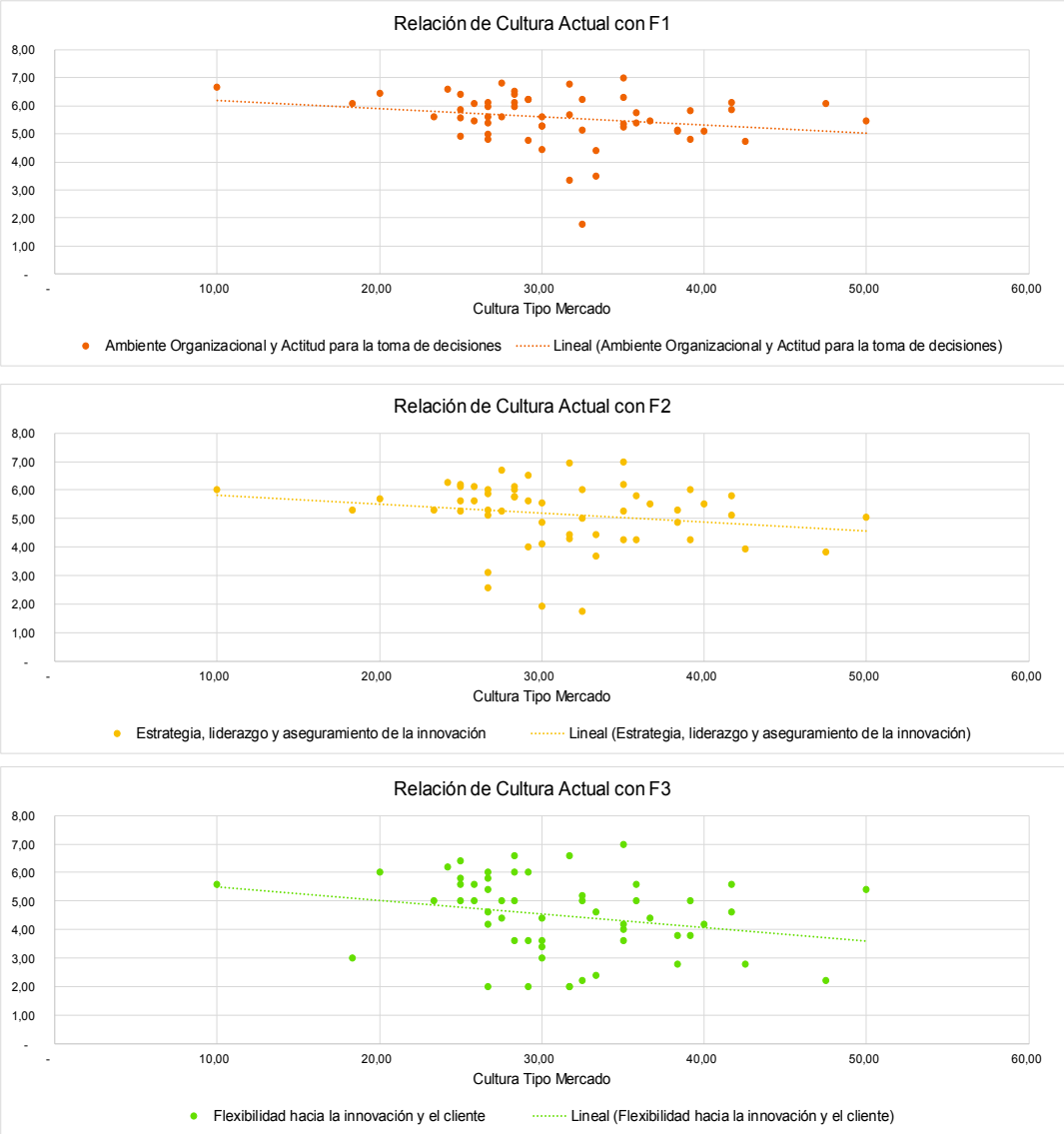


Figura 17: Relación de la cultura actual con los factores de innovación

Fuente: Elaborada por el Autor

Tanto en los valores numéricos como en la representación gráfica se observan relaciones negativas, es decir que mientras más fuerte es la percepción de una cultura organizacional tipo mercado menor es la calificación que reciben los factores de una cultura tendiente a la innovación.

3.1.2. Resultados obtenidos en relación con el Objetivo específico No. 2

De acuerdo con el planteamiento inicial el segundo objetivo específico propone:

> "Identificar la cultura deseada de Nokia Ecuador y su relación con la cultura de innovación"

3.1.2.1. Identificación de la cultura deseada para Nokia Ecuador

En la Tabla 17 se presenta la descripción estadística de los resultados asociados a la cultura organizacional deseada percibida por los participantes de la encuesta dividida por tipo de cultura organizacional.

Tabla 17: Descriptivos estadísticos de la Cultura Deseada de Nokia Ecuador, Elaborada por el Autor.

		N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Promedio	Desviación Standard
CLAN	A	55,00	20,00	40,83	28,44	4,56
AD-HOC	B	55,00	11,67	33,33	23,40	4,13
MERCADO	C	55,00	13,33	38,33	24,97	4,24
JERARQUIZADA	D	55,00	11,67	31,67	23,16	4,22

De acuerdo con los datos presentados en la tabla anterior el mayor promedio es para el tipo Clan de cultura, seguido por Mercado, Ad-Hoc y Jerarquizada; en la Figura 18 se presenta el histograma de los datos recolectados para la cultura deseada de Nokia Ecuador.

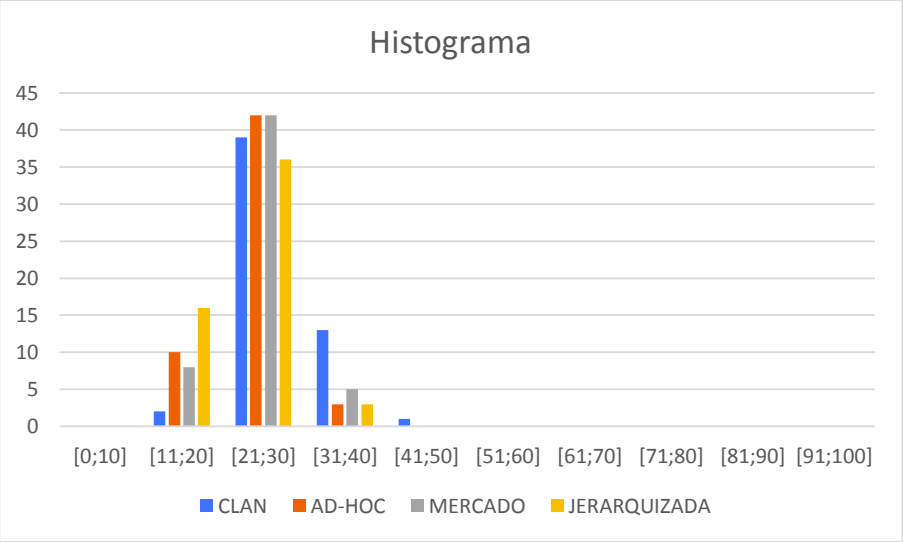


Figura 18: Histograma, Cultura deseada para Nokia Ecuador
Fuente: Elaborada por el autor

La Tabla 18 muestra el valor del análisis ANOVA aplicado a los datos obtenidos parea la evaluación de la cultura organizacional deseada.

Tabla 18: Cálculo ANOVA para la Cultura Deseada de Nokia Ecuador

ANOVA					
Cultura_deseada	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1011,850	3	337,283	18,200	,000
Within Groups	4002,832	216	18,532		
Total	5014,682	219			

De la misma manera que en el caso anterior se concluye que los grupos que conforman las características de la Cultura Organizacional Deseada de Nokia también tienen algún tipo de asociación, la cual se refleja en la Tabla 19.

Tabla 19: Comparaciones múltiples, variable dependiente: Cultura Deseada,

Elaborada por el Autor.

Comparación		Diferencia	Std. Error	Sig.	95% Confidence	
					Lower Bound	Upper Bound
CLAN	Ad-Hoc	5,0945*	,8209	**,000**	2,909	7,280
	Mercado	3,6036*	,8209	**,000**	1,418	5,790
	Jerarquizac	5,3964*	,8209	**,000**	3,210	7,582
Ad-Hoc	Clan	-5,0945*	,8209	**,000**	-7,280	-2,909
	Mercado	-1,4909	,8209	,424	-3,677	,695
	Jerarquizac	,3018	,8209	1,000	-1,884	2,488
Mercado	Clan	-3,6036*	,8209	**,000**	-5,790	-1,418
	Ad-Hoc	1,4909	,8209	,424	-,695	3,677
	Jerarquizac	1,7927	,8209	,180	-,393	3,979
Jeraraquizada	Clan	-5,3964*	,8209	**,000**	-7,582	-3,210
	Ad-Hoc	-,3018	,8209	1,000	-2,488	1,884
	Mercado	-1,7927	,8209	,180	-3,979	,393

La tabla anterior presenta valores de significancia inferior a 0,05 para la cultura tipo Clan con todos los otros tipos de cultura y sus correspondientes relaciones inversas. La significancia relevante se presenta en color rojo.

Los promedios encontrados en la Tabla 17 se representan en la Figura 19 usando el esquema de cuatro cuadrantes del modelo de Cameron y Quinn.

Figura 19: Esquema de cultura organizacional deseada para Nokia Ecuador
Fuente: Elaborada por el Autor.

La imagen anterior está construida en función de los promedios de los resultados de la evaluación de las seis dimensiones propuestas por el modelo: 1) Características dominantes, 2) Liderazgo Organizacional, 3) Gestión de Empleados, 4) Factor de cohesión Organizacional, 5) Énfasis Estratégico, 6) Criterio de Éxito; cada una de las cuales tiene el comportamiento que se muestra en la Tabla 20 y en la Figura 20.

Tabla 20: Relación de la Cultura Organizacional Deseada para Nokia Ecuador en función de las dimensiones evaluadas, Elaborada por el Autor.

	Dimensiones					
Tipo de Cultura Deseada	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
CLAN	27,273	26,273	32,636	27,636	29,636	27,182
AD-HOC	27,364	25,182	16,091	26,091	21,400	24,273
MERCADO	26,727	26,818	21,545	26,364	23,636	24,727
JERARQUIZADA	18,636	21,727	29,545	19,909	25,327	23,818
RESUMEN						

Como se puede observar, existe una tendencia hacia la cultura de tipo Clan que es marcada para las dimensiones relacionadas con la cohesión dentro de la organización (4), la estrategia (5) y con el éxito (6), en tanto que para la dimensión

referente a las características dominantes (1) existen diferencias mínimas entre tres tipos de cultura: Ad-Hoc, Clan y de Mercado; para el tipo de liderazgo deseado (2) se presenta como dominante el de Mercado. Los detalles se los muestra en el siguiente grupo de representaciones radiales (Figura 20).

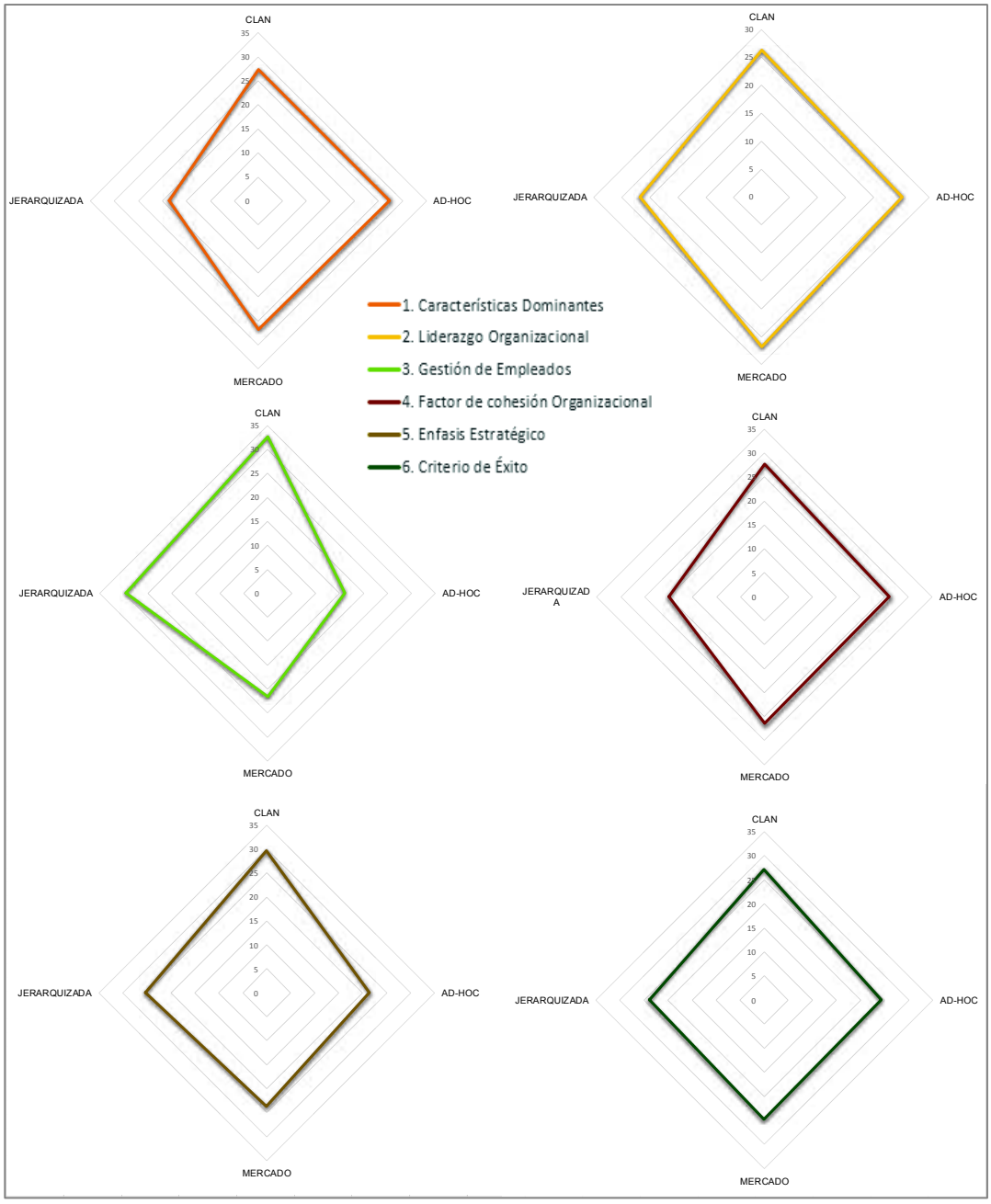


Figura 20: Cultura Deseada para Nokia Ecuador por dimensiones

Fuente: Elaborada por el Autor.

3.1.2.2. Relación de la cultura deseada de Nokia Ecuador con la cultura de innovación

Los resultados del análisis de correlaciones de Spearman se muestran en la Tabla 21 y se han resaltado aquellas que tienen una significancia estadística menor a 0,05 esto es los factores F1, F2, F6 y F7 con la cultura deseada del tipo Clan. La representación gráfica basada en los datos levantados de dichas correlaciones se muestra en la Figura 21

Tabla 21: Correlaciones de Spearman para la cultura deseada y los factores de innovación (Nokia Ecuador) , Elaborada por el Autor.

		Cultura Organizacional Deseada - Nokia Ecuador				
Factores de la Cultura de Innovación		Clan	Ad-Hoc	Mercado	Jeraquizada	
F1	Ambiente Organizacional y Actitud para la toma de decisiones	-0,310	0,011	0,246	0,037	Correlación
		0,023	0,934	0,070	0,785	Significancia estadística
F2	Estrategia, liderazgo y aseguramiento de la innovación	-0,284	-0,055	0,264	0,081	Correlación
		0,037	0,688	0,053	0,550	Significancia estadística
F3	Flexibilidad hacia la innovación y el cliente	-0,263	0,016	0,096	0,193	Correlación
		0,053	0,907	0,480	0,156	Significancia estadística
F4	Ambiente Organizacional orientado a la Innovación	-0,186	0,006	0,131	0,040	Correlación
		0,172	0,967	0,337	0,767	Significancia estadística
F5	Aprendizaje orientado hacia el conocimiento interno y del entorno	-0,236	-0,070	0,214	0,032	Correlación
		0,082	0,605	0,115	0,812	Significancia estadística
F6	Aceptación al riesgo y empoderamiento	-0,269	-0,133	0,132	0,311	Correlación
		0,048	0,330	0,332	0,022	Significancia estadística
F7	Capacidades orientadas a la Innovación	-0,321	0,120	0,227	-0,040	Correlación
		0,018	0,377	0,095	0,770	Significancia estadística

La correlación negativa observada implica que aquellas personas que desean una cultura tipo clan fuerte consideran que los factores para la innovación F1, F2, F6 y F7 son débiles en la estructura actual de Nokia Ecuador.

Figura 21: Relación de la cultura deseada tipo Clan con los factores de innovación

Fuente: Elaborada por el Autor.

En tanto que, una correlación igualmente con significancia estadística se ha encontrado entre el factor de aceptación al riesgo y empoderamiento (F6) y la cultura deseada del tipo Jerarquizada la cual se muestra en la Figura 22.

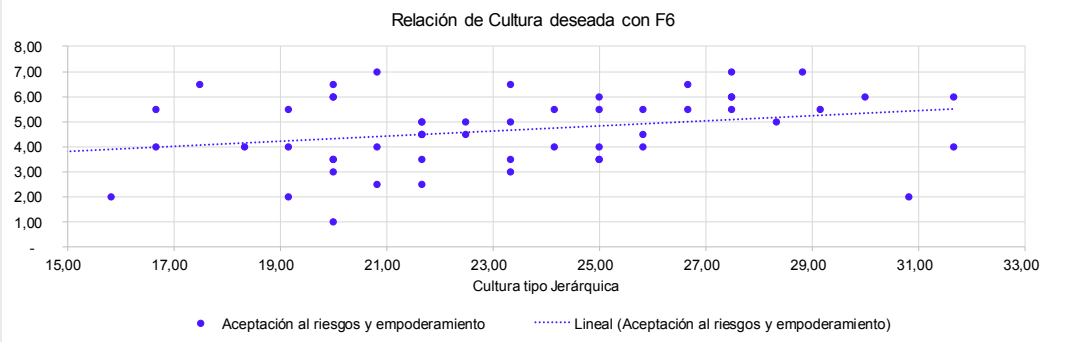


Figura 22: Relación de la cultura deseada tipo Jerarquizada con los factores de innovación.

Fuente: Elaborada por el Autor.

Realizando una interpretación de estos resultados se pude decir que aquellas personas que buscan una cultura más jerarquizada consideran que los niveles de empoderamiento y aceptación a los riesgos son altos en la organización.

3.1.3. Resultados obtenidos en relación con el Objetivo específico No. 3

De acuerdo con el planteamiento inicial el tercer objetivo específico propone:

> "Determinar el comportamiento de las variables asociadas a la Cultura de Innovación"

Con los datos obtenidos luego de la encuesta se definieron los siguientes factores relacionados con aspectos de la cultura de innovación de Nokia Ecuador:

F1 Ambiente Organizacional y Actitud para la toma de decisiones
F2 Estrategia, liderazgo y aseguramiento de la innovación
F3 Flexibilidad hacia la innovación y el cliente
F4 Ambiente Organizacional orientado a la Innovación
F5 Aprendizaje orientado hacia el conocimiento interno y del entorno
F6 Aceptación al riesgo y empoderamiento
F7 Capacidades orientadas a la Innovación

En la Tabla 22 se presenta la descripción estadística de cada uno de los factores de innovación presentes en la cultura organizacional actual de Nokia Ecuador.

Tabla 22: Descriptivos estadísticos de los Factores hallados de Innovación, Elaborada por el Autor.

	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Promedio	Desviación Standard
F1	55	1,79	7,00	5,58	0,92
F2	55	1,75	7,00	5,17	1,13
F3	55	2,00	7,00	4,51	1,36
F4	55	1,67	7,00	5,15	1,07
F5	55	2,00	7,00	4,71	1,49
F6	55	1,00	7,00	4,64	1,44
F7	55	1,50	7,00	5,13	1,46

De acuerdo con los datos presentados en la tabla anterior el factor relacionado con el ambiente organizacional y actitud para toma de decisiones (F1) es el que mayor promedio tiene en tanto que el de más bajo promedio es el F3, relativo con la Flexibilidad hacia la innovación y el cliente. El gráfico siguiente muestra el histograma de los datos que conforman cada uno de los factores.

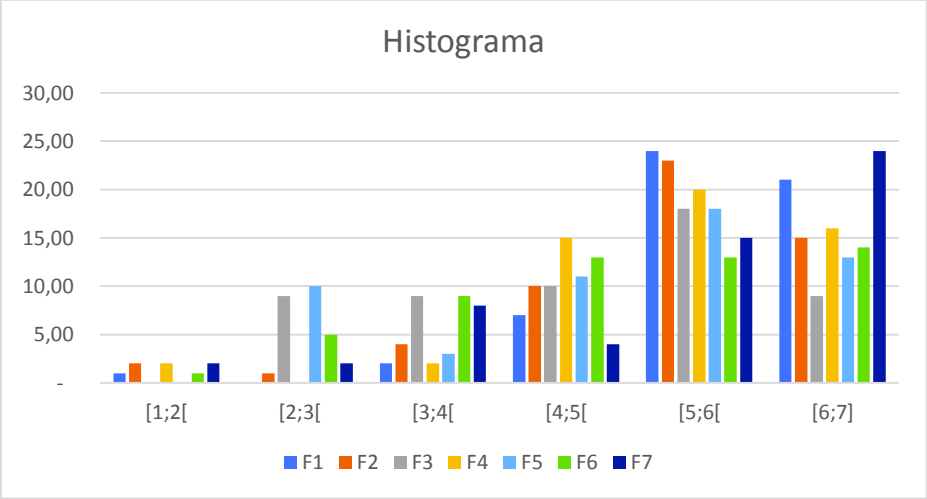


Figura 23: Histograma de Factores de Innovación
Fuente: Elaborada por el Autor.

La media de cada uno de los factores se representa en la Figura 24 por medio de un esquema radial de siete niveles emulando la escala Likert usada en la encuesta aplicada.

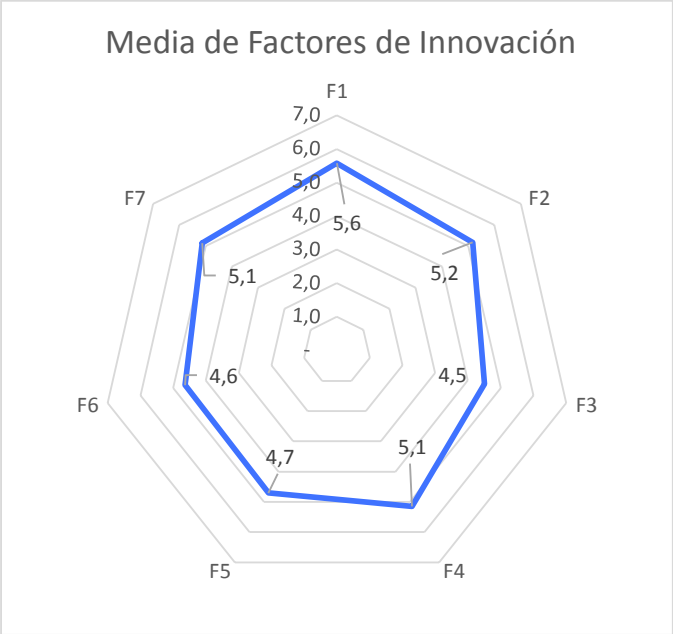


Figura 24: Media de Factores de Innovación, escala Likert de 7 niveles

Fuente: Elaborada por el autor

3.1.3.1.1. Anova Aplicado al Instrumento para la determinación de Factores de Innovación

Se corrió en SPSS la herramienta de Anova a los datos consolidados de los factores de innovación obtenidos con el procedimiento explicado anteriormente y sus resultados se muestran en la Tabla 23.

Tabla 23: Cálculo ANOVA para los Factores hallados de Innovación, Elaborada por el Autor.

ANOVA					
Factores	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	46,815	6	7,802	4,745	,000
Within Groups	621,555	378	1,644		
Total	668,370	384			

El resultado de significancia $p < 0,05$ implica que los factores de innovación (uno o varios de ellos) están relacionados entre sí.

En la Tabla 24 se puede observar la comparación entre los siete factores de innovación que presenta Nokia Ecuador.

Tabla 24: Comparaciones múltiples variable dependiente Factores de Innovación, Elaborada por el Autor.

Comparación		Mean Difference	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
F1	F2	,4182	,2445	1,000	-,330	1,166
	F3	1,0709*	,2445	**,000**	,323	1,819
	F4	,4309	,2445	1,000	-,317	1,179
	F5	,8636*	,2445	**,010**	,116	1,612
	F6	,9400*	,2445	**,003**	,192	1,688
	F7	,4491	,2445	1,000	-,299	1,197
F2	F1	-,4182	,2445	1,000	-1,166	,330
	F3	,6527	,2445	,166	-,095	1,401
	F4	,0127	,2445	1,000	-,735	,761
	F5	,4455	,2445	1,000	-,302	1,193
	F6	,5218	,2445	,703	-,226	1,270
	F7	,0309	,2445	1,000	-,717	,779
F3	F1	-1,0709*	,2445	**,000**	-1,819	-,323
	F2	-,6527	,2445	,166	-1,401	,095
	F4	-,6400	,2445	,194	-1,388	,108
	F5	-,2073	,2445	1,000	-,955	,541
	F6	-,1309	,2445	1,000	-,879	,617
	F7	-,6218	,2445	,239	-1,370	,126

Comparación		Mean Difference	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
F4	F1	-,4309	,2445	1,000	-1,179	,317
	F2	-,0127	,2445	1,000	-,761	,735
	F3	,6400	,2445	,194	-,108	1,388
	F5	,4327	,2445	1,000	-,315	1,181
	F6	,5091	,2445	,798	-,239	1,257
	F7	,0182	,2445	1,000	-,730	,766
F5	F1	-,8636*	,2445	**,010**	-1,612	-,116
	F2	-,4455	,2445	1,000	-1,193	,302
	F3	,2073	,2445	1,000	-,541	,955
	F4	-,4327	,2445	1,000	-1,181	,315
	F6	,0764	,2445	1,000	-,672	,824
	F7	-,4145	,2445	1,000	-1,162	,333
F6	F1	-,9400*	,2445	**,003**	-1,688	-,192
	F2	-,5218	,2445	,703	-1,270	,226
	F3	,1309	,2445	1,000	-,617	,879
	F4	-,5091	,2445	,798	-1,257	,239
	F5	-,0764	,2445	1,000	-,824	,672
	F7	-,4909	,2445	,953	-1,239	,257
F/	F1	-,4491	,2445	1,000	-1,197	,299
	F2	-,0309	,2445	1,000	-,779	,717
	F3	,6218	,2445	,239	-,126	1,370
	F4	-,0182	,2445	1,000	-,766	,730
	F5	,4145	,2445	1,000	-,333	1,162
	F6	,4909	,2445	,953	-,257	1,239

Nótese en color rojo aquellos valores con significancia menor a 0,05, se puede decir que el Factor 1: Ambiente Organizacional y Actitud para la toma de decisiones, está relacionado con los factores F3: Flexibilidad hacia la innovación y el cliente; F5: Aprendizaje orientado hacia el conocimiento interno y del entorno y F6: Aceptación al riesgos y empoderamiento. Se muestran también los recíprocos.

En el marco teórico se presentaron dos modelos para describir las características necesarias dentro de una organización en el ámbito de la innovación: el modelo de Dobni (2008) y el modelo de Bloques de Rao y Weintraub (2013), a continuación, se presenta un análisis de los resultados que muestra la relación entre los factores de innovación hallados para Nokia Ecuador y los elementos de cada modelo. Para el primer caso en la Tabla 25 y para el segundo en la Tabla 26.

Tabla 25: Relación de los Elementos del modelo de Dobni (2008) con los Factores de innovación para Nokia Ecuador, Elaborada por el Autor.

Modelo Dobni		**Resultados Encuesta para Nokia Ecuador**			
Elemento	**Factor**	**Factor**		**Media**	**Promedio**
Intención por la innovación	Disposición a la Innovación	F2	Estrategia, liderazgo y aseguramiento de la innovación	5,17	5,25
		F7	Capacidades orientadas a la Innovación	5,13	
	Ambiente Organizacional	F1	Ambiente Organizacional y Actitud para la toma de decisiones	5,58	
		F4	Ambiente Organizacional orientado a la Innovación	5,15	
Infraestructura para la Innovación	Aprendizaje Organizacional	F5	Aprendizaje orientado hacia el conocimiento interno y del entorno	4,71	4,67
	Creatividad y Empoderamiento	F6	Aceptación al riesgo y empoderamiento	4,64	
Influencia para la Innovación	Orientación al Mercado	F5	Aprendizaje orientado hacia el conocimiento interno y del entorno	4,71	3,07
		F3	Flexibilidad hacia la innovación y el cliente	4,51	
	Orientación a la Generación de Valor			-	
Implementación de la Innovación	Implementación de la Innovación	F2	Estrategia, liderazgo y aseguramiento de la innovación	5,17	4,84
		F3	Flexibilidad hacia la innovación y el cliente	4,51	

Se puede ver que el elemento más fuerte se relaciona con la intención por la innovación y agrupa los factores de Dobni (2008): Disposición por la innovación y Ambiente organizacional. Por otro lado, se nota la inexistencia de un factor que describa la orientación a la generación de valor, lo que hace que el elemento de la influencia para la innovación sea el más débil.

Por otro lado y considerando el modelo de Bloques, que se ha llamado en este estudio el del MIT, la Tabla 26 muestra la correspondencia y la valoración entre los seis bloques de la cultura de innovación y los factores encontrados para Nokia Ecuador, se

evidencia además que el bloque de Éxito en la innovación, no tiene un factor asociado, lo que hace completa coherencia con el resultado anterior, pues este bloque corresponde a lo que sería la generación de valor en el modelo Dobni (2008) y nuevamente los bloques mejor puntuados son los de Clima organizacional y el de Valores empresariales.

Tabla 26: Relación de los Bloques del modelo de Rao con los Factores de innovación para Nokia Ecuador, Elaborada por el Autor.

Modelo MIT	Resultados Encuesta para Nokia Ecuador			
Bloque	**Factor**		**Media**	**Promedio**
Recursos	F5	Aprendizaje orientado hacia el conocimiento interno y del entorno	4,71	4,71
Procesos	F2	Estrategia, liderazgo y aseguramiento de la innovación	5,17	4,88
	F7	Capacidades orientadas a la Innovación	5,13	
	F3	Flexibilidad hacia la innovación y el cliente	4,51	
	F5	Aprendizaje orientado hacia el conocimiento interno y del entorno	4,71	
Éxito de una innovación				
Valores	F2	Estrategia, liderazgo y aseguramiento de la innovación	5,17	4,98
	F7	Capacidades orientadas a la Innovación	5,13	
	F6	Aceptación al riesgo y empoderamiento	4,64	
Comportamiento	F1	Ambiente Organizacional y Actitud para la toma de decisiones	5,58	4,97
	F4	Ambiente Organizacional orientado a la Innovación	5,15	
	F3	Flexibilidad hacia la innovación y el cliente	4,51	
	F6	Aceptación al riesgo y empoderamiento	4,64	
Clima	F1	Ambiente Organizacional y Actitud para la toma de decisiones	5,58	5,36
	F4	Ambiente Organizacional orientado a la Innovación	5,15	

3.1.4. Resultados obtenidos en relación con el Objetivo específico No. 4

De acuerdo con el planteamiento inicial el cuarto objetivo específico dice:

> "Determinar las brechas existentes entre cultura actual y cultura deseada a partir de la relación con la cultura de innovación establecida"

3.1.4.1. Brecha entre cultura actual y deseada

La Tabla 27 presenta las diferencias entre Cultura actual y deseada para Nokia Ecuador que corresponde a la brecha entre estas, los valores negativos significan que la cultura deseada es más fuerte en esos casos.

Tabla 27: Brecha entre tipos de cultura organizacional, Elaborada por el Autor.

		Actual	Deseado	Brecha Actual - Deseada	Compración de medias	Significancia
CLAN	A	22,32	28,44	- 6,12		0,00
AD-HOC	B	21,55	23,40	- 1,85		0,01
MERCADO	C	31,08	24,97	6,11		0,00
JERARQUIZ	D	25,06	23,16	1,90		0,01

Se han tomado los valores promedio en cada tipo de Cultura organizacional y los resultados muestran que se busca una cultura organizacional con características del tipo Clan en lugar de la del tipo Mercado que es la actualmente predominante. Esta situación se pude observar a continuación (Figura 25)

Figura 25: Cultura organizacional Actual y deseada para Nokia Ecuador

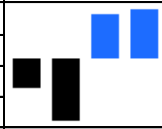
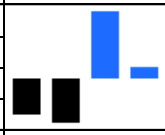
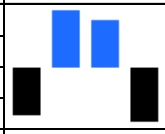
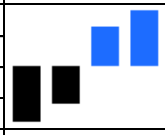
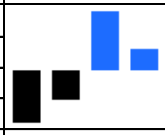
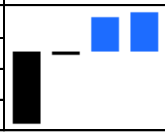
Fuente: Elaborada por el Autor.

El análisis de la brecha en función de las dimensiones del modelo de Cameron y Quinn se presenta en la Tabla 28. Están marcadas en verde el tipo que el promedio de la muestra encuestada desearía se establezca como cultura organizacional en cada una de las dimensiones, a continuación, una breve interpretación de este:

- Características dominantes: Para esta dimensión predomina la búsqueda de una cultura del tipo Ad-Hoc y se quisiera reducir la influencia actual de los rasgos del tipo Mercado y Jerarquizada.

- Liderazgo organizacional: Se registra una alta tendencia de salir de una cultura de mercado hacia una Ad-Hoc o tipo Clan. Se podría decir que se acepta el grado de Jerarquía actual.
- Gestión de empleados: Se busca un tipo de cultura Jerarquizada y Clan en lugar de una de Ad-hoc y de Mercado.
- Factor de cohesión organizacional: El personal de Nokia quisiera que la fortaleza en las relaciones internas sea la familiaridad y confianza en lugar que la relación de poder

Tabla 28: Comparación de medias para la Brecha entre cultura actual y deseada por dimensiones, Elaborada por el Autor.

Dimensión	Tipo de Organización	Media	Comparación medias	Desviación Standard	Significancia
1. Características Dominantes	CLAN	-3,5455		12,159	0,035
	AD-HOC	-7,5455		12,052	0,000
	MERCADO	5,2727		13,348	0,005
	JERARQUIZADA	5,8182		12,009	0,001
2. Liderazgo Organizacional	CLAN	-4,5455		11,518	0,005
	AD-HOC	-5,6364		12,287	0,001
	MERCADO	8,6364		13,349	0,000
	JERARQUIZADA	1,5455		11,340	0,317
3. Gestión de Empleados	CLAN	-8,1818		13,923	0,000
	AD-HOC	9,5455		14,570	0,000
	MERCADO	8,0000		14,895	0,000
	JERARQUIZADA	-9,1818		15,298	0,000
4. Factor de cohesión Organizacional	CLAN	-6,0909		14,230	0,002
	AD-HOC	-4,1818		9,268	0,001
	MERCADO	4,2727		10,904	0,005
	JERARQUIZADA	6,0000		10,426	0,000
5. Enfasis Estratégico	CLAN	-5,4546		12,556	0,002
	AD-HOC	-3,0364		7,843	0,006
	MERCADO	6,1818		12,837	0,001
	JERARQUIZADA	2,3091		12,558	0,178
6. Criterio de Éxito	CLAN	-9,3636		10,455	0,000
	AD-HOC	-0,4545		8,293	0,686
	MERCADO	4,6364		10,446	0,002
	JERARQUIZADA	5,1818		12,017	0,002

- Énfasis estratégico: Para esta dimensión se acepta el estado actual jerárquico, pero se desearía una cultura del tipo Clan en lugar de la actual de Mercado.
- Criterio de éxito: Se prefiere a la medición del éxito como un parámetro de desarrollo humano en lugar del logro de objetivos económicos

3.1.4.2. Relación de la cultura de innovación con la brecha existente

El cálculo de correlaciones de Spearman entre los Factores de innovación y la diferencia de la cultura actual y deseada para Nokia se presenta en la Tabla 29.

Tabla 29: Correlación de Spearman entre los Factores de Innovación y la brecha entre la cultura actual y deseada para Nokia – Ecuador, Elaborada por el Autor.

		Brecha de C.O. Actual - Deseada				
Factores de la Cultura de Innovación		Clan	Ad-Hoc	Mercado	Jeraquizada	
F1	Ambiente Organizacional y Actitud para la toma de decisiones	0,397	0,1168	-0,4007	-0,0909	Correlación
		0,0035	0,3905	0,0032	0,5044	Significancia estadística
F2	Estrategia, liderazgo y aseguramiento de la innovación	0,4035	0,21	-0,4322	-0,0789	Correlación
		0,003	0,1229	0,0015	0,562	Significancia estadística
F3	Flexibilidad hacia la innovación y el cliente	0,2835	0,2258	-0,3295	-0,0772	Correlación
		0,0372	0,0971	0,0155	0,5704	Significancia estadística
F4	Ambiente Organizacional orientado a la Innovación	0,3627	-0,0041	-0,277	-0,0484	Correlación
		0,0077	0,9758	0,0418	0,7223	Significancia estadística
F5	Aprendizaje orientado hacia el conocimiento interno y del entorno	0,2014	0,013	-0,2654	0,0496	Correlación
		0,139	0,9241	0,0511	0,7157	Significancia estadística
F6	Aceptación al riesgo y empoderamiento	0,1563	0,1202	-0,2162	-0,1388	Correlación
		0,2507	0,3772	0,1122	0,3078	Significancia estadística
F7	Capacidades orientadas a la Innovación	0,2611	0,0457	-0,3767	0,1309	Correlación
		0,0551	0,7369	0,0056	0,336	Significancia estadística

Se puede notar una relación directa entre la brecha existente en la cultura tipo Clan y una relación inversa de magnitudes similares con la brecha de la cultura de Mercado para los cuatro primeros factores de la cultura de innovación. Esto tiene sentido si se consideran los resultados presentados en el acápite anterior, de este mismo objetivo específico, en el que se estableció que las personas encuestadas prefieren la una sobre la otra. Además, una relación inversa entre la diferencia encontrada para la cultura tipo Mercado con las capacidades orientadas a la innovación (F7).

Para tener un mejor entendimiento de estos resultados se presentan los siguientes gráficos mostrados desde la Figura 26 a la Figura 30 que describen el comportamiento de la brecha de la cultura organizacional tanto de tipo Clan como de tipo de Mercado en función de la valoración que los individuos consultados estimaron los siete Factores de Innovación:

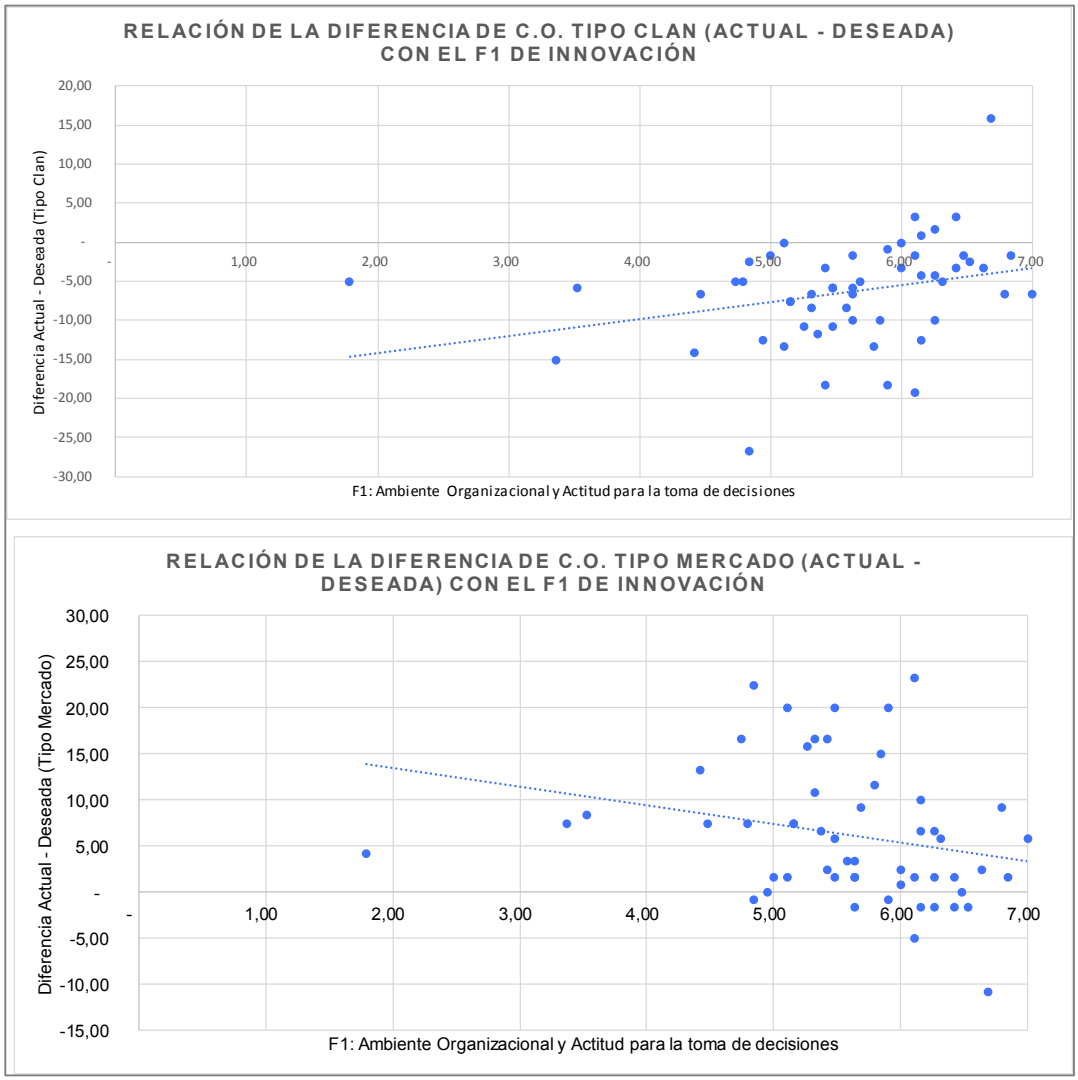


Figura 26: Relación de la brecha de las Culturas tipo Clan y de Mercado (Actual – Deseada) con F1

Fuente: Elaborada por el Autor.

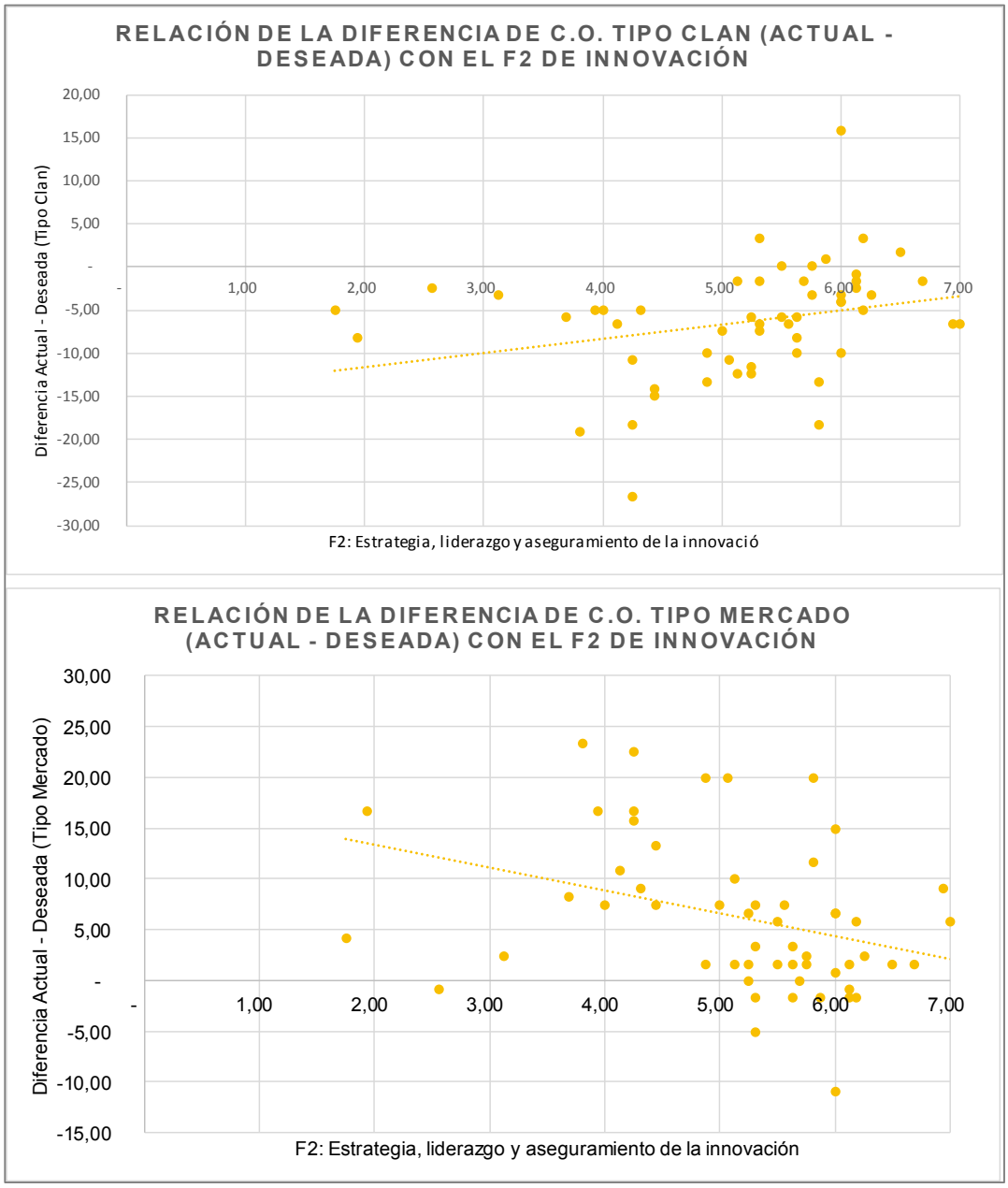


Figura 27: Relación de la brecha de las Culturas tipo Clan y de Mercado (Actual – Deseada) con F2

Fuente: Elaborada por el Autor.

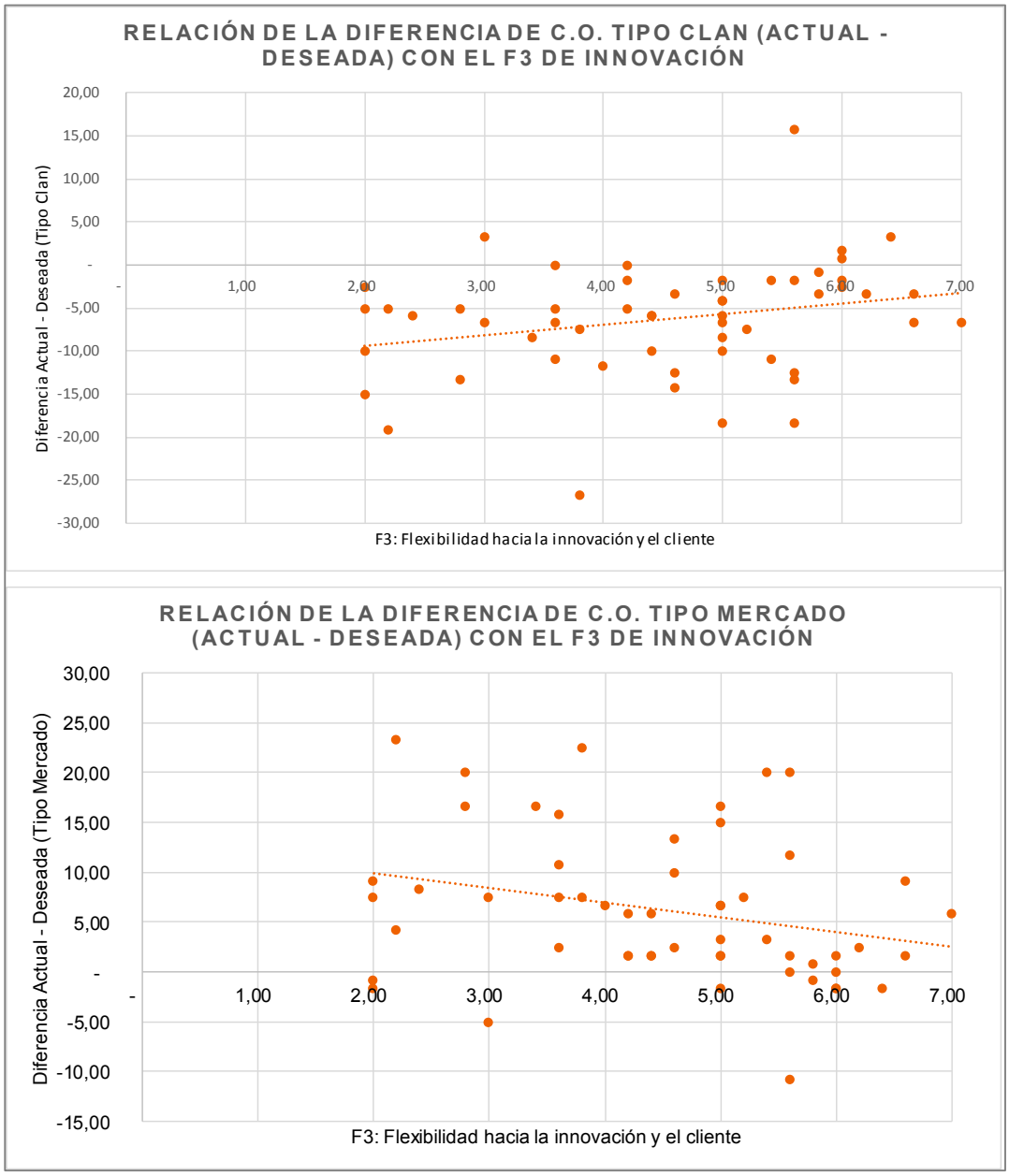


Figura 28: Relación de la brecha de las Culturas tipo Clan y de Mercado (Actual – Deseada) con F3

Fuente: Elaborada por el Autor.

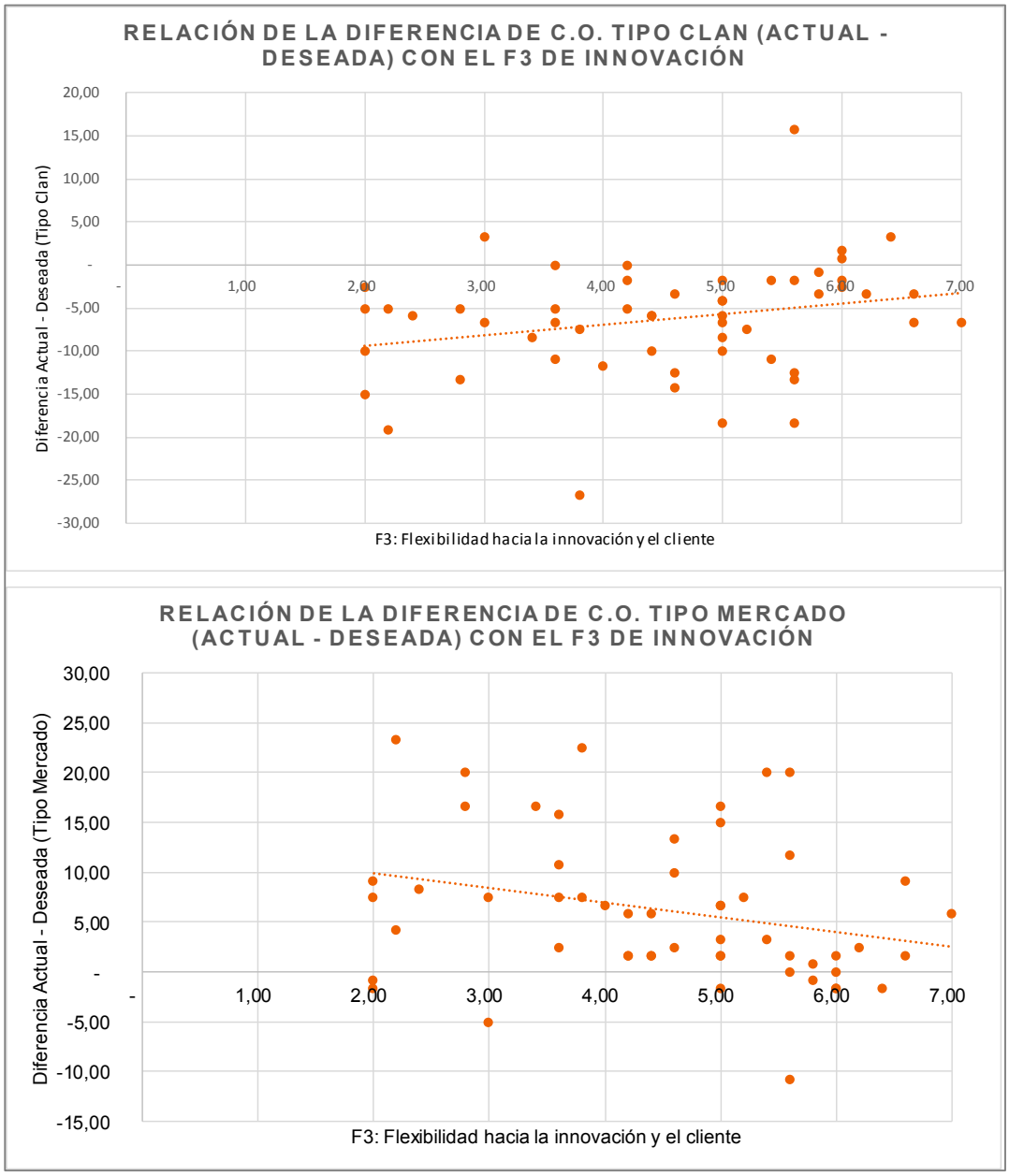


Figura 29: Relación de la brecha de las Culturas tipo Clan y de Mercado (Actual – Deseada) con F4

Fuente: Elaborada por el Autor.

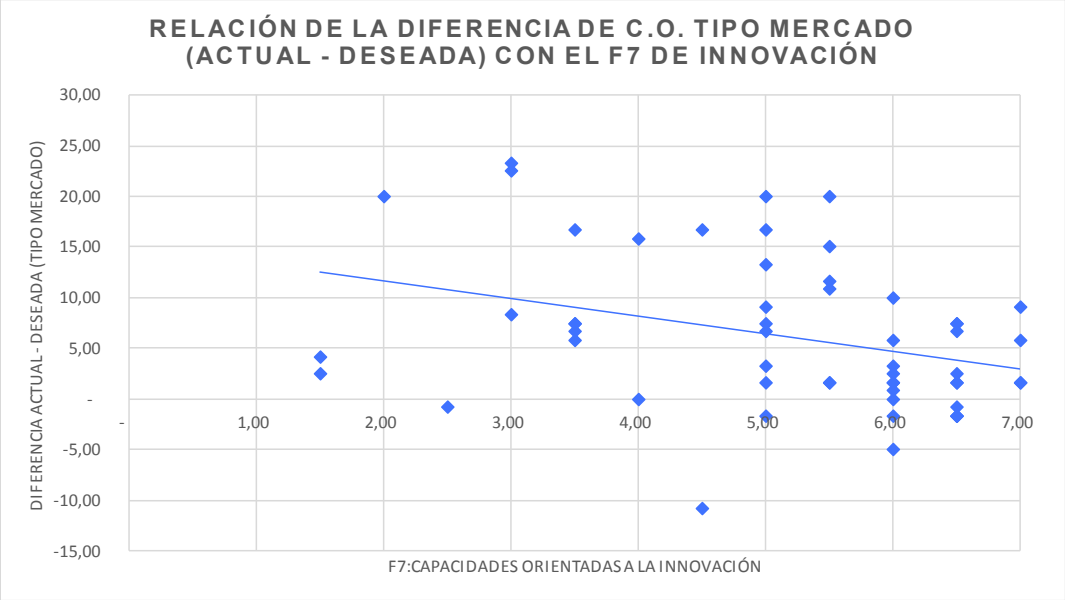


Figura 30: Relación de la brecha de las Culturas tipo Mercado (Actual – Deseada) con F7

Fuente: Elaborada por el Autor.

Así, en general se puede ver que los empleados de Nokia Ecuador que valoran con niveles bajos a los Factores de Innovación son los que con mayor fuerza (valores más negativos en el eje Y) desean un cambio desde la cultura organizacional del tipo Mercado a la de tipo Clan. En forma simétrica se observa que las personas que valoran positivamente a los factores de innovación mencionados son aquellos que no desean cambios desde la cultura de Mercado a la de Clan y por tanto la tendencia en dichos gráficos es positiva.

3.2. DISCUSIÓN

El presente trabajo de investigación presenta la relación entre la cultura organizacional actual, deseada y la brecha existente entre ambas con los factores que son característicos de la cultura de innovación desde la perspectiva de un grupo que aglutina más del 50% de los empleados de Nokia Ecuador. Para lo cual, se consultó sobre el tipo de cultura tanto actual como deseada, los factores tendientes a la innovación que mayormente se muestran como parte de la cultura y se buscó por medio de modelos estadísticos la relación entre ellos.

En lo que respecta con la muestra, se realizó una explicación personal de los motivos de la encuesta tanto en Quito como en Guayaquil y luego un proceso de presión para el llenado de esta que fue más exitoso en la ciudad de Quito lo que justifica que el número de encuestados de esta ciudad sea 2,2 veces superior a los de Guayaquil. La

muestra también refleja un mayor porcentaje de individuos entre 35 y 44 años, de sexo masculino y con nivel de instrucción superior o maestría que son parámetros que si reflejan la realidad del grupo humano que conforma Nokia Ecuador.

La definición de las características de la cultura organizacional se construyó tomando como base el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI, por sus siglas en Inglés) definido por Cameron y Quinn e implementada tanto por sus autores como por otros investigadores en cientos de casos y que ha entregado resultados orientados no solo a la evaluación de la cultura dentro de la organización sino también como ayuda para la toma de decisiones en lo que respecta a la fundamentación de una diferente. En tanto que, estudios previos permitieron validar y adaptar a la realidad y lenguaje de Ecuador el instrumento para definir los factores de innovación optimizado por Dobni. Estos dos elementos más la recuperación de datos demográficos conformaron la encuesta que se aplicó, organizó y analizó para presentar los resultados del capítulo anterior resumidos de acuerdo con los objetivos específicos planteados en forma inicial y logrando identificar la diferencia entre la cultura organizacional actual y deseada en Nokia Ecuador a partir de su relación con la cultura de innovación.

Los resultados reflejan que la calificación de los cuatro primeros factores de innovación (F1-F4), vistos y evaluados por la muestra, son menores en la medida de que las personas quisieran un cambio hacia la cultura del tipo Clan en lugar del predominante tipo Mercado. Estos factores corresponden precisamente a la percepción que los empleados de Nokia Ecuador tienen de la visión estratégica de la organización, del tipo de liderazgo, de la flexibilidad en los procesos, del ambiente organizacional y de la actitud para la toma de decisiones. Además, y considerando la conceptualización del modelo se puede establecer la relación entre los factores de innovación y el tipo de cultura: Tabla 30.

Tabla 30: Relación Factores de Innovación con tipo de cultura del modelo Cameron y Quinn, Elaborada por el Autor.

		Clan	Ad-hoc	Mercado	Jerarquizada
F1	Ambiente Organizacional y Actitud para la toma de decisiones	X	X		
F2	Estrategia, liderazgo y aseguramiento de la innovación		X		
F3	Flexibilidad hacia la innovación y el cliente		X		
F4	Ambiente Organizacional orientado a la Innovación	X	X		
F5	Aprendizaje orientado hacia el conocimiento interno y del entorno	X	X	X	
F6	Aceptación al riesgo y empoderamiento	X	X		
F7	Capacidades orientadas a la Innovación	X	X		

Se ve que solamente uno de los Factores de Innovación está presente en la cultura del tipo Mercado y es el que se enfoca en el conocimiento del cliente y del entorno, en tanto que mayormente las características de innovación corresponden a tipos de cultura que se manifiestan en forma de procesos flexibles ya sea impulsando las capacidades internas o la atención al entorno que la rodea, con liderazgos que permiten el desarrollo de las personas, los equipos y las ideas en un ambiente abierto y cálido.

Otro punto que se puede observar en Tabla 30 es que todos los Factores de Innovación están presentes en la cultura del tipo Ad-hoc lo cual tiene concordancia con el estudio de Büschgens et al. (2013, p. 15) que menciona: “Una cultura de desarrollo [Ad-hoc], basada en los valores de flexibilidad y una orientación externa, es más probable que sea la forma de control de clan en las organizaciones innovadoras”.

La ausencia de un factor relacionado con la característica de orientación de la organización para la generación de valor hacia los clientes (Tabla 25 y Tabla 26) es uno de los puntos más importantes dentro de la evaluación del comportamiento de las variables de innovación. Este hecho puede ser interpretado como una consecuencia lógica de una cultura organizacional del tipo Mercado, que es la predominante en la actualidad, que siendo altamente competitiva requiere de resultados inmediatos enfocados en la rentabilidad y el incremento de la cuota del mercado.

Por otro lado, de acuerdo con la Figura 11 (presentada en el Marco Teórico), los postulados de Nokia se enmarcan en una cultura organizacional con rasgos característicos del tipo Ad-hoc, sin embargo, en base a las mediciones realizadas, ni la cultura actual ni la deseada corresponden a ese tipo lo que implica que se requiere un mayor trabajo para internalizar dichos principios entre los empleados. Es importante mencionar que los 12 principios de la Cultura Organizacional formal de Nokia buscan consolidar una cultura tendiente a la innovación.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con los resultados obtenidos y luego de la discusión de estos, se presenta a continuación las conclusiones y las recomendaciones respecto de la Cultura Organizacional actual y deseada en Nokia Ecuador y su relación con una cultura de Innovación.

4.1. CONCLUSIONES

4.1.1. De la cultura organizacional actual

Nokia Ecuador es una empresa mayormente formada por empleados de sexo masculino (4,5 veces) de edades entre 35 y 40 años con nivel académico alto: tercer nivel y maestría que de acuerdo con el modelo de Cameron y Quinn manifiesta una tendencia hacia una cultura organizacional tipo mercado. Los valores estadísticos hallados, el histograma de los resultados y las relaciones múltiples significativas permiten decir que la percepción de la muestra evaluada es coherente con la realidad que actualmente se presenta en la cultura organizacional de Nokia Ecuador. Dado que el método usado para la evaluación de la cultura organizacional está orientado no solo a encontrar los rasgos dominantes sino valorar cada una de las dimensiones que conforman la cultura organizacional, se ha podido también determinar que en todas las dimensiones la cultura del tipo mercado es dominante, siendo la que mayor se manifiesta: el tipo de liderazgo y las que están presentes en menor grado la relacionadas con el énfasis de la organización y la definición de éxito.

Lo anterior implica que Nokia Ecuador está como organización muy orientada a los resultados, las personas son altamente competitivas entre sí y existe una gran preocupación por la calidad en la ejecución del trabajo. El liderazgo está enfocado en el aseguramiento de resultados solicitando un exigente desempeño al recurso humano. El cumplimiento de las metas, ganar y tener éxito son los elementos que mantienen unida a una organización que provoca en el ambiente externo acciones competitivas tendientes a ser líderes en el mercado desplazando a la competencia. Estas características son comunes para organizaciones comerciales, que es precisamente la figura de Nokia en Ecuador, es decir, aun cuando Nokia es una empresa de alta tecnología y basa su desarrollo en la generación de nuevos productos desde la investigación científica y la innovación; las actividades que ejecuta en Ecuador son visiblemente del tipo comercial buscando el posicionamiento de los productos de la innovación desarrollados en centros de investigación ubicados en otros continentes.

4.1.2. De la cultura organizacional deseada

La dispersión de los resultados estadísticos y la diferencia entre los promedios obtenidos para la evaluación de la cultura organizacional deseada es menor que en el caso de la cultura organizacional actual lo que implica que aun cuando existe diferencias significativas favorables para interpretar que el deseo es hacia una cultura organizacional tipo Clan, hay un grupo importante de personas que consideran como una opción a los otros tipos de cultura organizacional. Este mismo efecto se presenta cuando se miran en forma segmentada por cada una de las dimensiones evaluadas, donde son tres las características de cultura organizacional tipo Clan que marcan la tendencia: en primer lugar, la necesidad de que el énfasis de la organización esté en el desarrollo humano, la confianza, apertura y participación; en segundo término, que el manejo del recurso humano esté caracterizado por el trabajo en equipo y la participación; y por último que la valoración del éxito sea sobre la base del crecimiento de las personas, las relaciones internas y que existan muestras claras de reconocimiento de dicho éxito. Otra característica de la cultura tipo Clan como es el deseo de que la cohesión de Nokia Ecuador esté determinada por la lealtad mutua y la confianza; el tipo de liderazgo orientado a la obtención del logro y los resultados (propiedad de la Cultura tipo Mercado) y el deseo de una organización caracterizada por ser un lugar dinámico de emprendimiento y con aceptación al riesgo (rasgo de cultura Ad-hoc) son numéricamente predominantes, pero no se puede decir que describan efectivamente el deseo de la gran mayoría.

4.1.3. De la cultura de Innovación

Se determinaron siente factores de innovación que son: F1: Ambiente organizacional y actitud para la toma de decisiones, F2: Estrategia, liderazgo y aseguramiento de la innovación, F3: Flexibilidad hacia la innovación y el cliente, F4: Ambiente organizacional orientado a la innovación, F5: Aprendizaje orientado hacia el conocimiento interno y del entorno, F6: Aceptación al riesgo y empoderamiento, F7: Capacidades orientadas a la innovación. Estos siete factores pueden ser organizados en los siguientes niveles: Corporativo: F2, F3; de negocio: F5, F7 y Funcional: F1, F4, F6 cubriendo de esta manera los diferentes enfoques que una organización debe manejar dentro de su visión estratégica. Además los factores de innovación presentes en Nokia Ecuador incluyen los elementos necesarios para el impulso de la innovación mencionados por Dobni (2008): Intención hacia la innovación, Infraestructura e influencia hacia la innovación y La generación de las facilidades para implementar la misma. En cuanto al modelo del Rao y Weintraub (2013) están presentes los valores, el comportamiento, el clima organizacional, los recursos y los procesos, pero se nota la

ausencia de elementos adecuados que valoren la perspectiva de éxito en los proceso de innovación.

Considerando los estadísticos hallados, el factor F1 es el predominante, es decir, el que se muestra más claramente, no solo por el hecho de que los personeros de Nokia Ecuador están prácticamente “de acuerdo” (considerando la escala de Likert) con la presencia de los rasgos que lo caracterizan, sino por la cantidad de variables que lo conforman y por el peso que tiene dentro de la varianza acumulada en el proceso de obtención de los factores. En tanto que las diferencias significativas se presentan entre los factores F1 con F5, F6 y F3, lo que evidencia además el promedio más bajo en la percepción de los participantes de la muestra entrando en el rango entre la indiferencia: “Ni de acuerdo ni desacuerdo” y “Poco de acuerdo”. Con estos resultados la dirección de Nokia puede orientar sus esfuerzos para fortalecer los factores menos calificados.

4.1.4. De la relación entre cultura organizacional y los factores de Innovación

Se encontró una correlación inversa débil entre la cultura organizacional actual tipo Mercado y los factores de innovación relacionados con el ambiente organizacional y actitud para la toma de decisiones (F1); estrategia, liderazgo y aseguramiento de la innovación (F2) y flexibilidad hacia la innovación y el cliente (F3). Lo que muestra que las personas perciben que estos factores de innovación no pueden ser potenciados con la cultura organizacional actual. La tendencia continúa con los resultados de la correlación entre cultura deseada con los factores de innovación presentes, donde se ve en forma leve que las personas dentro de Nokia que más quisieran un cambio de cultura organizacional hacia el tipo Clan califican con puntajes menores a cuatro factores de innovación (F1: Ambiente organizacional y actitud para la toma de decisiones; F2: Estrategia, liderazgo y aseguramiento de la innovación, F6: Aceptación al riesgo y empoderamiento y F7: Capacidades orientadas a la innovación) que aquellas que no desean un cambio tan fuertemente. Por lo dicho, los funcionarios de Nokia Ecuador entienden que los factores de innovación se podrían potenciar de mejor manera desde una cultura organizacional tipo Clan.

Existe una relación positiva leve entre cultura organizacional deseada tipo Jerárquica con el factor de innovación F6, que si considera la distribución por dimensiones, la única representativa en este tipo de cultura es la gestión de empleados, lo que se puede entender entonces es que aquellas personas que valoran como alto el factor de la aceptación al riesgo y el empoderamiento quisieran una estructura de manejo de personal más estricta.

4.1.5. De la relación entre cultura organizacional corporativa de Nokia y la cultura organizacional de Nokia Ecuador

Considerando los principios de la cultura organizacional de Nokia que propenden un tipo de cultura Ad-hoc muy alineado con los propósitos de innovación y los resultados tanto de la cultura organizacional actual que muestra una cultura tipo Mercado como de la deseada: cultura tipo Clan, existe un desfase entre lo que corporativamente se quiere impulsar y la cultura organizacional de Nokia Ecuador, este desfase se debe a las particularidades del país, las prioridades de negocio requeridas y las actividades propias que como organización desempeña cada uno de los empleados de Nokia en el mercado ecuatoriano. Además, existe una baja percepción de los factores de innovación presentes lo que muestra que los propósitos de implementar una cultura organizacional enfocada en procesos y productos innovadores debe ser impulsada fuertemente.

4.2. RECOMENDACIONES

Uno de los elementos que justificó la presente investigación es la posibilidad de que los resultados sirvan para que tanto la dirección local como el departamento de Talento Humano de Nokia puedan implementar estrategias que permitan la convergencia entre la cultura organizacional corporativa y cultura de Nokia Ecuador. Por lo que se recomienda a dichas instancias la generación de instrumentos que fortalezcan aquellas características que requieren atención de manera que cada uno de los empleados se sienta responsable de impulsar la cultura corporativa. El presente estudio puede considerarse como una línea base para la evaluación futura de los resultados de las acciones que se puedan implementar.

De igual manera, la determinación de los factores de innovación y su evaluación actual entrega la información necesaria que permita a la alta gerencia tomar acciones tendientes al fortalecimiento de todos los factores en especial al de menor calificación trabajando en la flexibilización de los procesos con un enfoque hacia el cliente tanto interno como externo.

Por los resultados encontrados en los que se notan desfases entre la cultura actual y la que Nokia corporativamente ha definido, se recomienda que se ejecuten evaluaciones de cultura organizacional en cada uno de los países para encontrar los rasgos propios y dado que los instrumentos usados en el presente estudio han sido validados podrían con pocas modificaciones ser usados para estudios futuros tanto en las oficinas de Nokia Colombia o Perú (en general habla hispana) como en otras

organizaciones en Ecuador. Sin embargo, considerando que uno de los elementos que afectó en la cantidad de personas que contestaron los cuestionarios fue su extensión se, sugiere que futuros estudios validen localmente instrumentos más cortos como el propuesto por Rao y Weintraub (2013).

El deseo de un tipo de organización más paternalista como es el caso de la cultura tipo Clan puede ser un reflejo de la cultura ecuatoriana por lo que sería de mucho beneficio para el país realizar estudios que definan si este comportamiento se presenta solamente dentro de Nokia o es propio de un determinado sector o grupo generacional.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFS Intercultural Programs. (2012). Dimensiones Culturales de Hofstede. *AFS Intercultural Programs*, 1–5.

Aguirre, A. (1994). La cultura de la empresa. *Anthropologica: Revista de Etnopsicología y Etnopsiquiatría*, (15), 17–56. https://doi.org/10.5216/bgg.V31i2.16843

Aktouf, O. (2002). El Simbolismo y la "Cultura Organizacional" De los abusos conceptuales a las lecciones de campo. *AD-Minister*, (1), 63–93.

Aramburu, N., Sáenz, J., & Blanco, C. E. (2015). Structural capital, innovation capability, and company performance in technology-based colombian firms. *Cuadernos de Gestion*, *15*(1), 39–60. https://doi.org/10.5295/cdg.130427na

Araujo, A. (2010). La cultura organizacional innovadora desde una perspectiva valorativa. *Visión Gerencial*, (2), 219–239.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera). Bogota: PEARSON EDUCACIÓN.

Bojórquez, J. (2013). Utilización del alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de un instrumento de medición de satisfacción del estudiante en el uso del software Minitab. In *11th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology* (pp. 1–9).

Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of Product Innovation Management*, *30*(4), 763–781.

Cameron, K., Quinn, R., Degraff, J., & Thakor, A. (2014). *Competing Values Leadership* (Segunda). Northampton: Edward Elgar Publishing.

Cameron, K. s., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. The Jossey-Bass Business & Management Series*.

Castillo, L. (2013). El comportamiento de las innovaciones radicales e incrementales ante un ambiente de internacionalización: Un análisis multinivel para la industria manufacturera colombiana. *Programa de Economía, Documentos de Trabajo*.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (M. G. Hill, Ed.) (Segunda). Mexico.

Clark, L., & Watson, D. (2002). Constructing Validity : Basic Issues in Objective Scale Development The Centrality of Psychological Measurement Substantive Validity : Conceptualization and Development of an Initial Item Pool, *7*(3), 309–319.

Correa, E. (2010). *Papel de la ideología en la gestión de las organizaciones, un enfoque según los costos de transacción y sus orígenes en los procesos de la mente*.

Costello, A., & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis. *Pract Assess Res Eval*, *10*, 7.

Denison Consulting. (2018). No Title. Retrieved from https://www.denisonconsulting.com/

Diez, E. (2002). *Evaluación de la Cultura en la Organización de instituciones de Educación Social*. *Universidad Complutence de Madird*.

Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations. *European Journal of Innovation Management*, *11*(4), 539–559.

Farías, P. (2007). Cambios en las distancias culturales entre países: un análisis a las dimensions culturales de Hofstede. *Universidad de Chile*, *23*(52), 85–103.

Flores, M. (2015). La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, *20*(70), 355–371.

García, V. A. (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. *Perspectivas*, (39), 75–102.

Green, W., & Cluley, R. (2014). The field of radical innovation: Making sense of organizational cultures and radical innovation. *Industrial Marketing Management*, *43*(8), 1343–1350.

Hatch, M., & Schultz, M. (2009). Of Bricks and Brands:. From Corporate to Enterprise Branding. *Organizational Dynamics*, *38*(2), 117–130. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.02.008

Innovatec, & Madrid, C. E. de. (2001). *La Innovación: un factor clave para la competitividad de las empresas*.

Jimenez, J. C. (2010). Libro el valor de los valores.

Kaouache, R. (2016). Analysis of organisational cultures, 45–56.

Lamers, M., & Bremer, M. (2018). OCAI Online. Retrieved from https://www.ocai-online.com/

Lloret, S., Ferreres, A., Hernández, A., & Tomás, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: Una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de Psicologia*, *30*(3), 1151–1169. https://doi.org/10.6018/analesps.30.3.199361

López, A. R., Ramos, V., Franco, A., & Unda, X. (2017). Diseño de un modelo-herramienta para la medición de la innovación en la industria ecuatoriana. *CienciAmérica: Revista de Divulgación Científica de La Universidad Tecnológica Indoamérica*, *6*(3), 76–82.

Martínez, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: Reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración*, *23 (40)*, 163–190.

Mavrou, I. (2015). Análisis factorial exploratorio: cuestiones conceptuales y metodológicas. *Revista Lingüistica*, (19), 1–10.

Morente, F., Ferrás, X., & Zizlavsky, O. (2018). Innovation Cultural Models: Review and Proposal for Next Steps.: Biblioteca Universidad Externado de Colombia. *Universidad & Empresa*, *20(34)*, 53–81.

Morschel, E. L., Reis, D. R. dos, Matos, E. A. S. Á. de, & Costa, V. L. (2013). a Influência Da Cultura Organizacional No Processo De Inovação: O Caso Da Águia Sistemas De Armazenagem Em Ponta Grossa, Paraná. *Review of Administration and Innovation - RAI*, *10*(2). https://doi.org/10.5773/rai.v10i2.882

Nokia-web-01. (2018). Our History. Retrieved from https://www.nokia.com/en_int/about-us/who-we-are/our-history

Nokia-web-02. (2018). Nokia Culture. Retrieved from https://nokia.sharepoint.com/sites/MOCH/Pages/Values.aspx

Nokia. (2016a). *Culture Comms Kit*.

Nokia. (2016b). *Nokia Way - Culture Principles*.

OECD, & Eurostat. (2007). Manual de Oslo. *Analysis*, *30*(5), 1–194. https://doi.org/10.1787/9789264065659-es

Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L., & Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Clío América*, *9*(17), 17. https://doi.org/10.21676/23897848.1462

Pérez, A. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, *14(46)*, 189–194.

Rao, J., & Weintraub, J. (2013). How Innovative Is Your Company ' s Culture ? *MIT Sloan Management Review*, *54*(3), 29–37.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. (Pearson, Ed.) (Decimoquin). México.

Rodríguez, R. E. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio: Revista de Investigación Académica*, *12*(22), 67–92.

Rubio, S. (2018). *La relación entre los tipos de cultura de aprendizaje e innovación en la EPMAPS*. Escuela Politécnica Nacional.

Russell, R. S., & Taylor, B. W. (2011). *Operations Management* (Seventh). Kendallville: Wiley.

Saavedra, J., Sanabria, M., & Smida, A. (2015). Los estudios críticos en administración: origen, evolución y posibilidades de aporte al desarrollo del campo de los estudios organizacionales en américa latina. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Universidad Militar Nueva Granada*, *XXII*, 209–2034.

Sampieri, R. H., & Fernández, C. (2010). *METODOLOGÍA de la investigación* (Quinta). México: Mc Graw Hill.

Sampieri, R. H., Valencia, S. M., & Soto, R. C. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, *59*(1), 229–257. https://doi.org/10.1016/S0186-1042(14)71250-1

Schein, E. (1988). *La Cultura empresarial y el liderazgo*. (P. & J. EDITORES, Ed.). Barcelona.

Sepúlveda, F. (2004). El modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional. *Economía y Administración*, *63*, 7–27.

Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). *Operations Management*. *Wikipedia, The Free Encyclopedia* (Sixth). Edinburg: Prentice Hall.

Tarapuez, E. (2016). Las dimensiones culturales de Geert Hofstede y la intención emprendedora en estudiantes universitarios del departamento del Quindío (Colombia). *The Cultural Dimensions of Geert Hofstede and the Entrepreneurial*

Intention in University Students of Quindío (Colombia)., (41), 60–90.

Toro, D. A. (2014). *Ideología organizacional como un mecanismo de influencia que incide en la concepción de trabajo en tres personas vinculadas a organizaciones de la ciudad de Cali .*

Vásquez, M. (2009). La Cultura Organizacional presente en DAYCO TELECOM, C.A. : Una estrategia para el fortalecimiento del estilo DAYCOHOST a través de su liderazgo gerencial., 224. https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

6. ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta para determinar la cultura actual y deseada de Nokia

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS Ba.

Mención en Operaciones en Sectores Estratégicos

CUESTIONARIO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

Instrucciones: Cada grupo de preguntas debe sumar 100 puntos tanto en actual como en preferido

Ejemplo:

Apartado: X		Actual	Preferido
A	Enunciado 1	30	40
B	Enunciado 2	20	10
C	Enunciado 3	10	30
D	Enunciado 4	40	20
	TOTAL	100	100

Actual: Lo que usted vive

Preferido: Cómo piensa que debería ser

1. Mi organización se caracteriza por...		**Actual**	**Preferido**
A	Es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.		
B	Es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.		
C	Está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.		
D	Es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas que hacer		
	TOTAL	100	100

2. Liderazgo Organizacional		**Actual**	**Preferido**
A	Como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.		
B	Como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.		
C	Para asegurar el logro de los resultados.		
D	Para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.		
	TOTAL	100	100

3. El estilo de manejo de recursos humanos de mi organización se caracteriza por...		**Actual**	**Preferido**
A	El trabajo en equipo el consenso y la participación		
B	El individualismo y la libertad		
C	La alta competencia y exigencias		

D	Dar seguridad en los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas		
	TOTAL	100	100

4. Lo que mantiene unida a mi organización es…		**Actual**	**Preferido**
A	La lealtad y la confianza mutua.		
B	Los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis de estar al límite.		
C	El cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.		
D	Las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.		
	TOTAL	100	100

5. El énfasis de mi organización está en…		**Actual**	**Preferido**
A	El desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación		
B	La adquicisión de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas		
C	El hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.		
D	La permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes		
	TOTAL	100	100

6. Mi organización define el éxito…		**Actual**	**Preferido**
A	Sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.		
B	Sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.		
C	Sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es clave.		
D	Sobre la base de la eficiencia en el cumpliento de sus tareas.		
	TOTAL	100	100

ANEXO 2: Encuesta para determinar los datos Demográficos de la muestra

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS Ba.
Mención en Operaciones en Sectores Estratégicos

CULTURA DE INNOVACIÓN

Datos Demográficos

Edad		Años cumplidos	Profesión	
Sexo			Nivel Académico	
Estado Civil			País Natal	
No. De hijos		Bajo su dependencia	Ciudad de Residencia	

Cuanto tiempo trabaja en la Organización		Años cumplidos
¿Tiene a su cargo personal o es LM o es miembro del staf directivo?		Si/No
Es usted Former ALU o NOKIA		
A que BU pertenece		Favor use siglas

ANEXO 3: Encuesta para determinar los Factores relacionados con la Cultura de Innovación

Cuestionario

Instrucciones:

En cada una de las preguntas por favor seleccione con un visto una de las siete alternativas presentadas:

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Poco en desacuerdo
4. Ni de acuerdo ni desacuerdo 5. Poco de acuerdo 6. De acuerdo
7. Totalmente de Acuerdo

		1	2	3	4	5	6	7
1	Durante el próximo año podríamos cambiar hasta el 25 por ciento de los procesos que apoyan nuestro actual modelo de negocio.							
2	Estamos preparados para comprometer nuevos recursos o redirigir los recursos actuales para apoyar los emprendimientos como resultados de nuestro proceso de innovación.							
3	Tenemos una amplia base de recursos (infraestructura, materiales, mano de obra) en nuestra organización en lo que se refiere a la innovación.							
4	Ya hemos destinado recursos medibles (humanos y financieros) para nuestra estrategia de innovación.							
5	Estamos dispuestos a suspender los productos y servicios que sólo sirven secundariamente a nuestros propósitos en los esfuerzos por crear capacidades para nuevos productos y servicios.							
6	Tenemos un buen historial de lanzamiento de nuevas ofertas de productos y servicios.							
7	Estamos preparados para lanzar un nuevo producto / servicio incluso cuando no está claro qué tan exitoso puede ser.							
8	Tenemos un proceso fluido que va desde la generación de ideas hasta su comercialización.							
9	Nuestros jefes ayudan a eliminar las barreras que obstaculizan la implementación de la innovación.							
10	Se conoce que pueden ocurrir errores (aplicar mal los conocimientos/capacidades tanto individuales como grupales) o que las oportunidades puede que no se aprovechen de acuerdo a lo esperado.							
11	Podemos cambiar rápidamente nuestros productos y servicios basados en la reacción de los clientes o de nuestra competencia.							
12	Somos rápidos en transformar las ideas en productos comercializables / servicios.							

		1	2	3	4	5	6	7
13	Podemos percibir cuando los clientes son desatendidos o sobreatendidos, y hacer los ajustes correspondientes.							
14	Podemos modificar sistemas y procesos con bastante rapidez y según sea necesario para mejorar competitivamente.							
15	Los directores de proyectos y/o jefes de equipos tienen autonomía para acelerar, pausar, reducir, cambiar de rumbo o cancelar proyectos existentes.							
16	Tenemos formas objetivas de medir la efectividad de nuestras propuestas de innovación.							
17	La información sobre la gestión del desempeño (desarrollo de empleados con retroalimentación frecuente) se utiliza para mejorar en lugar de controlar.							
18	Mis contribuciones son valoradas por mis compañeros de trabajo.							
19	Entiendo cómo aporto a la innovación en nuestra organización.							
20	Los empleados son tratados iguales, lo que se evidencia en sus niveles de participación.							
21	Actualmente hay confianza y respeto mutuos entre directivos y empleados.							
22	Los empleados de mi área actúan como un equipo. No hay vínculos débiles y tenemos un sentido de pertenencia en todo lo que hacemos.							
23	Estoy suficientemente comprometido en el proceso de planificación de la organización.							
24	Las comunicaciones en mi lugar de trabajo son abiertas y honestas.							
25	Tenemos un ambiente efectivo para la colaboración dentro y entre departamentos.							
26	Como empleado, me siento capacitado para generar ideas.							
27	Estoy conectado a un enfoque de innovación en esta organización en el que conozco personalmente lo que contribuyo a la misma.							
28	Me siento impulsado en ayudar a crear el futuro para esta organización.							
29	Me siento animado a desafiar decisiones y acciones en esta organización si pienso que hay una mejor manera.							
30	Tengo la confianza suficiente para mejorar el interés de la organización, y requerir poca supervisión de mis jefes.							
31	Todos en nuestra organización están involucrados en los procesos de aprendizaje y capacitación.							
32	Recibo capacitación relacionada con iniciativas estratégicas de la organización en lugar de ser de carácter general.							
33	Recibo capacitación orientada a ofrecer valor agregado al cliente.							
34	Se espera que desarrolle nuevas capacidades y conocimientos orientados a apoyar los procesos de innovación en esta organización.							
35	Sé qué tipo de capacitación / aprendizaje necesito para apoyar procesos de innovación.							
36	En mi organización se fomenta el aprendizaje continuo, dando tiempo/oportunidad para mejorar las habilidades y capacidades de sus trabajadores.							
37	Hay guías y seguimiento después de la capacitación.							
38	El equipo directivo actúa como líder y/o facilitador de la capacitación.							
39	Los jefes poseen cualidades de liderazgo apropiadas para apoyar la innovación.							
40	Me siento estimulado para aplicar lo que he aprendido.							

		1	2	3	4	5	6	7
41	Cuando descubro algo importante acerca de un cliente o de un competidor que pueda afectar a otros en mi organización, conozco qué hacer con esa información.							
42	Tengo una buena comprensión de la cadena de valor y de los principales intereses de nuestra organización.							
43	Sabemos qué clientes (y / o segmentos de mercado) proporcionarán las bases más sólidas para el crecimiento futuro de mi organización.							
44	Tenemos una idea sobre cuáles son los clientes que serán abordados por los competidores.							
45	Nos motivan a dar información acerca de algo confuso							
46	Tomamos tiempo para entender nuestro ambiente competitivo hasta el punto donde podemos anticipar cambios en el sector.							
47	El conocimiento es tan estratégico en nuestra organización que contamos con un proceso confiable y válido, lo que permite emplearlo en el proceso de planificación.							
48	El conocimiento que generamos nos permite crear una ventaja competitiva en el mercado.							
49	La innovación es parte de una cultura organizacional y no sólo una palabra.							
50	Nuestro modelo de negocio se basa en el enfoque estratégico.							
51	Nuestros jefes son capaces de comunicar la importancia de la innovación a toda la organización.							
52	Tenemos una visión de innovación que está alineada con proyectos, plataformas o iniciativas.							
53	Los jefes de esta organización tienen diversas formas de pensar, lo que se traduce en puntos de vista diferentes sobre cómo deben hacerse las cosas.							
54	Tenemos un conjunto coherente de metas y objetivos de innovación que están articulados entre sí.							
55	La innovación es un valor fundamental en esta organización.							
56	Tenemos iniciativas estratégicas continuas orientadas al logro de ventajas competitivas.							
57	Nuestra planificación estratégica está orientada a la oportunidad en lugar de estar orientada al proceso.							
58	Nosotros definimos nuestro valor en colaboración con nuestros clientes.							
59	En un intento por crear valor agregado, interactuamos proactivamente con otros que forman parte de la cadena de valor (es decir, minoristas, distribuidores, proveedores).							
60	Existe un consenso entre los empleados acerca de lo que genera valor para clientes y otros actores interesados.							
61	Busco activamente nuevas ideas e innovaciones en todas las etapas del desarrollo de productos / servicios.							
62	Consigo información para tomar decisiones que aportan valor agregado.							
63	Entiendo qué sistemas / procesos debemos destacar para dar valor agregado a los clientes y actores interesados.							
64	Tengo libertad para desarrollar las mejores estrategias en un esfuerzo por crear valor para nuestros clientes.							
65	Me considero una persona creativa / innovadora.							
66	La innovación en nuestra organización es más probable que tenga éxito si a los empleados se les permite ser únicos y expresar estos conocimientos/capacidades en sus actividades diarias.							
67	Veo la incertidumbre como una oportunidad y no como un riesgo.							

68	Mi organización aprovecha mi creatividad, usándola de buena manera.							
69	Se me da el tiempo y la oportunidad para desarrollar mi potencial creativo.							
70	Estoy preparado para hacer las cosas de manera diferente si se me da la oportunidad de hacerlo.							

ANEXO 4: Análisis factorial para determinar Factores relacionados con la Innovación.

Leyenda:
Amarillo: ítems asignados a cada Factor
Rojo: Variables eliminadas

ITERACIÓN1 (Inicial)

Rotated Component Matrix[a]

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Tengo la confianza suficiente para mejorar el interés de la organización, y requerir poca supervisión de mis jefes.	,766	,200	,217	,109	-,070	,164	,098
Como empleado, me siento capacitado para generar ideas.	,758	,013	,164	,142	,314	,042	,179
Me cosidero una persona creativa / innovadora.	,748	,093	,236	-,004	,243	,171	,089
Estoy preparado para hacer las cosas de manera diferente si se me da la oportunidad de hacerlo.	,725	,069	,188	-,089	,129	,189	,246
Me siento animado a desafiar decisiones y acciones en esta organización si pieso que hay una mejor manera.	,717	,136	,208	,214	,227	,158	,139
Entiendo qué sistemas / procesos debemos destacar para dar valor agregado a los clientes y actores interesados.	,690	,186	,235	,189	,164	,026	,042
La innovación en nuestra organización es más probable que tenga éxito si a los empleados se les permite ser únicos y expresar estos conocimientos/capacidades en sus actividades diarias.	,661	,224	,053	,190	,315	,003	,015
Cuando descubro algo importante acerca de un cliente o de un competidor que pueda afectar a otros en mi organización, conozco qué hacer con esa información.	,654	,283	,189	,258	,168	,110	,009
Sabemos qué clientes (y / o segmentos de mercado) proporcionarán las bases más sólidas para el crecimiento futuro de mi organización.	,614	,331	,180	,416	,089	,227	,132
Veo la incertidumbre como una oportunidad y no como un riesgo.	,613	,261	,060	-,040	-,012	,244	,054
Me siento estimulado para aplicar lo que he aprendido.	,612	,387	,350	,257	,131	-,021	,236
Las comunicaciones en mi lugar de trabajo son abiertas y honestas.	,598	,412	,177	-,007	,100	-,093	,232
Tengo libertad para desarrollar las mejores estrategias en un esfuerzo por crear valor para nuestros clientes.	,574	,381	,349	,304	,053	,132	-,071
Se conoce que pueden ocurrir errores (aplicar mal los conocimientos/capacidades tanto individuales como grupales) o que las oportunidades puede que no se aprovechen 6 a lo esperado.	,572	,107	,042	,103	,106	,363	,144
Me siento impulsado en ayudar a crear el futuro para esta organización.	,564	,175	,471	,250	,188	-,023	,078
Tenemos un ambiente efectivo para la colaboración dentro y entre departamentos.	,532	,349	,070	,254	,071	,074	-,051
Cosigo información para tomar decisiones que aportan valor agregado.	,522	,408	,123	,245	,244	,155	,104
Tengo una buena compresión de la cadena de valor y de los principales intereses de nuestra organización.	**,487**	**,387**	**,079**	**,355**	**,303**	**,234**	**,239**
Mis contribuciones son valoradas por mis compañeros de trabajo.	,459	,347	,122	,112	,075	-,089	,068
Nuestro modelo de negocio se basa en el enfoque estratégico.	,224	,782	,192	,123	,139	,034	,309
Tenemos una visión de innovación que está alineada con proyectos, plataformas o iniciativas.	,166	,769	,304	,080	,242	,241	,196

ITERACIÓN1 (Inicial) Continuación

Rotated Component Matrix[a]

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Tenemos un conjunto coherente de metas y objetivos de innovación que están articulados entre sí.	,205	,763	,271	,145	,197	,070	-,023
Nuestros jefes son capaces de comunicar la importancia de la innovación a toda la organización. [.]	,219	,733	,207	,023	,274	,212	,256
Todos en nuestra organización están involucrados en los procesos de aprendizaje y capacitación.	,411	,691	,124	,272	,068	,166	,072
Nosotros definimos nuestro valor en colaboración con nuestros clientes.	,212	,676	,001	,247	,345	,219	,151
La innovación es parte de una cultura organizacional y no sólo una palabra.	,384	,674	,180	,016	,160	,254	,183
La innovación es un valor fundamental en esta organización.	,226	,624	,020	,138	,201	,245	,373
Tenemos formas objetivas de medir la efectividad de nuestras propuestas de innovación.	,157	,598	,231	,199	,283	,262	,158
El conocimiento es tan estratégico en nuestra organización que contamos con un proceso confiable y válido, lo que permite emplearlo en el proceso de planificación.	,368	,580	,175	,027	,171	,297	,053
Tenemos un proceso fluido que va desde la generación de ideas hasta su comercialización.	,348	,556	,398	,125	-,092	,321	,139
Tenemos una idea de cuáles son los clientes que serán abordados por los competidores.	,494	,536	,072	,385	,029	,081	-,038
Hay guías y seguimiento después de la capacitación.	,119	,515	,110	,423	,333	,131	,116
Estamos preparados para comprometer nuevos recursos o redirigir los recursos actuales para apoyar los emprendimientos como resultados de nuestro proceso de innovación. [.]	,083	,505	,217	,159	,168	,232	,100
Los jefes poseen cualidades de liderazgo apropiadas para apoyar la innovación.	,282	,469	,314	,272	,273	,194	,328
En un intento por crear valor agregado, interactuamos proactivamente con otros que forman parte de la cadena de valor (es decir, minoristas, distribuidores, proveedores).	**,366**	**,448**	**,017**	**,140**	**,193**	**,057**	**,430**
Podemos modificar sistemas y procesos con bastante rapidez y según sea necesario para mejorar competitivamente.	,239	,467	,603	-,014	,041	,340	-,038
Mi organización aprovecha mi creatividad, usándola de buena manera.	,219	,282	,598	,348	,406	,039	,198
Podemos cambiar rápidamente nuestros productos y servicios basados en la reacción de los clientes o de nuestra competencia.	,177	,212	,584	-,161	,117	,540	,146
Busco activamente nuevas ideas e innovaciones en todas las etapas del desarrollo de productos / servicios.	,556	,307	,564	,197	,118	-,105	,105
Tenemos iniciativas estratégicas continuas orientadas al logro de ventajas competitivas. [.]	,245	,477	,556	,132	-,019	,007	,198
Se me da el tiempo y la oportunidad para desarrollar mi potencial creativo.	,503	,070	,532	,261	,027	,019	,304
El conocimiento que generamos nos permite crear una ventaja competitiva en el mercado.	,461	,463	,489	,112	,181	-,005	,100
Se espera que desarrolle nuevas capacidades y conocimientos orientados a apoyar los procesos de innovación en esta organización.	,481	,192	,482	,428	,150	,107	,098
Nuestros jefes ayudan a eliminar las barreras que obstaculizan la implementación de la innovación.	,270	,260	,465	,226	,247	,236	,044
Podemos percibir cuando los clientes son desatendidos o sobreatendidos, y hacer los ajustes correspondientes.	,237	,185	,453	,158	,205	,283	-,290
Los empleados de mi área actúan como un equipo. No hay vínculos débiles y tenemos un sentido de pertenencia en todo lo que hacemos.	**,309**	**,393**	**,430**	**,223**	**,148**	**-,152**	**,357**
Recibo capacitación orientada a ofrecer valor agregado al cliente.	,223	,092	,128	,873	,053	,096	-,029

ITERACIÓN1 (Inicial) Continuación

Rotated Component Matrix[a]

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Recibo capacitación relacionada con iniciativas estratégicas de la organización en lugar de ser de carácter general.	,085	,201	,087	,837	,034	,062	,179
Sé qué tipo de capacitación / aprendizaje necesito para apoyar procesos de innovación.	,229	-,001	,429	,568	,205	,124	,293
Tomamos tiempo para entender nuestro ambiente competitivo hasta el punto donde podemos anticipar cambios en el sector.	,379	,350	,091	,546	,127	,362	,036
La información sobre la gestión del desempeño (desarrollo de empleados con retroalimentación frecuente) se utiliza para mejorar en lugar de controlar.	,257	,184	,324	,445	,012	-,324	,232
Estamos dispuestos a suspender los productos y servicios que sólo sirven secundariamente a nuestros propósitos en los esfuerzos por crear capacidades para nuevos productos y servicios.	**,350**	**,218**	**-,166**	**,375**	**,164**	**,121**	**,035**
Los jefes de esta organización tienen diversas formas de pesar, lo que se traduce en puntos de vista diferentes sobre cómo deben hacerse las cosas.	,391	,404	-,034	,083	,685	-,008	-,012
Existe un coseso entre los empleados acerca de lo que genera valor para clientes y otros actores interesados.	,263	,531	,078	,084	,629	,146	,149
Nuestra planificación estratégica está orientada a la oportunidad en lugar de estar orientada al proceso.	,052	,371	,066	,151	,620	,245	-,052
Entiendo cómo aporto a la innovación en nuestra organización.	,390	,281	,419	-,036	,591	-,072	,033
Estoy suficientemente comprometido en el proceso de planificación de la organización.	,345	,120	,384	,156	,579	-,089	,016
Estoy conectado a un enfoque de innovación en esta organización en la que conozco personalmente lo que contribuyo a la misma. [.]	,445	,085	,469	,066	,576	,053	,168
Nos motivan a dar información acerca de algo confuso	,162	,083	,010	-,049	,552	,182	,315
El equipo directivo actúa como líder y/o facilitador de la capacitación.	**,070**	**,202**	**,285**	**,416**	**,511**	**-,065**	**,246**
Los directores de proyectos y/o jefes de equipos tienen autonomía para acelerar, pausar, reducir, cambiar de rumbo o cancelar proyectos existentes.	,143	,261	-,002	,113	-,087	,700	,011
Somos rápidos en trasformar las ideas en productos comercializables / servicios.	,278	,187	,525	,011	,112	,626	,010
Estamos preparados para lanzar un nuevo producto / servicio incluso cuando no está claro qué tan exitoso puede ser.	,089	,273	-,003	,129	,144	,571	,215
Durante el próximo año podríamos cambiar hasta el 2s por ciento de los procesos que apoyan nuestro actual modelo de negocio. [.]	-,006	,158	,061	,110	,404	,548	-,035
Tenemos un buen historial de lanzamiento de nuevas ofertas de productos y servicios.	,333	,518	,064	,118	-,081	,529	,232
Los empleados son tratados iguales, lo que se evidencia en sus niveles de participación.	,085	,284	,053	,145	,075	,065	,739
Actualmente hay confianza y respeto mutuos entre directivos y empleados.	,496	,263	,014	,008	,101	-,119	,568
Ya hemos destinado recursos medibles (humanos y financieros) para nuestra estrategia de innovación.	,107	,281	,246	,239	,071	,401	,556
Tenemos una amplia base de recursos (infraestructura, materiales, mano de obra) en nuestra organización en lo que se refiere a la innovación.	,196	,218	,317	,112	,269	,322	,534
En mi organización se fomenta el aprendizaje continuo, dando tiempo/oportunidad para mejorar las habilidades y capacidades de sus trabajadores.	**,330**	**,288**	**,141**	**,354**	**,017**	**,150**	**,379**

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Rotation converged in 19 iterations.

ITERACIÓN 2

Rotated Component Matrix[a]

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Tengo la confianza suficiente para mejorar el interés de la organización, y requerir poca supervisión de mis jefes.	,763	,210	,167	-,058	,246	,121	,035
Como empleado, me siento capacitado para generar ideas.	,746	,035	,250	,303	,011	,110	,206
Estoy preparado para hacer las cosas de manera diferente si se me da la oportunidad de hacerlo.	,746	,119	,135	,131	,208	-,102	,149
Me cosidero una persona creativa / innovadora.	,745	,108	,171	,245	,220	,016	,115
Me siento animado a desafiar decisiones y acciones en esta organización si pieso que hay una mejor manera.	,719	,168	,190	,222	,154	,221	,131
La innovación en nuestra organización es más probable que tenga éxito si a los empleados se les permite ser únicos y expresar estos conocimientos/capacidades en sus actividades diarias.	,649	,235	,143	,294	-,010	,128	,019
Entiendo qué sistemas / procesos debemos destacar para dar valor agregado a los clientes y actores interesados.	,644	,156	,272	,220	,163	,211	-,047
Veo la incertidumbre como una oportunidad y no como un riesgo.	,644	,285	-,068	-,024	,241	,006	,011
Cuando descubro algo importante acerca de un cliente o de un competidor que pueda afectar a otros en mi organización, conozco qué hacer con esa información.	,625	,260	,189	,206	,137	,285	,058
Sabemos qué clientes (y / o segmentos de mercado) proporcionarán las bases más sólidas para el crecimiento futuro de mi organización.	,614	,358	,156	,097	,150	,428	,191
Las comunicaciones en mi lugar de trabajo son abiertas y honestas.	,592	,429	,275	,110	,012	-,015	-,054
Se conoce que pueden ocurrir errores (aplicar mal los conocimientos/capacidades tanto individuales como grupales) o que las oportunidades puede que no se aprovechen 6 a lo esperado.	,591	,155	-,071	,114	,225	,123	,240
Me siento estimulado para aplicar lo que he aprendido.	,579	,405	,475	,126	,049	,188	,167
Me siento impulsado en ayudar a crear el futuro para esta organización.	**,551**	**,181**	**,484**	**,148**	**,164**	**,193**	**,090**
Tengo libertad para desarrollar las mejores estrategias en un esfuerzo por crear valor para nuestros clientes.	,529	,344	,284	,093	,358	,326	-,125
Actualmente hay confianza y respeto mutuos entre directivos y empleados.	,527	,344	,241	,080	-,240	-,054	,248
Tenemos un ambiente efectivo para la colaboración dentro y entre departamentos.	,503	,325	,121	,070	,025	,263	,084
Cosigo información para tomar decisiones que aportan valor agregado.	**,489**	**,405**	**,164**	**,269**	**,064**	**,261**	**,207**
Se espera que desarrolle nuevas capacidades y conocimientos orientados a apoyar los procesos de innovación en esta organización.	**,471**	**,196**	**,414**	**,167**	**,244**	**,436**	**,126**
Mis contribuciones son valoradas por mis compañeros de trabajo.	,450	,345	,185	,091	,016	,115	-,137
Nuestro modelo de negocio se basa en el enfoque estratégico.	,235	,821	,249	,123	,087	,073	,033
Tenemos una visión de innovación que está alineada con proyectos, plataformas o iniciativas.	,159	,792	,221	,259	,275	,083	,147
Nuestros jefes son capaces de comunicar la importancia de la innovación a toda la organización. [.]	,228	,773	,150	,274	,206	,031	,137
Tenemos un conjunto coherente de metas y objetivos de innovación que están articulados entre sí.	,190	,740	,217	,220	,152	,166	-,021
Nosotros definimos nuestro valor en colaboración con nuestros clientes.	,213	,704	,017	,331	,037	,259	,218
La innovación es parte de una cultura organizacional y no sólo una palabra.	,383	,700	,129	,154	,196	,011	,205
Todos en nuestra organización están involucrados en los procesos de aprendizaje y capacitación.	,395	,697	,117	,086	,155	,277	,016

ITERACIÓN 2 Continuación

Rotated Component Matrix[a]

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
La innovación es un valor fundamental en esta organizac[ó]n.	,229	,685	,082	,185	,004	,117	,392
Tenemos formas objetivas de medir la efectividad de nuestras propuestas de innovac[ó]n.	,137	,623	,178	,297	,256	,192	,165
Tenemos un buen historial de lanzamiento de nuevas ofertas de productos y servic[i]s.	,380	,596	-,141	-,095	,363	,160	,267
El conocimiento es tan estratégico en nuestra organización que contamos con un proceso confiable y válido, lo que permite emplearlo en el proceso de planificac[ó]n.	,373	,588	,050	,152	,329	,037	,085
Tenemos un proceso fluido que va desde la generación de ideas hasta su comercializac[i]n.	,352	,579	,229	-,082	,423	,139	,126
Estamos preparados para comprometer nuevos recursos o redirigir los recursos actuales para apoyar los emprendimientos como resultados de nuestro proceso de innovación. [.]	,083	,544	,176	,095	,212	,073	,249
Hay guías y seguimiento después de la capacitac[i]n.	,113	,537	,142	,307	,090	,390	,109
Tenemos una idea de cuáles son los clientes que serán abordados por los competidor[e]s.	**,492**	**,525**	**,063**	**,043**	**,108**	**,432**	**-,139**
Los jefes poseen cualidades de liderazgo apropiadas para apoyar la innovac[i]n.	,285	,515	,292	,257	,252	,262	,180
Mi organización aprovecha mi creatividad, usándola de buena mane[r]a.	,189	,292	,594	,386	,306	,285	,118
Busco activamente nuevas ideas e innovaciones en todas las etapas del desarrollo de productos / servic[i]s.	,528	,283	,593	,106	,195	,157	,010
La información sobre la gestión del desempeño (desarrollo de empleados con retroalimentación frecuente) se utiliza para mejorar en lugar de contro[l]ar.	,232	,191	,569	-,030	-,068	,323	-,104
Se me da el tiempo y la oportunidad para desarrollar mi potencial creat[i]vo.	,488	,094	,566	,009	,214	,217	,206
Los empleados de mi área actúan como un equipo. No hay vínculos débiles y tenemos un sentido de pertenencia en todo lo que hacem[o]s.	,296	,405	,563	,130	,028	,166	,119
Tenemos iniciativas estratégicas continuas orientadas al logro de ventajas competitiv[a]s.	**,231**	**,475**	**,532**	**-,022**	**,199**	**,106**	**,165**
El conocimiento que generamos nos permite crear una ventaja competitiva en el mercad[o].	**,421**	**,450**	**,517**	**,185**	**,173**	**,068**	**,105**
Los jefes de esta organización tienen diversas formas de pesar, lo que se traduce en puntos de vista diferentes sobre cómo deben hacerse las cos[a]s.	,384	,396	,002	,705	-,014	,114	-,122
Nuestra planificación estratégica está orientada a la oportunidad en lugar de estar orientada al proce[s]o.	,027	,367	-,029	,657	,220	,199	,027
Entiendo cómo aporto a la innovación en nuestra organizac[i]n.	,354	,262	,421	,615	,163	-,073	-,042
Existe un coseso entre los empleados acerca de lo que genera valor para clientes y otros actores interesad[o]s.	,264	,554	,076	,612	,106	,075	,106
Estoy suficientemente comprometido en el proceso de planificación de la organizac[i]n.	,315	,098	,403	,593	,086	,156	,013
Estoy conectado a un enfoque de innovación en esta organización en la que conozco personalmente lo que contribuyo a la mis[i]a.	,432	,101	,439	,557	,235	,025	,148
Nos motivan a dar información acerca de algo confl[i]so	,178	,135	,022	,532	,023	-,041	,338
Durante el próximo año podríamos cambiar hasta el 2s por ciento de los procesos que apoyan nuestro actual modelo de negocio. [.]	**,003**	**,199**	**-,193**	**,417**	**,411**	**,130**	**,252**
Somos rápidos en trasformar las ideas en productos comercializables / servic[i]s.	,279	,199	,105	,159	,796	,089	,178

ITERACIÓN 2 Continuación

Rotated Component Matrix[a]

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Podemos cambiar rápidamente nuestros productos y servicios basados en la reacción de los clientes o de nuestra competencia.	,188	,250	,233	,101	,703	-,137	,322
Podemos modificar sistemas y procesos con bastante rapidez y según sea necesario para mejorar competitivamente.	,206	,439	,328	,082	,643	,023	,018
Podemos percibir cuando los clientes son desatendidos o sobreatendidos, y hacer los ajustes correspondientes.	,196	,136	,195	,248	,567	,180	-,122
Los directores de proyectos y/o jefes de equipos tienen autonomía para acelerar, pausar, reducir, cambiar de rumbo o cancelar proyectos existentes.	,182	,312	-,357	-,068	,546	,208	,187
Nuestros jefes ayudan a eliminar las barreras que obstaculizan la implementación de la innovación.	,273	,289	,305	,222	,424	,191	,064
Recibo capacitación orientada a ofrecer valor agregado al cliente.	,197	,092	,169	,059	,124	,873	-,038
Recibo capacitación relacionada con iniciativas estratégicas de la organización en lugar de ser de carácter general.	,068	,229	,205	,042	-,010	,822	,109
Tomamos tiempo para entender nuestro ambiente competitivo hasta el punto donde podemos anticipar cambios en el sector.	,358	,356	,023	,163	,184	,623	,256
Sé qué tipo de capacitación / aprendizaje necesito para apoyar procesos de innovación.	**,215**	**,030**	**,460**	**,196**	**,108**	**,544**	**,417**
Ya hemos destinado recursos medibles (humanos y financieros) para nuestra estrategia de innovación. [.]	,137	,403	,240	-,007	,167	,148	,693
Tenemos una amplia base de recursos (infraestructura, materiales, mano de obra) en nuestra organización en lo que se refiere a la innovación.	,211	,323	,327	,187	,215	,007	,598
Estamos preparados para lanzar un nuevo producto / servicio incluso cuando no está claro qué tan exitoso puede ser.	,129	,347	-,193	,134	,192	,199	,573

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Rotation converged in 9 iterations.

ITERACIÓN 3

Rotated Component Matrix[a]

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Tengo la confianza suficiente para mejorar el interés de la organización, y requerir poca supervisión de mis jefes.	,782	,226	,276	-,065	,081	,040	,019
Como empleado, me siento capacitado para generar ideas.	,768	,039	,049	,336	,145	,218	,026
Me cosidero una persona creativa / innovadora.	,739	,115	,261	,276	-,008	,120	,080
Estoy preparado para hacer las cosas de manera diferente si se me da la oportunidad de hacerlo.	,738	,104	,217	,165	-,086	,182	,112
Me siento animado a desafiar decisiones y acciones en esta organización si pieso que hay una mejor manera.	,710	,167	,162	,285	,197	,138	,148
Entiendo qué sistemas / procesos debemos destacar para dar valor agregado a los clientes y actores interesados.	,698	,187	,218	,174	,218	-,029	-,146
La innovación en nuestra organización es más probable que tenga éxito si a los empleados se les permite ser únicos y expresar estos conocimientos/capacidades en sus actividades diarias.	,665	,247	,012	,272	,137	,013	-,010
Cuando descubro algo importante acerca de un cliente o de un competidor que pueda afectar a otros en mi organización, conozco qué hacer con esa información.	,638	,294	,198	,219	,239	-,032	,048
Me siento estimulado para aplicar lo que he aprendido.	,634	,417	,147	,173	,242	,258	-,152

ITERACIÓN 3 Continuación

Rotated Component Matrix[a]

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Las comunicaciones en mi lugar de trabajo son abiertas y honest[a]s.	,631	,408	,058	,142	,028	,061	-,134
Sabemos qué clientes (y / o segmentos de mercado) proporcionarán las bases más sólidas para el crecimiento futuro de mi organizac[ó]n.	,620	,384	,170	,118	,356	,101	,160
Busco activamente nuevas ideas e innovaciones en todas las etapas del desarrollo de productos / servic[i]s.	,607	,298	,322	,150	,232	,168	-,312
Veo la incertidumbre como una oportunidad y no como un ries[g]o.	,601	,236	,235	,018	-,011	-,026	,260
Se conoce que pueden ocurrir errores (aplicar mal los conocimientos/capacidades tanto individuales como grupales) o que las oportunidades puede que no se aprovechen 6 a lo esper[a]do.	,582	,163	,132	,084	,079	,144	,304
Actualmente hay confianza y respeto mutuos entre directivos y emplead[o]s.	,579	,355	-,221	,085	-,023	,333	-,114
Tengo libertad para desarrollar las mejores estrategias en un esfuerzo por crear valor para nuestros clien[t]s.	,567	,335	,413	,078	,377	-,046	-,095
Se me da el tiempo y la oportunidad para desarrollar mi potencial creat[i]vo.	,545	,085	,340	,105	,314	,365	-,178
Tenemos un ambiente efectivo para la colaboración dentro y entre departamen[t]s.	,532	,317	,035	,046	,304	,022	,051
Mis contribuciones son valoradas por mis compañeros de trab[a]jo.	,481	,349	,016	,066	,136	-,010	-,147
Nuestro modelo de negocio se basa en el enfoque estratég[i]co.	,275	,821	,121	,120	,109	,108	-,094
Tenemos una visión de innovación que está alineada con proyectos, plataformas o iniciativ[a]s.	,189	,812	,289	,242	,094	,137	,028
Nuestros jefes son capaces de comunicar la importancia de la innovación a toda la organizac[i]ón.	,234	,799	,221	,268	-,005	,123	,060
Tenemos un conjunto coherente de metas y objetivos de innovación que están articulados entr[e] sí.	,223	,765	,173	,210	,150	-,041	-,033
Nosotros definimos nuestro valor en colaboración con nuestros clien[t]s.	,204	,726	,011	,314	,221	,114	,205
Todos en nuestra organización están involucrados en los procesos de aprendizaje y capacitac[i]ón.	,416	,712	,155	,060	,258	-,021	,066
La innovación es un valor fundamental en esta organizac[i]ón.	,237	,702	,010	,166	,116	,291	,170
La innovación es parte de una cultura organizacional y no sólo una pala[b]ra.	,376	,694	,214	,163	,018	,163	,152
Tenemos formas objetivas de medir la efectividad de nuestras propuestas de innovac[i]ón.	,150	,636	,272	,290	,212	,159	,079
El conocimiento es tan estratégico en nuestra organización que contamos con un proceso confiable y válido, lo que permite emplearlo en el proceso de planificac[i]ón.	,373	,592	,314	,095	,050	,054	,115
Existe un coseso entre los empleados acerca de lo que genera valor para clientes y otros actores interesad[o]s.	,256	,590	,113	,585	,043	,063	,071
Estamos preparados para comprometer nuevos recursos o redirigir los recursos actuales para apoyar los emprendimientos como resultados de nuestro proceso de innovación. [.]	,104	,584	,215	,044	,091	,269	-,010
Tenemos un proceso fluido que va desde la generación de ideas hasta su comercializac[i]ón.	,374	,571	,449	-,065	,166	,143	,089
Tenemos un buen historial de lanzamiento de nuevas ofertas de productos y servic[i]s.	,348	,570	,272	-,112	,114	,188	,409
Los jefes poseen cualidades de liderazgo apropiadas para apoyar la innovac[i]ón.	,306	,546	,296	,257	,258	,259	-,031
Hay guías y seguimiento después de la capacitac[i]ón.	,123	,542	,100	,312	,411	,105	,074
Los empleados de mi área actúan como un equipo. No hay vínculos débiles y tenemos un sentido de pertenencia en todo lo que hacem[o]s.	**,389**	**,438**	**,124**	**,157**	**,251**	**,282**	**-,330**
Somos rápidos en trasformar las ideas en productos comercializables / servic[i]s.	,267	,232	,784	,147	,037	,105	,246
Podemos cambiar rápidamente nuestros productos y servicios basados en la reacción de los clientes o de nuestra competen[c]a.	,175	,261	,711	,127	-,119	,381	,160
Podemos modificar sistemas y procesos con bastante rapidez y según sea necesario para mejorar competitivame[n]te.	,243	,445	,684	,084	,075	,072	-,024

ITERACIÓN 3 Continuación

Rotated Component Matrix[a]

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Podemos percibir cuando los clientes son desatendidos o sobreatendidos, y hacer los ajustes correspondientes.	,216	,155	,583	,208	,214	-,095	-,023
Nuestros jefes ayudan a eliminar las barreras que obstaculizan la implementación de la innovación.	,274	,288	,473	,258	,238	,199	-,011
Mi organización aprovecha mi creatividad, usándola de buena manera.	**,255**	**,323**	**,432**	**,418**	**,372**	**,306**	**-,288**
Los jefes de esta organización tienen diversas formas de pesar, lo que se traduce en puntos de vista diferentes sobre cómo deben hacerse las cosas.	,371	,410	-,019	,691	,086	-,163	,053
Estoy suficientemente comprometido en el proceso de planificación de la organización.	,347	,133	,182	,654	,177	,062	-,152
Nuestra planificación estratégica está orientada a la oportunidad en lugar de estar orientada al proceso.	,002	,382	,208	,641	,209	-,055	,173
Entiendo cómo aporto a la innovación en nuestra organización.	,394	,319	,271	,619	-,065	,047	-,272
Estoy conectado a un enfoque de innovación en esta organización en la que conozco personalmente lo que contribuyo a la misión.	,459	,143	,320	,597	,054	,249	-,143
Nos motivan a dar información acerca de algo confuso	,160	,126	-,030	,540	-,015	,355	,173
Recibo capacitación orientada a ofrecer valor agregado al cliente.	,228	,089	,148	,081	,883	-,039	,042
Recibo capacitación relacionada con iniciativas estratégicas de la organización en lugar de ser de carácter general.	,106	,219	,006	,072	,855	,146	,025
Tomamos tiempo para entender nuestro ambiente competitivo hasta el punto donde podemos anticipar cambios en el sector.	,346	,364	,160	,192	,580	,079	,357
Ya hemos destinado recursos medibles (humanos y financieros) para nuestra estrategia de innovación.	,164	,410	,149	,001	,205	,702	,173
Tenemos una amplia base de recursos (infraestructura, materiales, mano de obra) en nuestra organización en lo que se refiere a la innovación.	,237	,377	,254	,171	,050	,661	,007
Estamos preparados para lanzar un nuevo producto / servicio incluso cuando no está claro qué tan exitoso puede ser.	,082	,318	,073	,185	,168	,335	,634
Los directores de proyectos y/o jefes de equipos tienen autonomía para acelerar, pausar, reducir, cambiar de rumbo o cancelar proyectos existentes.	,132	,315	,376	-,151	,108	-,002	,530
La información sobre la gestión del desempeño (desarrollo de empleados con retroalimentación frecuente) se utiliza para mejorar en lugar de controlar.	**,326**	**,184**	**,042**	**-,018**	**,476**	**,211**	**-,481**

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Rotation converged in 11 iterations.

ITERACIÓN 4 (Final)

Rotated Component Matrix[a]

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Como empleado, me siento capacitado para generar ide[a]s.	,777	,045	,054	,304	,131	,039	,230
Tengo la confianza suficiente para mejorar el interés de la organización, y requerir poca supervisión de mis je[fe]s.	,774	,222	,256	-,101	,081	,121	,041
Me cosidero una persona creativa / innovad[or]a.	,742	,132	,253	,203	,007	,049	,171
Entiendo qué sistemas / procesos debemos destacar para dar valor agregado a los clientes y actores interesad[os].	,734	,176	,202	,163	,181	,052	-,141
Estoy preparado para hacer las cosas de manera diferente si se me da la oportunidad de hace[r]lo.	,725	,114	,211	,115	-,081	,096	,249
Me siento animado a desafiar decisiones y acciones en esta organización si pieso que hay una mejor mane[ra].	,698	,164	,169	,253	,206	,126	,197
La innovación en nuestra organización es más probable que tenga éxito si a los empleados se les permite ser únicos y expresar estos conocimientos/capacidades en sus actividades diar[ia]s.	,680	,246	,000	,264	,103	,077	-,020
Me siento estimulado para aplicar lo que he aprend[id]o.	,667	,446	,151	,098	,251	-,145	,255
Busco activamente nuevas ideas e innovaciones en todas las etapas del desarrollo de productos / servic[io]s.	,667	,316	,312	,098	,181	-,119	,046
Las comunicaciones en mi lugar de trabajo son abiertas y hones[ta]s.	,650	,394	,054	,135	,007	,016	-,010
Cuando descubro algo importante acerca de un cliente o de un competidor que pueda afectar a otros en mi organización, conozco qué hacer con esa informac[ió]n.	,645	,305	,194	,150	,272	,017	,005
Sabemos qué clientes (y / o segmentos de mercado) proporcionarán las bases más sólidas para el crecimiento futuro de mi organizac[ió]n.	,622	,394	,136	,069	,373	,168	,126
Tengo libertad para desarrollar las mejores estrategias en un esfuerzo por crear valor para nuestros clientes. [.]	,602	,329	,383	,059	,337	,121	-,160
Se me da el tiempo y la oportunidad para desarrollar mi potencial creat[iv]o.	,597	,116	,325	,031	,302	-,091	,295
Actualmente hay confianza y respeto mutuos entre directivos y emplead[os].	,585	,344	-,211	,105	-,053	-,003	,281

ITERACIÓN 4 (Final) Continuación

Rotated Component Matrix[a]

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Veo la incertidumbre como una oportunidad y no como un riesgo. [.]	,573	,227	,188	-,004	-,017	,318	,019
Se conoce que pueden ocurrir errores (aplicar mal los conocimientos/capacidades tanto individuales como grupales) o que las oportunidades puede que no se aprovechen 6 a lo esperado.	,553	,122	,097	,162	,031	,483	,087
Tenemos un ambiente efectivo para la colaboración dentro y entre departamentos.	,530	,280	,020	,095	,271	,245	-,071
Mis contribuciones son valoradas por mis compañeros de trabajo.	,491	,332	,028	,076	,113	-,021	-,058
Nuestro modelo de negocio se basa en el enfoque estratégico.	,294	,831	,112	,088	,094	-,018	,080
Tenemos una visión de innovación que está alineada con proyectos, plataformas o iniciativas.	,201	,820	,292	,215	,100	,049	,129
Nuestros jefes son capaces de comunicar la importancia de la innovación a toda la organización.	,244	,808	,217	,233	,009	,060	,126
Tenemos un conjunto coherente de metas y objetivos de innovación que están articulados entre sí.	,250	,765	,153	,195	,136	,070	-,110
La innovación es un valor fundamental en esta organización.	,231	,715	,000	,149	,139	,117	,324
Nosotros definimos nuestro valor en colaboración con nuestros clientes.	,192	,710	,020	,343	,228	,205	,115
Todos en nuestra organización están involucrados en los procesos de aprendizaje y capacitación.	,415	,705	,132	,046	,250	,155	-,033
La innovación es parte de una cultura organizacional y no sólo una palabra.	,368	,699	,196	,139	,021	,169	,184
Tenemos formas objetivas de medir la efectividad de nuestras propuestas de innovación.	,153	,645	,291	,270	,220	,043	,188
Estamos preparados para comprometer nuevos recursos o redirigir los recursos actuales para apoyar los emprendimientos como resultados de nuestro proceso de innovación. [.]	,138	,602	,174	,027	,067	,101	,172
Existe un coseso entre los empleados acerca de lo que genera valor para clientes y otros actores interesados.	,277	,591	,127	,576	,039	,063	,039
Tenemos un proceso fluido que va desde la generación de ideas hasta su comercialización.	,359	,576	,439	-,103	,174	,126	,189
El conocimiento es tan estratégico en nuestra organización que contamos con un proceso confiable y válido, lo que permite emplearlo en el proceso de planificación.	,365	,563	,293	,139	,005	,312	-,025
Los jefes poseen cualidades de liderazgo apropiadas para apoyar la innovación.	,351	,563	,270	,219	,241	,064	,172
Tenemos un buen historial de lanzamiento de nuevas ofertas de productos y servicios.	,302	,547	,226	-,079	,116	,482	,220
Hay guías y seguimiento después de la capacitación.	,148	,534	,089	,339	,379	,170	,021

ITERACIÓN 4 (Final) Continuación

Rotated Component Matrix[a]

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Somos rápidos en trasformar las ideas en productos comercializables / servic[ ]s.	,256	,233	,771	,104	,060	,256	,139
Podemos cambiar rápidamente nuestros productos y servicios basados en la reacción de los clientes o de nuestra competen[ ]a.	,173	,261	,711	,125	-,124	,229	,355
Podemos modificar sistemas y procesos con bastante rapidez y según sea necesario para mejorar competitivame[ ]e.	,260	,442	,679	,059	,064	,108	,017
Podemos percibir cuando los clientes son desatendidos o sobreatendidos, y hacer los ajustes correspondien[ ]s.	,224	,142	,610	,210	,190	,074	-,131
Nuestros jefes ayudan a eliminar las barreras que obstaculizan la implementación de la innovac[ ]n.	,295	,316	,490	,190	,251	-,063	,238
Los jefes de esta organización tienen diversas formas de pesar, lo que se traduce en puntos de vista diferentes sobre cómo deben hacerse las cos[ ]s.	,387	,392	,009	,696	,081	,047	-,180
Nos motivan a dar información acerca de algo confu[ ]o	,167	,093	-,005	,650	-,066	,274	,240
Nuestra planificación estratégica está orientada a la oportunidad en lugar de estar orientada al proce[ ]o.	,015	,381	,233	,627	,226	,080	-,035
Estoy suficientemente comprometido en el proceso de planificación de la organizac[ ]n.	,387	,146	,241	,594	,190	-,234	,078
Estoy conectado a un enfoque de innovación en esta organización en la que conozco personalmente lo que contribuyo a la misi[ ]a.	,509	,174	,353	,514	,055	-,192	,246
Entiendo cómo aporto a la innovación en nuestra organizac[ ]n.	,460	,361	,302	,507	-,053	-,334	,036
Recibo capacitación orientada a ofrecer valor agregado al clie[ ]e.	,248	,097	,135	,046	,884	,040	-,029
Recibo capacitación relacionada con iniciativas estratégicas de la organización en lugar de ser de carácter gene[ ]al.	,130	,234	-,003	,047	,854	,003	,148
Tomamos tiempo para entender nuestro ambiente competitivo hasta el punto donde podemos anticipar cambios en el sec[ ]r.	,317	,347	,156	,202	,608	,313	,137
Los directores de proyectos y/o jefes de equipos tienen autonomía para acelerar, pausar, reducir, cambiar de rumbo o cancelar proyectos existen[ ]s.	,065	,255	,334	-,032	,079	,700	-,024
Estamos preparados para lanzar un nuevo producto / servicio incluso cuando no está claro qué tan exitoso puede ser. [ ]	,011	,278	,073	,275	,195	,559	,415
Ya hemos destinado recursos medibles (humanos y financieros) para nuestra estrategia de innovac[ ]n.	,176	,430	,120	,013	,200	,211	,645
Tenemos una amplia base de recursos (infraestructura, materiales, mano de obra) en nuestra organización en lo que se refiere a la innovac[ ]n.	,269	,414	,248	,136	,045	,013	,613

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Rotation converged in 13 iterations.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	23,779	44,867	44,867	23,779	44,867	44,867	10,749	20,281	20,281
2	3,657	6,899	51,766	3,657	6,899	51,766	10,288	19,412	39,693
3	2,462	4,646	56,412	2,462	4,646	56,412	4,270	8,057	47,749
4	2,256	4,257	60,669	2,256	4,257	60,669	3,777	7,127	54,876
5	1,901	3,586	64,256	1,901	3,586	64,256	3,384	6,385	61,261
6	1,612	3,041	67,297	1,612	3,041	67,297	2,421	4,568	65,829
7	1,487	2,806	70,103	1,487	2,806	70,103	2,265	4,274	70,103
8	1,320	2,491	72,594						
9	1,252	2,362	74,956						
10	1,157	2,182	77,139						
11	1,077	2,031	79,170						
12	1,016	1,918	81,088						
13	,953	1,799	82,886						
14	,833	1,572	84,458						
15	,764	1,441	85,900						
16	,678	1,279	87,179						
17	,625	1,179	88,358						
18	,597	1,127	89,485						
19	,539	1,017	90,502						
20	,506	,955	91,457						
21	,498	,939	92,396						
22	,458	,864	93,260						
23	,421	,795	94,055						
24	,366	,690	94,745						
25	,322	,607	95,352						
26	,275	,519	95,871						
27	,260	,490	96,361						
28	,245	,462	96,823						
29	,226	,427	97,250						
30	,184	,346	97,596						
31	,177	,335	97,931						
32	,160	,302	98,233						
33	,143	,271	98,503						
34	,132	,249	98,753						
35	,112	,212	98,965						
36	,090	,169	99,134						
37	,076	,143	99,277						
38	,072	,136	99,413						
39	,067	,126	99,539						
40	,052	,098	99,637						
41	,048	,091	99,727						
42	,038	,071	99,798						
43	,030	,056	99,855						
44	,022	,042	99,897						
45	,020	,037	99,934						
46	,012	,023	99,957						
47	,009	,018	99,974						
48	,007	,014	99,988						
49	,004	,007	99,996						
50	,001	,003	99,998						
51	,001	,001	99,999						
52	,000	,001	100,000						
53	5,845E-05	,000	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.