

TENDENCIAS EN CIENCIAS **ADMINISTRATIVAS**

Coordinadores

Mario Heimer Florez Guzmán

Mario Samuel Rodríguez Barrero

ISBN: 978-9942-802-49-4

TENDENCIAS EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TENDENCIAS EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



TENDENCIAS EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Coordinadores

Mario Heimer Florez Guzmán
Mario Samuel Rodríguez Barrero

La presente obra fue evaluada por pares académicos experimentados en el área.

Catalogación en la Fuente:

Tendencias en ciencias administrativas/ Mario Heimer Florez Guzmán, Mario Samuel Rodríguez Barrero (coord.). – Guayaquil: CIDE, 2020

72 p.: incluye tablas, cuadros, gráficos

II Congreso Internacional de Ciencias Administrativas, Contables, Gerenciales y Marketing 11, 12 y 13 de septiembre 2019, Baños de Agua Santa, Ecuador.

ISBN: 978-9942-802-49-4

1. Administración– Ecuador – Congresos, conferencias

Reservados todos los derechos. Está prohibido, bajo las sanciones penales y el resarcimiento civil previstos en las leyes, reproducir, registrar o transmitir esta publicación, integra o parcialmente, por cualquier sistema de recuperación y por cualquier medio, sea mecánico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o por cualquiera otro, sin la autorización previa por escrito al Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador (CIDE).

ISBN: 978-9942-802-49-4

Edición con fines académicos no lucrativos.
Impreso y hecho en Ecuador.

Dirección Editorial: Lic. Pedro Naranjo Bajaña, Msc.
Coordinación Técnica: Lic. María José Delgado
Diseño Gráfico: Lic. Danissa Colmenares
Diagramación: Lic. Alba Gil

Fecha de Publicación: Marzo, 2020

Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador.
Cda. Martina Mz. 1 V. 4 – Guayaquil, Ecuador.
Tel.: 00593 4 2037524.
[http. :/www. cidecuador.org](http://www.cidecuador.org)



COMITÉ EDITORIAL

Jaime Tinto Arandes (España)

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales Universidad de Barcelona (UB). España, Master en Nuevas Técnicas de Gestión Empresarial UB, España. Especialista en Técnicas de Muestreo de Avanzada. CIENES, Chile. Profesor Jubilado de la universidad de Los Andes –Venezuela, Economista ULA, Jefe de la Sección de Indicadores Socio-económicos IIES, FACES, Coordinador de la Cátedra de Incertidumbre en el ámbito económico y empresarial. FACES ULA, Coordinador de la Sección de Estudios de Postgrados Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales IIES (CEP-ULA).

María Luisa Saavedra García (México)

Contadora pública, especialista en Finanzas, maestra y doctora en Administración por la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de la UNAM. Con 25 años de experiencia docente en la FCA es miembro del Sistema Nacional de Investigadores del CONACYT. Es autora de 13 libros y más de 60 artículos científicos en revistas nacionales e internacionales especializadas en ciencias administrativas. Ha coordinado proyectos de investigación regionales, nacionales e internacionales y ha recibido numerosos reconocimientos por su labor docente y de investigación en las áreas económico administrativas. Ha participado como conferencista invitada en eventos académicos y de investigación en diversos países de Latinoamérica

Imanol Belausteguigoitia Rius (México)

Imanol estudió Agronomía en el TEC (1979-1982), Maestría en Administración en el ITAM (1991-1993), Doctorado en Administración de Organizaciones en la UNAM y estudios posdoctorales en Babson College en Boston (2000-2001). Desde el año 1997 se incorpora como profesor al ITAM y en 2000 funda ahí el CEDEF. Ha escrito numerosos artículos y participado en conferencias a nivel nacional e internacional. En 2004 publicó su libro *Empresas Familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación*. A partir del año 2003 ha participado en más de 100 proyectos de consultoría de empresas familiares de todo tipo, en Estados Unidos, Europa, Latinoamérica y México.

Roger Dante Prado Lafuente (Bolivia)

Es docente apasionado con los temas de estrategia empresarial y metodología de la investigación, realizó una serie de emprendimientos culturales y promueve investigaciones del tema empresarial para uso de tecnología de información y centros de investigación en diferentes universidades del país. Es director ejecutivo de la Fundación Bolivia Digital y CEO de Sebaoth Producciones

COMITÉ ACADÉMICO

Luis Vargas Espinoza (Perú)

Doctor en Administración, Universidad Privada de Tacna – Perú. (c) Doctor en Nuevas Tendencias en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Granada - España. Doctorado en Economía y Negocios Internacionales, Universidad Católica de Santa María, Arequipa - Perú. Magíster en Administración (ESAN), Lima – Perú. Maestría en Ingeniería Comercial y Negocios Internacionales, Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa – Perú. Licenciado en Administración de Empresas. Ingeniero Comercial. Docente de Pre y Post Grado de la Universidad Católica de Santa María. Docente de Post Grado de la Universidad Nacional de San Agustín. Docente de Pre y Post Grado de la Universidad Privada de Tacna. Expositor internacional en el área de Marketing y Negocios Internacionales. Ex Decano del Colegio de Licenciados en Administración, Arequipa – Perú.

Mario Florez Guzmán (Colombia)

Candidato a Doctor en Educación de la Atlantic International University U.S.A. –gerencia de instituciones–, Especialista en Física Universidad del Tolima, Matemático y Físico de la Universidad del Tolima, Estudios de Maestría en Alta Gerencia MBA de la Universidad de Phoenix U.S.A; Auditor Integral de Sistemas de Gestión; Gerente MF-Eventos y Logística; Rector del Colegio General Maximiliano Neira Diago; Par académico de COLCIENCIAS; Par académico EFIC (Escuela de Formación e Investigación Contable - Universidad del Quindío); Par académico REDCOLSI (Red Colombiana de Semilleros de Investigación); Par académico de CONADI (Comité Nacional de Investigaciones de la Universidad Cooperativa de Colombia); Miembro de la Red Internacional de Gestión de Conocimiento RIGES; Miembro de la comisión de evaluación y currículo Universidad Cooperativa de Colombia - Universidad Remington Ibagué; Docente a nivel de Posgrado en programas de Especialización en la Universidad Cooperativa de Colombia – especialización en Finanzas–, Universidad Republicana – especialización en Revisoría Fiscal–, Universidad Remington –especialización en Revisoría Fiscal, especialización en Gerencia Informática–, y en la Universidad Santiago de Cali –maestría en Dirección Empresarial, Maestría en Gestión Pública–; Escritor de artículos y capítulos de libro en la temática de Control, Aseguramiento, Contabilidad, Sociedad y Ambiente; conferencista nacional e internacional en temas de finanzas, responsabilidad social y medio ambiente e Investigación Contable de la Asociación Colombiana de Facultades de Contaduría Pública ASFACOP.

Magda Francisca Cejas Martínez (Venezuela)

PhD en Economía y Empresa y PhD en Ciencias Sociales Mención Estudios del Trabajo. Autora de libros tales como: La formación estratégica de los Recursos Humanos. Formación por Competencias, Gestión de Recursos Humanos; un enfoque estratégico. Doctor en Ciencias Sociales. Universidad de Carabobo Año 2005 Mención Suma Cum Laude. Doctor en Economía y Organización Empresas. Universidad de Barcelona. España. Año. 2004 Mención Cum Laude. Licenciada en Administración y Dirección de Empresas. Universidad de Barcelona y Ministerio de Educación y Ciencia. España. Año 2004. Lic. En Relaciones Industriales. Año. 1988- Universidad de Carabobo.

AUTORES

Adriana Yáñez Hernández

Andrea del Pilar Ramírez Casco

Edison Vinicio Calderón Morán

Gerardo Sánchez Ambríz

José de Jesús Pérez Balbuena

Marjorie Isabel Alvarado Ortiz

Mauro Carlos Tapia Toral

Norberto Morales Merchán

Raúl Germán Ramírez Garrido

Walter Navas Bayona

Yesenia Vera Loor

INDICE

PRÓLOGO.....9

Análisis de la contabilidad bajo el enfoque de las TIC's en las organizaciones.....11

Andrea del Pilar Ramírez Casco

Raúl Germán Ramírez Garrido

Edison Vinicio Calderón Morán

Norberto Morales Merchán

Relaciones de los sectores productivos, una oportunidad para generar riqueza.....21

Mauro Carlos Tapia Toral

Marjorie Isabel Alvarado Ortiz

Incidencia de la cultura organizacional en las empresas de educación.....32

Walter Navas Bayona

Yesenia Vera Loor

El talento humano: eslabón generador de conocimiento innovador en PyMEs...48

Gerardo Sánchez Ambriz

José de Jesús Pérez Balbuena

Adriana Yáñez Hernández

PRÓLOGO

El II Congreso Internacional de Ciencias Administrativas, Contables, Gerenciales y Marketing, organizado por el Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador (CIDE) y el Centro de Estudios Transdisciplinarios (CET) Bolivia, celebrado en Baños de Agua Santa, Ecuador, 11, 12 y 13 de septiembre 2019, fue el escenario para presentar las nuevas directrices a nivel nacional e internacional, en el área de ciencias administrativas.

Los trabajos incluidos en este libro titulado *Tendencias en Ciencias Administrativas* exponen diversos tópicos donde refiere casos de estudio, que repercuten en el proceso de aprendizaje y nuevos estilos investigativos, donde la administración está en un proceso de evolución y expansión, generando una transformación ajustada a los nuevos tiempos.

Queda expuesto entonces, a través de los artículos incluidos en este libro, continuar con el proceso de indagación formativa, resaltando en esta oportunidad los temas que se mencionan a continuación:

Análisis de la contabilidad bajo el enfoque de las TIC's en las organizaciones; Relaciones de los sectores productivos, una oportunidad para generar riqueza; Incidencia de la cultura organizacional en las empresas de educación; El talento humano: eslabón generador de conocimiento innovador en PyMEs.

Sumen estos estudios servir como un aporte más, a la investigación para el desarrollo de futuras propuestas en Ecuador y Latinoamérica.

Lic. María J. Delgado

CAPÍTULO 1

ANÁLISIS DE LA CONTABILIDAD BAJO EL ENFOQUE DE LAS TIC'S EN LAS ORGANIZACIONES

Andrea del Pilar Ramírez Casco
Raúl Germán Ramírez Garrido
Edison Vinicio Calderón Morán
Norberto Morales Merchán

Análisis de la contabilidad bajo el enfoque de las TIC's en las organizaciones

Mg. Ing. Andrea del Pilar Ramírez Casco

andreitapilo@yahoo.es

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Mg. Ing. Raúl Germán Ramírez Garrido

rramirez@epoch.edu.ec

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Master Ing. Edison Vinicio Calderón Morán

ecalderon@epoch.edu.ec

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Master Ing. Norberto Morales Merchán

Norberto.2@hotmail.es

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Resumen

Las Tecnologías de Información y Comunicación, mayormente conocidas como “TIC’s”, son aquellas cuya base se centra en los campos de la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones, para dar paso a la creación de nuevas formas de comunicación, que sirven para facilitar la emisión, acceso y tratamiento de la información mediante códigos variados que pueden corresponder a textos, imágenes, sonidos, entre otros. En virtud de lo antes expuesto el principal objetivo de esta investigación es analizar las bondades de uso y las motivaciones que influyen en la aceptación de las nuevas tecnologías destinadas a gestionar la información en la empresa, para ello se realizó una investigación documental, de nivel descriptivo, utilizándose la revisión bibliográfica como técnica de recolección de información. Posteriormente se obtuvo como resultado que es necesario optimizar los procesos administrativos, financieros y de cumplimiento para una adecuada toma de decisiones del nivel directivo valiéndonos de herramientas altamente acertadas como son las TIC's, ya que procesan, sintetizan, almacenan, recuperan, presentan y difunden información digitalizada, así como que permite comunicarse de la manera más efectiva con sus clientes y ofrecer servicios de forma más rápida, con calidad del servicio prestado y la satisfacción del cliente, también permite el manejo de gran volumen de información debido a la complejidad de sus operaciones y por último el control de sus activos, pasivos y patrimonio y poder evaluar cómo ha sido la gestión administrativa y financiera de un determinado ejercicio fiscal.

Palabras clave: Gestión administrativa, TIC'S, Gestión financiera

Abstract

Information and Communication Technologies, mostly known as “ICTs”, are based on the fields of computer science, microelectronics and telecommunications, to give way to the creation of new forms of communication, which serve to facilitate the emission, access and treatment of information through variable codes that may correspond to texts, images, sounds, among others. By

virtue of the foregoing, the main objective of this research is to analyze the benefits of use and the motivations that influence the acceptance of the new technologies determined to manage the information in the company, so that a documentary investigation, of level descriptive, using the bibliographic review as a technique for collecting information. Subsequently, it was obtained as a result that it is necessary to optimize the administrative, financial and compliance processes for adequate decision making at the managerial level using highly accurate tools such as ICT's, since they process, synthesize, store, recover, present and they disseminate digitized information, as well as allowing them to communicate more effectively with their clients and offer services more quickly, with quality of service provided and customer satisfaction, it also allows the handling of large amounts of information due to the complexity of its operations and finally the control of its assets, liabilities and equity and to evaluate how the administrative and financial management of a given fiscal year has been.

Keyword: Administrative management, TIC's, Financial management

Introducción

Las TIC's están presentes en la mayoría de las actividades que realiza el ser humano como educación, comunicación, etc. Su crecimiento en las últimas décadas es considerado como motor de cambio cultural, político y económico de las sociedades. Tal es la importancia que las tecnologías tienen en la sociedad y en el mercado, pues son consideradas como un reto para el desarrollo empresarial las que adoptan este tipo de iniciativas. Podrán mantenerse en el tiempo ya que invertir recursos en tecnología puede otorgar diversos beneficios a las organizaciones, esta inversión mejora la gestión, eleva la eficiencia y la productividad de las organizaciones.

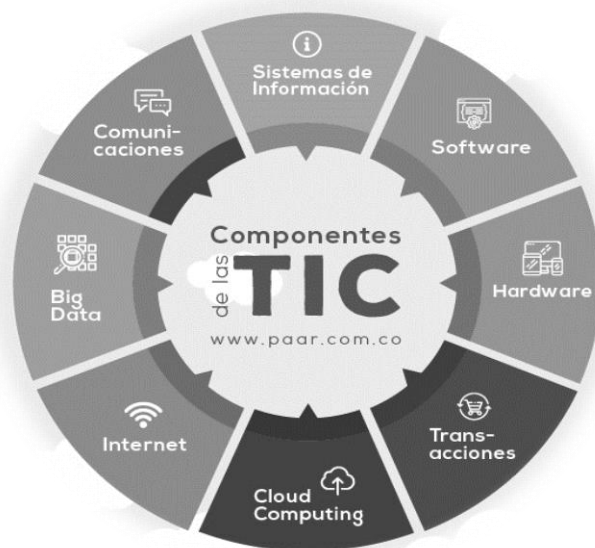


Gráfico 1

Los Componentes de las TIC's

Fuente: Universidad Peruana los Andes, Facultad de Ingeniería, 2018

Las TIC's apoyan los procesos de mejoramiento de la productividad y la competitividad. Contribuyen a fortalecer la capacidad empresarial y de posicionamiento del producto o servicio en el mercado, además de la reducción de costos e incremento de la eficiencia en el empleo de los recursos (humanos, materiales y financieros). Paños (s.f.) menciona que la empresa requiere capacidad para adaptarse a un entorno cada vez más cambiante, debido a que el componente

informativo en todas las actividades económicas y sociales ha generado un reto para mejorar el tratamiento de la información documental ocasionando así una revolución social y económica.



Gráfico 2

Procesos que requieren la Gestión Empresarial

Fuente: Universidad de Las Fuerzas Armadas ESPE, Extensión Latacunga, Ecuador, 2019

MacFarlan (1985), Millar y Porter (1986) establecen que las TIC's permiten mejorar la posición competitiva de las organizaciones que saben obtener beneficio de su uso, añadiendo valor a sus procesos internos y a sus productos. Asimismo, Goldhar y Jelinek (1985) afirman que las empresas que emplean tecnologías pueden obtener ventajas a través de una mayor diferenciación de productos y mejor adaptados al gusto de los clientes.

Desde el punto de vista contable las TIC's ofrecen beneficios para lograr la competitividad en la organización, debido que los sistemas informáticos contables permiten un manejo automatizado que posibilitan optimizar las operaciones administrativas-contables de todas las áreas (tesorería, nómina, compras, facturación y otros) en forma eficiente. De la misma forma, Bakos y Treacy (1986) identificaron que las TIC'S conducen a un incremento de los resultados y a un mejoramiento de la cooperación con clientes y proveedores, así como en la innovación de productos.

Morcillo y Bueno (1993) consideran que las tecnologías favorecen la gestión empresarial, la productividad, la rentabilidad, la calidad entre otros. La contabilidad como sistema de información empresarial, registra los hechos económicos mediante los estados financieros, los mismos que ofrecen un reflejo de la imagen fiel de su patrimonio y sus resultados (cfr. Turner & Weickgenant, 2008).

Las TIC's se han convertido en una herramienta básica para el correcto desarrollo de la actividad corporativa. Korunka et al., (1997), Doherty y King (1998) mencionan que la aplicación de los diversos sistemas tecnológicos presenta una atractiva oportunidad de negocio, la misma que no es aceptada de manera general por todas las empresas, incurriéndose durante su aplicación en importantes fracasos.



Gráfico 3

Gestión Empresarial

Fuente: MN. Consultores, 2015

Conocer las motivaciones que empujan a los directivos a la adopción de nuevas tecnologías información (TIC's) se ha convertido en un aspecto crítico para investigadores y empresarios, tratando de definir correctamente qué factores condicionan una decisión tan trascendente para las organizaciones (Chow, 1967; Bass, 1969; Taylor & Todd, 1995; Chau & Hu, 2002).

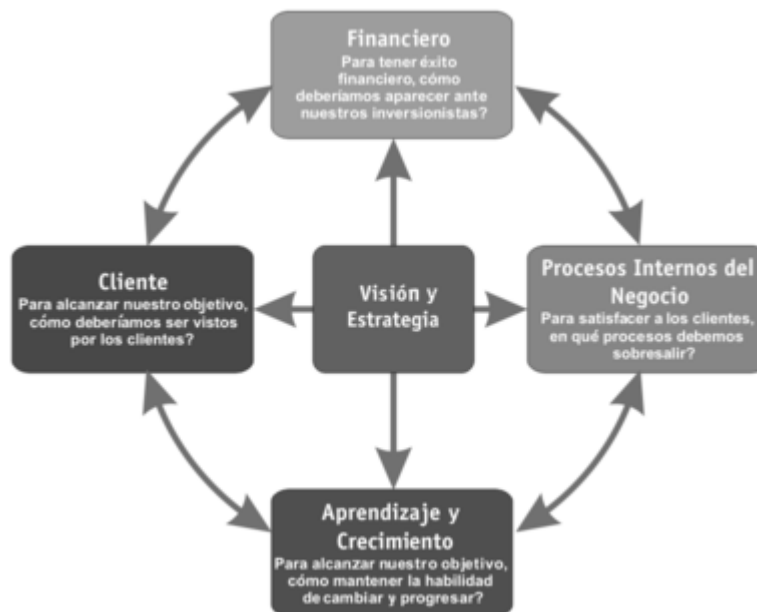


Gráfico 4

Visión Estratégica Empresarial

El objetivo de esta investigación es analizar las bondades a través del uso de las TIC's en las compañías y las motivaciones que influyen en la aceptación de las nuevas tecnologías destinadas a gestionar la información en la empresa: páginas web, e-mail, EDI y software de gestión empresarial.

La aparente discrepancia entre los beneficios esperados de las tecnologías de información y comunicación y lo realmente percibido se manifiesta en muchas herramientas de gestión relacionadas con las tecnologías de la información. Los beneficios derivados de aplicaciones como Internet, el comercio electrónico o el EDI, no se reflejan en los estudios empíricos sobre su difusión, centrándose las explicaciones en la dificultad para apreciar dichas ventajas o bien en la complejidad de su medición (cfr. Liang y Huang, 1998; Mahajan et al., 2000; Forsythe & Shi, 2003).

Para Páez (2008), hay varias razones por las cuales los empresarios se resisten al cambio de aplicar tan excelente herramienta como es el internet, por lo que es necesario analizarlos y estudiarlos para combatirlos y hacer frente a ciertas situaciones.

Entre estas razones se encuentran:

1. La desconfianza e inseguridad, hace un uso reducido y parcial de la banca electrónica y el comercio electrónico por parte de los empresarios, pues la vulnerabilidad de los sistemas que queda en evidencia en los ataques a los sistemas informáticos generan temores en su utilización.
2. Además del eventual robo de información y posible modificación de la imagen de la empresa. El desconocimiento y el hecho de que los empresarios tengan una información muy general sobre las nuevas tecnologías e internet (información acerca de programas, facilidades de nuevas tecnologías, costos de implementación, beneficios que ofrece), es un motivo por el cual se resisten a utilizarlas. No obstante, se oponen a capacitarse en el uso de las nuevas tecnologías.
3. El costo, incluyendo adquisición de equipos, conexión, mantenimiento de la página web, entre otros, es uno de los motivos primordiales por las cuales no aplicaban nuevas tecnologías e internet en las empresas.
4. Al momento de registrar cada una de las transacciones económicas, que se realizan durante el ejercicio fiscal, puede haber errores involuntarios al momento de no registrar de manera detallada cada una de sus transacciones donde se identifique sus compras, ventas, ingresos, entre otros.
5. No tener un control de los activos que tiene la empresa, un ejemplo sería en cuenta de inventarios no se puede determinar las existencias máximas, mínimas y críticas para su reposición.
6. No contar con una base de datos actualizada de clientes, por lo que no se pueden ofertar las promociones, descuentos, entre otros, lo que ocasionaría que no se de rotación de inventarios.

La mayoría de estos estudios parten de teorías relacionadas con el comportamiento, que explican el conjunto de actuaciones del individuo y/o actitudes: Teoría de acción razonada (TRA), Modelos de aceptación de tecnologías (TAM), Teoría de comportamiento planeado (TPB) o Teoría de difusión de innovaciones (IDI). Entre todas ellas destacan por su amplia difusión los modelos TAM (Davis, 1989), los cuales establecen una conexión entre las percepciones del usuario y la aceptación real de TIC'S, es por estos factores que siempre deben existir una comunicación permanente entre el cliente y el vendedor para poder ofertar la mercadería, bien o servicio que se oferte.

Metodología

La investigación documental permitió analizar el uso de la contabilidad bajo el enfoque de las TIC's en las organizaciones, los cuales han impedido un adecuado monitoreo de cada objetivo de la empresa a corto y largo plazo. Asimismo, la revisión bibliográfica como técnica de recolección de información referente a la contabilidad, el uso de las TIC's y las organizaciones, permite identificar

los beneficios de optimizar los procesos de una manera eficiente en cada una de las actividades que registran hechos económicos por parte del ser humano.

Resultados

El importante papel que juegan las TIC's en el desarrollo académico y empresarial de una nación hace que su presencia sea indispensable en los procesos de formación de las distintas disciplinas. Estas últimas "pueden verse favorecidas con el uso de las nuevas tecnologías, aunque no por sí solas, sino en tanto integradas a un proyecto que las utilice intencionalmente para ello" (Zea, et al., 2000, p. 22), debido a que no se trata solamente de que el docente aprenda a usar ciertas tecnologías y medios.

La aplicación de las TIC's desde el punto de vista contable en el sector empresarial, permite el avance en los programas informáticos contables para el registro rápido de las transacciones lo que se traduce en información registrada y disponible en cualquier momento para la toma de decisiones; además de agilizar la transferencia de información de los proveedores, clientes, organismos públicos y privados, y obtenerla de forma inmediata, manteniéndose permanentemente actualizada, debido a que el sistema de gestión contable de cualquier empresa, debe llevar a cabo tres pasos básicos.

1. Es el registro de la actividad financiera de la empresa, el cual consiste en registrar toda la actividad comercial que se lleva a cabo día a día, las cuales en su mayoría están expresadas en términos monetarios y deben ser registrados en los correspondientes libros contables de la empresa.
2. Es la clasificación de la información, se trata de un registro completo acerca de las actividades comerciales; esta etapa implica habitualmente una gran cantidad de datos ya que de esta manera resulta muy útil para aquellas personas que están encargadas de tomar las decisiones, por ello la información debe ser clasificada en diferentes categorías: se deben agrupar por separado aquellas transacciones que reciben dinero y las que lo emiten.
3. El último paso es el resumen de la información, es decir, para que la información contable sea empleada debe ser resumida.

La aplicación de las TIC'S en el área contable, tiene diferentes efectos el mismo que genera un registro rápido de las operaciones de la empresa (Regojo & Tormo, 2008; Díez, 2008), para ser utilizada en cualquier momento para la toma de decisiones, debido a que la transferencia de información procedente de proveedores, clientes, administraciones públicas y otros organismos, como los reguladores de la información contable, es inmediata, para mejorar el desarrollo de la información contable ya que vienen siguiendo caminos paralelos para la facilidad de acceso y transmisión de la información que ha provocado que a veces el volumen de la misma sea excesivo, lo que ha puesto de manifiesto la importancia de realizar una gestión eficiente de la misma (Gimeno, 2008).

También en los sistemas de información contable son considerados los insumos básicos de las organizaciones (García Casella & Rodríguez de Ramírez, 1991), ya que a partir de un criterio económico y práctico para el ente en cuestión, se articularán de forma tal de permitir el aporte de los decisores información útil en los distintos sectores de la organización. Es necesario señalar aquí que las herramientas o soportes tecnológicos a los que nos referimos abarcan lo que tradicionalmente se conoce como hardware (los elementos materiales) y el software (los sistemas operativos, para el manejo de datos y la producción de información).

Tendencias en Ciencias Administrativas

Al momento de registrar las operaciones económicas durante un ejercicio fiscal es necesario que las mismas se realicen de manera diaria, por lo que se establece la utilización de paquetes contables para optimizar los procesos administrativos y económicos de una determinada entidad. Y así el contador puede determinar a través de los reportes del sistema el volumen de ingresos, egresos, existencias máximas, mínimas y críticas, entre otros las cuales servirán de insumo para una adecuada toma de decisiones por parte de la gerencia y así salvaguardar los activos de la misma.

Finalmente, el problema sigue siendo cómo interpretar las necesidades de información de los distintos tipos de usuarios, de manera de diseñar sistemas de información que incorporando las nuevas tecnologías mantengan la integridad de los datos y permitan asegurar un grado razonable de confiabilidad en los distintos niveles de fuente (origen), proceso, archivo y transferencia.

Muchas de las investigaciones llevadas a cabo en el ámbito empresarial se han centrado en análisis relativos a diferentes sectores de la economía (cfr. Ganesan, 1994; Morgan & Hunt, 1994). La tecnología ha sido utilizada por el hombre para mejorar sus capacidades físicas y mentales de observación y de explicación de los fenómenos que se producen en el universo (cfr. Darwin, 1964).

Las ventajas evidentes de los recientes desarrollos de la tecnología de la información y de las comunicaciones para la gestión eficiente de las organizaciones y su vinculación con diferentes mercados –actuales o potenciales- a través de la difusión de información de distinta índole deben ser evaluadas a la luz de los riesgos que trae aparejada su utilización.

Discusión

La TIC's pueden ayudar a la empresa a mejorar su eficiencia y a ser más competitiva, no obstante, este proceso debe estar asistido por un esfuerzo de planeación, formación a los empleados en el uso y adopción de las TIC'S y el cambio organizacional. El internet es una herramienta para mejorar la operatividad de todo negocio. Abrir nuevos mercados y sobre todo, mejorar los procesos de comunicación empresarial, es una tecnología que ayuda a que los procesos sean más rápidos, confiables y de alguna manera seguros, por lo que no debe considerarse como un remedio a los problemas empresariales.

Además, la ejecución de una actividad económica vinculada al campo de las TIC's, y como consecuencia la experiencia adquirida en el manejo de tecnologías, incrementa la facilidad y la utilidad percibida para las diferentes aplicaciones, por lo que se debe realizar mantenimiento a las computadoras para mejorar su optimización, rapidez y así poder tener un respaldo de la misma.

Por lo que es necesario que cada una de las cuentas que pertenecen al activo, pasivo y patrimonio al final del ejercicio económico reflejen que sus saldos sean razonables, no exactos debido a que las actividades son realizadas por personas y siempre va a existir un margen de error, una de las cuentas de activo más sensibles de toda organización son los inventarios, los mismos que necesitan un control detallado de su volumen de existencias, los mismos que deben contar con un código de barras para poder identificar el tipo de producto si es perecible o no, el precio, si tiene descuento o alguna promoción, entre otros.

El punto de partida de toda actividad económica, es el volumen e ingresos, costos y gastos ya que a través de los cuales los controles financieros son más detallados es por eso que las organizaciones se han visto en la necesidad de utilizar un paquete contable el mismo que ayude a determinar reportes diarios de cómo han sido el movimiento de sus operaciones y así poder reflejarlas en los estados financieros los cuales determinan su estabilidad económica.

Gracias a este conocimiento, los directivos encargados de tomar las decisiones sobre qué herramientas se han de implantar en la empresa, saben que deben invertir recursos en formación y aprendizaje, transmitiendo desde el principio el ahorro de esfuerzo y la eficiencia que se puede alcanzar tras su adopción.

Conclusiones

Las principales TIC's utilizadas en las organizaciones incluyen la dotación de hardware y software de gestión, tecnologías de conexión a redes, aplicaciones de marketing electrónico y de ventas, lo cual impacta positivamente en la expansión del mercado, la imagen y la calidad; además, genera una ventaja competitiva, sin embargo, no le están sacando todo su potencial.

El empleo del internet y de software contables en el ámbito empresarial es de mucha importancia, posee bondades que facilitan los procesos operativos y financieros, incursión en la globalización, ventajas competitivas. El internet es un pilar fundamental para las empresas, ya que permite ofertar los productos y servicios generando publicidad para atraer clientes y poder maximizar sus utilidades.

Las TIC's se han convertido en una herramienta, para cada una de las actividades que realiza el contador, debido a que genera reportes económicos de cada una de sus cuentas del activo, pasivo y patrimonio, ya que permite determinar si existen cuentas por cobrar, por pagar, entre otros factores. Permite presentar a la gerencia reportes de cada uno de sus movimientos económicos durante un determinado ejercicio fiscal y así determinar la solvencia, liquidez y rentabilidad de la misma.

Finalmente, las TIC's se han convertido en una pieza esencial en cada una de las actividades que realiza el ser humano, ya sea en el ámbito económico, financiero, administrativo, debido a que agiliza los procesos, se generan los reportes automáticos de cada uno de los bienes o servicios, permitiendo así evaluar cómo han sido sus actividades económicas para establecer mecanismos de control y mejorar sus procesos a corto o largo plazo.

Referencias

- Bakos, J. Y. & Treacy, M. E. (1986). Information technology and corporate strategy: A research perspective. *MIS Quarterly*, 10(2), 107-119.
- Darwin, Ch. (1964). *On the origin of species*. A facsimile of the first edition. Cambridge: Harvard University Press.
- Davis, F. D., Bagozzi, R.P. & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35 (8), p. 982-1002.
- Doherty, N. F. & King, M. (1998). The importance of organisational issues in systems development. *Information Technology and People*, (11), (2), p.104-123.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, (58), (2), p.1-19.

Tendencias en Ciencias Administrativas

- García Casella, C. L. & Rodríguez de Ramírez, M. C. (1991). "Un sistema de información contable integrado para aplicar a las PyMES", *Alta Gerencia*, Año I, Tomo I, Diciembre, p. 203 - 222.
- Gimeno, R. (2008). «Gestión inteligente de la información. El ejemplo de Crédito Andorra», *Estrategia Financiera*, 248, pp. 62-65.
- Goldhar, J. & Jelinek, M. (1985). *Economías de la variedad basadas en la tecnología*. Harvard Deusto Business Review.
- Korunka, C., Weiss, A. & Zauchner, S. (1997). An interview study of continuous implementations of information technology. *Behavior and Information Technology*, 16, (1), p.3-16
- Macfarlan, F. W. (1985). La tecnología de la información cambia el modo de competir. *Harvard Deusto Business Review*, 22, 43-50
- Millar, V. & Porter, M. (1986). Cómo obtener ventajas competitivas, por medio de la información. *Harvard Deusto Business Review*, 25, 3-20
- Morcillo Ortega, P. & Bueno Campos, E. (1993). Aspectos estratégicos de la competitividad empresarial un modelo de análisis. En *Innovación y competitividad un reto para la empresa de 1993* (1, pp. 823-848). Vitoria-Gasteiz: Comunicaciones: VII Congreso AECA
- Morgan R. & Hunt, S. (1994). The commitment- trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), p.20-3
- Regojo, R. & Tormo, R. (2008). «La conversión de datos en el software contable», *Estrategia Financiera*, 248, pp. 36-40.
- Turner, L. & Weickgennant, A. (2008). *Accounting information systems*, Wiley, Nueva York
- Zea-Restrepo, C., Atuesta-Venegas, M., López-Cadavid, C. & González-Castañón, M. Á. (2000). Las tecnologías de información y comunicación: valor agregado al aprendizaje en la escuela. En: *La Universidad y la Escuela aprenden enseñando*, 1, 21-25. Medellín: Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia. Disponible en: <http://www.eduteka.org/pdfdir/claudiaz.pdf>.

CAPÍTULO 2

RELACIONES DE LOS SECTORES PRODUCTIVOS,
UNA OPORTUNIDAD PARA GENERAR RIQUEZA

Mauro Carlos Tapia Toral
Marjorie Isabel Alvarado Ortiz

Relaciones de los sectores productivos, una oportunidad para generar riqueza

Mauro Carlos Tapia Toral

mtapia@uagraria.edu.ec

Universidad Agraria del Ecuador

Marjorie Isabel Alvarado Ortiz

mayo2858@gmail.com

Resumen

Las relaciones de producción de una nación se basan en el uso y destino de los recursos que posee, de los cuales sus nexos sociales proporcionan una alta relevancia en el crecimiento de la sociedad, medidos en términos del Producto Interno Bruto (PIB). El objetivo busca establecer criterios que, dentro de un modelo incluyente y democrático, permitan generar riqueza que haga partícipe a los distintos sectores productivos y sociales. La línea de investigación se basó en estudios de comportamiento del mercado nacional, con el análisis socio económico sostenible que involucra a las relaciones sociales de producción. Se realizó el presente trabajo investigativo, fundamentándose en un diseño de investigación documental, con técnicas de análisis de contenido ya que se valió de cuadros de registros y clasificación de las categorías de instituciones altamente reconocidas en el Ecuador. Las técnicas estadísticas aplicadas en el estudio se basaron en las cuentas nacionales y los niveles de formación académico de la población ecuatoriana. La observación de los resultados refleja la falta de atención por la cual atraviesan determinadas secciones generadoras de fuentes de trabajo, que se traducen en un impacto de mayor bienestar de la comunidad.

Palabras clave: Producción, Desarrollo local, Bienestar social, Sociedad, Comunidad.

Abstract

The production relations of a nation are based on the use and destiny of the resources it possesses, of which its social links have a high relevance in the growth of society, measured in terms of the Gross Domestic Product (GDP). The objective seeks to establish criteria which, within an inclusive and democratic model, determine by generating wealth that makes the different productive and social sectors participate. The research line was based on studies of national market behavior, with the sustainable socio-economic analysis that involves the social relations of production. The present investigative work was carried out, based on a documentary research design, with content analysis techniques since it used tables of records and classification of the categories of highly recognized institutions in Ecuador. The statistical techniques applied in the study were based on national accounts and levels of academic training of the Ecuadorian population. The observation of the results reflects the lack of attention by which they cross certain sections generating sources of work, which translate into an impact of the greater well-being of the community

Keywords: Production, Local development, Social welfare, Society, Community

Introducción

Desde sus inicios republicanos en el Ecuador la producción nacional se fundamentó por la generación de recursos de tipo primario, cumpliendo el país un rol de proveedor de materias primas, caracterizado por booms cíclicos tales como: el período cacaotero de 1866 a 1925, el bananero de 1946 a 1968 y petrolero desde 1972 hasta la actualidad, (Banco Central del Ecuador, 2010). Así también los avances tecnológicos generaron un desarrollo sistemático de las industrias y a su vez un aumento de los requerimientos y necesidades de la población (Alfredo Dammert, 2013). Estos acontecimientos generaron variaciones en las relaciones de búsqueda y demanda de empleo para los diversos sectores productivos de cada época, lo que enmarca distintas oportunidades de generación de riqueza.

Invertir en la explotación sustentable de los recursos primarios, no solo incrementa la productividad de ese sector, sino que además genera fuentes de trabajo directo e indirecto así como también promueve el mejoramiento de la sostenibilidad ambiental. Se debe considerar también que al ser voluminosos y perecederos, los productos agrícolas, pesqueros, forestales y ganaderos, estos se enfrentan con el problema que implica los riesgos de recuperación de la inversión, por lo que es de consideración el aporte gubernamental para la creación de una políticas que generen incentivos que fomente la agroindustria y que establezca como meta la firme convicción de convertirla en competitiva (Skoet, Anríquez, & Carisma, 2012).



Figura 1.

Sector Primario

Elaborado por: María José Velásquez. Docente



Figura 2.

Sector Secundario

Elaborado por: María José Velásquez. Docente



Figura 3.

Sector Terciario

Elaborado por: María José Velásquez. Docente

Aprovechar las oportunidades de desarrollo de cada ciudadano, de acuerdo con los requerimientos de las épocas y condiciones de los mercados, marcan relaciones intrínsecas entre los sectores productivos, de tal manera que al emprender una actividad comercial desde los niveles microeconómicos hasta los macroeconómicos constituyen contar con una actitud de disposición de adaptarse a los ambientes de los mercados y sus fluctuaciones. Lo cual acorde (Gardey, 2017)

muestra en la población la búsqueda constante de capacitarse e innovar en herramientas prácticas generadoras de valor agregado.

La relación comercial ecuatoriana, se sustenta en ser proveedoras de recursos naturales e importadora de bienes y productos procesados o terminados, que marcan una gradual diferencia en términos de valor agregado, por tal razón para identificar los criterios dentro de un modelo incluyente y democrático que permitan generar riqueza entre los distintos sectores productivos y sociales constituyó el objetivo de la investigación. Para ello se analizó la correlación que existe en el aporte al PIB de los diversos sectores productivos de la nación, agrupado por sectores estratégicos como son: Agrícola, Industrial, Servicios, Construcción, y Minería. (Javier Ponce Cevallos, 2016), respecto a las decisiones de formación y especialización del talento humano.

Para determinar las relaciones de los sectores productivos y establecer las oportunidades que permitan generar riqueza, del cual históricamente la nación es considerada como un país tradicionalmente agrícola se estudia también la forma como se organiza la sociedad y hacia donde se destinan sus aptitudes y habilidades productivas enmarcadas en el perfeccionamiento técnico-académico.

Importancia del problema

Como política de estado a través de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo se gestiona un proceso de cambio en el patrón de especialización productiva cuyo accionar permita generar mayor dinamismo y estímulo al emprendimiento, orientado en la construcción de una sociedad justa, equitativa y solidaria.

La economía ecuatoriana acorde el banco mundial registra un crecimiento de 4.3%, fruto de los altos precios de petróleo entre el 2006 y 2014. A partir del 2014 las condiciones macroeconómicas generaron un panorama macroeconómico variante, la caída del precio del petróleo, trajo consigo una reducción en el crecimiento promedio del PIB en 0.6% entre 2015 y 2018.

El Ecuador fundamentalmente por su ubicación geográfica es de potencial agrícola debido a que sus actividades aportan a la creación de capital que permitan desarrollar industrias secundarias, donde las estructuras agroindustriales, producción y procesos de transformación de productos buscan generar un valor agregado mayor en su producto final, del cual los niveles requieren de mayor impulso para generar sinergia financiera-comercial (Reyes, 2010).

Cabe mencionar lo expuesto por El Ministerio de Agricultura y Ganadería, cuyo objetivo busca impulsar la agricultura familiar a través de la políticas agropecuarias que garanticen la soberanía alimentaria, a fin de facilitar el desarrollo del mercado de servicios no financieros y así potenciar los recursos naturales del país (Javier Ponce Cevallos, 2016), lo cual muestra que existen oportunidades de generar riqueza al procurar que los bienes primario, agrícolas, ganaderos, en su proceso de transformación y valor agregado brinden a los hogares, microeconomías y macroeconómicas un desarrollo sostenido hacia nuevas industrias primarias e inclusive secundarias relacionadas, lo que proporcionará un desarrollo en los productos derivados y complementarios de las actuales actividades económicas.

Ante todo esto la necesidad de generar nuevos estímulos para promover el desarrollo de nuevos proyectos que incentiven en ideas de negocios en la sociedad ecuatoriana, que les permita genera riqueza, para las distintas áreas económicas como son: la construcción, industria, minería, agricultura y servicios (Vera, 2011).

Por ello surge el desafío del Gobierno Ecuatoriano para redireccionar el accionar de los recursos que dentro de su dinamismo económico facilite que la producción nacional se incremente y ayude a reducir la dependencia a recursos externos. Cabe recalcar que la economía ecuatoriana como todo ente es una economía incluyente y solidaria, y soberana, no es una institución de caridad y que responde a la construcción de políticas a espacios abiertos para el desarrollo de la creatividad, innovación y desarrollo de todos los sectores económicos.(Coraggio, 2014).

Metodología

La metodología utilizada en la presente investigación abarca un estudio Correlacional-Descriptiva, que analiza el comportamiento de las interacciones que existen entre factores que contribuyen al crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), con el nivel de escolaridad de la población en sus distintos niveles para las áreas agrícola, producción y de servicios, así como también las exportaciones netas, se basa en el estudio de los datos históricos proporcionados por el Banco Central del Ecuador, enmarcados en el método Histórico-Lógico y Cuantitativos, para describir el comportamiento y evolución de las variables objeto de estudio durante el período 2007-2018.

Se utiliza las técnicas estadísticas de análisis de correlación para establecer las relaciones entre las variables expuestas PIB, Exportaciones netas, obtenido de las cuentas Nacionales, registradas por el Banco Central del Ecuador en su portal web, el Nivel de escolaridad se obtuvo del total de estudiantes graduados de los niveles de Postgrado, Pregrado y Tecnologías, legalmente graduados y registrados por la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación SENESCYT.

Para analizar las variables propuestas resultados obtenidos, se consolidó cada una de las tres variables que componen al PIB en tres grupos específicos: agrícola, industrial y servicio, cuyos datos oficiales fueron obtenidos de las cuentas nacionales proporcionadas por el Banco Central del Ecuador, y corresponden al período 2007 – 2018, mismas que se tabularon con la herramienta del programa estadístico SPSS versión 1.7 y Excel 2013.

Para efectos del planteamiento de la presente investigación se esboza el siguiente razonamiento: La economía ecuatoriana se sustenta principalmente en la producción agrícola que en la oferta de servicios en general.

Alcance

El alcance de la presente investigación corresponde a los registros oficiales de las cuentas nacionales, publicadas por el Banco Central del Ecuador, actualizadas hasta la fecha de la presente investigación al 2018, según registro oficial, Para medir la formación académica se consideró el total de graduados en el país para los niveles tecnológicos, pregrado y postgrado dentro del período 2007 al 2018, proporcionado por Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.

Análisis de resultados de las relaciones de los sectores productivos

El manifestar la forma de cómo se organiza una sociedad para establecer como con sus habilidades adquiridas en su formación escolar-académica vializar la generación de riqueza en una nación. El producir bienes y servicios específicos, qué posteriormente serán intercambiados con otras comunidades a un precio determinado, marca la fuente de ingresos que percibe y se registran en las cuentas nacionales.

Por ello ante la curiosidad de conocer la relación existente entre lo que produce una nación y su nivel de educación se trabajó con las variables: PIB que corresponde a la producción de la industria expresado en miles de dólares del 2007, la evolución de las exportaciones netas obtenida de la oferta y utilización final de bienes y servicios en miles de dólares del 2007, y la evolución del nivel de educación superior registradas durante el período 2008-2018, a lo que se aplicó las técnicas estadísticas de correlación lineal para medir sus efectos.

Para medir las relaciones de los sectores productivos de la economía del Ecuador se tomó en consideración al sector primario o agropecuario, el sector secundario o industrial y el sector terciario o de servicios.

El talento humano en relación a la evolución de la producción de las industrias

Para facilitar el análisis de los componentes que agrupan al PIB se reclasificó los componentes del mismo en tres grandes grupos que comprenden a:

- a) Sector primario o agropecuario: que comprende a todos los componentes relacionados a con la agricultura, sector forestal, ganadero, y pesquero.
- b) Sector industrial o secundario: en este grupo se consolidó a las industrias relacionadas a la petroquímica, energía eléctrica, textil, construcción y minería.
- c) Sector terciario o de servicios: aquí se registró a los conjuntos de actividades que tienen como finalidad alcanzar la solución de las necesidades de algún cliente.

Para de obtener la relación entre las variables propuestas de los sectores de producción de la nación y los relacionados a las destrezas del talento humano por su formación académica, se aplica la técnica de correlación lineal, cuyo coeficiente mide la relación lineal entre dos variables cuantitativas (David Anderson, 2012) definida por la ecuación: $r_{x,y} = S_{x,y} / (S_x S_y)$. De la cual se genera la matriz de

$$\text{correlaciones, } R = \begin{pmatrix} 1 & r_{12} & \dots & r_{1n} \\ r_{21} & 1 & \dots & r_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ r_{m1} & r_{m1} & \dots & 1 \end{pmatrix}.$$

Matriz que constituye un conjunto de variables cuantitativas y refleja las interacciones que existen entre las variables analizadas (Douglas Lind, 2012).

Tabla 1.
Correlaciones entre nivel de educación y aporte en la producción del PIB

	PIB primarios	PIB secundarios	PIB terciarios
Formación académica a nivel tecnológico	73,04%	65,91%	64,70%
Formación académica a nivel pregrado	60,55%	46,79%	45,12%
Formación académica a nivel posgrado	75,98%	65,91%	65,08%

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2018

De este resultado se obtiene que existe una relación directa entre los distintos niveles de formación académica con el desarrollo del PIB para cada uno de los distintos sectores productivos, lo que implica, que a medida que aumenta el nivel de conocimientos de la comunidad, estos se verán

reflejados en el crecimiento del aparato productivo de una nación, dando como resultado a un crecimiento o desarrollo del sector en que se capacita.

Los resultados proporcionados por la tabla N° 1 muestran que a mayor formación tecnológica y de posgrado se realice en la sociedad la contribución al PIB se verá incrementada de manera directa en 75%, seguidos por los secundarios en un 65% y finalmente por los terciarios. Lo cual denota la importancia de la formación para la mejoras de proceso productivos en los distintos sectores que aportan al PIB nacional.

Evolución del PIB

Desde el año 2007 hasta el 2018, el desarrollo del PIB se ha mantenido con un crecimiento constante y sostenido hasta el año 2016 donde llega al nivel de crecimiento más bajo en el histórico, menos del 1%. Se aprecia en el gráfico 1, que existe una relación que se mantiene constante entre los sectores productivos que engloban al PIB, en los cuales, el sector terciario o de servicios es el que predomina con casi el 50% respecto a las demás actividades, lo que implica que los conjuntos de actividades que tienen como finalidad alcanzar la solución de las necesidades de algún cliente, son las que proporcionan mayor aporte al crecimiento del PIB, de igual manera el PIB secundario o industrial refleja un aporte de alrededor del 40%, mientras que el PIB primario o agropecuario aporta con cerca del 10%.

Lo que evidencia que se debe estimular el desarrollo este tipo de fuente de recursos ya que esta abarca a todos los componentes relacionados a con los recursos relacionados a la agricultura, al sector forestal, al sector ganadero, y sector pesquero.

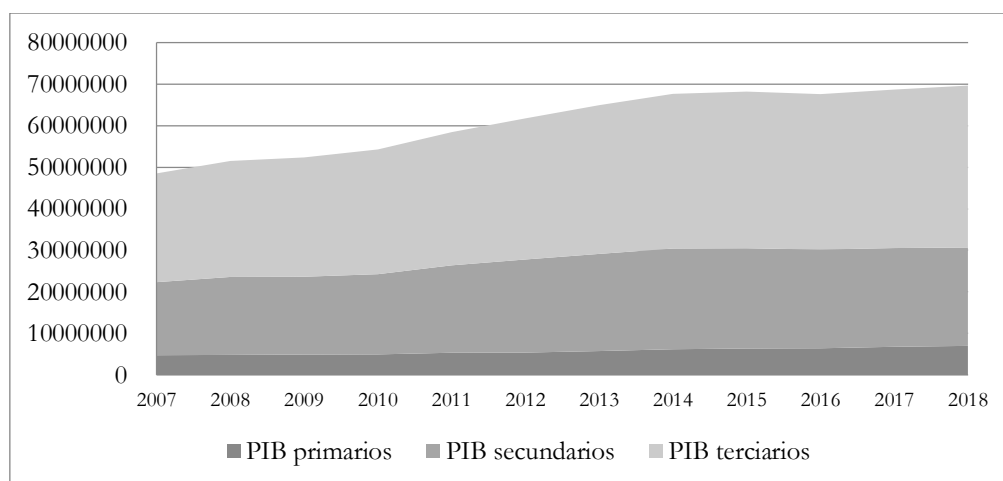


Gráfico 1.

Evolución del PIB por sectores

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2018

Ello denota que los bienes y servicios de mayor crecimiento corresponden a los del tipo de alimentos frescos y procesados, confecciones y calzados, industria farmacéutica, petroquímica, productos de servicios forestales de madera, construcción, transporte y logística y turismo. Tal como expresa (Zúñiga Santillán, 2015), el mercado actualmente está saturado de los mismos servicios y del tradicionalismo existente. Por ello se debe impulsar un desarrollo sostenible que permita la industrialización de los recursos naturales, de los cuales el Ecuador tiene potencial como

son, cárnicos, madera y derivados de la madera, productos del cacao y derivados del banano.

Evolución de las exportaciones netas

Si bien es cierto, la economía ecuatoriana se encuentra dolarizada desde finales del año 1999, el análisis de la evolución de las Exportaciones Netas, (exportaciones menos importaciones) primero se expone lo ocurrido desde el 2000 hasta el 2007, período en el cual se presentan saldos constantes de superávit en la Balanza Comercial, ello ocurre principalmente, por la fuerte devaluación y depreciación que sufrió la moneda ecuatoriana antes de pasar al dólar, lo que marcó bajos costos de producción, representados principalmente en los pagos de sueldos y salarios para la producción nacional, lo que significó una amplia ventaja competitiva.

Conforme se ajustan los niveles de salarios reales en la economía y se actualizan los precios de los bienes producidos y ofertados, a niveles de precios reales y no nominales, los saldos netos de superávit se redujeron, principalmente por el incremento de las importaciones, ocasionando un cambio en los saldos de balanza comercial, pasando a ser deficitario desde el 2007 cuyos niveles se han mantenido en una relación directa.

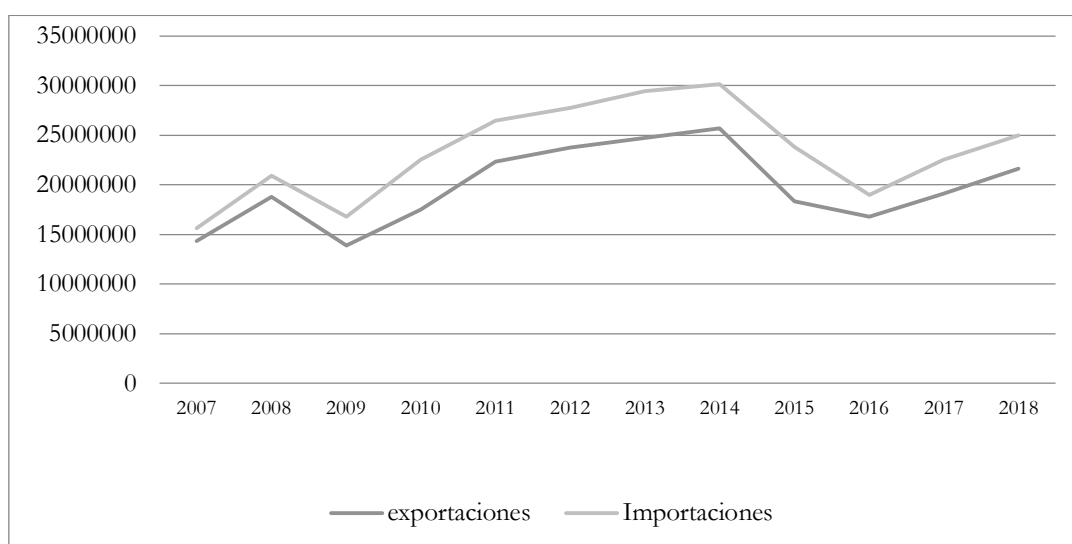


Gráfico 2.

Evolución de exportaciones netas

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2018

El crecimiento sostenido en las importaciones y su relación directa con las exportaciones, refleja la necesidad de adquirir insumos, bienes y servicios que, localmente carecen, o si existen, presentan desventajas comparativas por el tipo de moneda vigente (dolarización), que restringe la posibilidad de devaluaciones u amortizaciones en la política monetaria del Ecuador, al renunciar a su moneda nacional. Así también se evidencia la necesidad de incrementar el bagaje de bienes y servicios ofertados por el país, dado que la economía ecuatoriana se ha caracterizado por ser proveedora de materias primas en el mercado internacional e importadora de bienes y servicios de mayor valor agregado.

Es importantes para el análisis de las relaciones de los sectores productivos la influencias de los precios internacionales cuyos cambios afectan principalmente a los bienes de materia prima, como el petróleo, que osciló entre 24,87 USD en el año 2000 hasta 98,50 en el 2012, y ubicarse en 53.72 a finales del año 2016 (Ecuador, 2015) y mantenerse en alrededor de 54 USD hasta agosto de 2019.

También el nivel tecnológico abarca al efecto que se produce sobre el saldo de balanza comercial, debido a su continuo avance, genera la necesidad imprescindible de mejorar los recursos de talento humano disponibles en el país, para el uso de las nuevas tecnologías que constantemente evolucionan.

Estos factores forman una situación de intercambio desigual, sujetas a las variaciones del mercado mundial donde, las oportunidades que pueden presentarse en los distintos sectores productivos para generar riqueza, deben enfocarse en crear un mayor valor agregado a su producción, buscando aprovechar los recursos primarios que si bien es cierto representan el 10% de la producción nacional, constituyen también un recurso renovable.

Conclusiones

Una vez realizada la presente investigación, en el cual se analiza las relaciones de los sectores productivos como una oportunidad para generar riqueza, y aplicada la metodología propuesta se realizar las siguientes conclusiones:

- En el Ecuador la producción se basa principalmente en bienes y servicios, y esta aporta al PIB en alrededor del 50%.
- Se debe enfocar a la especialización de la economía ecuatoriana, a fin lograr inserción estratégica que permita reducir la brecha en balanza comercial y contar con nuevos esquemas de generación, distribución y redistribución de riqueza para reducir la vulnerabilidad de los indicadores macroeconómicos, ante choques externos se debe enfocar los esfuerzos para diversificar la especialización de los productos exportables y pasar de un patrón primario exportador a otro que provea diversificación y mayor valor agregado de bienes y servicios.
- Se debe diversificar los bienes y servicios ofertados tradicionalmente, hacia aquellos que dan mayor valor agregado, hacia el uso de tecnologías equiparadas al desarrollo del talento humano, conservando en principio del buen vivir, como plataforma para generar una economía productiva, incluyente y solidaria.
- Se debe aprovechar el nivel de correlación que existe, el 75% en promedio entre el nivel de educación y producción de la población económicamente activa, entre los niveles de formación académica y la producción en el PIB agrícola para encauzar el desarrollo hacia la sustitución selectiva de importaciones que generen nuevas industrias con desarrollos de nuevos mercados cuya producción genere un crecimiento sostenible de la riqueza del país, donde se priorice fomentar exportaciones con bienes de mayor valor agregado, diversificando y ampliando los horizontes internacionales de los recursos ofertados al mercado internacional.

Agradecimiento

Agradecimiento a Dios todo poderoso, quién por medio de él todo es posible.

Referencias

Álvarez, S. G. (2014). *Sumak Kamsay o buen vivir como alternativa al desarrollo en Ecuador. Aplicación y resultados en el gobierno de Rafael Correa (2007-2011)*. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.

Tendencias en Ciencias Administrativas

- Censos, I. N. (31 de 12 de 2015). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 02 de 02 de 2016, de www.ecuadorencifas.gob.ec
- Coraggio, J. (2014). La economía social y solidaria, y el papel de la economía popular en la estructura económica. *La economía Popular y Solidaria El Ser Humano Sobre el Capital* 2007 - 2013, 21-46.
- Ecuador, B. C. (31 de 12 de 2019). *Estadísticas Económicas de Cuentas Nacionales Anuales*: Recuperado de: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/indicen1.htm>
- Gardey, J. P. (30 de marzo de 2017). Definición de emprendimiento. (D. d. emprendimiento, Productor, & WordPress) Recuperado de <http://definicion.de/emprendimiento/>
- Gómez, M. C. (2017). Ecuador 2017: Hacia un Ecuador más estratégico. *FCSHOPINA, Revista de opinión*, 90, 27-34.
- León, I. (2010). *Ecuador: la tierra, el Sumak Kawsay y las mujeres. Sumak Kawsay / Buen Vivir y cambios civilizatorios*, 143-154.
- León, M. (2008). *Ecuador: la economía solidaria en la búsqueda de un 'nuevo modelo'*. Quito, Ecuador: ALAI.
- Luna, G. A. (2014). Ecuador: economía y política de la revolución ciudadana, evaluación preliminar. En *Apuntes del CENES* (p. 109-134).
- Manosalvas, M. (2014). Buen vivir o Sumak Kawsay: en busca de nuevos referenciales para la acción pública en Ecuador. *Iconos: Revista de Ciencias Sociales*, 101-121.
- Palacios, D., & Reyes, P. (2016). Cambio de la matriz productiva del Ecuador y su efecto en el comercio exterior. *Dominio de las Ciencias*, 418-431.
- Sánchez, J. (2014). Coyuntura en Ecuador: balance del 2013 y desafíos del 2014. *Patria*, 12-21.
- Senescyt.. Geoportail Sniese, de www.senescyt.gob.ec.
- Virginia Lasio, G. C. (2016). *Global entrepreneurship monitor*. Guayaquil, Ecuador: Offset Abad ESPAE-ESPOL.
- Zúñiga Santillán, X. (2015). Nuevos emprendimientos agrícolas que deseen establecer del Cantón Simón Bolívar. *Eumed.net*, 1.

CAPÍTULO 3

INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS DE EDUCACIÓN

Walter Navas Bayona
Yesenia Vera Loor

Incidencia de la cultura organizacional en las empresas de educación

Walter Navas Bayona

winavas@sangregorio.edu.ec

Universidad San Gregorio de Portoviejo

Yesenia Vera Loor

ryvera@sangregorio.edu.ec

Universidad San Gregorio de Portoviejo

Resumen

Las investigaciones previas señalan que existe una relación entre la cultura organizacional y el desempeño de las organizaciones. No existe en el Ecuador un análisis del impacto de la cultura organizacional en la gestión de las empresas del país. Existen varios modelos para medir la cultura organizacional, el modelo Denison Organizational Culture Survey (DOCS) que permite relacionar la eficiencia en la gestión de una empresa con la cultura organizacional. La presente es un diseño de investigación de campo, en donde la técnica empleada fue la aplicación de la encuesta Modelo DOCS a empleados y directivos de las organizaciones del sector educativo, en donde se logró medir los valores, creencias y principios básicos de los miembros de una empresa para comprender el comportamiento organizacional de las mismas, se consideró como muestra 173 encuestas de colaboradores de cinco instituciones del sector educativo de nivel medio y superior. Los resultados señalan los aspectos relevantes de la cultura organizacional en dimensiones como la implicación, consistencia y misión. Se concluye que la eficiencia en la gestión en las empresas cambia de acuerdo a los rasgos e identidad cultural con las que se identifican y comportan las organizaciones.

Palabras claves: Cultura organizacional, Educación, Comportamiento organizacional, Clima organizacional, Eficiencia en la gestión.

Abstract

Previous research indicates that there is a relationship between organizational culture and the performance of organizations. There is no analysis in Ecuador of the impact of organizational culture on the management of companies in the country. There are several models to measure organizational culture, the Denison Model Organizational Culture Survey (DOCS) that allows you to relate the efficiency in the management of a company with the organizational culture. This is a field research design, where the technique used was the application of the Model DOCS survey to employees and managers of organizations in the education sector, where it is measured to measure the values, beliefs and basic principles of the members of A company to understand their organizational behavior was considered as a sample of 173 surveys of collaborators from five institutions in the educational sector of medium and higher level. The results indicated the relevant aspects of the organizational culture in dimensions such as involvement, consistency and mission. It is concluded that the efficiency in the management in the companies changes according to the traits and cultural identity with which the organizations are identified and behave.

Key Words: Organizational Culture, Education, Organizational behavior, Organizational climate, Management efficiency

La cultura organizacional es una de las variables en la administración que lleva décadas siendo analizada por distintos investigadores y académicos, generando un amplio marco teórico sobre su importancia e incidencia en la gestión de las empresas; mostrando las investigaciones su efecto en el comportamiento de las personas que forman parte de una organización, observando su efecto en la calidad de la gestión que logran estas empresas cuando alcanzan altos niveles de cultura organizacional en sus procesos y procedimientos de trabajo (Navas, Vera, & Cedeño, 2019).

Se puede apreciar que el desarrollo de teorías y conceptos de la cultura organizacional podría tener como punto de partida la década de los 80 del siglo XX, debido al éxito que mostraban en esa época las empresas japonesas en donde se argumentaba que una de sus variables de éxito era la cultura organizacional (Gagliardi, 1986). Impulsado por este paradigma del efecto de la cultura de trabajo de las empresas japonesas, en la década de los noventa algunos de los resultados de investigaciones de cultura organizacional se convirtieron en artículos y libros de alto impacto, haciendo que esta variable se perciba como uno de los mecanismos que permitían alcanzar el éxito en la gestión a las organizaciones, generando cambios en los procesos administrativos existentes en la época y con ello creándose una moda administrativa (Martínez, 2010).

Las empresas en la actualidad mantienen culturas de trabajo flexibles y de mejoramiento continuo, buscando adaptarse a los cambios tecnológicos permanentes que generan afectaciones a las condiciones de mercado y que obliga a una innovación constante para mantenerse competitivos en sus industrias. De igual manera, la globalización de los mercados y por ende la ampliación de conocimiento de los compradores, ejercen presión a las empresas por mantenerse con productos y servicios acordes a los niveles de exigencia de los mercados, quienes por el acceso a la información pueden comparar atributos entre productos y elegir de acuerdo a sus requerimientos o expectativas.

En este contexto de evolución tecnológica, las empresas buscan ser eficientes en cada uno de sus procesos, de manera que puedan tener éxito en la gestión administrativa. Al ser consideradas la eficiencia y la eficacia como factores de éxito en la gestión, y a la cultura de la empresa como un elemento que propende a la eficacia y eficiencia de las empresas; esta investigación busca determinar si las empresas que logran un nivel de éxito financiero, de gestión y de mercado registran niveles de cultura organizacional elevados, de manera que se pueda inferir que esta variable es uno de los elementos que permite el éxito a las organizaciones (Gregory, Harris, Armenakis, & Shook, 2009).

La cultura y cultura nacional

Parte del proceso de comprender la incidencia de la cultura organizacional en las empresas, requiere entender el origen del término Cultura. Siendo necesario recordar que hace más de un siglo los antropólogos, psicólogos y sociólogos analizaron el comportamiento de grupos humanos, con el fin de analizar y conocer sus hábitos individuales y grupales, incluyendo sus tradiciones gastronómicas, sociales, festivas y demás aspectos que permitían la convivencia armónica entre los mismos. La cultura desde la perspectiva etnográfica, fue considerado como ese complejo conjunto de aspectos que incluye el conocimiento, la moral, hábitos, normas, conductas, costumbres y cualesquiera otras aptitudes adquiridas por el hombre como miembro de la sociedad con la cual ha convivido y formado parte de la misma (Tylor, 1891).

De igual manera, a la cultura se la considera como las reacciones y actividades que caracterizan el comportamiento de los individuos de un grupo social, en forma colectiva e individualmente, en relación a su ambiente natural, a otros grupos, a miembros del mismo grupo y de cada individuo hacia sí mismo (Boas, 1938). De estos estudios se derivaron conceptos o definiciones que permitían identificar a la cultura como una variable que permitía representar todas las tradiciones, valores y demás aspectos (Sanchez, Tejero, Yurrebaso, & Lanero, 2006). Manteniendo en el tiempo esta interpretación a la variable cultura en aspectos como lo transcultural y lo multicultural.

A pesar del gran número de autores e investigadores que han manejado y contribuido con el concepto de cultura, permitiendo ampliar su conocimiento y derivando en aplicaciones y constructos que impulsan una mejor comprensión de la misma. Se requiere mencionar que existen varios conceptos y definiciones sobre esta variable desde algunas décadas atrás. Sin embargo, uno de los conceptos que se ha considerado en esta investigación es la que plantea a la cultura como un programa colectivo que permite distinguir aspectos de los miembros de un grupo humano en relación a los aspectos que identifica a miembros de otro grupo (Hofstede H. , 1999). La contribución del constructo cross-cultural desarrollado por Hofstede permitió crear un modelo que permite identificar rasgos de la cultura por medio de seis dimensiones: (a) Individualismo, (b) Distancia de poder, (c) Masculinidad/feminidad, (d) Orientación a largo plazo, y (d) Indulgencia (Hofstede G. , 2010).

Del aporte que genera comprender la variable cultura nacional, también ha existido interés por conocer la identidad cultural de los individuos, debido a la interacción que hay entre personas de un país con otro, que al poseer culturas distintas tienen que comunicarse y convivir entre sí, en un contexto laboral o social. En gran medida esta necesidad de analizar la interacción de individuos se fue presentando por la globalización de los mercados, por la expansión de empresas en diferentes países y regiones, por las alianzas estratégicas entre empresas y demás aspectos del comercio internacional.

Este cambio de modelo de gestión de las empresas de ser organizaciones locales a ser transnacionales, generó la necesidad de analizar las diferencias culturales entre regiones convirtiéndolo en un elemento de estudio por parte de los académicos, permitiendo en su comprensión beneficiar a las organizaciones por el enriquecimiento cultural que podían lograr estas empresas en un contexto global. Siendo este otro aspecto que sustenta la importancia de crear culturas de trabajo en las empresas, que permitan tomar rasgos culturales de diferentes regiones para fortalecer los principios, valores, aspectos y demás acciones que contribuyen a generar ventajas competitivas por medio de la cultura organizacional.

Cultura Organizacional

Dado el conocimiento de la cultura de una nación o comunidad, y en función de las capacidades mostradas en el ámbito empresarial por empresas de regiones o países que lograban éxitos comerciales por su políticas y normas de trabajo con sus colaboradores; es que la cultura organizacional surge como un constructo que permite determinar que a la cultura del grupo de personas que conviven en el ámbito de un empresas se le denomine cultura institucional, cultura corporativa, cultura empresarial o por su nombre más reconocido cultura organizacional.

Dentro de la evolución del concepto de cultura organizacional, se pudo apreciar el análisis sobre la exposición y desarrollo de las culturas de trabajo en las empresas a través del tiempo, permitiendo esto ir identificando este fenómeno en las organizaciones (Pettigrew, 1979). Esto se complementa cuando se analiza los simbolismos en las organizaciones, en donde el estudio de los mitos y

símbolos que manejaban las empresas, permiten explicar la estructura compleja de las mismas y su comportamiento ante diferentes situaciones (Dandridge, Mitroff, & Joyce, 1980). Planteando la necesidad de realizar un análisis profundo sobre la existencia de las culturas corporativas, generando una discusión sobre que es la cultura organizacional, sus tipos y el efecto del líder en la consolidación de la misma (Deal & Kennedy, 1982).

Estos inicios del debate de la cultura en las empresas en la década de los 80 del siglo XX, se determina que la cultura organizacional se la considere como una vía o medio por medio del cual los líderes de las organizaciones personalizan y motivan en el cumplimiento de las estrategias (Kets de Vries & Miller, 1986). Generando una serie de publicaciones que intentaban desarrollar una nueva forma de comprender la cultura en las empresas y con ello generalizar definiciones útiles sobre cultura, clima y comportamiento en las organizaciones.

En la actualidad se plantea que la cultura organizacional es el sistema de creencias y valores compartidos que se desarrollan dentro de una organización o dentro de una subunidad y que orienta la conducta de los miembros de una organización (Chiavenato, 2006). Así como, el conjunto de hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano; aplicado al ámbito restringido de una organización (Bretones & Mañas, 2008). De igual manera, se considera que la cultura organizacional es un estado de coherencia entre la persona y los objetivos y el sistema de valores de la empresa y tiene consecuencias que se expresan en términos de cantidad o calidad del trabajo y la posibilidad o no de movilidad (Robbins, 1999).

Sin embargo, una comprensión de la relación entre cultura nacional y cultura organizacional, que permite entender como la cultura de una empresa afecta al éxito en la gestión de las empresas, es la siguiente:

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. (Schein, 2010)

Existen algunas otras definiciones que permiten predecir el comportamiento de la empresa bajo diferentes situaciones o circunstancias, este enfoque determina que la cultura organizacional permite identificar las acciones individuales y grupales que ejecutarían el elemento humano de una empresa para enfrentar los problemas o situaciones de alto impacto, esta óptica plantea a la cultura como: “valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra” (Chiavenato, 2009).

Así como existe un gran número de académicos e investigadores que han planteado definiciones a la variable cultura organizacional, también existen diferentes modelos que miden a la cultura de acuerdo a la variable o ámbito que se desea analizar. Siendo necesario reconocer que hay varios modelos de tipo cuantitativos y cualitativos que permiten medir la cultura en función de formas de medida y variables relacionadas (Carrillo, 2016). Dentro de los modelos de la últimas décadas que se han planteado para medir la cultura mencionamos el modelo adaptado que relaciona a la cultura con la satisfacción laboral por medio de un cuestionario de opciones múltiples (Lund, 2003). De igual manera, se relaciona a la cultura organizacional con el liderazgo, planificación estratégica, gestión de procesos y personas; por medio de encuestas que miden las prácticas de innovación empresarial, permitiendo medir el efecto de la cultura en la gestión de la calidad (Prajogo & McDermott, 2005).

Otro modelo relaciona a la cultura organizacional con el liderazgo transformacional, determinando como este estilo de liderazgo, la gestión y supervisión permiten ser predictor de la eficiencia de desarrollo de la organización (Xenikou & Simosi, 2006). En esta línea, también se ha planteado modelos de relación de la cultura con el estilo de liderazgo transformacional incluyendo al transaccional, en donde se busca determinar cómo estas formas de trabajo logran impulsar la estabilidad y flexibilidad a los trabajadores de una organización (Casida & Pinto-Zipp, 2008).

Como se puede apreciar existen varios modelos que permiten medir la cultura organizacional, dificultando la elección de un modelo que permite analizar el comportamiento de una empresa y relacionarlo con el nivel de cultura que maneja la empresa. Sin embargo, de acuerdo a la revisión de la literatura se plantea el modelo de Denison como una opción, debido a la implementación de valores, creencias y principios fundamentales que logran identificarse en este modelo para la medición del sistema gerencial (Denison & Mishra, 1989).

Modelo de Denison

De los distintos modelos para la medición de la cultura organizacional, el cuestionario denominado Denison Organizational Culture Survey (DOCS) es uno de los que llevan años siendo desarrollado y aplicado a un sin número de organizaciones, lo cual ha popularizado su uso y propagación en el ámbito académico y empresarial. La aceptación del modelo DOCS se da porque permite vincular a la cultura organizacional con algunos indicadores de gestión financiera como retorno sobre activos y retorno sobre la inversión (Denison & Neale, 1994). También muestra que existe una relación de la cultura con otros indicadores como crecimiento en ventas, participación de mercado, satisfacción del empleado y desarrollo de productos (Denison, Haaland, & Goelzer, 2003).

El uso de este modelo radica en que se considera como "un instrumento autoadministrado de sencilla y rápida aplicación y de fácil comprensión. Consta de 60 ítems, 5 para a cada una de las 12 subescalas o índices propuestos en el modelo" (Bonavia, Prado, & Garcia-Hernández, 2010). Siendo un gran complemento que favorece al modelo, es que permite mostrar los resultados en forma gráfica lo cual facilita su análisis e interpretación. Adicional, la comunidad científica puede disponer de versiones completas del cuestionario en diferentes idiomas sin fines comerciales con permiso del autor, a diferencia de otros modelos que está sujeto su uso a la condiciones de los autores.

Importancia del Problema

Al analizar el comportamiento de los trabajadores de una empresa, permite determinar cómo está la cohesión y esfuerzo del talento humano, percibiendo como se mantiene la relación de los colaboradores y la empresa, implicando esto la facilidad que tienen los empleados para dar opiniones o sugerencias, la alineación hacia la búsqueda de metas y objetivos comunes, el grado de satisfacción con las funciones y acciones que realizan cotidianamente, incluyendo el nivel de compromiso y pertinencia con la organización. Estos y otros aspectos son factores que contribuyen a determinar la necesidad de conocer la cultura organizacional en las empresas.

Dentro de la revisión del estado del arte, se ha determinado que la cultura organizacional permite alcanzar un nivel de eficiencia en la gestión de las organizaciones. El modelo DOCS es un cuestionario que permite evaluar a la cultura organizacional desde el enfoque cuantitativo, el uso de este método se ha desarrollado en varios países y analizado por varios autores (Bonavia et al, 2010). El presente trabajo permite conocer si aquellas empresas exitosas en el sector educativo, manejan un alto o bajo grado de cultura organizacional; permitiendo adicionalmente esta investigación inferir

si hay variables específicas de la cultura organizacional de estas empresas exitosas que determinan su éxito.

Metodología

La investigación desarrollada tuvo un enfoque inicialmente cualitativo de tipo documental la misma que se realizó con la finalidad de recopilar y seleccionar la información específica y necesaria que contribuya y aporte al desarrollo de la investigación, esto se cumplió con la lectura de documentos fuentes como libros y artículos científicos de autores que han abordado desde distintas ópticas la cultura organizacional y que han contribuido a que los autores de la investigación puedan reflexionar sistemáticamente sobre distintas realidades teóricas concebidas en la escritura de varios otros autores que han explorado acerca de las variables objeto de estudio.

Una vez determinado el modelo de formato para medir la cultura organizacional, se desarrolló una investigación cuantitativa, empleando como técnica de investigación la encuesta de Daniel Denison (1990) para determinar el nivel de cultura organizacional que tienen las empresas del sector educativo, se decidió aplicar este modelo de encuesta porque varios autores la han validado en su idioma original en Inglés, así como varios autores la han validado sus traducciones al español; observándose que esta encuesta ha sido utilizado en otros escenarios y ha contribuido a determinar un diagnóstico preciso de la cultura organizacional.

Se consideró inicialmente una muestra a cuatro instituciones de educación superior y educación media de la ciudad de Portoviejo, las cuales llevan más de una década ofertando sus servicios a la comunidad, logrando en este período ser reconocidas por la comunidad por la calidad de su trabajo. Determinándose por medio de indicadores de gestión financiera, de calidad y de mercado el grado de estabilidad y desarrollo que mantienen las mismas. El cuestionario fue contestado por 173 colaboradores de los cuatro centros de educación de Manabí.

La encuesta es un instrumento que consta de 60 preguntas, agrupadas en grupo de cinco para a cada una de las 12 sub escalas propuestos. Las 12 sub escalas representan a las cuatro dimensiones o rasgos culturales, es decir tres sub escalas por cada dimensión. Cada una de las 60 preguntas está codificado en una escala tipo Likert de cinco puntos. En las tablas 1 al 4 se aprecia las 12 sub escalas por dimensión, así como la definición y principales aspectos de cada una.

Tabla 1.
Dimensión de Implicación

SUBESCALAS	DEFINICIONES
Empoderamiento	Las organizaciones efectivas dan poder a sus miembros, se organizan en equipos y desarrollan las capacidades humanas a todos los niveles. Los miembros de estas organizaciones están comprometidos con su trabajo y sienten que son una parte importante de la organización. Las personas de cualquier nivel jerárquico participan de las decisiones que afectarán su trabajo y perciben que éste está directamente relacionado con los objetivos de la organización.
Trabajo en equipo	
Desarrollo de capacidades	

Fuente: " T. Bonavia; V. Prado & A. García, 2010, 1994.

Tabla 2.
Dimensión de Consistencia

SUBESCALAS	DEFINICIONES
Valor Central	El comportamiento de las personas está marcado por un conjunto de valores que induce a líderes y seguidores a alcanzar acuerdos (aun cuando pueda existir divergencia en las opiniones), de manera que las actividades de la organización queden coordinadas adecuadamente. Las organizaciones con estas características tienen una cultura fuerte y distintiva que influye firmemente en el comportamiento de sus trabajadores.
Acuerdos	
Coordinación e Integración	

Fuente: " T. Bonavia; V. Prado & A. García, 2010, 1994.

Tabla 3.
Dimensión de Adaptabilidad

SUBESCALAS	DEFINICIONES
Orientación al cambio	Integración interna y adaptación externa pueden ser difíciles de compatibilizar, pero es necesario para lograr organizaciones efectivas. Las organizaciones adaptativas toman a sus clientes como guía, asumen riesgos y aprenden de sus errores, y tienen capacidad y experiencia en introducir cambios. Continuamente están mejorando la capacidad de crear valor para sus clientes. Las organizaciones con elevada adaptabilidad usualmente experimentan crecimiento en las ventas e incremento de las cuotas de mercado.
Orientación al cliente	
Aprendizaje organizativo	

Fuente: " T. Bonavia; V. Prado & A. García, 2010, 1994.

Tabla 4.
Dimensión de Misión

SUBESCALAS	DEFINICIONES
Dirección y propósito estratégico	Quizás el rasgo cultural más importante de todos sea el sentimiento de misión. Las organizaciones que no saben a dónde se dirigen, usualmente acaban en algún lugar no previsto. Las organizaciones exitosas tienen un propósito y una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al tiempo que cuentan con una visión clara de cómo será la organización en el futuro.
Metas y Objetivos	
Visión	

Fuente: " T. Bonavia; V. Prado & A. García, 2010, 1994.

Resultados

Se procedió a analizar los resultados de las encuestas de acuerdo a cada una de las organizaciones, siendo necesario determinar que el caso 1 corresponde a una Institución de Educación Superior Privada, con 18 años en el mercado. Líder en la oferta educativa superior en cuatro carreras de profesionalización. Cuenta con más de 3.000 alumnos en sus diferentes niveles y carreras. Tiene un total de 315 colaboradores entre personal administrativo, servicio y docentes. Fue tomada como prueba piloto al inicio de la investigación. En el Anexo A se pueden apreciar sus resultados por dimensión y sub escala.

El caso 2 es una Institución de educación inicial y media privada con 33 años de servicio en la ciudad. Es considerada como empresa líder en su mercado del sector socioeconómico medio alto y alto. Cuenta con aproximadamente 700 alumnos. Cuenta con 92 colaboradores entre personal

Tendencias en Ciencias Administrativas

administrativo y docente. Mantiene una consistencia con su mercado, creciendo en forma continua e innovando en aspectos asociados a tecnología y procesos educativos. En el Anexo B se pueden apreciar sus resultados por dimensión y sub escala.

El caso 3 es una Institución de Educación inicial y media privada, que cuenta con aproximadamente 26 años en el mercado. Líder en la oferta de servicios en los segmentos clase media y media baja, siendo muy conocida por su aporte a la comunidad en aspectos deportivos y culturales. Cuenta con cerca 1200 alumnos y con un total de 123 colaboradores entre personal administrativo, docente y de servicio. En el Anexo C se pueden apreciar sus resultados por dimensión y sub escala.

Y el caso 4 corresponde a una Institución de educación inicial y medio, que cuenta con cerca de 27 años en el mercado. Tiene alrededor de 320 alumnos con un total de 42 colaboradores entre personal administrativo y docentes. Es importante mencionar que esta empresa mantiene un cambio en su generación de propietarios como empresa familiar, lo cual ha provocado ajustes y cambios en sus procesos administrativos y académicos. En el Anexo D se pueden apreciar sus resultados por dimensión y sub escala.

De los resultados por institución se ha elaborado en la Tabla 5 un condensado de cada empresa por sub escala, deseando determinar los valores de medición y determinar si hay diferencias entre las mismas. Es importante mencionar que las empresas de caso 2 y 3 se consideran exitosas en sus segmentos y sectores por su posicionamiento en el mercado, nivel financiero, desarrollo organizacional y reconocimiento de la comunidad. Siendo estas dos organizaciones puntos de referencia para analizar sus diferencias con respecto al caso 4. El caso 1 corresponde a una empresa fuertemente posicionada que está en crecimiento y paulatinamente alcanzado el éxito.

Tabla 5.
Cultura organizacional en empresa de educación

Dimensión	Sub escalas	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Implicación	Empoderamiento	78,41	87,62	87,48	71,00
	Trabajo en Equipo	77,59	86,08	85,22	72,29
	Desarrollo de Capacidades	77,70	80,08	85,91	67,29
Consistencia	Valor Central	80,16	85,12	84,00	67,86
	Acuerdos	76,93	81,62	84,52	71,29
	Coordinación e Integración	77,48	77,85	83,13	70,71
Adaptabilidad	Orientación al Cambio	75,73	80,54	82,96	71,43
	Orientación al Cliente	75,45	76,85	83,65	70,14
	Aprendizaje Organizativo	77,32	85,54	83,65	73,57
Misión	Dirección y Propósito Estratégico	79,56	81,31	84,00	72,86
	Metas y Objetivos	79,84	87,31	84,35	73,00
	Visión	80,05	82,46	89,04	71,57
Promedio de Cultura Organizacional		78,02	82,70	84,83	71,08

Fuente: Autores

Los resultados muestran que existen diferencias entre las culturas organizacionales de las empresas tomadas como muestras, observando que aquellas que son líderes en sus mercados alcanzan niveles de cultura mayor que las otras. Estos resultados muestran consistencia con los estudios que indican que el modelo DOCS permite relacionar a la cultura organizacional con la eficiencia en la gestión de

las empresas (Denison, Janovics, Young, & Cho, 2006). De igual manera se aprecia que hay dimensiones y sobre todo sub escalas que permiten notar diferencias entre las organizaciones, permitiendo esto inferir las causas de la cultura en el éxito de la gestión.

Conclusiones y Limitaciones

Dentro de la presente investigación se considera como limitante del estudio realizado, la consideración de sólo empresas de educación privadas, el cual puede ser extensivo y aplicado a otros sectores educativos y económicos, el cual trae como consecuencia que no se pueda inferir los resultados a todo el sector académico. De igual manera, el personal de las instituciones que asumió la tarea de llenar la información del formulario no necesariamente tenía conocimientos de administración, apreciándose que en la encuesta pueden existir términos que confunden o no ser conocidos por los encuestados, lo cual limita la calidad potencial del estudio.

Otro factor que limita la presente investigación es que las encuestas normalmente pueden ser llenadas en momentos en donde el encuestado no esté de ánimo o en situación emocional apropiada para contestar las preguntas, por lo tanto se considera que ese es otro limitante a la presente investigación porque los resultados podrían no ser parte de la percepción real de los colaboradores. Así mismo, el número de muestra tomadas a pesar de ser 173 se considera que no son suficientes para generalizar resultados, debido a estudios realizados en otros países con un gran número de empresas y encuestados que permiten dar mayor precisión a sus resultados.

De los resultados se aprecia que las empresas que invierten en la formación y desarrollo de competencias y habilidades de sus colaboradores, logran un grupo más preparado para enfrentar problemas o retos en sus quehaceres cotidianos, siendo necesario implementar políticas de DESARROLLO DE CAPACIDADES, que contribuyan a un mejor trabajo de grupo. El llegar a acuerdos entre líderes y subordinados permite un mejor logro individual y colectivo, siendo necesario para este propósito compartir una serie de valores dentro de la organización, los cuales deben crear sentimientos de identidad y claras normas de comportamiento, que impulsen por medio de un VALOR CENTRAL la pertinencia del talento humano a la empresa.

Estos acuerdos entre los colaboradores permiten y contribuye a un ambiente de trabajo que motive a todos a participar y unir esfuerzos para los mismos fines, en donde las áreas de las organizaciones pueden trabajar en conjunto para alcanzar metas y objetivos comunes, permitiendo una COORDINACION E INTEGRACION entre todos, mejorando los resultados de grupo. Las empresas dan muestras claras de sus intenciones estratégicas, expresando el propósito y como los colaboradores pueden contribuir al desarrollo, permitiendo una clara DIRECCION Y PROPOSITO ESTRATEGICO definir una ruta o campo de acción de la organización que motiva e impulsa a sus colaboradores hacia fines o propósitos que repercutan en su accionar y sea fuente de desarrollo individual y grupal.

Las organizaciones tienen una imagen clara sobre la manera en que desean ser reconocidas en el futuro, capturando los sentimientos y mente de las personas que componen la empresa, generando esto un involucramiento y empoderamiento hacia la organización, en donde se planifique con una VISION amplia del contexto interno y externo, permitiendo un crecimiento sustentable y sostenido, en ambientes de trabajo que impulse la superación continua y la productividad como principios o normas de conducta.

Anexo A. Caso de estudio empresa de educación 1

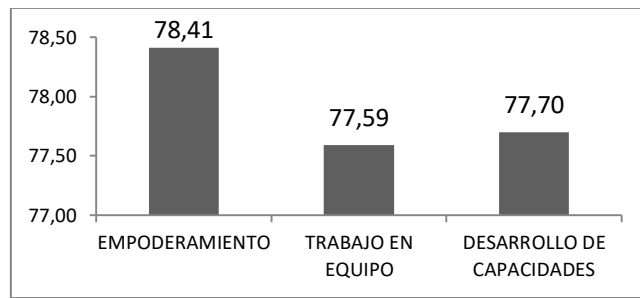


Figura 1.

Resultados de la dimensión de Implicación del caso 1

Fuente: Autores

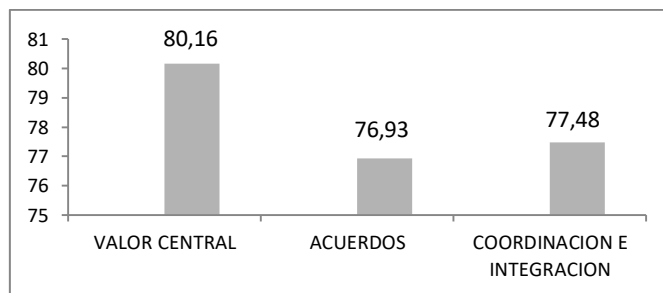


Figura 2.

Resultados de la dimensión de Consistencia del caso 1

Fuente: Autores

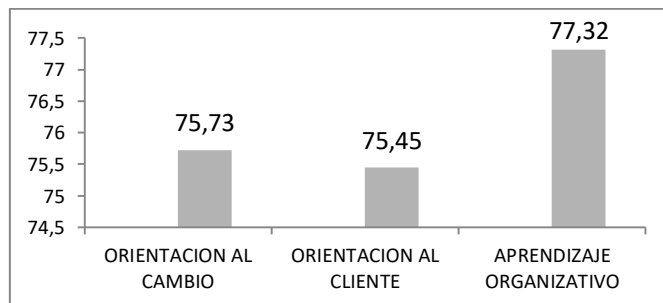


Figura 3.

Resultados de la dimensión de Adaptabilidad del caso 1

Fuente: Autores

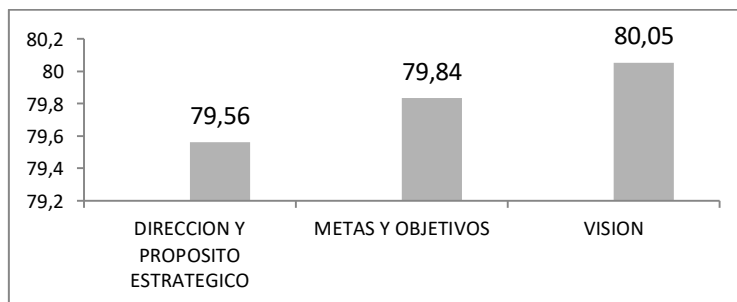


Figura 4.

Resultados de la dimensión de Misión del caso 1

Fuente: Autores

Anexo B. Caso de estudio empresa de educación 2

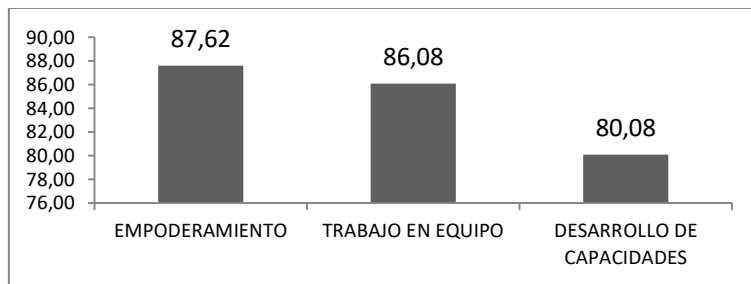


Figura 5.

Resultados de la dimensión de Implicación del caso 2

Fuente: Autores

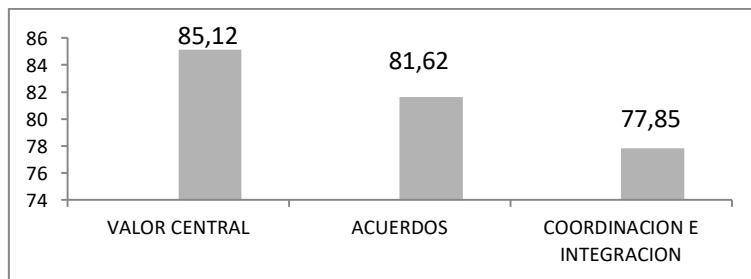


Figura 6.

Resultados de la dimensión de Consistencia del caso 2

Fuente: Autores

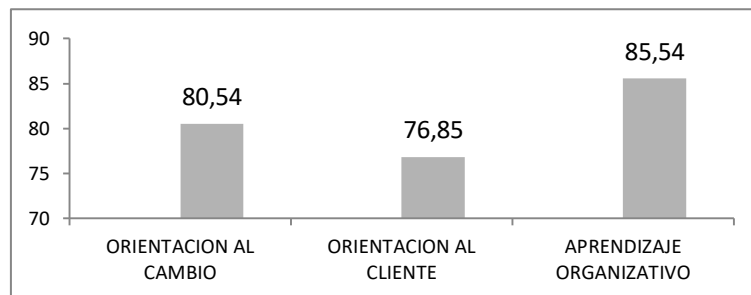


Figura 7.

Resultados de la dimensión de Adaptabilidad del caso 2

Fuente: Autores

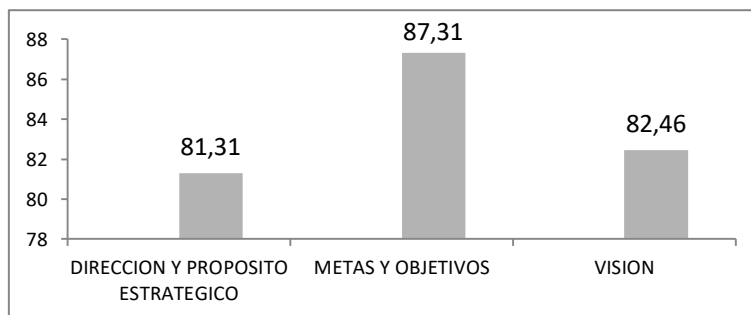


Figura 8.

Resultados de la dimensión de Misión del caso 2

Fuente: Autores

Anexo C. Caso de estudio empresa de educación 3

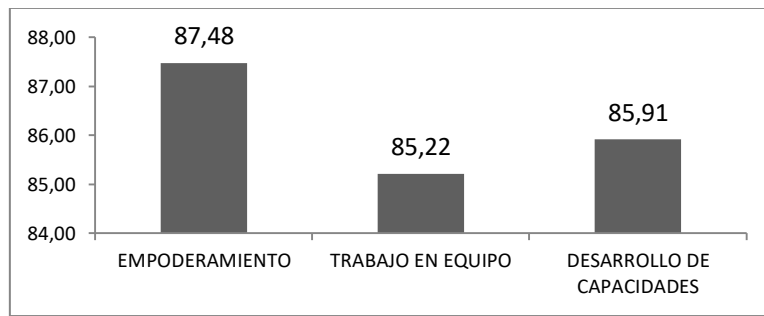


Figura 9.

Resultados de la dimensión de Implicación del caso 3

Fuente: Autores

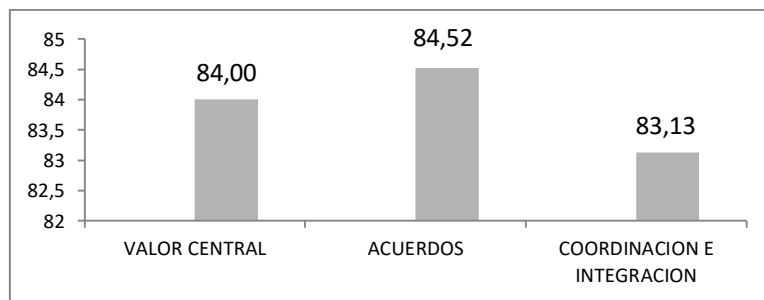


Figura 10.

Resultados de la dimensión de Conciencia del caso 3

Fuente: Autores

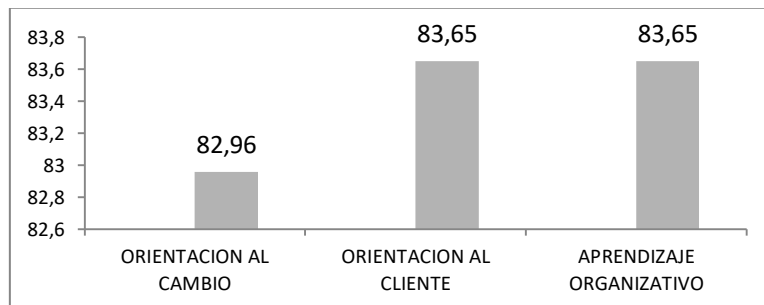


Figura 11.

Resultados de la dimensión de Adaptabilidad del caso 3

Fuente: Autores

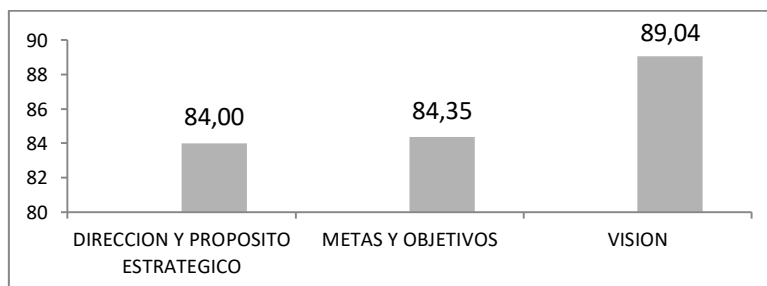


Figura 12.

Resultados de la dimensión de Misión del caso 3

Fuente: Autores

Anexo D. Caso de estudio empresa de educación 4

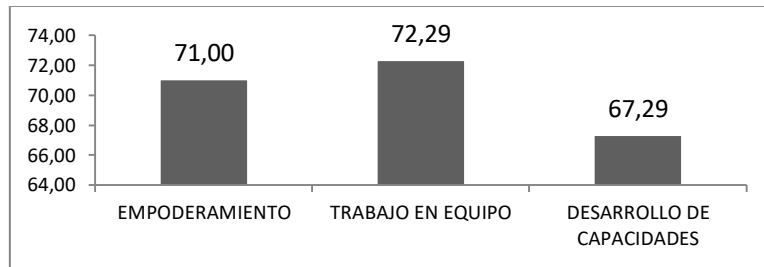


Figura 13.

Resultados de la dimensión de Implicación del caso 4

Fuente: Autores

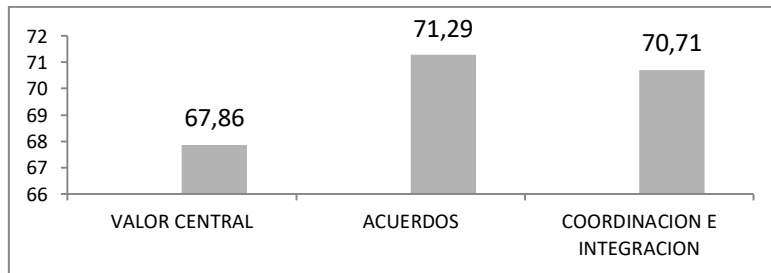


Figura 14.

Resultados de la dimensión de Conciencia del caso 4

Fuente: Autores

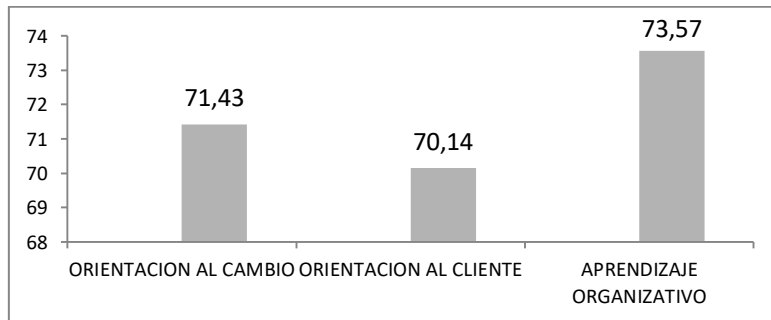


Figura 15.

Resultados de la dimensión de Adaptabilidad del caso 4

Fuente: Autores

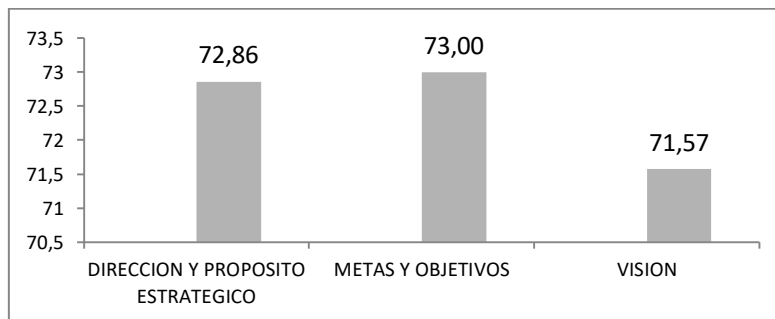


Figura 16.

Resultados de la dimensión de Misión del caso 4

Fuente: Autores

- Boas, F. (1938). *General anthropology*. Boston: DC Heath.
- Bonavia, T., Prado, V., & Garcia-Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *SUMMA Psicológica UST*, 7(1), 15-32.
- Bretones, F. D., & Mañas, M. A. (2008). *La organización creadora de clima y cultura*. Madrid, España: Pirámide.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito*. México, México: Mc Graw-Hill.
- Dandridge, T. C., Mitroff, I., & Joyce, W. R. (1980). Organizational symbolism: a topic to expand organizational analysis. *Academy of Management Review*, 77-82.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life*. Reading: Addison-Wesley.
- Denison, D. R., & Neale, W. (1994). *Denison Organizational Culture Survey*. Ann Arbor: Aviat.
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: is there a similar pattern around the world? *Advances in Global Leadership*(3), 205-227.
- Gagliardi, P. (1986). *Le Entreprise come culture. Nuove perspectives di analisi organizzativa*. Torino: ISEDI.
- Gregory, B., Harris, S., Armenakis, A., & Shook, C. (2009). *Journal of Business Research*, 62(7), 673-679.
- Hofstede, G. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (Vol. 3). New York: Mcgraw-hill.
- Hofstede, H. (1999). *Culturas y organizaciones. El software mental*. Madrid: Alianza.
- Kets de Vries, M. F., & Miller, D. (Academy of Management Review). Personality, culture and organization. 1986, 266-279.
- Martínez, M. E. (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.
- Navas, W., Vera, Y., & Cedeño, M. G. (2019). Incidencia de la cultura organizacional en la eficiencia de la gestión en las empresas. *Revista Publicando*, 57-73.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 570-581.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional* (octava ed.). Mexico: Prentice Hall.
- Sánchez, J., Tejero, B., Yurrebaso, A., & Lanero, A. (2006). Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. *Revista Antropología Iberoamericana*, 1(3), 380-403.

Tendencias en Ciencias Administrativas

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Tylor, E. (1891). *Primitive culture: Researches into the development of mythology*. New York: J. Murrat.

CAPÍTULO 4

EL TALENTO HUMANO: ESLABÓN GENERADOR
DE CONOCIMIENTO INNOVADOR EN PYMES

Gerardo Sánchez Ambriz
José de Jesús Pérez Balbuena
Adriana Yáñez Hernández

El talento humano: eslabón generador de conocimiento innovador en PyMEs

Dr. Gerardo Sánchez Ambriz
Dr. José de Jesús Pérez Balbuena
Dra. Adriana Yáñez Hernández

Resumen

El capital intelectual según Benavides y Quintana (2003) “es el conjunto de competencias personales, organizativas, tecnológicas y relacionales, en definitiva, de recursos intangibles que utilizan el intelecto humano y la innovación que permiten en mayor medida la generación y mantenimiento de ventajas competitivas” es por ello que el objetivo de la presentación es potenciar el talento humano como generador de conocimiento innovador en la PYME, diseñando estrategias para las prácticas de aprendizaje organizacional dirigidas a percibir los cambios, interpretarlos, prevenir y responder a ellos, a favor de la supervivencia empresarial. Metodológicamente el estudio siguió los principios teóricos de los ejes del conocimiento: ciencia, método científico y metodología de la investigación; por tanto, el tipo de investigación adoptado para el objeto de estudio es mixta (documental y de campo) sustentada en una revisión de la literatura y la sistematización de una línea del tiempo sobre los descriptores enunciados y aplicación *in situ* en la solución de un problema. Para el diseño de investigación de campo se aplicó la técnica de la encuesta escrita. Por otra parte el tipo de hipótesis de investigación es de carácter predictivo no experimental. De los resultados obtenidos se tiene que las estrategias implementadas a los directores de la Pyme impactaron en una mejora del 6.2%, a los Jefes de Materia en un 6.8 % y al personal docente en un 21.5 %.

Palabras clave: Talento humano, Aprendizaje organizacional, Pymes.

Abstract

Intellectual capital according to Benavides and Quintana (2003) "is the set of personal, organizational, technological and relational competences, in short, of intangible resources that use human intellect and innovation that allow to a greater extent the generation and maintenance of competitive advantages" is why the goal of the presentation is to enhance human talent as a generator of innovative knowledge in SMEs, designing strategies for organizational learning practices aimed at perceive the changes, interpret them, prevent and respond to them, in favor of business survival. Methodologically the study followed the theoretical principles of the axes of knowledge: science, scientific method and research methodology; therefore, the type of research adopted for the object of study is mixed (documentary and field) based on a review of the literature and the systematization of a timeline over the statement descriptors and on-site application in solving a problem. For field research design the written survey technique was applied. On the other hand, the type of research hypothesis is non-experimental predictive in nature. The results are that the strategies implemented to SME directors impacted an improvement of 6.2%, Heads of Matter by 6.8% and teaching staff by 21.5%.

Keywords: Human talent, Knowledge, Organizational learning, Innovation, SMEs.

Introducción

En la economía del conocimiento, las empresas, los sujetos económicos y los mercados de negocios en su conjunto están inmersos en una transformación global desde sus perspectivas de productividad, creatividad, competitividad e innovación, como consecuencia del desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) gracias a las cuales es posible, hoy en día, tener en cuenta un nuevo recurso y aprovechar el conocimiento de su talento humano convertido en fuente generadora de ventajas competitivas.

Las empresas exitosas a nivel internacional son organizaciones de vanguardia, a través de su capital intelectual, las políticas y estrategias que enuncian conforman un capital y talento humano ético capaces de ser: productivas, creativas, competitivas, adoptan y desarrollan tecnología, han pasado de la calidad a la excelencia, son sustentables en su visión y misión buscan ser entidades que aportan bienestar social por medio de los bienes y servicios que ofertan. La sustentabilidad es asumida como: un equilibrio continuo entre el entorno y un sistema artificial; este adquiere tal connotación a partir de ser hecho por los humanos y ser operados por ellos.

Las PyMEs mexicanas y latinoamericanas, al tener un referente de empresas exitosas están obligadas a realizar inversiones inteligentes en pro, de desarrollar nuevas habilidades de aprendizaje organizacional que promueva la agilidad mental corporativa para adaptarse a los cambios ambientales y rápidos de su nicho de mercado instrumentando estrategias de especialización, financiación, negociación, adaptación e innovación, sustentados en conocimientos tecnológicos, de esa manera adaptarse a los requisitos de los mercados especializados que les aseguren el alcanzar ventajas competitivas únicas.

Los retos por superar son diversos y para ello resulta vital que los directivos consulten a especialistas que les formulen un diagnóstico situacional que les permita el análisis de aspectos relacionados con: liderazgo, política y estrategia, recursos, personas, tecnología, comercialización e identifiquen las deficiencias que generan las contingencias productivas; al evaluar las deficiencias diseñe e implemente estrategias de mejora en el corto, mediano y largo plazo; el no hacerlo conlleva la posible desaparición de la fuente de trabajo.

García y Mas (2006) sugieren que las PyMEs que para asegurar su evolución y permanencia en su nicho de mercado debe hacer uso de servicios intensivos en conocimiento; estos juegan un papel crucial en la creación y comercialización de nuevos productos, procesos y servicios. Resultan fundamentales como portadores, modeladores y creadores de innovación, tanto de naturaleza tecnológica como organizativa. (p. 2)

De lo antes planteado surge la siguiente pregunta ¿Cuál es el significado de talento humano y su aprendizaje organizacional en el mundo del trabajo y sus aportaciones en el fortalecimiento de PyMEs productivas, creativas, competitivas e innovadores?

En las siguientes páginas se podrá dilucidar tanto esta como otras interrogantes que se desprenden de la investigación.

Capital Humano

El universo de los ámbitos científico, económico, educativo, empresarial, político, social y tecnológico sufren constantes transformaciones ocasionadas por los espectaculares y vibrantes avances de la tecnología y la innovación que suelen verse reflejados en la denominada cuarta

revolución industrial o revolución digital o del conocimiento, donde la forma de alimentarse, comunicar, divertirse, estudiar, laborar y vivir presenta nuevas realidades que resultan diferentes en los últimos milenios.

La atmósfera de transformación obliga a los gobiernos de todo el mundo a visualizar diversas maniobras de gestión política y social para generar y preservar el bienestar social; un ejemplo de ello lo constituye la perspectiva de Japón, Inaba (2019) comparte que en la denominada era REIWA:

Da prioridad a la revolución para el desarrollo de los Recursos Humanos para mejorar la calidad de la mano de obra, como pilar en la estrategia de crecimiento para potenciar la tasa de crecimiento y lograr un crecimiento sostenible. (p. 1)

Ante la nueva realidad, el entorno operacional de las empresas no es ajeno a esos cambios turbulentos, lo que las obliga a modificar sus estrategias tradicionales para sobrevivir al ritmo de los cambios. El diseño de las nuevas estrategias demanda la inversión inteligente para la creación o adopción de herramientas de gestión que posibiliten la consolidación de prácticas organizacionales para la formación de un capital intelectual capaz de formar talento humano en el corto y mediano plazo que mejore las prácticas actuales y de estas acciones se genere un capital humano generador de la creación de conocimiento y prevención, en pro de percibir los cambios, interpretar y responder a los cambios, con tácticas sustentadas en un aprendizaje organizativo (AO) (Pouru, Dufva y Niinisalo, 2019).

En la presente investigación se ha hecho un recorrido muy interesante sobre las definiciones del talento humano sin embargo en aras de sintetizar la información nos quedaremos con las siguientes definiciones:

Autores como Oppong y Pattanayak (2019); Kianto, Ritala, Vanhala y Hussinki (2018) y Silvan (2019) coinciden en afirmar que el capital intelectual es un elemento de empoderamiento de cualquier organización, basado en el desarrollo y fortalecimiento de los activos intangibles relacionado con la capacidad en el uso de la información y la creación de la cultura organizacional.

El estudio del talento humano y su gestión se ha convertido en uno de los temas estratégicos clave para los líderes en organizaciones globales y la mayor parte de la investigación sobre talento humano; está centrado en el contexto de las grandes empresas multinacionales. A pesar de la importancia de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), la investigación en el área de gestión del talento humano es escasa debido a distintos factores institucionales y estructurales (Krishman y Scullion, 2017).

Wilson, Verma y Nanda (2019) exteriorizan: el talento humano es un recurso fundamental que determina en gran medida la posición de cualquier organización. El talento consiste en aquellas personas que pueden hacer una diferencia en el desempeño de la organización, ya sea a través de su contribución inmediata o en el largo plazo al demostrar los niveles más altos de potencial. Especialistas como: Crane y Harwerll (2019) Jung y Subramanian, (2017) enfatizan que a medida que el tema de desarrollo del talento recibe una significativa atención en las empresas, aumenta la necesidad de comprender la naturaleza y el alcance de las actividades que desarrolla el talento humano. La gestión adecuada del talento se considera un determinante crítico del éxito de la organización.

El capital humano es definido por Larroche, Mererte y Ruggeri (1999) como la suma de competencias, habilidades y destrezas innatas del conocimiento que las personas adquieren, desarrollan y mejoran a lo largo de su vida. Konara y Wei (2019) opinan que el capital humano es una inversión productiva incorporado por las personas en el mejoramiento de los conocimientos y habilidades. Benavides y Quintana, consideran al capital humano como:” conjunto de conocimientos, experiencia, motivación, habilidades de razonamiento, etc., que poseen las personas y grupos dentro de la organización, y representa la fuente más importante de innovación y renovación estratégica de las personas” (p. 215)

Administrativamente, el capital humano está compuesto por dos aspectos:

1. Talentos (competencias, habilidades, destrezas, pensamiento crítico, creatividad e innovación)
2. Contexto determinado por una arquitectura organizacional, flexible, y una división de trabajo adecuado para que los talentos florezcan y crezcan, así como una cultura organizacional, democrática y participativa sustentada en una cultura organizacional, democrática y participativa Estilo de gestión apoyada en un liderazgo renovador y el *coaching*, con descentralización del poder, delegación y atribución de facultades (*empowerment*).

La construcción de un capital intelectual, capital humano y el desarrollo de talento humano en una empresa implica el establecimiento de una línea estratégica en su plan de desarrollo orientado hacia el establecimiento de un aprendizaje organizacional (AO). Senge (2013) propone adoptar la Quinta Disciplina en las organizaciones con el fin de aprender por medio de: Dominio personal, Modelos Mentales, Aprendizaje en equipo, Visión compartida y Pensamiento Sistémico. El AO es sinónimo de éxito y el fortalecimiento de factores como la cultura y la estructura de la organización.

El AO fue introducido al lenguaje administrativo por Kurt (1963) indicando: las organizaciones deben realizar esfuerzos para responder a los cambios de su entorno externo, luchando por hacer coincidir los objetivos de la organización con las nuevas condiciones, para ello indagar e investigar para identificar e identificar nuevos procedimientos que ayuden a una organización a lograr una mayor eficacia.

Daft y Weick (1984) opinan que el AO está conformado por tres etapas: buscar y recopilar información, interpretar información y aprender mediante el uso práctico de la información. Nonaka y Takeuchi (1997) exteriorizan que el AO consiste en tres pasos: Obtención de la ciencia en fuentes de información a través de búsquedas retrospectivas. Uso de los principios teóricos de la ciencia y transferencia de la ciencia (distribución y emisión a través de la organización. Hoy en día, existe una fuerte relación entre el AO y las competencias distintivas derivadas de este en el desempeño de la empresa.

En tanto Davenport y Prusak (1998) señalan que el conocimiento es una combinación de información contextual, experiencia enmarcada, experiencia de expertos y valor que resulta en innovación y experiencia prístina. El conocimiento impacta en: cultura organizacional, habilidades, reputación, intuición y teoría codificada que influye en el comportamiento y el pensamiento humano (Hall y Andriani, 2003).

Desde el enfoque de la gestión, el conocimiento es considerado como un activo competitivo e innovador en el universo empresarial, ya que aporta una visión optimizadora de los recursos de la organización, bajo la perspectiva de que las empresas son organizaciones únicas cuyos recursos y productos creativos son difíciles de copiar constituyéndose en su activo competitivo (Pouuru, Dufva y Niinisalo, (2019). El desarrollo de competencias cognitivas, a través del AO aporta nuevos constructos, estrategias, metodologías y tecnologías en la producción de bienes y servicios que contribuyen a la creatividad, competitividad, efectividad empresarial basada en la innovación y liderazgo.

Creatividad

En el entorno de cambios, se exige a las organizaciones buscar de manera dinámica y eficaz las formas o estrategias de mejorar la creatividad y la eficiencia en términos del desempeño de las personas (sus empleados) y de la organización en general para obtener y mantener una ventaja competitiva.

La creatividad es definida por Boden (2004) capacidad de producir ideas o productos nuevos y apropiados a través de una serie de procesos productivos. Plucker, Beghetto y Dow (2004) consideran a la creatividad como: la interacción entre aptitud, proceso y entorno mediante la cual un individuo o grupo produce un producto perceptible que es a la vez novedoso y útil tal como se define dentro de un contexto social.

Vasconcellos, Lapuente y Couto (2019) enfatizan: la creatividad tiene sus raíces en las operaciones intelectuales individuales que se comparten en el entorno organizativo. Cinco operaciones intelectuales a nivel individual sustentan las capacidades mentales: cognición, memoria, pensamiento divergente, pensamiento convergente y evaluación.

De la creatividad en las empresas fue acuñado el concepto: creatividad organizacional, la cual es considerada: una función de los resultados creativos de sus constituyentes y los efectos contextuales, como la cultura organizacional, las recompensas, los recursos (Woodman, Sawyer y Griffin, 1993). La creatividad organizacional con liderazgo alienta a todo su talento humano a participar en los procesos de creatividad y proporcionar a la organización ideas nuevas e innovadoras que difieran de los productos, plataformas y procesos actuales (Jaussi y Randel, 2014). La creatividad es la base de la competitividad.

Competitividad

Reig (2017) señala que la competitividad, es la capacidad de mantener o aumentarla rentabilidad en las condiciones existentes en el mercado. Huber (2013) adicionalmente argumenta: la competitividad es la acción derivada del conocimiento sobresaliente de las necesidades del mercado, con base en la retroalimentación de clientes y proveedores; por tanto, la competitividad es la cualidad de una empresa para diferenciarse de sus competidores mediante las competencias distintivas que desarrolla y la capacidad de adaptación a los cambios del entorno en el cual participa y que le permite mantenerse en el mercado. La competitividad en pymes se caracteriza por la capacidad de sumar o acumular capacidad tecnológica (Camacho y Resenos, 2016).

Innovación

Meroño-Cerdan y López-Nicolas (2011) precisan que la innovación: es la creación y de sus competidores mediante la aplicación de productos nuevos y novedosos, servicios y organización interna de los procesos para la satisfacción del cliente. Dziallas y Blind (2019) enjuician: la innovación conlleva invenciones con más explotación. Banerjee (2016) opina: la innovación es la habilidad de superar enfoques normativos con un margen significativo para producir valores, resultados, paradigmas y transformaciones.

La OCDE (2005) coincide con Storey, Cankurtaran, Papastathopoulou y Hultink (2016) en decir: la innovación es la generación de un producto, proceso o servicio nuevo o significativamente mejorado. Shang, Yao y Liou (2017) es la introducción de productos novedosos con respecto a las características y el uso, y la implementación de nuevos procesos de resolución de problemas de los clientes para satisfacer las necesidades dinámicas regulares de los interesados.

La innovación es producto de diversos procesos interrelacionados, propios de una organización o compartidos con otros aliados; nace con la concepción de la idea, la búsqueda retrospectiva de información, el diseño de prototipos, la elección y registro del nuevo producto (patentes) y desarrollo de un nuevo mercado.

La innovación inicia con el reconocimiento y la generación de ideas o soluciones novedosas que desafían las prácticas pasadas y los procedimientos operativos estándar, es producto de diversos procesos interrelacionados, propios de una organización o compartidos con otros aliados; nace con la concepción de la idea, la búsqueda retrospectiva de información, el diseño de prototipos, la elección y registro del nuevo producto (patentes) y desarrollo de un nuevo mercado. La innovación no se produce en ausencia de la creatividad, los líderes deben instrumentar estrategias de gestión para la promoción de la creatividad Van Oorschot, Eling y Langerak (2018) en esencia, la innovación es algo novedoso o significativo mejorado, tecnológico o no tecnológico, allana el camino hacia la competitividad de las pymes por su éxito en el mercado.

Liderazgo

Conceptualmente, el liderazgo es definido: Capacidad que dispone una persona y por la cual es capaz de influir en su grupo de pertenencia (Diccionario ABC, 2019). Comstock (2018) exterioriza: El liderazgo es la capacidad de guiar, persuadir o motivar a otros como jefes de un grupo u organización para lograr objetivos compartidos, mientras que los seguidores deben estar dispuestos a hacer cambios y asumir nuevas responsabilidades como parte de ellos para lograr el fin.

Yukl (2002) Bush y Glover (2003) sintetizan: liderazgo es "un proceso de influencia en el cual un individuo ejerce influencia intencional sobre otros para estructurar actividades y relaciones en un grupo u organización. Por su parte, Yildiz, Basturk, y Boz (2014) precisan: el liderazgo es la capacidad de inspirar e impresionar a los seguidores al proporcionarles los propósitos para luchar por ellos. En tanto que Vázquez, Bernal y Liesa (2015) expresan:

El liderazgo es un proceso de influencia cuyos componentes son quien la ejerce y quienes son sujetos a ella, hablamos del líder y de sus seguidores; la influencia ejercida implica que debe producirse algún cambio en los seguidores, ya sea en su motivación, competencias, carácter... todo ello provocado como consecuencia de algún acto realizado por el líder. (p. 80)

El estudio del liderazgo y su evaluación en las organizaciones productivas de bienes y servicios coadyuva al desarrollo de una visión de futuro que posibilita que el capital intelectual, capital humano y talento humano constituyan un conocimiento innovador capaz de la formulación e instrumentación generación ideas creativas, para enfrentar con conocimiento, valores y trabajo en equipo, las contingencias generadas por los cambios radicales que emanan del mundo de los negocios a nivel global; con ello aseguran su permanencia en el mercado. El conocimiento innovador permite a las organizaciones el diseño y producción nuevos bienes y servicios, instrumentación de procesos y estrategias de difusión y comercialización. El estudio e impacto del conocimiento en el pensamiento administrativo es identificable en la denominada: Gestión del Conocimiento (GC).

La gestión del conocimiento

Teóricamente, la GC surge como teoría administrativa en la década de los años noventa del siglo pasado (Nonaka y Takeuchi, 1997) en un escenario empresarial que exige y demanda hasta hoy en día procesos de renovación que posibiliten la competitividad y la innovación para la creación de un capital social. Por ende, es vital el desarrollo de nuevos conocimientos a partir de datos, donde el talento humano, los transforma en información, que servirá de base a la generación de conocimiento que logre la transformación de los productos y servicios que oferta y contribuya al fortalecimiento de saberes.

Con la definición de la GC realizada por Nonaka y Takeuchi, coinciden, Pasternack y Viscio (1998) Pfeffer y Sutton (1999) Ruggles y Holtshouse, (1999) en aseverar que es: afirmar la capacidad de las organizaciones para adquirir y explotar económicamente los conocimientos en un sentido colectivo, como fuente de valor para sus clientes. Además, es el arte de reconocer, asimilar, desarrollar y aplicar el saber las entidades productivas —sus verdades, creencias, perspectivas, juicios y metodologías— como parte de las estrategias de las empresas para cumplir sus objetivos.

Según Alavi y Leidner (2001), consideran: el proceso de conocimiento involucra cuatro factores: creación, recuperación, almacenamiento, transferencia y aplicación. La propuesta acentúa: la adquisición de conocimiento, protección de conocimiento, conversación de conocimiento y aplicación de conocimiento. Park (2006) en este sentido resalta: captura de conocimiento, creación de conocimiento, almacenamiento de conocimiento, organización de conocimiento, aplicación de conocimiento y diseminación; particularmente en este trabajo, la gestión del conocimiento es aplicable en -Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs).

Las PyMEs son definidas como: aquellas organizaciones productivas de bienes y servicios con menos de 250 trabajadores Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2015) sin embargo existen variaciones entre países por la clasificación que enuncian a partir del volumen de ventas anuales.

La Secretaría de Economía (2013) define a las PyMEs:

Las pequeñas empresas son aquellos negocios dedicados al comercio, que tiene entre 11 y 30 trabajadores o generan ventas anuales superiores a los 4 millones y hasta 100 millones de pesos. Son entidades independientes, creadas para ser rentables, cuyo objetivo es dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad. Representan más del 3 por ciento del total de las empresas y casi el 15 por ciento del empleo en el país, asimismo producen más del 14 por ciento del Producto Interno Bruto. (párr. 1)

Las medianas empresas son los negocios dedicados al comercio que tiene desde 31 hasta 100 trabajadores, y generan anualmente ventas que van desde los 100 millones y pueden superar hasta 250 millones de pesos. Son unidades económicas con la oportunidad de desarrollar su competitividad en base a la mejora de su organización y procesos, así como de mejorar sus habilidades empresariales

Entre sus características también posee un nivel de complejidad en materia de coordinación y control e incorpora personas que puedan asumir funciones de coordinación, control y decisión; lo que implica redefinir el punto de equilibrio y aumentar simultáneamente el grado de compromiso de la empresa. Representan casi el 1 por ciento de las empresas del país y casi el 17 por ciento del empleo; además generan más del 22 por ciento del Producto Interno Bruto. (párr. 2)

En el ámbito internacional, Toledano, Urbano y Ribeiro- Soriano (2011) consideran como PyMEs a toda aquella empresa que ocupa a menos de 50 personas, cuyo volumen no excede de 50 millones de euros, cuyo balance general no supera los 43 millones de euros” (p. 20). Las PyMEs en escenarios cambios, deben adaptarse a vertiginosos cambios que les impactan; el lograrlo les facilitara constituirse como organizaciones modernas que, en su quehacer cotidiano, fortalezcan sus competencias, habilidades y destrezas para asumir el cambio tecnológico y de información acomodando, modificando y adaptándose a los cambios sociales y culturales.

Los conceptos de aprendizaje organizacional, capital intelectual, capital humano, conocimiento. Innovación, creatividad, liderazgo, entre otros, son factibles de estudiarse y desarrollarse con base a la formación y consolidación del talento humano y desde la perspectiva del pensamiento administrativo, la Gestión del conocimiento, aporta los modelos de gestión capaces de aprovechar el conocimiento existente en las organizaciones y consolidarlo con la adopción de herramientas tecnológicas. El desarrollo y evolución de las Pymes está sustentado en los siguientes eslabones (figura 1).

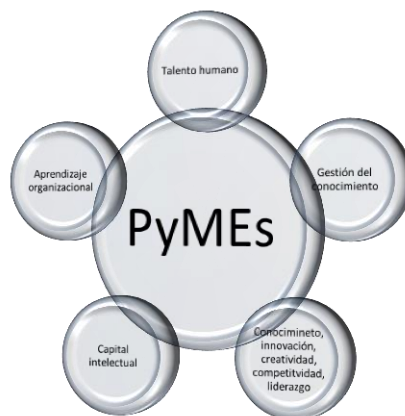


Figura 1

El talento humano: impacto en las PyMEs

Fuente: Autores

En las Ciencias Administrativas el talento humano es estudiado, visualizado, diagnosticado y evaluado bajo una dimensión cognitiva e intelectual capaz de identificar las competencias, habilidades y destrezas que les permiten a los integrantes de la organización, la aplicación asertiva en la toma de decisiones propias de su quehacer laboral. Este rubro comúnmente es poco considerado

por los directivos o dueños las PyMes, resultando un elemento limitante en el empoderamiento de este tipo de empresas que desperdician la oportunidad de construir un capital intelectual.

El elemento crítico de la ventaja competitiva de las empresas es el capital humano, de ahí que la gestión del talento humano ha sido una vertiente de investigación cuyo auge comenzó a finales de los años 90 del siglo pasado; entre las áreas de oportunidad respecto a este rubro se hallan la detección, atracción, el desarrollo y la retención cosa nada fácil si se considera que la universidad no proveen la demanda de talento en todo el orbe; el talento humano, como definición, lo constituyen aquellas personas que resultan mejores para la empresa por su contribución al logro de los objetivos, en otras palabras: son los que hacen la diferencia (Poorhosseinzadeh y Subramaniam, 2013).

Lo que las empresas aprecian y buscan, según los autores, son personas con conocimientos, comportamientos pertinentes hacia la empresa, habilidades, destrezas, capacidades intelectuales y experiencia, ya que estas cualidades hacen sencillo el manejo del personal y, además, son la materia prima para enriquecer los procesos productivos y de servicios. Esta perspectiva es un transitar de las competencias a la excelencia, lo cual conlleva que la gestión del talento haga énfasis en aquellas cualidades innatas de las personas cuya ponderación y manejo pertinente augura un potencial a favor del desempeño tanto del individuo como de la empresa en el presente y en el futuro, ya que son el sustento de la competitividad.

Desde esa perspectiva las empresas requieren adaptarse y hacer lo necesario para forjar una cultura para el desarrollo del talento, como una práctica del día a día, con alcance integral y de alta envergadura de manera que esté íntimamente vinculada con la rentabilidad de esta; lo cual implica la retención de los empleados comprometidos y productivos (Martin, 2015).

El talento humano formado bajo un esquema de aprendizaje organizacional y apoyándose en las teorías de pensamiento administrativo, como lo es la GC está constituyéndose como un eslabón estratégico en la economía global para enfrentar y superar con creatividad, competitividad e innovación, las amenazas emanadas de entornos radicales de cambio propios de un dinámico acelerado panorama mundial. En el ámbito internacional las PyMEs se han convertido para los directivos un desafío en el diseño de las operaciones estratégicas en el corto, mediano y largo plazo.

Hipótesis: El fortalecimiento del talento humano como una estrategia de gestión corporativa y aprendizaje organizativo, permitirá la generación de procesos productivos y prestación de servicios competitivos, creativos e innovadores.

Metodología

Unidad de análisis

La unidad de análisis correspondiente al presente estudio es una Pyme perteneciente al sector educativo, específicamente de la educación básica que está ubicada en un municipio perteneciente al Estado de México. Para llevar a cabo esta investigación la Pyme solicitó a las autoridades de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán (FES-C) dependiente de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) un apoyo a fines de poder consolidar su organización, en virtud de que tenían dificultades en sus procesos de operación, que limitaban su desarrollo y crecimiento. El titular de la FES-C y el dueño de la entidad educativa solicitante firmaron un convenio de consultoría y producto de ello, la FES-C asignó a tres docentes para visitar a la escuela, elaborar un diagnóstico situacional, proponer un plan de intervención y evaluar resultados.

La construcción del estudio empírico siguió los principios teóricos de los ejes del conocimiento: ciencia, método científico y metodología de la investigación; por tanto, el tipo de investigación adoptado para el objeto de estudio es mixta (documental y de campo) sustentada en una revisión de la literatura y la sistematización de una línea del tiempo sobre los descriptores enunciados y aplicación *in situ* en la solución de un problema. Para el diseño de investigación de campo se aplicó la técnica de la encuesta escrita. Por otra parte el tipo de hipótesis de investigación es de carácter predictivo no experimental.

Muestra

Aprobado el Plan de Trabajo se estableció una muestra con el total de 2 directores de área (100 %). En relación con los Jefes de Materias (JM) la muestra incluyó a las 10 personas que llevan a cabo dicha función con un mínimo de dos años de servicio (60 %). El personal docente estuvo representado por 20 docentes, los cuales fueron seleccionados bajo los criterios de inclusión y exclusión; en el primer caso, contar con tres años de servicio; en el segundo caso, tener menos de tres años de servicio al último día hábil de diciembre de 2018.

Acopio de datos

Dos integrantes del equipo de los Consultores fueron los responsables de programar las sesiones de entrevistas y aplicar los cuestionarios a los tres grupos de estudios. Toda la actividad se realizó en un solo día.

Instrumento de medición

El instrumento de medición para formular el diagnóstico situacional fue el cuestionario validado que está incluido en la guía del Modelo EFQM de Excelencia (2011) el cual, a su vez, está convalidado con la Norma ISO 9001. Sistemas de Gestión de Calidad: requisitos (2015) donde también son evaluados los criterios de: Contexto de la organización; Liderazgo; Planeación; Recursos, entre otros.

Tratamiento de datos

Una vez reunidos los cuestionarios, los mismos integrantes del equipo de consultores, realizó tratamiento de los datos con el programa estadístico incluido en la guía del Modelo EFQM de Excelencia y la esquematización de datos se apoyó con la herramienta estadística incluida en *Google Drive* (Form).

El análisis de los datos, que son los parámetros de medición en la construcción de evidencias, enfatiza:

- Los criterios de evaluación superior a *OCHO* deben sufrir un proceso de mejoramiento
- Las evaluaciones de los criterios con un parámetro superior a *SEIS* y menor a *OCHO* son consideradas como suficientes.
- Si la empresa sujeta de estudio en el diagnóstico situacional obtiene una evaluación inferior a *SEIS*, debe considerarse críticos.

Tomando como referente, lo indicado en el párrafo anterior, el estudio reflejó las siguientes evidencias:

La valoración de criterios y variables del total de cuestionarios aplicados a los DA arrojó 593 puntos, de 1000 posibles, del modelo utilizado; esta ponderación implica que la organización objeto de estudio acusa una serie de problemas que afectan su desempeño. Como se muestra en la figura 1; enfatizando en los elementos más deficientes en la figura 2 directivos.

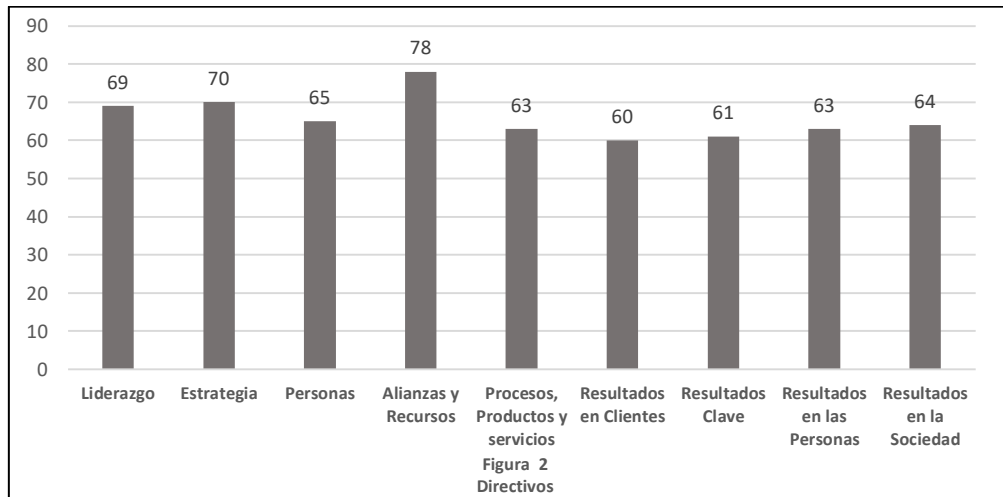


Figura 2.

Resultados: Directivos

Fuente: Autores

La figura 2 refleja: los criterios “agentes facilitadores” indican que los directivos deben realizar esfuerzos para el mejoramiento de su gestión directiva, debido a que alcanzan 593 (65.9) de los posibles 1000 puntos, su -situación suficiente - pero por debajo de la perspectiva de la excelencia que contempla parámetros del 80 % al 100 %.

Con base a los preceptos del modelo EFQM (2010) la empresa debe lograr resultados equilibrados: añadir valor a los clientes; liderar con visión, inspiración e integridad; gestionar procesos; alcanzar el éxito mediante las personas; favorecer la creatividad y la innovación; desarrollar alianzas; asumir la responsabilidad de un futuro sostenible (pp. 4-8). La perspectiva es conjugar: personas, valor para los clientes, creatividad, innovación, liderazgo, ética, estrategia de procesos y alianzas de ganar -ganar, como constructo de éxito.

Los responsables del diagnóstico enfatizan a los directivos de la organización: -el diagnóstico en los apartados de resultados- cuatro de ellos son considerados como SUFICIENTES, lo que denota amenazas de: vulnerabilidad, o incapacidad para cumplir con los objetivos organizacionales, Trébucq y Magnahi (2017) al igual que Jankal y Jankalova (2016) indican la existencia de un escenario que presenta incertidumbre en el cumplimiento de los objetivos”. Finalmente, el total del estudio es considerado como aceptable.

Jefes de Materia (JM)

Los resultados obtenidos con los JM arrojaron 523 puntos, de 1000 que comprende el modelo EFQM (figura 3). En consecuencia, solo una mitad del parámetro de excelencia es satisfecho, 52 %. La situación reflejada implica una amplia área de oportunidad que indudablemente impacta la competitividad de la organización.

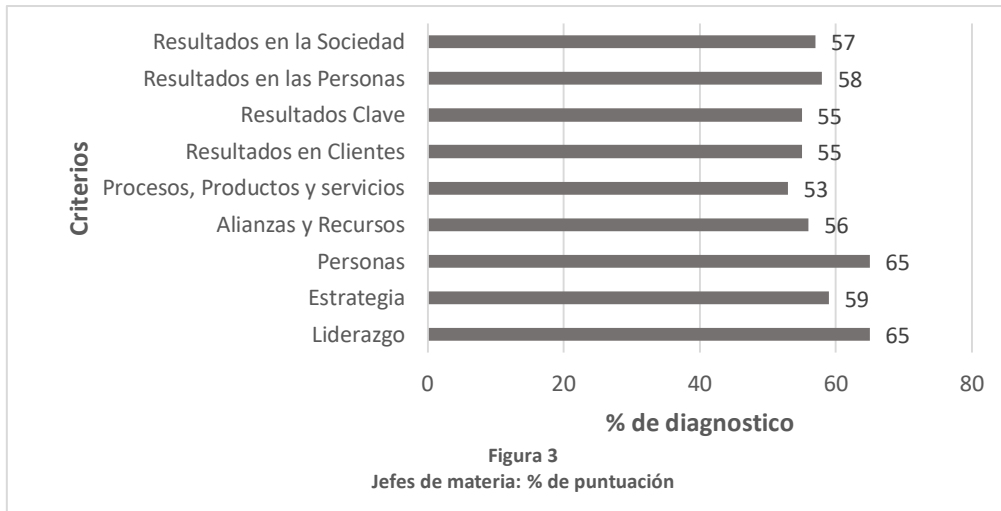


Figura 3.
Resultados: Jefes de Materia
Fuente: Autores

En la figura 3 es importante resaltar que los criterios “Resultados con las personas” 53 puntos y los “Resultados Clave” obtuvieron una ponderación de 58 y 55 puntos respectivamente, lo que indica la necesidad de incorporar estrategias de cambio para evitar que amenace la comercialización de servicios escolares y su propia supervivencia como entidad educativa.

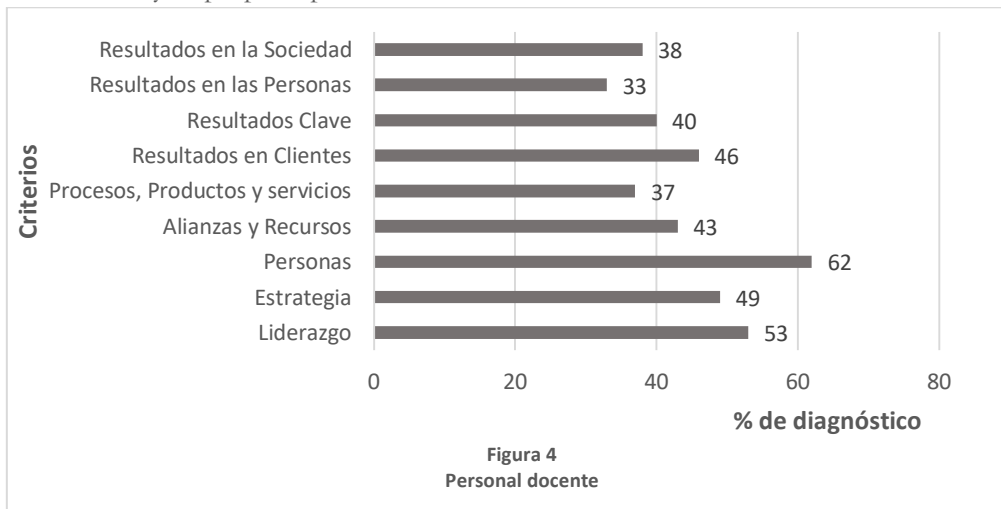


Figura 4.
Resultados: Personal Docente
Fuente: Autores

El segmento de personal docente que conforma el talento humano de la organización, aportó una visión diferente a los otros grupos de estudio, esta perspectiva indica la existencia de inconformidad en los procesos de comunicación organizacional. Con los resultados obtenidos por los Consultores, les fue factible construir evidencias a través de tres matrices con las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades de cada uno de los grupos de estudio, tabla 1.

Tabla 1

El diagnóstico situacional: DIRECTIVOS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>El dueño está convencido de la necesidad de experimentar cambios organizacionales</p> <p>Liderazgo moderado en sus directivos</p> <p>Capital Intelectual conformado con un talento humano propositivo</p> <p>Alianzas y recursos eficientes que han posibilitado su permanencia en el mercado</p> <p>Infraestructura (instalaciones y tecnología) son mejoradas gradualmente</p> <p>La organización visualiza la actualización de las competencias de las personas, como una estrategia para la competitividad</p> <p>Conocimiento del mercado</p> <p>Responsabilidad social</p> <p>Infraestructura e instalaciones</p>	<p>La toma de decisiones no es consistente en el diseño de estrategias</p> <p>Los directivos asignan proyectos y actividades, en las cuales no siempre existe un seguimiento</p> <p>La gestión de las personas con un talento humano es desperdiciada por deficiencias en la comunicación organizacional.</p> <p>Los procesos requieren procedimientos sistematizados para la obtención de certificaciones.</p> <p>Ineficiencia en los indicadores de resultados económicos-financieros.</p> <p>Cultura organizacional individualista</p> <p>Limitada planeación y desarrollo programas de estudio, planes de negocios y proyectos de inversión</p> <p>Los cuadros directivos no han sido capaces de participar en la conformación de un perfil ideal del personal operativo.</p> <p>Las competencias del personal son desperdiciadas y no miden los costos.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Pirámide poblacional con énfasis en niños.</p> <p>Acceso a nuevos segmentos de mercado nacionales basados en programas internacionales.</p> <p>Acceso a tecnologías de la información y comunicación.</p>	<p>Grandes competidores</p> <p>Cambios en la tecnología educativa</p> <p>Baja inversión en investigación.</p> <p>Entidades educativas con mejores servicios y costos accesibles.</p>

JEFES DE ÁREA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Liderazgo propositivo</p> <p>Capitales: humano, estructural y relacional inmersos en procesos de mejora</p> <p>Estrategias de corto y mediano plazo adecuadas</p> <p>Conocimiento del sector educativo</p> <p>Actualización pedagógica</p> <p>Altos índices de puntualidad</p>	<p>Reclutamiento y selección de personal sin el perfil idóneo para permanecer en laborando en la entidad educativa</p> <p>Limitada de coordinación entre directivos, jefes de área y personal docente</p> <p>Falta de motivación</p> <p>Desaprovechamiento de la experiencia del talento humano en la formación educativa</p> <p>Bajo nivel de salario emocional</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Incremento en la demanda de servicios de educación privada</p> <p>Vinculación con otros sistemas educativos</p> <p>Acceso a nuevos programas de estudio</p>	<p>El desarrollo de tecnologías</p> <p>Apertura de organizaciones competitivas</p> <p>Rotación de talentos</p>

PERSONAL DOCENTE

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Talento humano con diversas competencias</p> <p>Capacidad docente competitiva</p> <p>Aptitud comprometida con la docencia</p> <p>Deseo de superación</p> <p>Dominio de procesos</p>	<p>Limitados programas de motivación</p> <p>Comunicación organizacional</p> <p>Cultura organizacional</p> <p>Falta de identidad</p> <p>Capacitación</p> <p>Falta de compromiso de algunos docentes</p> <p>Actitud de confort</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Creciente demanda de docentes en la educación básica</p> <p>Aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y Comunicación</p> <p>Acceso a conocimientos por diversas modalidades</p>	<p>Brecha generacional</p> <p>Competencia del mercado</p> <p>Innovaciones en el mercado</p>

Fuente: Autores

Los resultados y pormenores del diagnóstico fueron presentados al propietario de la entidad educativa, quien estudio y evaluó el informe presentado, considerando que este estaba bien sustentado en la recopilación de información aportada por el personal de la organización. A su vez, sugirió a los académicos de la FES Cuautitlán continuar con el proceso y presentar a cada uno de los grupos de estudio los hallazgos y evidencias identificadas y analizadas; de esta manera fuera público el diagnóstico situacional (figuras 2, 3 y 4).

El diagnóstico realizado por los Consultores permitió obtener una visión transversal del modelo, formada por la ponderación de los conceptos fundamentales de la excelencia, cuya aportación cuantitativa coadyuva a la priorización de las acciones de mejora, al identificar el orden de atención, de más a menos urgente, dentro de lo insoslayable para la reestructuración de la estrategia, los Consultores se apoyaron con una tabla que resaltara las deficiencias (tipo Diagramas de Pareto) tabla 2.

Tabla 2.
Grupos deficiencias y porcentaje

GRUPO	DEFICIENCIA	PORCENTAJE (%)
Directivo	Resultados en el cliente	60
	Resultados clave	61
	Resultados en la persona	63
	Resultados en los procesos	63
	Resultados en la sociedad	64
Jefes de Materia	Procesos, Productos y Servicios	53
	Resultados Clave	55
	Resultados en Clientes	55
	Alianza y Recursos	56
	Resultados en la Sociedad	57
Personal Docente	Resultados en las personas	33
	Procesos, Productos y Servicios	37
	Resultados en la Sociedad	38
	Resultados clave	40
	Alianzas y Recursos	43

Fuente: Autores

Con las evidencias detectadas fue presentado a los tres grupos sujeto de estudio en sesiones de trabajo; cada segmento en primera instancia mostró sorpresas; sin embargo, algunos de los participantes expresaron un conjunto de justificaciones, con propósito de evitar ser señalados. El dueño pidió mesura y los invitó a reflexionar sobre las actitudes, aptitudes y compromisos. Enfatizando -ustedes son privilegiados por tener un trabajo, trabajo seguro hasta este momento, deben entender que con los costos y riesgos actuales podemos desaparecer del mercado, si esto sucede nuestras familias sufrirán las consecuencias del desempleo. Debemos de unirnos y luchar para agrandar la masa salarial que permitirá que logremos el bienestar social-.

Con las palabras de sensibilización del dueño, varios de los participantes expresaron: ¿Qué tenemos que hacer? La respuesta es aplicarnos con compromisos para que generemos procesos y servicios de excelencia, a bajos costos con eficacia, eficiencia, pertinencia y relevancia, pero ante todo seguir las instrucciones del Grupo de Consultoría Académica.

Estrategias de Cambio: ¿Qué hacer y cómo hacerlo?

Los datos aportados por el FODA de cada uno de los grupos analizados hicieron posible diseñar un plan de acción (Estrategias de Cambio) para transformar debilidades en fortalezas y utilizar estas para mitigar amenazas; aprovechar las oportunidades que ofrece el contexto exterior a la empresa. Se determinó adoptar el modelo de Gestión del Conocimiento llamado “*Conocimiento Común*” (Nixon, 2001) apoyado con el constructo: Estrategia para la Creatividad e Innovación (ECI) (Sánchez y Flores, 2013) e incluyó las siguientes etapas: diagnóstico, programa de intervención, plan de acción, resultados y programa de seguimiento (auditoría)

El propósito es que facilite un proceso de transformación y actualización de competencias para establecer mecanismos que permitan el mejor uso y reúso del conocimiento; detección del conocimiento útil, su transferencia y registro, entre otros, para incentivar los procesos de creatividad e innovación. Es relevante comprender que resulta pertinente apoyarse en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y las tecnologías de aprendizaje y del conocimiento (TAC) para automatizar y facilitar procesos, almacenar información, captura de datos y su ágil recuperación en la Web a efecto de cumplir las actividades estratégicas y aquellas que dan sustento a las tareas cotidianas.

En ese contexto es significativo resaltar que las industrias 4.0 están basadas en la digitalización de sus procesos productivos apoyados con sistemas de información ERP (*Enterprise Resource Planning* = Sistemas Administrativos para la Planeación de Recursos Empresariales) (Madanhire y Mbohwa, 2016, p. 225).

Incorporar valor en tareas aparentemente rutinarias o de trámite, implica transformar la cultura organizacional y asumir el cambio como actividad cotidiana; razón por la cual en forma paralela a la instrumentación del modelo de gestión del conocimiento es deseable desarrollar acciones relacionadas con alinear la cultura organizacional a la nueva estrategia, que tiene entre otros pilares: compartir conocimientos, trabajo en equipo, construcción de redes de conocimiento y comunidades de práctica.

Los consultores de la UNAM de manera didáctica nuevamente resaltaron en la tabla 2 las debilidades significativas que obstruyen la evolución de la empresa y tienen altos costos; convocaron al personal a intentar un mejoramiento gradual de sus procesos. Las debilidades identificadas en el diagnóstico también fueron analizadas en un diagrama de causa – efecto, o también denominado: diagrama de pescado de Ishikawa, que mostraba las causas (deficiencias) que impactan en los procesos de gestión, figura 5.

Tendencias en Ciencias Administrativas

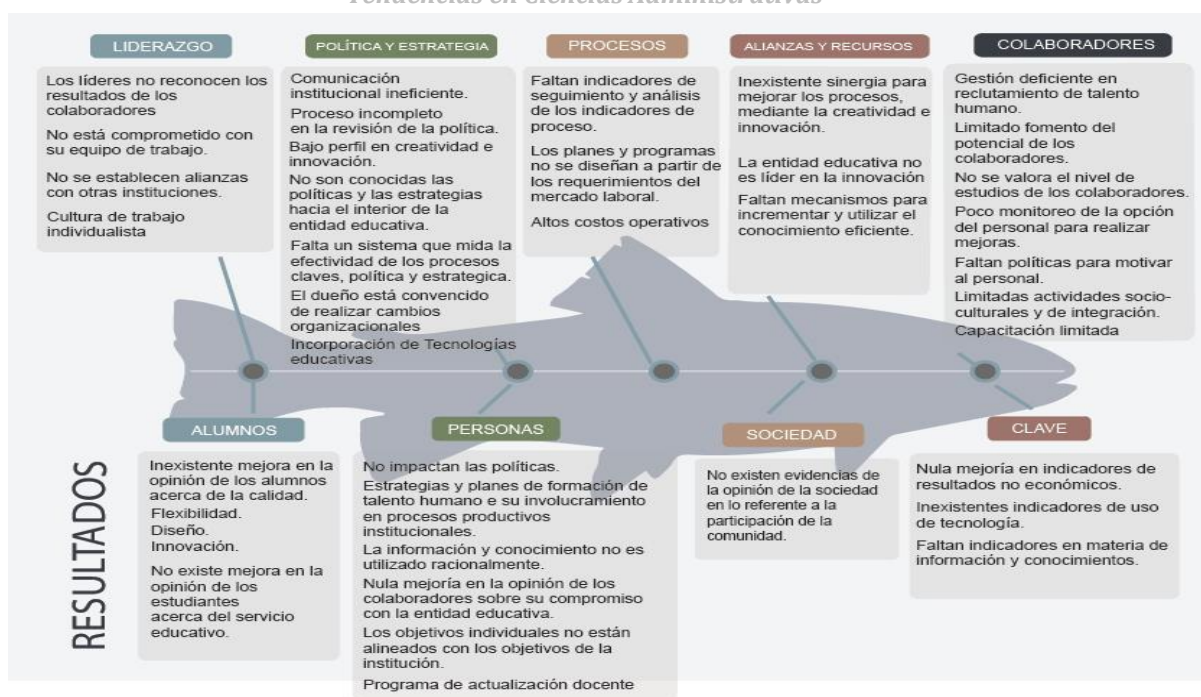


Figura 5.

Diagrama de causa – efecto: debilidades

Fuente: elaboración propia

Fuente: Autores

Con base en las evidencias emanadas de las figuras, los expertos enunciaron un plan de acción que coadyuvaría al cumplimiento de los objetivos de mejoramiento de la capacidad competitiva de la organización sujeto de estudio, que incluyó las siguientes líneas de acción en Liderazgo; Estrategia; Personas; Alianzas y Recursos; Procesos; Productos y Servicios; Resultados en Clientes; Resultados Clave; Resultados en las Personas; Resultados en la Sociedad.

En todos los casos se establecieron objetivos y metas a corto plazo y si se alcanzaban resultados positivos, se continuaría con un programa de mediano y largo plazo. Lograr resultados equilibrados, alcanzar el éxito mediante las personas contemplando acciones para: gestionar procesos, favorecer la creatividad e innovación, añadir valor a los clientes, liderar con visión, inspiración e integridad, desarrollar alianzas y asumir la responsabilidad un futuro sostenible. Los retos eran difíciles, pero no imposibles de superar.

Aterrizar tales acciones durante el primer año (seis meses) incluyó entre otras tareas:

1. Elaboración de la propuesta
2. Diseño de estrategias para: difusión, adopción, implementación y evaluación
3. Diagnosticar el estado que guarda el liderazgo
4. Formar equipos de trabajo
5. Cursos de creatividad e innovación incremental
6. Cursos de capacitación sobre la operación y gestión de dichos equipos
7. Apoyo a dos integrantes del sector docente a continuar con estudios de posgrado
8. Identificación de asuntos factibles de transferencia “cercana” y “lejana”, que constituyen dos de los cinco niveles del modelo de gestión del conocimiento adoptado

Tendencias en Ciencias Administrativas

9. Los equipos recibirán entrenamiento en temas de inteligencia emocional, desarrollo organizacional, formación de redes de conocimiento y estrategias de colaboración para mejorar la forma en que se comparte, distribuye y transfiere el conocimiento, capacitación y actualización de personal, para el mejoramiento de procesos productivos
10. Formular estudios de necesidades de los mercados meta
11. Diseñar estrategias de comercialización
12. Firmar convenios de colaboración con gobiernos y universidades

Los participantes conformaron equipos de trabajo, redes de conocimiento y comunidades de aprendizaje, comprometiéndose a cumplir con la misión de compartir el conocimiento, particularmente el tácito, mediante estrategias como conversación, reflexión después de cumplir con éxito alguna actividad y registrar la forma se logró un resultado satisfactorio a fin de ir conformando un acervo de conocimiento común, lo cual está contribuyendo a constituir un conjunto de nuevas competencias que estimulen creatividad e innovación.

La transferencia cercana en los siguientes seis meses ayudó a eliminar errores en el cumplimiento de actividades de tipo rutinario, y a generar valor en:

- Gestión de procesos: actualización y adquisición de equipos tecnológicos, diseño de nuevos procesos aplicables a los procesos enseñanza - aprendizaje, programas de actualización y el incremento de la productividad docente con calidad y excelencia
- Favorecer la creatividad e innovación incremental de toda la planta docente, con la instrumentación de programas de fomento de mejoramiento e innovación de procesos basados en estímulos
- Alcanzar el éxito mediante las personas, el logro de los éxitos de la organización educativa que impacte en los criterios de resultados en: clientes, personas, sociedad y resultados clave
- Vinculación escuela – sociedad para evaluar sus servicios. La formación educativa debe satisfacer las necesidades de los alumnos y padres y atender cualquier incumplimiento de los ofrecido y cumplido en pro, de llenar las expectativas educativas de los educandos. La opinión y satisfacción del cliente principalmente en servicios de seguimiento educativo añaden valor a los servicios docente y generan lealtad a la entidad educativa
- Lograr resultados financieros equilibrados, posibilita la supervivencia de la escuela y la generación de empleos
- Los programas de motivación y los sistemas de información generan una cultura organizacional basada en la calidad humana, la ética y la pertenencia a la organización
- Las empresas productivas, competitivas, creativas e innovadoras asumen la responsabilidad de apoyar la construcción de un futuro sostenible
- La entidad educativa beco a un directivo, un jefe de materia y 3 docentes para visitar cuatro de los sistemas educativos importantes a nivel global con fin de ir construyendo su capital intelectual

Tendencias en Ciencias Administrativas

- La promoción y comercialización de los servicios educativos está adoptando los principios teóricos del denominado *Marketing Estratégico*

A un año de la intervención, entidad de estudios ha pasado a la transferencia lejana que le está permitiendo compartir y replicar las lecciones aprendidas y mejores prácticas, a través de la firma de alianzas con otras organizaciones escolares coadyuvan a la constante evolución de las empresas que aportan insumos y servicios necesarios para la generación de conocimientos

Los académicos de la UNAM para poder evaluar sus acciones y estrategias instrumentadas para el incremento de la productividad, competitividad, creatividad e innovación incremental; a los doce meses de sus actividades propuso al dueño de la entidad académica volver a realizar la aplicación del instrumento de medición utilizado en el diagnóstico, y con los nuevos resultados obtenidos en el copio de datos, medir los avances logrados. Los directivos de la empresa aceptaron.

Con la aceptación, nuevamente fue aplicado el instrumento de medición a una muestra aleatoria simple a:

- 1 directivo
- 1 jefes de Materia
- 3 integrantes del Personal Docente.

Los resultados obtenidos fueron:

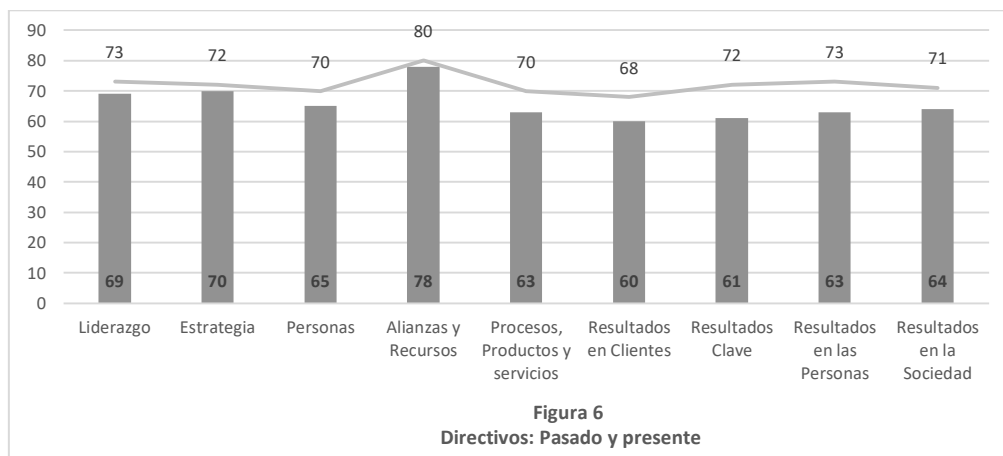


Figura 6.

Directivos: pasado y presente

Fuente: Autores

Las estrategias de cambio llevadas a cabo, implementadas impactaron en una mejora del 6.2%.

Tendencias en Ciencias Administrativas

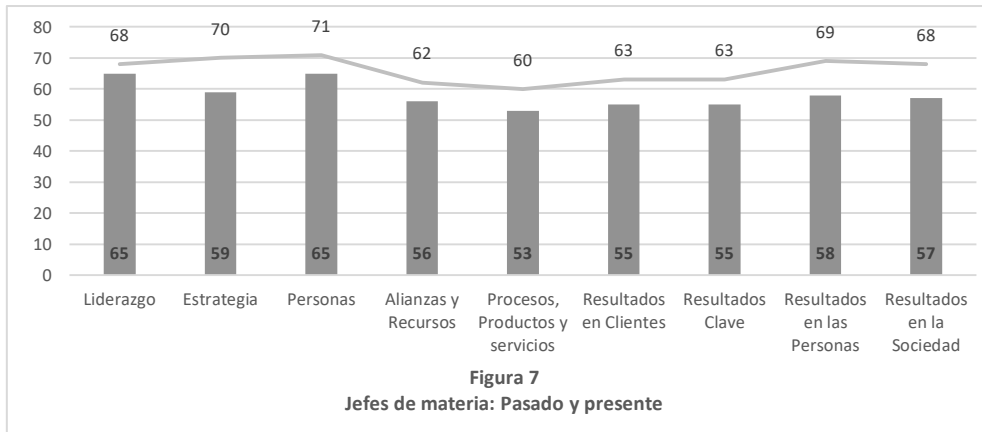


Figura 7.
Jefes de Materia: pasado y presente
Fuente: Autores

Las estrategias de cambio desarrolladas impactaron en una mejora del 6.8 %.

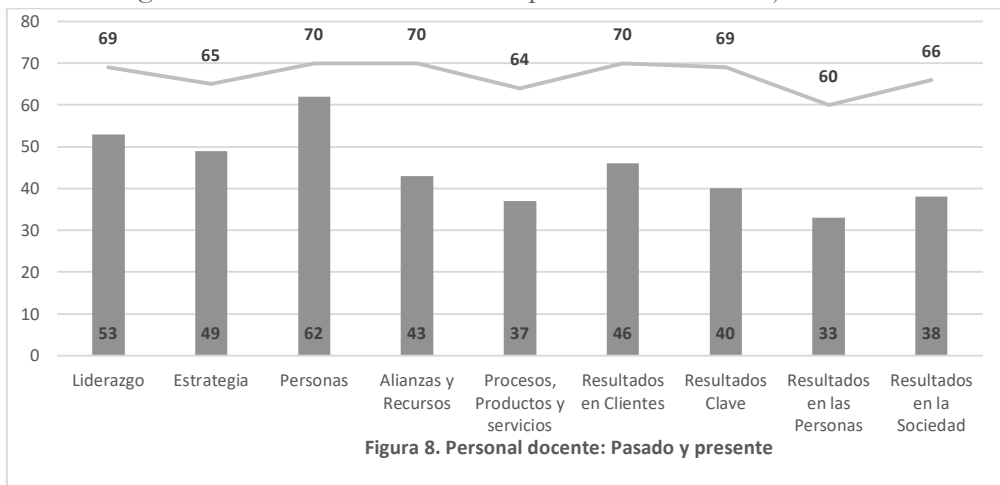


Figura 8.
Personal docente: pasado y presente
Fuente: Autores

Las estrategias de cambio implementadas impactaron en una mejora del 21.5 %.

Los datos aportados por la nueva aplicación del instrumento de medición (Post test) permiten a los académicos de la UNAM, la construcción de evidencias que reflejan resultados significativos en relación con sus estrategias de intervención implementadas; destacándose un espectacular avance en el personal docente, significativo avance en sus percepciones los Jefes de Materia y un cambio moderado en los Directivos.

Con los nuevos resultados el dueño de la entidad educativa empresa enfatizó: Es prioridad continuar con los cambios, hasta lograr conformar una organización educativa sobre la base del conocimiento que viabilice elevar el nivel educativo de toda la plantilla de personal y sea prioritario la superación de las aún debilidades latentes en pro: del incremento de los niveles de productividad, competitividad, creatividad en innovación, lo que también hará factible una mayor cobertura de mercados educativos.

A diecinueve años del siglo XXI es identificable un entorno que refleja escenarios macroeconómicos caracterizados por la desigualdad social y la apertura a un universo empresarial cada vez más incapaz de enfrentarse a la velocidad de la obsolescencia del conocimiento, al acortamiento de los ciclos de vida de los productos y a una creciente necesidad de innovación en un contexto de la economía del conocimiento, en el cual las grandes empresas multinacionales tienen todas las ventajas y condicionan la toma de decisiones de los países desarrollados en los rubros del comercio internacional de bienes y servicios.

Los sectores gubernamentales y privados ante esta situación, intentan adoptar modelos empíricos de gestión: productivos, competitivos, creativos e innovadores capaces de instrumentar estrategias eficientes y de bajo costo, para diseñar, producir y comercializar productos coadyuvantes del desarrollo sustentable, la creación de valor, la satisfacción de sus consumidores, adoptar un modelo de aprendizaje organizacional y la formación de un capital intelectual (capital humano, capital estructural y capital relacional) que desarrolle competencias distintivas, manifieste un comportamiento innovador y sea capaz de aprovechar las oportunidades de negocio; el no hacerlo conlleva salir del mercado.

Las PyMEs Mexicanas y las pertenecientes a otros países iberoamericanos al estar inmersos en procesos de cambios a nivel regional, nacional y globales no son ajenas a la problemática global empresarial; por tanto, deben diseñar e implementar sus propios constructos y estrategias de competitividad, creatividad, sustentabilidad, liderazgo e innovación, a través de sus procesos de aprendizaje organizacional incluyente, donde su capital intelectual forme e integre un talento humano capaz de enfrentar con eficacia, eficiencia, pertinencia y relevancia los diversos retos propios de su segmento de mercado, con el apoyo de la creación de un nuevo pensamiento empresarial, capaz de enfrentar y superar retos y contingencia, aportando un nuevo pensamiento que posibilite la solución de problemas y la toma de decisiones asertivas.

Particularmente, en la presente disertación: El talento humano: eslabón generador de conocimiento innovador en PyMEs, a través del proceso de dirección, planeación, desarrollo y evaluación, los autores afirmamos que los objetivos fueron cumplidos ya que a través de la experimentación de una intervención relacionada con el mejoramiento del talento humano, la creatividad, competitividad e innovación y el aprendizaje organizacional como generador de conocimiento en las PyMEs, fue factible: formular un diagnóstico situacional, analizar los datos, identificar las debilidades e incidencias, diseñar e instrumentar estrategias para las prácticas de aprendizaje organizacional dirigidas a percibir cambios, interpretarlos, prevenir y responder a los cambios y, evaluarlos a favor de la supervivencia empresarial.

La hipótesis enunciada: El fortalecimiento del talento humano como una estrategia de gestión corporativa y aprendizaje organizativo, permitirá la generación de procesos productivos y prestación de servicios competitivos, creativos e innovadores; con base a las evidencias es posible afirmar que se comprobó, al observar el proceso de transformación que está experimentando la Pyme Educativa sujeto de estudio.

Los cambios logrados en los grupos de estudio arrojaron las siguientes evidencias: Mayor impacto - Personal Docente- (21.5 %) Significativo impacto -Jefes de Materia- (6.8 %) y moderada evolución de los -Directivos- con un (6.2 %) lo que denota la necesidad de continuar el proceso de mejora en el mediano y largo plazo.

Los indicadores emanados del estudio permiten visualizar la necesidad de construir empresas en el conocimiento con una visión de innovar nuevos productos producidos con procedimientos, procesos tecnológicos y materiales, que en el largo plazo permitan patentar sus éxitos y transferirlos a otras empresas.

Los empresarios ante los retos actuales deben reflexionar sobre el enfoque de su visión empresarial, con base en la discusión de los conceptos de innovación educativa y mejoramiento de la enseñanza y cuestionarse: ¿Deseo ser propietario de una organización educativa productiva, creativa, competitiva e innovadora? Si la respuesta es positiva, entonces deben estar comprometidos en entender: las innovaciones se configuran como un proceso de cambio que pasa por varias fases de desarrollo en diversos contextos e implican el compromiso de toda la organización. El aprendizaje organizativo depende de la instrumentación de las mejores prácticas en los procesos y rutinas en pro de la creación de nuevas ideas.

En este espinoso camino los empresarios no están solos, las Instituciones de Educación Superior como es el caso de la UNAM, ofrece programas de asesorías disruptivas, vinculando a las Pymes con apoyos gubernamentales y organismos internacionales.

Referencias

- Alavi, M. & Leidner, D. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundation and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1),107-136.
- Axelrod, B. & Handfield-Jones, H. (November-December, 2001). *Talent management: a critical part of every leader's job*. Recuperado de <https://iveybusinessjournal.com/publication/talent-management-a-critical-part-of-every-leaders-job/>
- Banerjee, B. (2016). *Creating Innovation Leaders*. Amsterdam, Switzerland Springer.
- Benavides C. & Quintana, C. *Gestión del conocimiento y calidad total*. Madrid, España: Díaz de Santos
- Boden, M.A. (2004). *The creative mind – myths and mechanisms*. London, England: Routledge
- Bush, T. & Glover, D. (2003). *School leadership: concept and evidence*. London, UK: National College for School Leadership
- Camacho. F. & Resenos, E. (2016). *Competitividad e innovación*. Recuperado de: <http://132.248.9.34/hevila/InvestigaciónAdministrativa/2005-06/vol34-35/no98/5.pdf>
- Comstock, N. (2018). Critical skill: leadership. In: *Salem Press Encyclopedia*. New York, USA.
- Crane, B. & Hartwell, Ch. (2019). Global talent management: a life cycle view of the Interaction between human and social capital. *Journal of World Business*, 54(2),82-92. doi: 10.1016/j.jwb.2018.11.002
- Daft; R. & Weick, K. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9, 284-295
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organization manage what the know*. Boston, Massachusetts; Harvard Business School
- Dziallas, M. & Blind, K. (2019). Innovation indicators throughout the innovation process: an extensive literature analysis. *Technovation*, 80-81,3-29

Tendencias en Ciencias Administrativas

- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. & González, T. (2013). What is the meaning of talent in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300
- García, J. & Más, F. (2006). *El uso de las pymes de servicios intensivos en conocimiento, factores relacionados e implicaciones de política*. Barcelona, España: Institut d'Economia de Barcelona. Sèrie de documents de Treball de L'IEB
- Ginja, H. & Goncalves, P. (2019) Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*
- Hall, R & Andriani, P. (2003). Managing knowledge associated with innovation. *Journal of Business Research*, 56(3), 145-152
- Huber, F. Knowledge-sourcing of the R & D workers in different job positions: contextualizing experimental innovative personal knowledge networks. *Research Policy*, 42(1), 167-179. Doi: 10.1016/j.respol.2012.05.
- Huber, G. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literature. *Organizational Science*, 2(1) doi.org/10.1287/orsc.2.1.88
- Inava, K. (2019). *Economía de Japón y las relaciones económicas con México*. CDMX México: Jetro México
- Ipek, I. (2019). Organizational learning in exporting: a bibliometric analysis and critical review of the empirical research. *International Business Review*, 28(3), 544-559
- Jaussi, K. & Randel, A. (2014) Where to look? Creative self-efficacy, knowledge retrieval, and incremental and radical creativity. *Creativity Research Journal*, 26(4), 400-410
- Kianto, A., Ritala, P. Vanhala, M. & Hussinki, H. (2018). Reflections on the criteria for the sound measurement of intellectual capital: a knowledge-based perspective. *Critical Perspectives on Accounting* (en prensa)
- Konara, P. & Wei, Y. 2019. The complementary of human capital and language capital in foreign direct investment. *International Business Review*, 28(2), 391-404.
- Kurt, L. (1963) Citado en: J. M. Wepman & R. W. Heine (Eds.) *Concepts of personality* Hawthorne, NY, US: Aldine Publishing Co. (pp. 142-161).
- Handfield, M. & Axelrod, B. (2013). *The War for Talent*. (Harvard Business School Press, 1997)
- Martin, A. (September-December, 2015). Talent management: Preparing a “ready” agile workforce. *International Journal of Pediatrics and Adolescent Medicine*, 2(3-4), 112-116. Doi: 10.1016/j.ijpam.2015.10.002
- Michaels III, E., Handfield-Jones, H. Axelrod, B. (Ed) (2001). *The war for talent*. Boston, USA: McKinsey & Company, Inc.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). *Managing industrial knowledge: creation, transfer and utilization*. London, England: Thousand Oaks.
- Oppong, G., Irfan, M. & Pattanayak, J. (2019). Impact of intellectual capital on financial performance of firms: a study on tourism and hospitality firms in India. *Indian Journal of Finance*, 13(2) DOI: 10.17010/ijf/2019/v13i2/141683

- Organización Internacional del Trabajo (2015). *Informe IV pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo*. Ginebra, Suiza: OIT
- Pasternack, B. & Viscio, A. (1998). *The Centerless Corporation: a new model for transforming your organization for growth and property*. London, UK: Simon & Schuster
- Pérez, J. *Definición de conocimiento*. Recuperado de: <https://definicion.de/conocimiento/>
- Park, J. (2005). Fostering Creativity and Productivity Through Emotional Literacy: The Organisational Context. *Development and Learning in Organisation*, 19(4),5 -7.
- Pasternack, B. A. & Viscio, A. J. (1998). *The centerless corporation: A new model for transforming your organization for growth and prosperity*. New York, USA: Simon & Schuster
- Pfeffer, J. & Sutton, R (1999) The Smart-Talk Trap. *Harvard Business Review*,(May- June), 35 – 142.
- Plucker, J., Beghetto, R. A., & Dow, G. (2004). Why isn't creativity more important to educational psychologists? Potential, pitfalls, and future directions in creativity research. *Educational Psychologist*, 39, 83-96.
- Poorhosseinzadeh, M. & Subramaniam, I. D. (2013). Talent management literature review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(6), 330-338. Recuperado de <http://www.ajbasweb.com/old/ajbas/2013/April/330-338.pdf>
- Pouru, L., Dufva, M. & Niinisalo, T. (2019). Creating organizational futures Knowledge in Finnish companies. *Technological Forecasting and Social Change*, 140(C),84-91.
- Reig, E. (2007). *Competitividad, crecimiento y capitalización de las regiones españolas*. Bilbao, España: Fundación BBVA
- Ruggles, R. & Holtshouse, D. (1999). *The knowledge advantages*. Dover, N.H.: Capstone Publishers.
- Sánchez, G. & Flores, J. (2013). La gestión del conocimiento en las bibliotecas Universitarias: ¿el qué, cómo y para qué? *Palabra Clave*, 2(2), 24-39.
- Shang, S, Yao, Ch. & y Liou, D. (2017). The effects of knowledge for business innovation. *R & D Management*, 47(3), 337-351
- Senge, P. (2013). *La quinta disciplina*. Distrito Federal, México; Granica
- Silvian, B. (2019). Intellectual assets management model. *Procedia Manufacturing*, 32, 1064-1068
- Sparrow, P. & Makram, H. (2015). What is the value of talent human? Building value-driven within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*,25(3),249.263.
- Storey, C., Cankurtaran, P., Papastathopoulou, P. & Hultink, E. (2016). Success factors for service innovation: a meta-analysis. *Journal Production Innovation Management*. 33 (5), 527–548.
- Sydler, R., Haefliger, S. & y Pruksa, R. (2014). Measuring intellectual capital with financial Figures: can we predict firm profitability. *European Management Journal*, 32(2) ,244- 259
- Urbano, D, Toledano, N. & Ribeiro- Soriano, D. (2011) Prácticas de gestión de recursos humanos y desarrollo de nuevos proyectos innovadores: Un estudio de casos en las PYMEs. *Universia Business Review*, (29), 116-130

Tendencias en Ciencias Administrativas

- Van Oorschot, K, Eling, K. & Langerak, F. (2018). Measuring the knowns to manage the unknown. How to choose the gate timing strategy in NPD projects. *Journal of Production Innovation Management*, 35 (2), 164–183. doi.org/10.1111/jpim.12383
- Vázquez, S. Bernal, J. L. & Liesa, M. (2015). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(5),79-97
- Wilson, H., Verma, M. & Nanda, A. (2019). Leadership in recruiting and retail talent in academic dentry. *Journal of Dentry* (en prensa)
- Woodman, R., Sawyer, J. & Griffin, R. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18,293-321
- Yildiz, S., Basturk, F. & Boz, I. The effect of leadership and innovation on business performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 150,785-793
- Yukl, G. (2002) *Leadership in Organizations*. (5th ed.). New York, USA: Prentice Hall, Upper Saddle River.

