



## **Estrategias para impulsar la creatividad y la innovación en empleados de una organización del sector privado de Manizales**

Simón Agudelo Clavijo  
Manuela Montoya Martínez  
Paula Andrea Noreña Londoño

Trabajo de grado presentado para optar al título de Administrador de Empresas

Tutora: Keidy Johanna Peláez Higuera, Magíster (MSc) en Administración

Asesores de recursos académicos: Juan Pablo Charry Osorio (asesor bibliográfico).

Universidad de Manizales  
Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas  
Administración de Empresas  
Manizales, Caldas, Colombia  
2025

---

<b>Cita</b>	(Agudelo et al, 2025)
<b>Referencia</b>	Agudelo Clavijo, S., Montoya Martínez, M., Noreña Londoño, P, A. (2025) <i>Estrategias para impulsar la creatividad y la innovación en empleados de una organización del sector privado de Manizales</i> [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Manizales. RIDUM: Repositorio Institucional Universidad de Manizales.
<b>Estilo APA 7 (2020)</b>	

---



**Declaración de inteligencia artificial:** el o los autores de este trabajo de grado declaran que han utilizado herramientas de inteligencia artificial (IA), tales como ChatGPT, de manera ética y responsable, tal como se establece en el Acuerdo UManizales 002 (julio 26 de 2023) sobre propiedad intelectual e IA. Estas herramientas son empleadas como apoyo en la redacción, revisión gramatical y generación de ideas, pero en ningún caso sustituyen el análisis crítico, la argumentación académica ni la originalidad del trabajo. Asimismo, cualquier contenido generado con asistencia de IA está citado y referenciado adecuadamente, garantizando la integridad académica y el cumplimiento de los principios éticos de la investigación.

**Biblioteca y Centro de Recursos:** <https://biblioteca.umanizales.edu.co/>

**Repositorio Institucional:** <http://ridum.umanizales.edu.co/>

**Universidad de Manizales:** [www.umanizales.edu.co](http://www.umanizales.edu.co)

**Revistas:** <http://revistasum.umanizales.edu.co/>

**Fondo Editorial:** <https://editorialum.umanizales.edu.co/>

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Manizales ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

## **Agradecimientos**

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a la tutora Keidy Johanna Peláez Higuera, por su valiosa guía, paciencia y dedicación durante todo el proceso de elaboración de este trabajo de grado. Agradecemos también a la Universidad de Manizales por brindarnos las herramientas académicas y el espacio necesario para desarrollar este proyecto. Finalmente, extendemos un profundo agradecimiento a nuestros padres por su apoyo en todo este proceso, por estar en los momentos complejos, por ser la mayor fuente de fortaleza e inspiración para salir adelante, y darles las gracias por acompañarnos con amor, paciencia y plena confianza en este camino, ya que han sido fundamentales para alcanzar esta meta.

## Tabla de contenido

Agradecimientos.....	3
Lista de figuras .....	6
Resumen .....	8
Abstract .....	9
Introducción .....	10
1.1 Antecedentes Teóricos .....	12
1.2 Antecedentes Prácticos.....	14
2 Justificación.....	16
3 Objetivos .....	17
3.1 Objetivo general .....	17
3.2 Objetivos específicos.....	17
4 Marco teórico .....	18
4.1 Creatividad en el ámbito organizacional .....	18
4.1.1 Importancia de la creatividad para la competitividad empresarial .....	18
4.1.2 Factores que afectan la creatividad de los empleados .....	18
4.2 Cultura Innovadora en las organizaciones .....	19
4.2.1 Elementos de una cultura organizacional Innovadora .....	19
4.2.2 Estrategias para construir una cultura innovadora .....	21
4.3 Estrategias para fomentar la creatividad en las organizaciones .....	23
4.3.1 Estrategias de liderazgo .....	24
4.3.2 Políticas de recursos humanos .....	26
4.3.3 Incentivos a la innovación .....	28
4.3.4 Fomento de un entorno colaborativo .....	30
4.3.5 Espacios de trabajo inspiradores.....	31

---

4.3.6	Uso de tecnología y herramientas digitales .....	34
4.4	Factores internos y externos que afectan la creatividad .....	35
4.4.1	Factores internos que afectan la creatividad .....	36
4.4.2	Factores externos que afectan la creatividad .....	37
4.5	Impacto de la cultura innovadora en la creatividad.....	38
4.5.1	Relación entre cultura organizacional e innovación .....	39
5	Metodología .....	40
5.1	Enfoque y tipo de investigación .....	40
5.2	Unidad de análisis/población .....	40
5.3	Muestra.....	40
5.4	Muestreo.....	41
5.5	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	41
5.5.1	Construcción de instrumentos.....	41
5.6	Técnicas de análisis de datos.....	42
6	Resultados .....	43
6.1	Análisis sociodemográfico .....	43
6.2	Estilo corporativo .....	47
6.3	Fomento de la creatividad .....	51
6.4	Dirección y gestión por competencias .....	56
6.5	Aprendizaje organizacional.....	60
6.6	Vigilancia e inteligencia tecnológica .....	64
6.7	Estructura organizacional .....	68
7	Discusión.....	70
8	Conclusiones .....	72
	Referencias .....	76

## Lista de figuras

<b>Figura 1</b> Distribución de género.....	44
<b>Figura 2</b> Distribución por edad .....	45
<b>Figura 3</b> Distribución de nivel de escolaridad.....	46
<b>Figura 4</b> Duración en la empresa .....	47
<b>Figura 5</b> Comunicación informal organizativa .....	48
<b>Figura 6</b> Autonomía en la toma de decisiones .....	48
<b>Figura 7</b> La innovación, trabajo en equipo y generación de ideas en los objetivos individuales de los empleados .....	49
<b>Figura 8</b> Prioridad de la innovación en la dirección de la empresa .....	50
<b>Figura 9</b> Sistema de alerta rápida para detectar innovaciones fallidas.....	51
<b>Figura 10</b> Herramientas orientadas a la solución de problemas.....	52
<b>Figura 11</b> Mezcla de departamentos en grupos multidisciplinarios.....	52
<b>Figura 12</b> Reuniones para el intercambio de experiencias.....	53
<b>Figura 13</b> Preocupación de la gestión multicultural en la organización .....	54
<b>Figura 14</b> Utilización de plataformas tecnológicas en la organización.....	54
<b>Figura 15</b> Cantidad de ideas que se convierten en innovación .....	55
<b>Figura 16</b> Desarrollo de proyectos propios en el tiempo laboral .....	56
<b>Figura 17</b> Inclusión de los empleados en la planificación .....	57
<b>Figura 18</b> Evaluación de capacidades en la adaptación de nuevas tecnologías .....	57
<b>Figura 19</b> Evaluación de competencias en el progreso tecnológico .....	58
<b>Figura 20</b> Definición de las responsabilidades de los empleados .....	59
<b>Figura 21</b> Alineación y seguimientos de la formación de los empleados con la estrategia organizacional .....	59

---

<b>Figura 22</b> Retroalimentación del desarrollo del proceso de innovación .....	61
<b>Figura 23</b> Inclusión de clientes o proveedores en el proceso de innovación .....	61
<b>Figura 24</b> Manual de buenas prácticas de las experiencias y aprendizajes de los empleados .....	62
<b>Figura 25</b> Participación de representantes de distintos departamentos en los proyectos de innovación .....	63
<b>Figura 26</b> Concentración de la actividad innovadora en el departamento del I+D .....	64
<b>Figura 27</b> Uso de sistemas de búsqueda de información .....	65
<b>Figura 28</b> Análisis de los contenidos captados del exterior .....	65
<b>Figura 29</b> Sistema de creación de conocimiento .....	66
<b>Figura 30</b> Análisis de prospectiva a partir de los datos obtenidos .....	67
<b>Figura 31</b> Definición de empresas que podrían suponer una amenaza en el futuro.....	67
<b>Figura 32</b> Predisposición de cambiar las creencias y conductas.....	68
<b>Figura 33</b> Cambios en la estructura organizacional .....	69
<b>Figura 34</b> Predisposición al cambiar la estructura organizacional.....	70

## Resumen

Este trabajo analiza cómo las organizaciones del sector privado en Manizales pueden impulsar la creatividad de sus empleados mediante el desarrollo de una cultura innovadora a través del estudio de diversos factores internos y externos, destacando las estrategias clave para fomentar la creatividad en los colaboradores incluyendo el liderazgo transformacional, el fomento de entornos de trabajo inspiradores, y el uso de herramientas tecnológicas. Además, se subraya la importancia de crear una cultura organizacional que valore la creatividad y la tolerancia al fracaso, lo que permite a las empresas adaptarse y mantenerse competitivas en el mercado cambiante para potenciar la creatividad de sus empleados los cuales permiten a las organizaciones adaptarse a un entorno más dinámico y mejorar la competitividad de la organización.

Cada vez existe más evidencia sobre el papel determinante de la cultura organizacional para lograr mejores niveles de desempeño y competitividad de las empresas, sin embargo, se observa una tendencia a culturas orientadas a lo interno y poco flexibles en las organizaciones colombianas teniendo en cuenta que la innovación, en la actualidad, es el motor que impulsa el crecimiento y el desarrollo económico de las compañías. Las iniciativas en innovación permiten aprovechar los recursos y las capacidades empresariales para obtener un mejor desempeño económico, social y de sostenibilidad. Las organizaciones, a través de la innovación, se mantienen a la vanguardia de las necesidades y tendencias del mercado, y además logran optimizar sus procesos, ofrecer nuevos productos o servicios y posicionarse de manera estratégica en el entorno competitivo.

*Palabras clave:* Clima organizacional, cultura innovadora, desarrollo organizacional, adaptación al cambio, creatividad.

### **Abstract**

This paper analyzes how private sector organizations in Manizales can boost the creativity of their employees by developing an innovative culture through the study of various internal and external factors, highlighting key strategies to foster creativity in collaborators including transformational leadership, fostering inspiring work environments, and the use of technological tools. In addition, it highlights the importance of creating an organizational culture that values creativity and tolerance for failure, which allows companies to adapt and remain competitive in the changing marketplace to enhance the creativity of their employees which enables organizations to adapt to a more dynamic environment and improve the organization's competitiveness.

There is increasing evidence on the determining role of organizational culture to achieve better levels of performance and competitiveness of companies, however, there is a tendency towards internally oriented and inflexible cultures in Colombian organizations, considering that innovation is currently the engine that drives the growth and economic development of companies. Innovation initiatives make it possible to take advantage of resources and business capabilities to obtain better economic, social and sustainability performance. Organizations, through innovation, remain at the forefront of market needs and trends, and also manage to optimize their processes, offer new products or services and position themselves strategically in the competitive environment.

*Keywords:* Organizational climate, innovative culture, organizational development, adaptation to change, creativity.

## Introducción

En un entorno empresarial cada vez más competitivo, las empresas y las organizaciones del sector privado enfrentan el desafío constante de adaptarse para mantenerse actualizados. La creatividad de los empleados se ha convertido en un activo clave para lograr los objetivos, ya que permite a las empresas desarrollar soluciones innovadoras, optimizar procesos y generar nuevas oportunidades de crecimiento y adaptabilidad al cambio. En este contexto, el fomento de una cultura organizacional innovadora emerge como un pilar esencial para potenciar el talento creativo de los colaboradores (Raguž, Zekan, & Peronja, 2020).

La cultura innovadora juega un papel crucial en este proceso. Al establecer un ambiente que valore la experimentación y la colaboración, las empresas pueden fortalecer a sus empleados para que propongan ideas. Este tipo de cultura no solo requiere liderazgo visionario, sino también políticas y prácticas que promuevan la diversidad de pensamiento y la inclusión (Schein, 2010). Una cultura innovadora es el entorno propicio que permite a los empleados liberar su potencial creativo. Esta cultura se basa en valores como la apertura, la confianza y la colaboración. Las organizaciones que priorizan la creatividad fomentan un ambiente donde se valora la experimentación y se acepta el fracaso como una oportunidad de aprendizaje. Esto significa que los empleados se sienten seguros al presentar ideas y propuestas sin temor a ser juzgados, lo que a su vez estimula la participación activa y la colaboración entre equipos (Khan, Raya, & Viswanathan, 2021).

La cultura organizacional que valora la creatividad crea un entorno donde los empleados se sienten empoderados para explorar, experimentar y proponer ideas sin miedo al fracaso. Esto es esencial, ya que el miedo al error puede represar la innovación. Las empresas deben adoptar enfoques que fomenten la experimentación y la colaboración. Por ejemplo, permitir horarios flexibles y la posibilidad de trabajar en proyectos a gusto de los empleados para que puedan liberar el potencial creativo de ellos, ya que les ofrece la libertad de explorar nuevas ideas y soluciones (Kelley, 2013).

Es vital que las empresas implementen programas de capacitación que desarrollen habilidades creativas entre sus empleados. Talleres de pensamiento creativo, formación en técnicas de brainstorming y metodologías como el Design Thinking pueden equipar a los empleados con herramientas prácticas para abordar problemas de manera innovadora. Estos programas no solo

mejoran la creatividad individual, sino que también promueven el trabajo en equipo y la colaboración (Kelley, 2013).

Existen diversas estrategias que las organizaciones pueden poner en funcionamiento para impulsar esta cultura innovadora. Por ejemplo, promover espacios de trabajo flexibles y creativos puede inspirar a los empleados a pensar de manera diferente. Asimismo, ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y formación en habilidades creativas ayuda a los empleados a mejorar su capacidad de innovación. La diversidad en los equipos también juega un papel clave; integrar diferentes perspectivas y experiencias en el proceso creativo enriquece el desarrollo de soluciones innovadoras (Westover, 2024).

En la actualidad, la creatividad se ha convertido en un pilar fundamental para el éxito de las organizaciones. Fomentar la creatividad de los empleados no solo estimula la innovación, sino que también potencia el compromiso y la satisfacción en el trabajo. Una cultura innovadora es clave para crear un entorno donde los empleados se sientan seguros de proponer ideas y experimentar sin temor al fracaso. Este proyecto se enfocó en cómo una organización puede impulsar la creatividad a través de la implementación de prácticas que promuevan una cultura de innovación, analizando ejemplos de empresas que han logrado un cambio significativo en su dinámica laboral. A medida que se exploraron estas estrategias, se destacó la importancia de integrar la creatividad en la visión y los valores organizacionales (Khan, Raya, & Viswanathan, 2021).

La ciudad de Manizales, con su dinamismo empresarial y su creciente ecosistema de innovación, ofrece un entorno más adaptado para estudiar cómo las empresas privadas pueden promover la creatividad a través de una cultura que incentive la experimentación, la colaboración y la apertura al cambio. A través del análisis de diversas organizaciones en la región, este estudio buscó identificar las estrategias más efectivas que se implementan en la empresa para impulsar la creatividad de sus empleados, así como los retos y oportunidades que surgen en este proceso (Brem & Utikal, 2022).

Este trabajo tuvo como objetivo explorar cómo una cultura innovadora puede actuar como impulsor de la creatividad en una organización, profundizando las estrategias de la organización mediante una cultura innovadora en el sector privado en Manizales, proporcionando claves valiosas para fortalecer el desarrollo empresarial y fomentar la competitividad en el contexto local y global (Van Der Ven, 2023).

## **1 Planteamiento del problema**

### **1.1 Antecedentes Teóricos**

La creatividad organizacional se define como la generación de algo valioso y nuevo, ya sea un producto, servicio, idea, procedimiento o proceso, por parte de los empleados de una organización colaborando en el sistema social (Nahuel, 2020), esto se basa en el modelo interaccionista del comportamiento creativo de Woodman y Schoenfeldt sobre la creatividad e innovación organizacional; aunque la creatividad puede provocar nuevos procesos implementados mediante la innovación, esta última también puede aplicar a la adaptación de los elementos existentes para mejorar la eficiencia y la efectividad de las organizaciones abordando el comportamiento creativo (Nahuel, 2020), esto se refiere a la capacidad de generar nuevas ideas en las empresas para que los procesos tomen un valor significativo en el mercado, ya que es parte de cambio de la organización, que abarca la implementación de novedades y otras modificaciones en la estructura y funcionamiento de la organización (Nahuel, 2020).

La innovación puede implicar también la adaptación y el mejoramiento de ideas o procesos ya existentes dentro de la empresa; la creatividad es crucial porque esto permite a las organizaciones desarrollar soluciones más novedosas a problemas complejos y dar respuesta de manera más efectiva a las demandas que pueden haber en el mercado (Nahuel, 2020), esto promueve la capacidad de adaptación y la mejora continua de procesos dentro de la organización lo cual es muy importante para mantener la competitividad y relevancia en un entorno empresarial más dinámico (Nahuel, 2020). En conclusión, la creatividad en las organizaciones es fundamental para mejorar procesos internos y externos, proporcionando las bases de innovación y adaptación, entendiendo y fomentando la creatividad, ayudando a las empresas a generar nuevas ideas y facilitando la implementación exitosa y eficaz de nuevas ideas, contribuyendo la eficacia y eficiencia en las empresas (Nahuel, 2020).

Esto impulsa a la competitividad y a la adaptación, en un entorno empresarial dinámico, a motivar a los empleados a participar en este tipo de comportamientos para diseñar estrategias efectivas de gestión y fomentar la cultura innovadora, el cual habla de 5 factores muy importantes para la motivación de los trabajadores que son: capital intelectual y recompensas, motivaciones intrínsecas y extrínsecas, cultura organizacional y apoyo, desarrollo profesional y crecimiento, y propósito de valor (Pinela, 2022).

La motivación de los empleados para agregarlos al comportamiento innovador es diversa y depende de la conjugación de factores inherentes, relaciona con el ánimo y el entusiasmo de cada colaborador, se realizó una labor más social y extrínseca, relacionada con los incentivos y el reconocimiento de su labor (Gupta, 2020).

Adicionalmente, las organizaciones ofrecen recompensas tanto monetarias como no monetarias, lo cual influye en las decisiones de los empleados sobre cómo usar su tiempo y energía. Algunos estudios sugieren que la participación puede ser una recompensa suficiente para fomentar la innovación (Pinela, 2022).

Esta motivación se ve reflejada en los estilos de liderazgo encaminada al alcance de los objetivos, la productividad, la rotación de personal, mantener una dirección estratégica y una estructura organizacional definida permitirá avanzar en una cultura innovadora, ya que será la base fundamental de acuerdo al desempeño y la calidad de vida laboral, las organizaciones de hoy necesitan líderes eficaces que comprendan las complejidades del entorno global que cambia rápidamente, para ello, los directivos deberán transformarse y evolucionar en sus procesos, administrar los recursos para realizar actividades de gestión (Bass, 2014).

Incentivar a la generación de ideas que aporten a los cambios que la organización enfrenta conocimientos novedosos, se considera los objetivos individuales, competencias, intereses y comportamientos de cada colaborador los cuales varían según cada situación en un liderazgo transformacional (estímulo espiritual y estimulación intelectual) a uno transaccional (suelen alcanzar el objetivo organizacional mediante roles laborales pacíficos y diseño de misiones; su propósito básico es mantener una organización estable) (Bass, 2014).

En conclusión, el liderazgo es un proceso para impactar en el compromiso de los demás hacia el reconocimiento de su máximo potencial para lograr metas, visión con pasión e integridad, los líderes transformacionales alientan a sus seguidores a ver los problemas desde nuevas perspectivas, brindan apoyo y aliento, comunican visión, estimulan la emoción y la identificación, mientras que los líderes transaccionales motivan a sus subordinados con recompensas contingentes, acciones correctivas y aplicación de reglas y permitirá consolidar una organización adaptable al cambio, creativa, flexible y sostenible (Bass, 2014).

Una vez estructurada la dirección y el liderazgo se avanza en el proceso de generar resultados y cultura innovadora para el desarrollo de acciones encaminadas a lograr proyectos de innovación, para esto, los miembros de la organización deben estar dispuestos al proceso de

cambio, asumir nuevos roles, mantener la motivación para contrarrestar los cambios actuales del mercado, de ahí la importancia que tiene el proceso de innovación, que implica la renovación y ampliación de procesos (Vilá, 2010).

La actitud innovadora es la manera más inteligente para impulsar de manera eficiente fuera de lo tradicional, se comienza desde la cultura interna, la innovación es tan importante para la supervivencia y crecimiento de la empresa, que deben integrar un sistema de valores, las empresas innovadoras deben evitar barreras culturales que impidan aceptar cambios y perder ventajas competitivas (Vilá, 2010).

Hay tres aspectos importantes que considerar en esta aproximación a la innovación; primero, la generación de ideas, si estas no son implantadas, no obtiene ningún impacto deseado y no constituye innovación, segundo, tanto la mejora continua como la innovación aportan una contribución, un impacto en el mercado o una mejora interna, pero lo que distingue a la innovación de la mejora es que la transformación de la idea innovadora requiere hacer algo distinto de lo que la empresa hacía constantemente en el pasado, tercero la innovación exige y se apoya en un nuevo desarrollo (Vilá, 2010).

Los factores principales que contribuyen al fomento de la creatividad y la innovación en las organizaciones son la estrategia, estructura, trabajo en grupo, estilo de liderazgo de los managers, características organizacionales, fundadores y propietarios y ambiente organizacional ya que son en gran parte resultado de una acumulación de experiencias fruto de una determinada forma de funcionar de la dirección (Vilá, 2010).

Ello sugiere que existe una vía mucho más fácil de lograr el cambio. La dirección puede promover una cultura favorable a la innovación, donde se cambia la forma de dirigir y desarrollar a sus colaboradores, es urgente que las empresas adquieran consciencia de que la forma más efectiva de implantar la cultura que persigan es introducir cambios en las formas de ejercer la dirección, se toman como referencia clave el objetivo que se persigue (Vilá, 2010).

## **1.2 Antecedentes Prácticos**

Para considerar los conceptos clave mencionados, se tiene presente que en el mercado las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son las organizaciones con menor probabilidad de mantenerse competitivas y viabilidad, dónde se enfoca a la operación de su empresa, la estructura

interna de la empresa, se tiende a ser culturalmente innovadores, por lo que tienen una participación investigativa e ideas individuales (Gad et, 2021).

En este caso, la investigación como contexto social hace que se mejore el desempeño de la cultura organizacional, se toman encuestas de empleados de empresas chinas, donde miden los efectos de la seguridad psicológica y los efectos positivos, donde analizan la evolución del desempeño de los colaboradores de las organizaciones (Gad et, 2021).

La capacidad de innovación mejora la sostenibilidad de las empresas y el desempeño de la innovación, es muy importante en las mejoras; donde, gracias a las estrategias innovadoras, la organización puede desarrollarse de manera óptima y lograr mejores objetivos (Gad et, 2021). Según las coyunturas mundiales y la aceleración del cambio se puede identificar el gran impacto de la era digital, donde destacan el papel del liderazgo que impulsa la digitalización para empoderar a personas capaces y apoyar sistemáticamente contra las crisis, con un modelo de negocio digital que permita entregar un servicio de valor. Esta transformación se debe dar desde el cambio cultural, allí se comprenden los valores de cada colaborador en pro del cumplimiento de los objetivos (Srirahayu, et al. 2023).

La transformación digital es un proceso que implica cambios profundos en cómo las organizaciones operan y entregan valor a sus clientes. Los factores culturales, estructurales y de liderazgo juegan un papel crucial en este proceso (Roblek et al. 2021).

Las PYMES con frecuencia se ven obstaculizadas por estructuras organizativas y culturas rígidas que no experimentan con tecnologías de vanguardia y carecen de oportunidades de networking (Matarazzo et al. 2021; Rafael et al.2020; Machado et al. 2019) Las organizaciones que logran alinear estos factores tienen una mayor probabilidad de éxito en su transformación digital, donde se logra ser más competitivas y resilientes en el entorno digital actual. (Roblek et al. 2021).

Para analizar los factores culturales, estructurales y de liderazgo en la transformación digital se aplicó instrumentos de diagnóstico que demuestran cómo y en qué medida las organizaciones pueden garantizar el desarrollo de aspectos cognitivos necesarios (como la tolerancia a los fracasos, la confianza, la propensión a asumir riesgos y la apertura al cambio para responder a las necesidades modernas. (Roblek et al. 2021).

## 2 Justificación

En el entorno del que se enfrentan las empresas son difíciles de gestionar porque exigen estructuras de productos y servicios diferentes, cambios en la economía de la industria, destruyen las competencias existentes, crean redes de valor para competir y requieren inversiones tecnológicas con resultados inciertos, el efecto de la innovación en el desempeño difiere dependiendo de su orientación estratégica. En este contexto, el éxito de las empresas depende de su capacidad innovadora (Henderson, 1995).

En las organizaciones se debe fomentar la creatividad e innovación ya que es crucial para que las empresas obtengan una ventaja competitiva que favorezca la productividad, el crecimiento económico y la creación de empresas generadoras de empleo. Las organizaciones con una cultura innovadora suelen estar mejor posicionadas para adaptarse a los cambios del mercado y a las necesidades de los clientes, esto les permite mantenerse competitivas y, en muchos casos, liderar en su sector, una cultura que valora la innovación puede atraer y retener a empleados talentosos que buscan trabajar en un entorno dinámico y estimulante. Esto reduce los costos asociados con la rotación de personal y la búsqueda de nuevos empleados (Jugador, 2024).

La innovación también ayuda a enfrentar desafíos ambientales, las empresas innovadoras lideran el desarrollo de soluciones sostenibles y mejoran los procesos internos y externo de la organización, allí se refleja su capacidad de desarrollar actividades que contribuyan a la protección del medio ambiente, estas empresas innovadoras se enfocan en crear productos y procesos que disminuyen el consumo de recursos naturales como el cambio climático, estilos de vida sostenible y la preservación de la biodiversidad, además de solucionar retos sociales como la salud, la educación y la equidad, donde se motivan a las empresas a crear productos y a mejorar los niveles organizacionales (Emprendiendo, T. 2024).

Desde el ámbito organizacional, promueve la participación de los empleados en actividades creativas, para mejorar la adaptabilidad y la colaboración en la empresa para poder aumentar la competitividad en la organización, las organizaciones con una cultura innovadora suelen ser más ágiles y flexibles, capaces de adaptarse rápidamente a cambios en el mercado o en la industria, por lo que permite responder eficazmente a nuevas oportunidades y desafíos, los líderes en una cultura innovadora tienden a estar más inspirados y enfocados en el desarrollo de sus equipos, a nivel social, para mejorar el bienestar de los empleados (BBVA, 2011.).

La cultura que promueve la innovación estimula a los empleados a pensar creativamente, esto no solo enriquece el entorno de trabajo y contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos; los empleados se sienten más motivados y comprometidos, ya que pueden contribuir con sus ideas y verlas implementadas, y la innovación puede ayudar a los administradores a desarrollar estrategias más efectivas y adaptativas. Al estar abiertos a nuevas ideas y enfoques, los administradores pueden identificar oportunidades de mejora y crear estrategias que respondan mejor a los cambios del mercado y las necesidades del negocio. (Vilá, 2011).

### **3 Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Identificar las principales estrategias para impulsar la creatividad y la innovación en empleados de una organización del sector privado de Manizales.

#### **3.2 Objetivos específicos**

Identificar elementos de la cultura organizacional fomentan la creatividad e innovación de una organización del sector privado de Manizales.

Analizar la importancia de la estructura organizacional en la creatividad e innovación de los empleados de una organización del sector privado de Manizales.

Identificar las estrategias para el fomento de la creatividad e innovación se implementan en una organización del sector privado de Manizales.

## 4 Marco teórico

### 4.1 Creatividad en el ámbito organizacional

La creatividad en el ámbito organizacional se refiere a la capacidad de los empleados y equipos para generar ideas novedosas, soluciones innovadoras y enfoques únicos que aporten valor a la empresa. Implica no solo el desarrollo de conceptos originales, sino también la aplicación de estos en la práctica para mejorar procesos, productos o servicios (Nahuel, 2020).

#### *4.1.1 Importancia de la creatividad para la competitividad empresarial*

**Innovación de Productos y Servicios:** consiste en introducir mejoras, cambios o nuevas ideas que respondan a las necesidades del mercado o generen ventajas competitivas, ya sea mediante la creación de productos completamente nuevos o la mejora de los existentes. Este proceso abarca desde innovaciones incrementales, que optimizan características actuales, hasta innovaciones disruptivas, que transforman el mercado. En el caso de servicios, la innovación puede implicar la digitalización, la personalización o la mejora de la experiencia del cliente, todo con el objetivo de ofrecer mayor valor, eficiencia y satisfacción al usuario (Nahuel, 2020).

**Adaptabilidad:** Fomenta la capacidad de la organización para adaptarse a cambios del entorno, tendencias del mercado y demandas de los consumidores, lo que es crucial en un mundo empresarial en constante evolución (Nahuel, 2020).

**Resolución de Problemas:** La creatividad ayuda a encontrar soluciones efectivas y eficientes a desafíos, por lo que mejora la operatividad y satisfacción al cliente (Nahuel, 2020).

**Cultura Organizacional:** Promueve un ambiente de trabajo dinámico y motivador, lo que puede aumentar la retención del talento y la satisfacción laboral (Nahuel, 2020).

**Ventaja competitiva:** Las empresas que fomentan la creatividad pueden anticiparse a las tendencias del mercado, creando una ventaja competitiva sostenible (Nahuel, 2020).

#### *4.1.2 Factores que afectan la creatividad de los empleados*

**Ambiente de Trabajo:** Un entorno que promueve la colaboración, la comunicación abierta y la diversidad de ideas puede estimular la creatividad. Espacios físicos diseñados para la interacción y la flexibilidad también son importantes (Nahuel, 2020).

**Liderazgo:** Líderes que valoran y fomentan la creatividad, los cuales brindan apoyo y recursos, pueden inspirar a sus equipos a pensar de manera innovadora (Nahuel, 2020).

**Cultura Organizacional:** Una cultura que abraza el riesgo y acepta el fracaso como parte del proceso creativo fomenta la experimentación y la innovación (Nahuel, 2020).

**Formación y Desarrollo:** Capacitar a los empleados en habilidades creativas y pensamiento crítico, así como proporcionar oportunidades para el aprendizaje continuo, puede mejorar la capacidad creativa (Nahuel, 2020).

**Diversidad:** Equipos diversos en términos de experiencias, antecedentes y perspectivas tienden a generar una mayor variedad de ideas y soluciones (Nahuel, 2020).

**Motivación Intrínseca:** La pasión y el interés personal por el trabajo pueden impulsar la creatividad. Cuando los empleados sienten que su trabajo tiene un propósito significativo, son más propensos a contribuir con ideas innovadoras (Nahuel, 2020).

Fomentar la creatividad en el ámbito organizacional no solo es clave para la innovación, sino que también es esencial para el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo de cualquier empresa (Nahuel, 2020).

## **4.2 Cultura Innovadora en las organizaciones**

La cultura organizacional es un factor determinante de la innovación sostenida y del desempeño financiero. Si bien es fácil apreciar el importante papel que desempeña la cultura para que una innovación tenga éxito, es difícil cambiarla. Una forma de cambiar la cultura podría ser identificar los elementos de la cultura innovadora y luego asimilar los que sean relevantes para una organización determinada. Se define la cultura organizacional como un conjunto complejo de valores, creencias, suposiciones y símbolos que definen la forma en que una empresa lleva a cabo sus negocios (Barney 1986).

### ***4.2.1 Elementos de una cultura organizacional Innovadora***

Las organizaciones que enfatizan en la comunicación como elemento de la cultura innovadora tienen más probabilidades de participar en tipos de innovación incrementales o modulares porque las personas comprenden su propia cultura empresarial y, por lo general, no están dispuestas a sugerir ideas radicales ni a modificar los procesos existentes. Sin embargo, en tiempos

de crisis económica, la democratización de las ideas puede alentar a las personas a hablar, porque la seguridad y la continuidad se vuelven cada vez menos importantes. La descentralización ayuda a reducir las inhibiciones sobre el intercambio de ideas y el cuestionamiento de supuestos, lo que puede conducir a cambios y mejoras incrementales, en particular en la producción (Lewis, 2005).

Los espacios seguros han sido identificados como importantes para la innovación, estos espacios seguros son áreas segregadas y bien financiadas, como talleres de rápida convocatoria, grupos de I+D o intentos de emprendimiento rápido. Estas formas de entornos innovadores seguros tienen un enfoque de no intervención que permite que el proceso de innovación se desarrolle sin restricciones ni límites. En general, estos espacios segregados alejan a los empleados de la rutina empresarial habitual y les permiten pensar de manera radical, sin ataduras a las suposiciones y prácticas habituales. Los espacios seguros tienden a fomentar la innovación radical, que "revolucionan", como la que se produce en el centro VIP de Samsung, donde se envía a los empleados a resolver problemas de producción o diseño en plazos limitados (Lewis, 2005).

Por otro lado, la flexibilidad es un elemento importante de la cultura innovadora organizacional, se puede fomentar de muchas maneras diferentes: rotación de puestos funcionales, rotación geográfica, intercambio de puestos, reuniones entre departamentos, etc. La rotación de puestos funcionales permite a los empleados conocer diferentes aspectos de una empresa y les proporciona nuevas perspectivas para hacer preguntas y socavar suposiciones, las empresas japonesas suelen utilizar esta técnica para fomentar la innovación incremental en los departamentos funcionales (Pettigrew et al., 2000).

La colaboración se ha considerado una "metacapacidad", es decir, algo tan importante que trasciende un simple conjunto de habilidades (Liedtka, 1996). Pero la colaboración no es natural en entornos con recursos limitados, y el simple hecho de ser parte de un equipo no hace que las personas colaboren (Jassawalla y Sashittal, 1999). Compartir y enseñar entre unidades de negocio y alianzas puede ser una forma eficaz de promover la innovación colaborativa, si la cultura empresarial ya enfatiza el aprendizaje. Las TIC pueden ser un componente fundamental para posibilitar la colaboración y gestionar las innovaciones tanto dentro como fuera de la empresa (Jassawalla y Sashittal, 1999).

Al igual que el liderazgo, no es quien presenta ideas excelentes, innovadoras y aplicables y le gusta experimentar con ellas y no necesariamente tendrá también las habilidades personales o gerenciales para encontrar recursos y persuadir a la alta gerencia, los innovadores no quieren

supervisores; generalmente rechazan la supervisión y obtienen placer de ejecutar la idea correctamente, no de recompensas externas. El liderazgo debe difundirse en todo el equipo directivo superior para que reconozcan que son a la vez implementadores y receptores del cambio (Jassawalla y Sashittal, 1999).

#### ***4.2.2 Estrategias para construir una cultura innovadora***

Uno de los principales factores que aseguran la supervivencia de las organizaciones es su capacidad de innovación. Las estrategias que proporcionan velocidad y, en consecuencia, ventaja competitiva sólo pueden ser determinadas y aplicadas en una estructura organizacional apropiada. Una parte importante del proceso de innovación consiste en la investigación de nuevas ideas que tengan potencial comercial. Por lo general, las empresas invierten una cantidad significativa de dinero, tiempo y otros recursos para la investigación de nuevas oportunidades innovadoras. La innovación no solo consiste en producir un producto que no se haya utilizado anteriormente, según la descripción de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), las innovaciones implican cambios tecnológicos importantes en productos y procesos, al igual que la competencia entre empresas fomenta la innovación (Jassawalla y Sashittal, 1999).

Existen muchas formas distintas de fomentar la innovación. No todas las estrategias pueden ser ejecutadas al mismo tiempo por la misma empresa. Para cambiar un patrón de interacción en toda la empresa, probablemente se necesitarán varios elementos combinados con una estrategia empresarial complementaria en torno a la innovación (Jassawalla y Sashittal, 1999).

Una organización unificada puede ofrecer incentivos a sus miembros para que compartan conocimientos y aprendizajes y se unan para gestionar con éxito la innovación y el crecimiento. Para lograr una realización efectiva y holística de la cultura innovadora, las organizaciones necesitan procurar una comprensión cuidadosa de los siguientes rasgos organizacionales:

- Dominio de la industria donde opera la organización.
- Naturaleza de la competencia, incluidas las ventajas competitivas propias de la organización y las de sus competidores.
- Gama de productos y servicios que ofrece la organización.
- Estructuras organizativas, incluidos los roles y funciones desempeñados por subordinados e individuos.
- Mecanismos de innovación, como un canal para abrazar fuentes externas de conocimiento.

- Distribución del conocimiento experto entre organizaciones.
- El papel de las TIC como herramientas eficaces para promover la innovación. (Jassawalla y Sashittal, 1999).

Todos los rasgos mencionados anteriormente deben considerarse cuidadosamente. En el pasado, estos rasgos organizacionales se han examinado y trabajado como parte de las estrategias de innovación corporativa, sin embargo, el proyecto de innovación de una organización rendirá mejores resultados si la gerencia construye una estrategia que oriente a la organización a identificar qué rasgos son los más importantes en su esfuerzo por incorporar los elementos de las culturas innovadoras, sin una implementación hábil y deliberada de tales estrategias de innovación, las culturas innovadoras no pueden mejorarse ni mantenerse y la debilidad en las culturas innovadoras dará como resultado el desajuste de los proyectos de innovación y la ejecución ineficaz de las estrategias de innovación. Es responsabilidad de la gerencia reconocer que los rasgos organizacionales y las culturas innovadoras son aspectos de los esfuerzos de innovación que se potencian mutuamente y que la incorporación de estos dos aspectos debe hacerse de manera holística (Jassawalla y Sashittal, 1999).

Para concluir, la innovación consiste en desarrollar ideas nuevas y diferentes y ponerlas en práctica. Estas ideas pueden desarrollarse para resolver problemas, para las organizaciones, la innovación es una herramienta competitiva importante en términos de aumentar la eficiencia y la rentabilidad, hacer crecer el mercado actual y crear nuevos mercados. La innovación abierta tiene un papel de apoyo, millones de consumidores participan en el proceso de innovación de las empresas de las que son clientes y, en este caso, se muestran muy satisfechos de contribuir al proceso de producción de los productos con los que están satisfechos (Jassawalla y Sashittal, 1999).

La cultura organizacional, en la que crecerá la idea innovadora, tiene que ser tolerante con los errores para apoyar la creatividad de sus empleados, y tiene que ser libre para alentarlos a generar nuevas ideas ya que no es posible revelar las ideas que pueden convertirse en una innovación en las organizaciones cerradas al exterior donde hay un alto nivel de jerarquía y una burocracia. Además, la realización de la innovación aumenta en las organizaciones en las que se premia y aprecia la creatividad, se eliminan los obstáculos que impiden el intercambio de información y se implementa una naturaleza multifacética de la comunicación, por esta razón, es necesario establecer estructuras flexibles llamadas estructuras orgánicas que puedan adaptarse al entorno rápidamente cambiante (Jassawalla y Sashittal, 1999).

### 4.3 Estrategias para fomentar la creatividad en las organizaciones

Fomentar la creatividad es crucial tanto en los entornos laborales, pues permite la innovación, la resolución de problemas y el desarrollo de nuevas ideas. Existen múltiples estrategias para cultivar la creatividad, estas ayudan o se apoyan en enfoques psicológicos, pedagógicos y culturales (Raguž, Zekan, & Peronja, 2020).

a. Promover un Entorno Abierto y Seguro: Una de las primeras estrategias para fomentar la creatividad es crear un ambiente donde las personas se sientan libres de expresar ideas sin tener algún miedo al juicio o la crítica inmediata. Raguž, Zekan y Peronja (2020), subraya la importancia de un entorno favorable para que la creatividad florezca. Ella señala que "la libertad para explorar nuevas posibilidades, combinada con el apoyo de colegas y líderes, puede estimular niveles más altos de creatividad" (Raguž, Zekan, & Peronja, 2020).

El entorno creativo es uno donde se puede fomentar el intercambio abierto de ideas y se valora el fracaso como una oportunidad de aprendizaje. La clave es evitar juicios precipitados para que los participantes se sientan motivados a arriesgarse a tomar decisiones e implementar nuevas ideas (Raguž, Zekan, & Peronja, 2020).

b. Fomentar la Diversidad de Pensamientos: Las personas creativas suelen beneficiarse de la exposición de una variedad de ideas, culturas y puntos de vista. Promoviendo el diálogo entre individuos con diferentes puntos de vista culturales, formaciones académicas o experiencias laborales que puedan llevar a las soluciones innovadoras. La diversidad no solo enriquece el proceso creativo, sino que desafía las suposiciones, donde se forzan las personas a pensar más allá de lo obvio (Csikszentmihalyi, 1996).

c. Incorporar el Juego y la Experimentación: El juego es una parte esencial del proceso creativo. El psicólogo Lev Vygotsky argumentaba que el juego y la imaginación están estrechamente ligados, ya que esta idea también se puede aplicar a adultos, el cual el juego y la experimentación permiten el ensayo de nuevas combinaciones de ideas sin las presiones del resultado inmediato. Se incorporan dinámicas lúdicas en los procesos de trabajo, como brainstorming gamificado o juegos de rol, permite que los individuos se sientan menos prohibidos, lo cual desbloquean nuevas maneras de pensar (Vygotsky, 1978).

d. Fomentar el Aprendizaje Continuo y la Curiosidad: El filósofo y pedagogo John Dewey creía que fomentar la curiosidad a través de la educación continua y el acceso a información nueva

es una forma más rápida de impulsar la creatividad. Cuando las personas se exponen constantemente a nuevas ideas, conceptos o habilidades, sus mentes tienen más material para trabajar y combinar de forma más novedosa. Una estrategia efectiva es ofrecer formación continua, talleres creativos y acceso a recursos que fomenten el aprendizaje autodirigido. También es importante tener en cuenta que la curiosidad, permite que el tiempo para explorar intereses personales pueden parecer secundarios al objetivo principal, pero que en realidad suelen contribuir a una mayor innovación (Karwowski et al. 2020).

e. **Proporcionar Tiempo y Espacio para la Incubación:** El tiempo es un componente importante y crítico en el proceso creativo. Karwowski et al. (2020), en su teoría del proceso creativo, identificó la fase de "incubación" como crucial para la aparición de ideas innovadoras, ofrecer tiempos de descanso y pausas productivas en lugar de sobrecargar de trabajo o presionar para obtener resultados inmediatos y permite que las ideas se desarrollen de forma efectiva. Muchas veces, las mejores ideas surgen cuando no se encuentran en el trabajo directamente, sino durante actividades relajantes como paseos, música o momentos de ocio (Karwowski et al. 2020).

f. **Practicar la Meditación y la Atención Plena:** La meditación y la atención plena son herramientas efectivas para fomentar la creatividad. Varios estudios sugieren que la práctica del mindfulness puede aumentar la capacidad de generar ideas originales y mejorar el pensamiento divergente. El incorporar prácticas de meditación breve en la jornada laboral o académica, o simplemente enseñar técnicas de relajación y enfoque, puede ayudar a los individuos a despejar la mente y abrirse a nuevas ideas (Lebuda et al., 2016).

g. **Utilizar Métodos de Resolución de Problemas Creativos:** Existen metodologías estructuradas para la generación de ideas que fomentan la creatividad. El Design Thinking, por otro lado, comprende a fondo las necesidades del usuario y genera soluciones desde una perspectiva empática y multidisciplinaria. Este enfoque iterativo y colaborativo es importante e ideal para fomentar la creatividad en proyectos donde la innovación es clave. Para fomentar la creatividad es muy importante tanto en los entornos laborales, que permite la innovación, la resolución de problemas y el desarrollo de nuevas ideas. (De Bono, 1967).

#### ***4.3.1 Estrategias de liderazgo***

El desarrollo del liderazgo se define como la expansión de la capacidad para desempeñarse en roles de liderazgo dentro de las organizaciones comerciales. Estos roles se refieren a aquellos

que facilitan la ejecución de la estrategia de una empresa mediante la creación de alineación, la obtención de reconocimiento y el crecimiento de las capacidades de los demás. Es importante saber que el desarrollo del liderazgo es la clave del éxito empresarial. Existen roles formales, con la autoridad correspondiente para tomar decisiones y asumir responsabilidades, así como roles informales, donde puedo influir en el compromiso, el propósito y la dirección del equipo, a pesar de tener poca autoridad oficial (Shepherd, 2012).

La clave del enfoque estratégico radica en la calidad del liderazgo estratégico en la escuela. Si quiero apoyar y mejorar el desarrollo del liderazgo estratégico en las escuelas, necesito construir un marco de comprensión sobre lo que implica este tipo de liderazgo. En este artículo, se considerarán las capacidades organizativas y las características individuales que se pueden asociar con el liderazgo estratégico. No se pretende describir una nueva forma de liderazgo, como el transformacional o instructivo, sino que se analizará el elemento estratégico en el repertorio de liderazgo. Identificará las características de aquellos que asumen con éxito un rol o habilidad de liderazgo estratégico (Shepherd, 2012).

Como líder estratégico, tienen la capacidad de estar orientado estratégicamente. Esta cualidad implica que se puede considerar tanto el futuro a largo plazo, donde se tiene presente el panorama general, cómo entender el contexto actual de la organización. La orientación estratégica me permite vincular visiones y conceptos de largo plazo con el trabajo diario (Roe 2020). Hay diferentes tipos de liderazgo que son:

- Liderazgo basado en el ejemplo: Los líderes que predicán con el ejemplo inspiran confianza y respeto. Actuar con integridad y ser coherente en las acciones refuerza el compromiso del equipo (Roe 2020).

- Comunicación clara y abierta: La comunicación es esencial para el liderazgo. Un líder efectivo debe escuchar activamente, proporcionar retroalimentación constructiva y asegurarse de que los objetivos y expectativas sean comprendidos por todos (Roe 2020).

- Empoderar al equipo: Delegar responsabilidades y dar autonomía a los miembros del equipo fortalece su confianza y habilidades. Es fundamental confiar en sus capacidades y apoyarlos cuando sea necesario (Roe 2020).

- Fomentar la innovación: Los buenos líderes promueven un entorno donde las ideas creativas y las soluciones innovadoras son bienvenidas. Esto mantiene al equipo motivado y adaptable a los cambios del entorno (Roe 2020).

- Toma de decisiones basada en datos: Es crucial tomar decisiones informadas; analizar datos y considerar diferentes perspectivas permite una toma de decisiones más precisa y eficaz. (Roe 2020).

- Desarrollo continuo del equipo: Invertir en la formación y el desarrollo del equipo no solo mejora sus habilidades, sino que también muestra un compromiso hacia su crecimiento personal y profesional. (Roe 2020).

- Adaptabilidad: Los líderes deben ser flexibles y adaptarse a los cambios y desafíos. La capacidad de reajustar las estrategias ante imprevistos garantiza la supervivencia y éxito en entornos dinámicos (Roe 2020).

- Visión clara y compartida: Un buen líder debe tener una visión clara del futuro y ser capaz de transmitirla al equipo. Cuando todos trabajan con un propósito compartido, es más probable que se alcancen los objetivos (Roe 2020).

- Reconocimiento y recompensa: El reconocimiento oportuno de los logros del equipo motiva a los miembros y refuerza las conductas positivas. Las recompensas no tienen que ser monetarias; un simple reconocimiento público puede ser muy valioso (Roe, 2020).

- Inteligencia emocional: Los líderes con alta inteligencia emocional comprenden y gestionan sus emociones y las de los demás de manera efectiva. Esto les permite construir relaciones sólidas y manejar conflictos de manera constructiva (Roe, 2020).

#### ***4.3.2 Políticas de recursos humanos***

Este estudio se realizó para medir el efecto de las políticas de recursos humanos (planificación, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, análisis y diseño de puestos, motivación, evaluación del desempeño y participación de los empleados en la toma de decisiones) en el desempeño organizacional (Roe, 2020).

Roe (2020) analiza si existe una relación positiva y significativa entre estas políticas y el desempeño organizacional, así como medir el alcance de su aplicación en los bancos de Jordania. Para ello, se encuestó a 25 bancos comerciales, incluidos bancos locales, extranjeros e islámicos, aunque dos bancos rechazaron participar debido a preocupaciones sobre la privacidad de la información. Se diseñó un cuestionario que se distribuyó a empleados en niveles gerenciales. En total, se distribuyeron trescientos cincuenta cuestionarios; se recibieron 250 respuestas, pero 46 de ellas fueron descartadas por no estar completas (Roe, 2020).

Los resultados mostraron un fuerte apoyo al modelo y se indican que las políticas de recursos humanos están relacionadas positivamente con el desempeño organizacional y tienen una significación estadísticamente fuerte en este sentido, con un R cuadrado de 70.2%. Se concluyó que el efecto más importante de las políticas de recursos humanos en el desempeño organizacional es la participación de los empleados en la toma de decisiones, aunque esta política no se implementa ampliamente. Esto podría deberse a una actitud cultural que desalienta la participación de los empleados o a la naturaleza crítica, arriesgada y sistemática de los trabajos bancarios. Por lo tanto, se consideró que es importante prestar más atención a la participación de los empleados en la toma de decisiones. Se recomienda que el sector bancario jordano se preocupe más por la política de capacitación y desarrollo (Othman, 2013).

Aunque gran parte del conocimiento sobre temas tradicionales de recursos humanos (como selección, remuneración o gestión del rendimiento) puede aplicarse a organizaciones pequeñas o emergentes, la evidencia sugiere que estas empresas son diferentes y que la gestión de las personas dentro de ellas puede no corresponderse claramente con la gestión en organizaciones más grandes. Este artículo analiza la investigación existente sobre la gestión de personas en empresas pequeñas y emergentes y destaca preguntas que aún no se han abordado. La revisión sugiere que, como académicos, nuestra comprensión de las cuestiones de recursos humanos importantes para estas empresas es limitada. Si bien se ha comenzado a entender cómo deberían contratar, recompensar y motivar a sus empleados, me doy cuenta que se carece de gran parte de la teoría y los datos necesarios para comprender cómo capacitan a sus empleados, gestionan su rendimiento, promueven el cambio organizacional o responden a problemas de relaciones laborales y organización sindical (Cardon 2004).

Las políticas de recursos humanos son fundamentales para establecer un marco que regule las relaciones laborales dentro de una organización, donde se garantice tanto el cumplimiento de la legislación vigente como la promoción de un entorno de trabajo equitativo. Estas políticas abordan temas como la selección de personal, la igualdad de oportunidades, la formación y desarrollo, la seguridad laboral, y la gestión del rendimiento, entre otros aspectos clave. Su correcta aplicación contribuye al bienestar de los empleados y al éxito organizacional al fomentar un ambiente productivo y saludable (García, 2020).

### ***4.3.3 Incentivos a la innovación***

En la investigación realizada por Chesbrough (2003), se exploró la tensión entre la autonomía individual y el control gerencial, una tensión que cobra cada vez más relevancia para las empresas que participan en actividades de innovación abierta. Destacó la innovación como el factor principal para sobrevivir a la competencia y sugirió que la innovación abierta es la solución para lograr un alto rendimiento en este ámbito (Chesbrough, 2003).

Los consumidores de hoy tienen más opciones de productos y servicios que nunca, pero parecen insatisfechos. Las empresas invierten en una mayor variedad de productos, pero son menos capaces de diferenciarse (Joachim 2014).

A medida que la competencia se intensifica y los márgenes de beneficio se reducen, los gerentes, se encuentran bajo alta presión para permitir la innovación y se utilizan recursos externos y se alinean cuidadosamente nuestras empresas con el entorno (Joachim 2014).

Desde hace tiempo, se ha reconocido que la innovación es un componente crucial de la estrategia competitiva (Banbury y Mitchell, 1995; Danneels, 2002). En particular, en las industrias de alta tecnología, donde las tecnologías evolucionan rápidamente, las empresas invierten considerablemente en investigación y desarrollo (I+D) para promover ventajas tecnológicas (Balkin, Markman y Gómez-Mejía, 2000). Junto con un estricto régimen de protección de la propiedad intelectual, inventar nuevas ideas y patentarlas se convierte en una dirección estratégica convincente para muchas de estas empresas, ya que los derechos de patente les permiten establecer barreras de entrada y generar rentas (Joshi y Nerkar, 2011).

Si bien, se ha examinado el mecanismo de la innovación desde diversos ángulos teóricos (Ahuja, Lampert y Tandon, 2008), también esto cada vez más se ve más interesante en el papel de la gestión del capital humano. Esta línea de investigación considera que la innovación como resultado de los procesos de gestión del conocimiento. Es decir, las empresas generan innovaciones mediante la gestión de sus recursos de conocimiento, incluidos los conocimientos de los empleados individuales y los conocimientos compartidos en redes de empleados. El desarrollo y utilización eficaces de estos recursos de conocimiento mejoran el rendimiento en innovación (Subramaniam y Youndt, 2005).

Adicional a esto, el desarrollo de los recursos de conocimiento, se enfoca en la contratación y el desarrollo de trabajadores del conocimiento de alta calidad (Rothaermel y Hess, 2007). Sin embargo, se sabe menos sobre cómo utilizar a estos trabajadores para generar innovación. Esta es

una omisión importante porque obtener trabajadores del conocimiento de alta calidad no garantiza automáticamente la innovación. Para capitalizar su conocimiento, las empresas deben establecer mecanismos de incentivos que los alienten a actuar de una manera que promueva la innovación (Gupta, Tesluk y Taylor, 2007).

En el estudio realizado por Gerhart y Rynes (2003) se intenta llenar este vacío y se examina el impacto de la compensación a nivel de los empleados en la innovación. En concreto, se centró en la relación entre la dispersión salarial entre empleados de I+D y la innovación. La dispersión salarial, que se definió como el grado en el que se diferencia la remuneración entre empleados dentro de una organización, se reconoce como una decisión clave en la gestión del capital humano por sus efectos en la calidad de la fuerza laboral y la motivación (Gerhart y Rynes, 2003).

El estudio realizado por Yanadori (2013) analiza cómo la dispersión salarial incide en las conductas de los empleados en áreas de investigación y desarrollo (I+D), afectando tanto el desarrollo como la aplicación del conocimiento organizacional. Los hallazgos resaltan que los sistemas de incentivos influyen directamente en el éxito de los procesos de innovación, aportando a la comprensión de cómo el contexto de I+D modula los efectos de la compensación sobre la conducta innovadora (Yanadori, 2013).

Además, el artículo de Ulrich & Filler (2011) vincula la gestión estratégica con la gestión del capital humano, reforzando la idea de que los líderes de recursos humanos deben participar activamente en la formulación e implementación de estrategias, el cual destaca que los incentivos organizacionales no solo recompensan el rendimiento, sino que también pueden potenciar o limitar la capacidad innovadora de la empresa (Ulrich & Filler, 2011).

Los incentivos a la innovación en las organizaciones son estrategias clave para fomentar el desarrollo de ideas y soluciones creativas que impulsen el crecimiento y la competitividad empresarial. Estos incentivos pueden ser financieros, como bonificaciones, o no financieros, como reconocimiento público y oportunidades de desarrollo profesional (Yanadori 2013).

Según López (2019), “los incentivos bien diseñados no solo aumentan la motivación individual, sino que también crean una cultura de innovación continua dentro de las organizaciones”. Además, la implementación de entornos que promuevan la colaboración y el intercambio de ideas, junto con políticas que apoyen la experimentación y toleren el fracaso, son fundamentales para mantener un ecosistema innovador (González, 2021).

#### ***4.3.4 Fomento de un entorno colaborativo***

Realizando una reflexión sobre el mundo actual, se reconoce que los equipos de trabajo están conectados, pero que no se colaboran bien entre sí. Los problemas económicos que surgen en un hemisferio amenazan la seguridad de las personas en otro. La contaminación del aire y del agua generada en un país no respeta las fronteras políticas de los demás. Al igual que la Madre Naturaleza, nuestros mercados y sociedades globales se han interconectado irrevocablemente (Friedman, 2010). La interdependencia con los demás significa que se comparte un destino común y se deben abordar los problemas globales de inestabilidad política, desigualdad económica e insostenibilidad ecológica (Clinton, 2010).

Ningún líder político o empresarial tiene la profundidad o amplitud para resolver estos problemas solo. El ritmo del cambio y la complejidad de los problemas desafían la capacidad de un individuo, sin importar cuán motivado o talentoso sea (Bennis y Biederman, 1997).

La respuesta está en construir puentes e integrar perspectivas que sean capaces de crear soluciones viables para problemas complejos. El mundo necesita más, no menos, colaboración. Necesita más sinergia y menos polaridad. Se convence de que se puede resolver los problemas globales, económicos y comerciales de manera más efectiva cuando se tienen las habilidades, valores y procesos para una colaboración efectiva (Beyerlein et al., 2003).

Para comenzar a desarrollar esta capacidad son las organizacionales; el propósito del artículo es entender cómo las organizaciones fomentan la colaboración intra-organizacional, cómo podría hacerse de manera más efectiva y qué tipo de beneficios se obtienen de ello. Muchos estudios de investigación han examinado la colaboración inter-organizacional en forma de asociaciones y alianzas estratégicas externas; sin embargo, se ha notado que menos estudios han explorado cómo aumentar la colaboración intra-organizacional, a pesar de que las empresas pueden beneficiarse significativamente de esta investigación (Beyerlein et al., 2003).

La colaboración se ha vuelto fundamental para el éxito empresarial debido a tres tendencias principales: la segmentación de los clientes, que desean soluciones personalizadas que requieren una integración significativa de conocimientos; la cantidad de información, que ha aumentado drásticamente; y la competencia en el mercado, que se ha intensificado debido a la economía global (Beyerlein et al., 2003).

Sin embargo, la investigación de Msanjila y Afsarmanesh (2008) se centró en una gran firma de servicios profesionales de prestigio con sede en EE. UU. que tiene un compromiso, por

parte del director ejecutivo, de colaborar como "una" empresa; el objetivo de dicha investigación es ayudar a las empresas a optimizar sus esfuerzos internos y eliminar las barreras a la colaboración; en otras palabras, implica compartir recursos, información, riesgos y responsabilidades. La colaboración requiere el compromiso y la confianza mutua de los participantes, centrándose en el logro de un objetivo común (Msanjila y Afsarmanesh, 2008).

En el mejor de los casos, sirve como un crisol donde personas con diferentes conocimientos, perspectivas y antecedentes mejoran las capacidades de los demás para crear algo nuevo. Cuando es eficaz, sintetiza las diferencias entre los participantes de maneras que brindan una ventaja competitiva a la organización (Weiss y Hughes, 2005).

Fomentar un entorno colaborativo en las organizaciones es fundamental para mejorar la productividad, la creatividad y la satisfacción laboral. Un entorno que promueve la colaboración facilita la comunicación abierta, el intercambio de ideas y la resolución conjunta de problemas. Además, se pueden crear espacios físicos y virtuales que faciliten la interacción, junto con una cultura organizacional que valore el respeto y la confianza, son elementos clave para consolidar un entorno colaborativo (Martínez, 2021).

Una parte fundamental para un entorno colaborativo se basa en la creación de una cultura que valore la cooperación y la comunicación abierta entre los miembros de un equipo; este tipo de entorno no solo mejora la cohesión grupal, sino que también impulsa la innovación y la resolución de problemas de manera más eficaz. Esto reconoce que la tecnología juega un papel fundamental en facilitar la colaboración, ya que las plataformas digitales permiten la interacción en tiempo real y el trabajo coordinado a distancia (García, 2020).

#### ***4.3.5 Espacios de trabajo inspiradores***

El término "espacio creativo" describe un fenómeno relativamente reciente que se ha observado en el diseño innovador de espacios de trabajo. La concepción general de un espacio de trabajo creativo está muy influida por empresas como Google, que fueron de las primeras en implementar elegantes oficinas de planta abierta con muebles inusuales. Esto puede llevar a pensar que podría ser fácil suponer que solo instalar elementos interiores peculiares transformará automáticamente una organización en una empresa innovadora y exitosa. Sin embargo, me doy cuenta de que no es tan simple. El sistema de espacios creativos es mucho más complejo e involucra más aspectos y parámetros que simplemente diseños interiores "diferentes". Por lo tanto, se

considera crucial comprender mejor las cualidades de los espacios creativos y su posible impacto en la organización y sus empleados (Chimurenga 2014).

Se definieron los espacios creativos como estructuras físicas y elementos a diferentes escalas, diseñados deliberadamente para apoyar los procesos de trabajo creativo o facilitar la creatividad. Estas escalas pueden variar desde elementos individuales, como muebles, hasta la disposición y el diseño interior de la sala, y desde el edificio arquitectónico hasta su ubicación dentro de un vecindario cívico específico. Abarca espacios tanto en entornos educativos como corporativos, así como formas especiales como espacios de coworking o laboratorios de innovación (Chimurenga 2014).

Según la definición, un espacio creativo no tiene que ser necesariamente diferente de un espacio de oficina tradicional, siempre que sea capaz de facilitar las actividades creativas. Las organizaciones que quieran implementar espacios creativos y busquen información sobre el tema pueden elegir entre varios libros y un nuevo conjunto de investigaciones científicas. Sin embargo, se ha notado que los estudios científicos disponibles suelen ser teóricos o se centran en casos individuales, mientras que los diversos libros sobre espacios creativos no proporcionan un sustento científico claro sobre qué diseño espacial sería adecuado para cada propósito y efecto. Es escaso el material que ofrece ejemplos de espacios de trabajo creativos de diferentes organizaciones, junto con el respaldo científico correspondiente. La Intención es llenar este vacío. Se presenta un estudio de caso exploratorio de 18 espacios creativos en pequeñas y medianas empresas, así como en instituciones educativas de diseño. Para analizar sistemáticamente estos espacios, se remite a una tipología desarrollada empíricamente que distingue entre cinco tipos y cinco cualidades de un espacio creativo (Chimurenga 2014).

Las organizaciones perciben la innovación como un factor clave para el éxito empresarial en una economía global competitiva; en un estudio global sobre excelencia en innovación, se revela que las empresas que constantemente desafían lo que hacen y mejoran el status serán las únicas que sobrevivirán en el nuevo entorno competitivo; la innovación necesita un buen ambiente en el que se desarrolle. Sin embargo, un gran porcentaje de trabajadores se enfrenta a un mar de cubículos y colores neutros. Tom Kelley (2013), fundador de IDEO, se refiere al entorno físico óptimo como un invernadero, un lugar libre de reglas excesivas que permiten que germinen grandes ideas. Sostiene que el diseño del espacio de trabajo es un elemento que influye en el proceso

creativo. Si se espera que los trabajadores produzcan resultados innovadores, deben tener un entorno que fomente la creatividad (Chimurenga 2014).

Se descubrió que la creatividad y la innovación son elementos cruciales para llevar a cualquier organización a ser una empresa de valor agregado. Una empresa creativa puede competir con mayor fuerza y superar crisis económicas con mayor facilidad. Por lo tanto, es necesario crear un entorno propicio para generar mejores condiciones de trabajo que ayuden a los empleados a ser más creativos (Chimurenga 2014).

Si bien existen numerosas técnicas y modelos para impulsar la innovación, se reconoce que faltan datos empíricos sobre la influencia del entorno del espacio de trabajo en el proceso creativo. Se desconoce en gran medida el impacto de los factores espaciales en los resultados innovadores. En esencia, el entorno laboral sigue siendo una variable subestimada que los trabajadores suelen citar como una de las principales barreras para la creatividad. Dado que más de 9 de cada 10 trabajadores estadounidenses se desplazan a una oficina, el entorno físico debe considerarse un impulsor estratégico de la innovación. He notado que los trabajadores ven el entorno físico como un impulsor del compromiso, un componente clave para la creatividad y la innovación (Chimurenga 2014).

Los espacios de trabajo inspiradores son clave para fomentar la creatividad, el bienestar y la productividad de los empleados. Estos entornos están diseñados no solo para cumplir funciones operativas, sino también para estimular la innovación y mejorar el estado de ánimo de quienes los utilizan. Un espacio de trabajo bien diseñado puede tener un impacto significativo en la motivación y satisfacción laboral, lo que mejora el rendimiento. Elementos como la iluminación natural, áreas de descanso, espacios abiertos para la colaboración y la presencia de colores y plantas son factores que contribuyen a un entorno más inspirador y acogedor (Chimurenga 2014).

Además, la flexibilidad en el diseño, como ofrecer zonas multifuncionales o espacios adaptables a diferentes actividades, promueve un mayor dinamismo entre los empleados. Se ha observado que los entornos que ofrecen variedad en los espacios permiten a los empleados elegir dónde trabajar según sus necesidades, lo que incrementa la eficiencia y el bienestar. En este sentido, los espacios inspiradores no solo deben ser estéticamente agradables, sino también funcionales y adaptados a las distintas tareas que realiza el equipo (Chimurenga 2014).

#### ***4.3.6 Uso de tecnología y herramientas digitales***

En los últimos años, se ha observado que el proceso de desarrollo de nuevos productos se ha digitalizado cada vez más. Las herramientas de tecnología de la información colaborativa (TIC) como Basecamp, Slack, Asana y Teamwork han experimentado un enorme crecimiento en popularidad, y las herramientas de diseño digital, como los paquetes de diseño asistido por computadora, se han vuelto cada vez más capaces y accesibles (Marion 2007).

Desde la perspectiva del conocimiento de la empresa, estas herramientas pueden fomentar la creación de conocimiento a través de una resolución más rápida de problemas, facilitando la difusión de ideas, comentarios y revisiones del diseño; con la incorporación de nueva tecnología, como herramientas de análisis en tiempo real basadas en la nube, se ha evidenciado que algunas funciones de diseño están viendo cómo la velocidad de resolución de problemas aumenta en miles de por ciento durante el ciclo de revisión del diseño y el análisis (Khan, Raya, & Viswanathan, 2021).

Este cambio drástico en el rendimiento está creando formas completamente nuevas de diseñar y modelar sistemas al acelerar la iteración y la experimentación, al mismo tiempo que se reducen los tiempos y los costos. La digitalización de la comunicación y la colaboración ha aumentado el uso de herramientas de diseño, como el CAD, el software de análisis, los sistemas de gestión del ciclo de vida del producto (PLM), el software de gestión de proyectos y el software de escritorio, como las hojas de cálculo. La tecnología de la información y las comunicaciones (CIT) ha ganado popularidad entre los equipos de desarrollo, especialmente aquellos que están distribuidos o son virtuales (Duranti y de Almeida, 2012).

Desafortunadamente, pocos estudios han investigado la influencia a nivel de proyecto que estas nuevas herramientas, cuando se combinan, tienen en el proceso de desarrollo de nuevos productos (NPD). Se concluyó que la mayoría de los estudios de TI todavía se centran en herramientas tradicionales como correo electrónico, pero ignoran las redes sociales y nuevas soluciones basadas en la nube. Aunque algunas investigaciones no han encontrado ninguna relación entre las herramientas de TI y los resultados del desarrollo de nuevos productos, otras han demostrado que la variedad y el aspecto social de estas nuevas herramientas pueden tener un impacto significativo en el desarrollo de nuevos productos (Durmusoglu, 2012).

Dado que casi todas las facetas del proceso de desarrollo de nuevos productos se ven afectadas por las herramientas que utilizan los equipos de desarrollo de nuevos productos,

comprender su influencia en el proceso y los resultados es un área importante de investigación (Marion, Barczak y Hultink, 2012). Además, datos sobre la introducción y propagación de herramientas de diseño y TIC durante la última década para informar sobre la investigación. Comprender cómo el diseño y la TI colaborativa pueden influir en el proceso por el cual se crea y comunica nuevo conocimiento para informar el diseño y el desarrollo tecnológico no profesional es relevante, ya que estas herramientas se han convertido en un recurso cada vez más valioso que afecta la competencia basada en el conocimiento de la empresa. En esta investigación, realizó varias contribuciones para ampliar nuestra comprensión de las herramientas digitales y el desarrollo tecnológico no profesional. En primer lugar, desarrolló y agregó contexto para entender cómo estas herramientas han cambiado con el tiempo y cómo estas nuevas capacidades, a su vez, afectan la forma en que se realizan las actividades de desarrollo tecnológico no profesional, a nivel individual y de equipo (Marion, 2020).

El uso de tecnología y herramientas digitales en las organizaciones ha transformado la manera en que gestiono los procesos, comunicarse con el equipo y optimizar la productividad. La implementación de herramientas digitales, como plataformas de colaboración, software de gestión de proyectos y soluciones en la nube, facilita la coordinación y el acceso a la información en tiempo real (Melnyk, 2024).

Además, el uso de tecnologías como la inteligencia artificial y el big data brindan la capacidad de anticiparse a tendencias del mercado y personalizar los servicios de manera más efectiva. Por otro lado, la digitalización también favorece la flexibilidad laboral, permitiéndole trabajar de manera remota y crear equipos distribuidos geográficamente sin perder cohesión ni productividad. Este uso intensivo de tecnología no solo mejora la eficiencia interna, sino que también proporciona una ventaja competitiva al permitir que las empresas respondan más rápidamente a las demandas del mercado (Melnyk, 2024).

#### **4.4 Factores internos y externos que afectan la creatividad**

Hernández, Galvis y Capacho (2021) analiza factores internos y externos que afectan la creatividad como lo son las emociones, el burnout y el modelado, de otro lado, menos del 50% de las empresas que se crean sobreviven en Colombia en sus primeros años, factores como tamaño de la empresa, competencia, posición geográfica, crecimiento del sector, efectos de mercado,

infraestructura, políticas monetarias y fiscales, globalización, otros factores externos, etc. afectan directamente los nuevos emprendimientos (Vanegas, 2018).

La pregunta es, ¿cómo deben enfrentar los empresarios este clima adverso al sostenimiento de sus negocios, existen estrategias adicionales a las ya instauradas en cada organización para hacer frente a estos problemas y cómo convertirlos en retos que permitan hacer crecer la empresa antes que llevarla a su cierre? En este momento se plantea una nueva visión de estrategia administrativa, que es el uso y aplicación de la creatividad y la innovación como generador de valor estratégico para el logro de las metas propuestas y no basando sus esfuerzos en solo vencer a la competencia (Vanegas, 2018), sino también en el fortalecimiento del pensamiento creativo y de innovación enfocado a los resultados y la generación de utilidades para los accionistas, colaboradores, clientes y demás entes internos y externos vinculados y afectos por la organización (Vanegas, 2018).

#### ***4.4.1 Factores internos que afectan la creatividad***

La creatividad está profundamente ligada al interés que se quieran desarrollar dentro de las organizaciones, las personas abiertas a nuevas experiencias que los motivan a salir adelante y tener un conocimiento más sólido en un área tienen más probabilidad de pensar de una forma más original y segura. La curiosidad, perseverancia y capacidad de conectar nuevas ideas que les permitan encontrar soluciones innovadoras y enfrentar nuevos desafíos y retos creativos con más motivación y entusiasmo.

- Personalidad de un individuo: Puede influir significativamente en su creatividad, las personas con alta apertura a la experiencia tienden a ser más creativas. Este rasgo se caracteriza por una disposición a explorar nuevas ideas, experimentar y aceptar la ambigüedad. También influye en cómo se perciben y enfrentan los desafíos creativos. Los individuos que son más resilientes y optimistas tienen más probabilidades de perseverar en procesos creativos, lo que a su vez puede resultar en soluciones más innovadoras (Chávez-Eakle, Eakle, & Cruz-Fuentes, 2012).

- Motivación intrínseca: Es fundamental destacando que las personas motivadas por intereses personales y/o pasiones suelen producir ideas más creativas. Cuando las personas están intrínsecamente motivadas, tienden a ser más persistentes y a superar obstáculos, lo que les permite explorar ideas y enfoques innovadores sin la presión de recompensas externas. En contraste, la motivación extrínseca puede limitar la creatividad, ya que puede enfocar la atención en la recompensa en lugar del proceso creativo (Deci, 2000).

- Conocimiento específico: En un área particular puede facilitar el proceso creativo, destacando que los expertos en un campo son capaces de hacer conexiones únicas y generar ideas innovadoras. Sin embargo, la acumulación de conocimiento no es suficiente; la forma en que se aplica ese conocimiento es igual de importante. La capacidad de pensar de manera divergente implica generar múltiples soluciones a un problema (Raguž, Zekan, & Peronja, 2020).

#### ***4.4.2 Factores externos que afectan la creatividad***

La creatividad se ve profundamente influida por el entorno en el que trabajamos y nos relacionamos, una cultura organizacional que valore la innovación y un ambiente de trabajo abierto que pueda marcar la diferencia entre las demás organizaciones. Cuando se logra la comodidad en la organización, apoyados y con la libertad de proponer ideas sin miedo al rechazo, es más fácil que expresen nuevas, buenas y mejores ideas esto conlleva a que surjan ideas más creativas.

- Entorno físico: Un ambiente estimulante puede potenciar la creatividad. Sugieren que espacios de trabajo inspiradores fomentan la creatividad y sostienen que un espacio de trabajo estimulante y atractivo puede fomentar la creatividad. Elementos como la iluminación, el diseño del espacio y la presencia de recursos creativos (como arte o tecnología) pueden influir en la capacidad de generar ideas nuevas. Por ejemplo, oficinas abiertas y áreas de descanso bien diseñadas pueden alentar la interacción y la colaboración, lo que a su vez puede conducir a un aumento en la producción creativa (Hennessey, 2010).

- Cultura organizacional: Las organizaciones que promueven una cultura de innovación y aceptación del riesgo tienden a un mayor éxito en la producción creativa. Un ambiente donde los empleados se sienten seguros al compartir ideas sin temor al juicio fomenta un flujo constante de creatividad. La diversidad cultural y la inclusión en el lugar de trabajo también pueden enriquecer el proceso creativo, ya que diferentes perspectivas e ideas se combinan para generar soluciones innovadoras (Schein, 2010).

- Colaboración: La interacción con otros puede enriquecer el proceso creativo, es decir, el trabajo en equipo y la colaboración entre individuos de diversas disciplinas pueden llevar a una mayor innovación. Al trabajar juntos, los equipos pueden combinar sus diferentes habilidades y conocimientos, lo que puede resultar en enfoques más creativos para resolver problemas. Las dinámicas de grupo, la confianza mutua y la comunicación abierta son esenciales para facilitar un entorno colaborativo efectivo (Sawyer, 2007).

#### **4.5 Impacto de la cultura innovadora en la creatividad**

Kwan, Leung y Liou (2018) aborda las características culturales que deben tener las empresas para lograr resultados innovadores. La investigación busca identificar los valores, prácticas y comportamientos que son determinantes y que deben asumir las empresas y las personas, para el desarrollo de acciones encaminadas a lograr proyectos de innovación.

Las organizaciones deben estar preparadas para enfrentar nuevos retos planteados por el entorno económico, político y social que evolucionan rápidamente, influyendo en las diarias operaciones y procesos claves de las empresas. Así mismo, las organizaciones deben involucrar nuevas dimensiones culturales, como nuevas formas de dirigir empresas, estructuras organizativas flexibles, valores y creencias orientados al proceso innovador Kwan, Leung y Liou (2018).

En este sentido, los miembros de una organización son jugadores de un equipo que debe estar dispuesto a asumir nuevos roles y cambios de mentalidad; individuos que necesitan ser estimulados y motivados a seguir jugando, a crear, a innovar y a ganar Kwan, Leung y Liou (2018).

En este sentido, la innovación y la creatividad van de la mano en el desempeño de habilidades en el campo laboral, ya que se han transformado en aspectos claves para el rendimiento de las organizaciones empresariales; puesto que, continuamente las compañías buscan utilizar las ideas, asimismo, la creatividad de sus recursos humanos, con la intención de modificarlas en ventajas competitivas (Ramírez, 2022).

Con referencia a los recursos humanos, se hace mención de que estos son una parte esencial en el establecimiento de los elementos de producción de diferentes organizaciones. Dentro de este orden de ideas, se plantea como objetivo general analizar la cultura innovadora como un factor clave para la vinculación del personal en las empresas del sector TIC, asimismo, la indagación se ubica dentro del diseño documental, descriptivo, empleando el método de observación directa, en conjunto con formatos de observación (Ramírez, 2022).

Dentro de los resultados se examinó que los elementos como la innovación y la creatividad van de la mano en el desempeño de habilidades en el campo laboral, ya que se han transformado en aspectos claves para el rendimiento de las organizaciones empresariales; continuamente las compañías buscan utilizar las ideas, asimismo, la creatividad de sus recursos humanos, con la intención de modificarlas en ventajas competitivas (Ramírez, 2022).

Por último, es necesario propiciar la vinculación entre las empresas con su personal a través del reconociendo de elementos organizacionales incidiendo en el proceso, puesto que es

fundamental realizar operaciones de modo colaborativo, con la presencia de un espacio de vinculación que admita la integración de toda la comunidad empresarial (Ramírez, 2022).

#### ***4.5.1 Relación entre cultura organizacional e innovación***

La relación entre cultura organizacional e innovación es clave para el éxito de las empresas en entornos competitivos y cambiantes. Una cultura organizacional sólida, basada en valores compartidos, flexibilidad y toma de riesgos, crea el entorno adecuado para que surjan nuevas ideas. Al fomentar una mentalidad de crecimiento y brindar autonomía a los empleados, se estimula la creatividad y la búsqueda de soluciones innovadoras (Maya, et. al. 2019).

Los elementos culturales que favorecen la innovación incluyen un liderazgo participativo, la tolerancia al fracaso y la diversidad de perspectivas. Organizaciones que promueven la colaboración y aceptan el error como parte del proceso innovador, logran transformar las ideas en proyectos exitosos. En contraste, la resistencia al cambio, la burocracia y la falta de incentivos son barreras que limitan el desarrollo de la innovación (Maya, et. al. 2019).

Para alinear la cultura organizacional con la innovación, es necesario fomentar una visión compartida, invertir en capacitación y mantener una comunicación abierta. A medida que las organizaciones logran innovar, la cultura organizacional también evoluciona, creando un ciclo positivo que refuerza el crecimiento y el éxito a largo plazo (Maya, et. al. 2019).

## **5 Metodología**

### **5.1 Enfoque y tipo de investigación**

La metodología que se implementó fue la cuantitativa de tipo descriptivo, ya que se centró en medir, describir y experimentar la influencia de la creatividad que tienen los trabajadores en una organización buscando profundizar en la aplicación de encuestas y cuestionarios que permitió analizar la experiencia y la manera en la que los colaboradores perciben o interpretar la adopción de una cultura innovadora que haga frente a los retos y oportunidades que ofrece el entorno. Se pretendió observar y detallar cómo los colaboradores experimentan la creatividad desde sus sentimientos y reflexión hasta generar conocimiento y plantear propuestas innovadoras en pro de los procesos de la organización en la realidad obteniendo datos cuantificables que ayuden a identificar patrones o tendencias sin manipular variables existentes.

### **5.2 Unidad de análisis/población**

La población objeto de estudio son los empleados de una empresa privada, la cual está compuesta por 40 socios. La organización está principalmente conformada por 3 personas de cargos administrativos, 30 operativos y 7 externos, se calcula que en un promedio el 40% de los empleados presentan una antigüedad en la organización de más de 3 años, el 30% de más de 5 años y el restante de más de 8 años, por lo que permitió influir en que los resultados de este análisis están sustentados por personal altamente experimentado, la población mayoritaria oscila entre los 25 y 34 años de edad, siendo objeto de estudio en un 46,7% el género masculino y en un 53,3% el género femenino.

### **5.3 Muestra**

Se tomó una muestra de 30 personas con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 9,5% con los 40 empleados objeto de estudio.

## **5.4 Muestreo**

Se tuvo una participación de 30 personas las cuales estuvieron dispuestas a entregar información, documentación, datos y procesos que se han generado dentro de la organización, logrando el alcance planteado inicialmente en esta investigación, la población restante se abstiene de compartir dicha información por políticas o privacidad de la información y/o percepción que se maneja en cada uno de sus cargos.

## **5.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Las técnicas de recolección de datos que se implementó en este proyecto es la encuesta para difundirla con mayor facilidad y un alcance óptimo en los empleados de la organización; la encuesta será única para todos los empleados que participarán, sin importar la jerarquía, cargo o funciones que represente en la organización.

### ***5.5.1 Construcción de instrumentos***

Teniendo en cuenta la encuesta de la investigación de Tejeiro Koller (2014), en donde se seleccionan las preguntas del “Anexo 3. Cuestionario de Cultura de Innovación”, de las 7 áreas de evaluación de dicho cuestionario, para esta investigación se seleccionaron 6 las cuales fueron: estilo corporativo, fomento de la creatividad, dirección y gestión por competencias, aprendizaje organizativo, vigilancia e inteligencia tecnológica y estructura organizacional, sumando entre todas un total de 51 preguntas diferentes, pero se realizó un filtro, seleccionando 30 de ellas, las cuales son idóneas para evaluar con claridad lo que se desea, dichas preguntas se le dio una escala lineal de uno (1) a cinco (5), siendo uno (1) la menor calificación, entendiéndose como en desacuerdo o muy alejado de la realidad, por el contrario, cinco (5) fue la mayor calificación, entendiéndose como de acuerdo o muy cercano a la realidad; también tuvo preguntas sociodemográficas que ayudó a ampliar el análisis de la población a la que se le aplicó la encuesta (Tejeiro Koller, 2014).

## **5.6 Técnicas de análisis de datos**

El análisis de datos incluye varias técnicas fundamentales, comenzando con el análisis descriptivo, que resume y describe las características de los datos mediante gráficos que facilitan la visualización de patrones y tendencias. Las estadísticas inferenciales permiten hacer generalizaciones sobre una población a partir de muestras para evaluar diferencias significativas entre grupos. Otras técnicas incluyen la regresión lineal, que examina la relación entre variables, y el análisis de correlación, que mide la fuerza y dirección de dicha relación (Taherdoost, 2022).

También se utiliza el análisis de varianza para comparar múltiples grupos, así como el análisis de series temporales para datos que cambian con el tiempo. La minería de texto y el procesamiento de lenguaje natural permiten extraer información de textos no estructurados, mientras que el análisis de sentimientos evalúa opiniones en textos. Además, el análisis de datos mixtos combina métodos cuantitativos y cualitativos para ofrecer una comprensión más completa de los fenómenos estudiados (Taherdoost, 2022).

## 6 Resultados

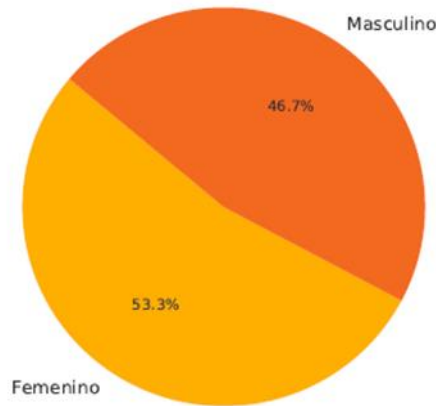
Hoy en día las organizaciones se enfrentan a desafíos constantes que las obligan a reinventarse y adaptarse rápidamente. La innovación y la gestión del conocimiento no solo se vuelven herramientas útiles, sino también esenciales para lograr un conocimiento sostenible. El estudio parte de una idea para que las personas dentro de una organización, con su creatividad, liderazgo y disposición al cambio sean las que realmente hacen posible la transformación en las organizaciones.

La capacidad de innovación mejora la capacidad de sostenibilidad de las empresas y la gestión de conocimiento, esto es un factor muy importante en las mejoras continuas en donde gracias a las estrategias innovadoras la organización puede desarrollarse de manera óptima y lograr mejores objetivos fomentando la cultura de creatividad. Los resultados obtenidos tienen que ver con la visión de los colaboradores con un clima organizacional adaptado a los cambios, con un buen nivel de satisfacción en los empleados fomentando la autonomía y el liderazgo, siendo competitivos e integrándose a propuestas de negocio.

### 6.1 Análisis sociodemográfico

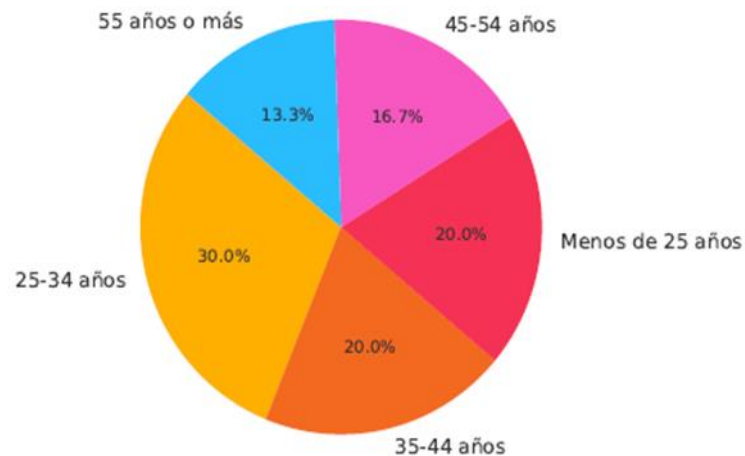
Antes de interpretar los resultados principales de este estudio, es muy importante conocer quienes participaron en la encuesta. Comprender las características sociodemográficas de los encuestados nos permite dar contexto a sus respuestas y entender mejor como pueden influir los factores como la edad, el género, el nivel educativo o el estrato socioeconómico. Estas diversidades de los perfiles no solo enriquecen el análisis, sino que también aporta distintas miradas que pueden ayudar a identificar patrones, necesidad y oportunidades de la organización.

La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** muestra la distribución de género en una encuesta con 33 respuestas, donde el 53.3% corresponde a mujeres y el 46.7% a hombres. La diferencia entre ambos grupos es pequeña (6.6%), lo que indica un equilibrio en la muestra. La ausencia de respuestas en la opción de no revelar el género sugiere que los participantes se sintieron cómodos al responder. Además, este equilibrio de género puede ser relevante para evaluar la diversidad de la muestra.

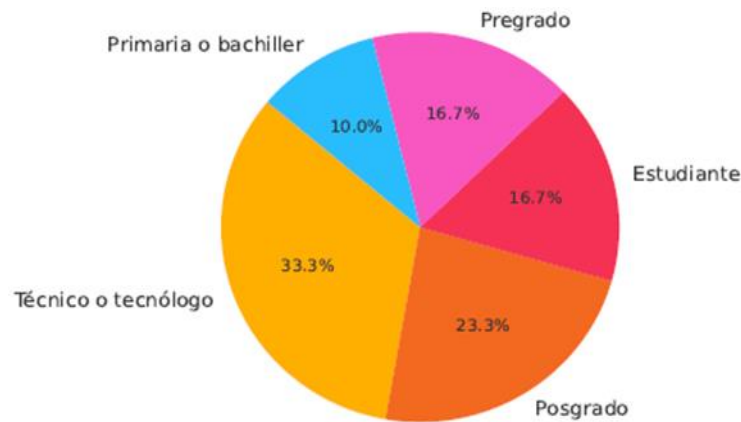
**Figura 1***Distribución de género*

La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** muestra la distribución por edad de 33 encuestados, divididos en cinco grupos etarios. La categoría más representativa es la de 25-34 años con un 30%, seguida de los grupos 35-44 años y menores de 25 años, ambos con 20%. Le siguen los encuestados de 45-54 años con 16.7% y, finalmente, el grupo de 55 años o más con 13.3%. Cuantitativamente, se observa una mayor concentración en adultos jóvenes, especialmente en el rango de 25-34 años, lo que puede indicar que la encuesta tuvo mayor alcance en este sector. Cualitativamente, la distribución sugiere una participación diversa, pero con un predominio de adultos jóvenes, lo que puede influir en la interpretación de los resultados según el objetivo del estudio.

**Figura 2**  
*Distribución por edad*



La distribución del estrato socioeconómico de 33 encuestados, donde la mayoría pertenece a los estratos 2 y 3, con 36.7% y 43.3% respectivamente. En menor proporción, el estrato 4 representa el 13.3%, mientras que los estratos 5 y 6 cuentan cada uno con 3.3%. No se registran respuestas en el estrato 1. Se observa que más del 80% de los encuestados pertenecen a los estratos 2 y 3, lo que indica una predominancia de sectores socioeconómicos medio-bajo y medio. Cualitativamente, la ausencia de participantes del estrato 1 sugiere que el alcance de la encuesta no llegó a los sectores de menores recursos, y la escasa presencia de los estratos 5 y 6 indica una baja participación de los sectores de mayores ingresos. Esta distribución puede influir en la interpretación de los resultados según el contexto del estudio, especialmente si el objetivo es comprender necesidades o preferencias de diferentes grupos socioeconómicos.

**Figura 3***Distribución de nivel de escolaridad*

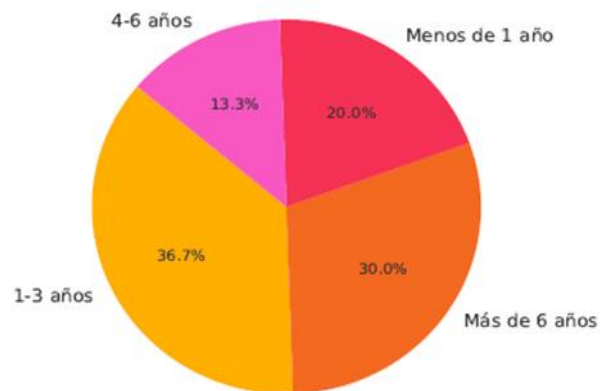
La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** muestra la distribución del nivel de escolaridad de 33 encuestados, donde la categoría más representativa es Técnico o tecnólogo con un 33.3%, seguida de Posgrado con 23.3%, después Pregrado y Estudiante tienen cada una 16.7%, mientras que Primaria o bachiller es la menos representada con 10%. Cuantitativamente, se observa que la mayoría de los encuestados tiene formación técnica, tecnológica o superior, lo que sugiere un alto nivel educativo en la muestra. Cualitativamente, la baja representación de personas con solo primaria o bachillerato indica que la encuesta puede estar dirigida a un público con educación formal avanzada, lo que podría influir en las percepciones o conocimientos expresados en el estudio.

La distribución de cargos entre los 33 encuestados, con una gran diversidad de roles y una participación equitativa en la mayoría de ellos. La mayoría de los cargos tienen una persona (3.3%) asignada, lo que indica una muestra muy variada. Sin embargo, hay algunas categorías con dos personas (6.7%), lo que sugiere que ciertos roles tienen una representación ligeramente mayor. Cuantitativamente, no se observa una concentración dominante en un solo cargo, lo que indica una distribución equilibrada en términos de ocupación laboral. Cualitativamente, esta diversidad de roles puede aportar una amplia gama de perspectivas y experiencias dentro del estudio, lo que enriquece el análisis, pero también puede hacer más difícil encontrar tendencias claras dentro de

un grupo específico. La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** representa el tiempo que los empleados llevan en la empresa, basado en 30 respuestas. El 36.7% de los empleados tiene entre 1 y 3 años en la empresa, siendo el grupo más grande. Le sigue el 30% con más de 6 años de antigüedad, mientras que el 20% lleva menos de 1 año y el 13.3% tiene entre 4 y 6 años. Esto indica que hay una combinación de empleados relativamente nuevos y otros con una trayectoria más larga en la organización.

#### Figura 4

*Duración en la empresa*



#### 6.2 Estilo corporativo

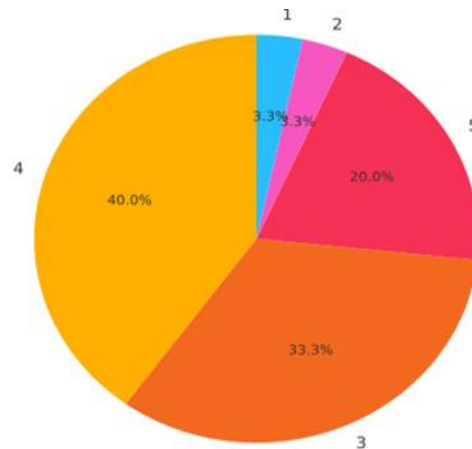
Para entender cómo se vive la innovación y la cultura organizacional dentro de la empresa, es importante conocer como los empleados perciben aspectos clave como la comunicación con los líderes, la autonomía en la toma de decisiones, la integración de la innovación en sus objetivos y el nivel de prioridad que esta tiene desde la dirección.

La mayoría de los encuestados tal como se muestra en la Figura 5, califican la comunicación informal entre la dirección y los empleados con un 4 (40%), lo que indica que es relativamente buena, pero con margen de mejora, Un 33.3% la califica con un 3, lo que sugiere que un grupo considerable cree que la comunicación es regular, Un 20% la califica con un 5, indicando que la comunicación es excelente, Solo 6.6% (sumando calificaciones de 1 y 2) considera que la comunicación es deficiente. La comunicación informal en la empresa es percibida como mayormente positiva, pero hay una oportunidad de mejorar para alcanzar una calificación más

uniforme en los niveles más altos. Podrían implementarse estrategias para fortalecer la confianza y la fluidez en la comunicación entre empleados y directivos.

### Figura 5

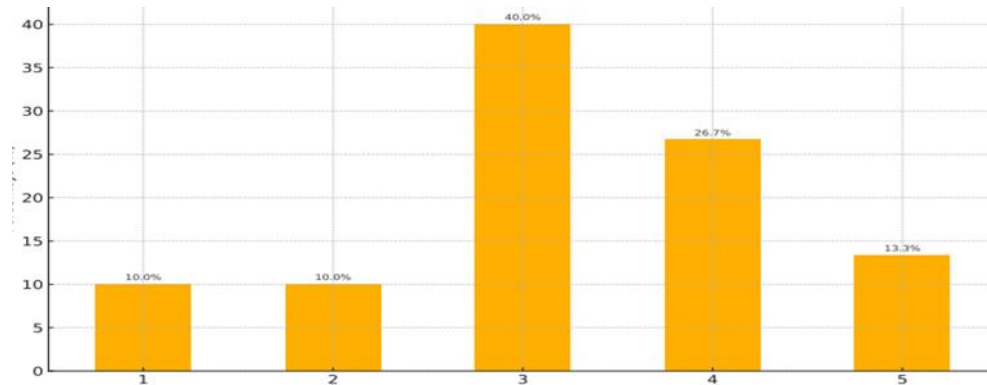
*Comunicación informal organizativa*



La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** muestra la percepción de los empleados sobre la autonomía en la toma de decisiones dentro de los equipos de trabajo. Con base en los resultados: La mayor parte de los encuestados (40%) otorgó una calificación de 3, lo que indica que hay una autonomía moderada, pero no plena, Un 26,7% calificó con 4, lo que sugiere que una parte considerable de los empleados siente que tiene un buen nivel de autonomía, Un 13,3% dio la calificación más alta (5), reflejando que algunos equipos sí disfrutaban de una gran independencia en la toma de decisiones, Sin embargo, hay un 20% que calificó con 1 o 2, lo que indica que casi una quinta parte de los empleados siente que la autonomía es baja. Si bien la mayoría de los empleados percibe cierto nivel de autonomía, aún hay margen de mejora. Sería recomendable revisar qué factores limitan la toma de decisiones y si hay oportunidades para fomentar una mayor independencia dentro de los equipos de trabajo.

### Figura 6

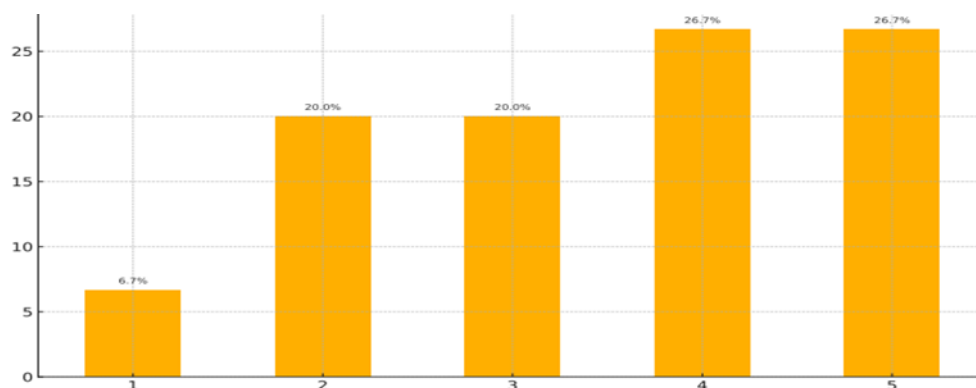
*Autonomía en la toma de decisiones*



En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se evidencia el 53,4% otorgó una calificación de 4 y 5, lo que indica que, en gran medida, la toma de decisiones están presentes en los objetivos individuales, reforzando la idea de que una parte importante de los empleados considera que estos objetivos están bien integrados. El 40% dio una calificación de 3 y 2, lo que puede indicar que hay oportunidades de mejora en la integración de estos temas en los objetivos individuales, Solo el 6.7% asignó una calificación de 1, lo que sugiere que, aunque minoritario, existe un grupo que considera que estos aspectos no se incluyen en absoluto. En general, la mayoría de los empleados percibe que la innovación, el trabajo en equipo y la generación de ideas están presentes en sus objetivos individuales. Sin embargo, aún hay un porcentaje significativo que no los percibe como una prioridad o que siente que pueden mejorarse. Esto sugiere que la empresa podría reforzar su estrategia en este aspecto, asegurándose de que todos los empleados comprendan la importancia de estos objetivos y los integren en su desempeño diario.

### Figura 7

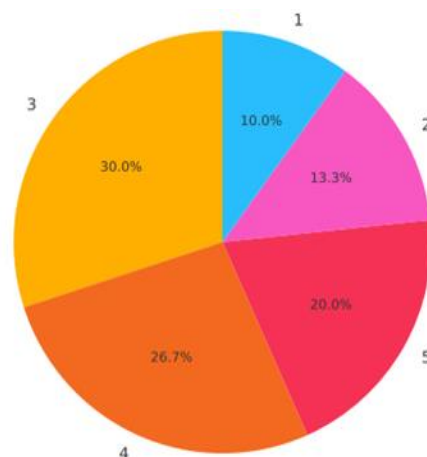
*La innovación, trabajo en equipo y generación de ideas en los objetivos individuales de los empleados*



La mayoría de los encuestados como en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** eligió la opción 3 (30%), lo que indica una percepción neutral sobre la importancia de la innovación, Un 26.7% seleccionó la opción 4, sugiriendo que un grupo significativo cree que la innovación es una prioridad moderada. Sin embargo, un 13.3% calificó con 2 y un 10% con 1, reflejando que hay empleados que no perciben la innovación como un enfoque prioritario dentro de la empresa, Solo un 20% dio la calificación máxima (5), por lo tanto, una menor parte del equipo siente que la innovación realmente es prioritaria. En general, estos resultados indican que la empresa podría fortalecer su enfoque en innovación, ya que hay una percepción dispersa y con tendencia a lo intermedio.

### Figura 8

*Prioridad de la innovación en la dirección de la empresa*

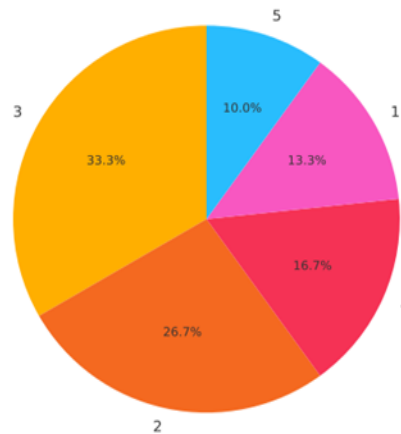


En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se puede evidenciar diferentes respuestas tales como: tendencia intermedia-baja: La mayor parte de las respuestas se concentra en el nivel 3 (33.3%) y 4 (16.7%), lo que sugiere que los empleados perciben que el sistema de alerta

existe, pero no es completamente efectivo. Percepción negativa: Un 13.3% calificó con 1 y un 26.7% con 2, lo que indica que más de un tercio de los empleados siente que este sistema es deficiente o inexistente. Percepción positiva baja: Solo el 10% dio una calificación de 5, lo que muestra que pocos empleados consideran que el sistema de alerta es realmente efectivo. Los resultados sugieren que hay oportunidades de mejora en la detección temprana de innovaciones fallidas. La empresa podría implementar mecanismos más claros y eficientes para evaluar el desempeño de las innovaciones y tomar decisiones oportunas.

### Figura 9

*Sistema de alerta rápida para detectar innovaciones fallidas*



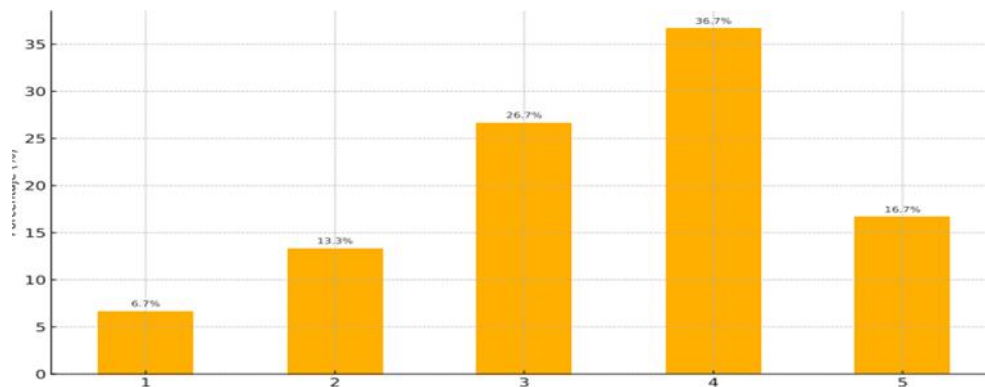
### 6.3 Fomento de la creatividad

Más allá de la percepción general sobre la cultura innovadora de la empresa, es importante detenerse a mirar cómo se vive esa innovación en el día a día. Esta sección recoge la voz de los colaboradores sobre estas prácticas; desde el uso de plataformas tecnológicas hasta la posibilidad de dedicar tiempo a proyectos propios.

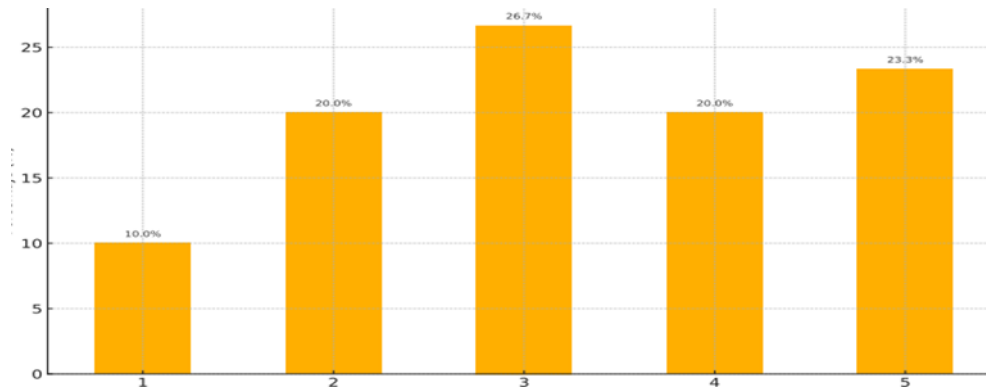
La mayoría de los encuestados como se evidencia en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** seleccionaron 4 (36.7%), lo que indica que una parte significativa considera que sí existen herramientas, pero tal vez no de manera óptima. 3 (26.7%) también obtuvo una cantidad considerable de respuestas, lo que sugiere que aún hay margen de mejora en la implementación de estas herramientas. 5 (16.7%) refleja que algunos consideran que las herramientas son suficientes

y efectivas. Sin embargo, hay un 20% (sumando 1 y 2) que perciben que estas herramientas son insuficientes o poco utilizadas. Si bien la mayoría reconoce que existen herramientas para solucionar problemas, hay una proporción relevante que cree que estas podrían mejorar. Se podría analizar si los empleados tienen acceso adecuado a ellas y si reciben formación sobre su uso para aumentar su efectividad.

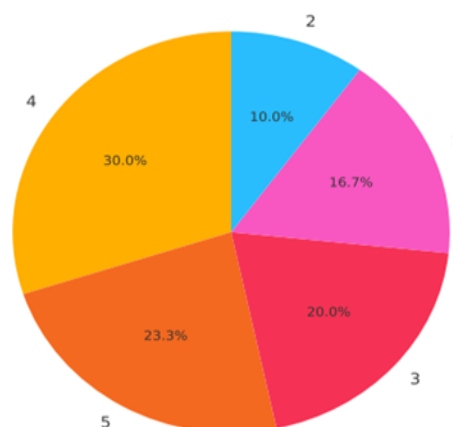
**Figura 10**  
*Herramientas orientadas a la solución de problemas*



En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se evidencia que la respuesta más frecuente es "3" (26.7%), lo que indica que la percepción está dividida, sin una inclinación clara hacia una respuesta positiva o negativa. Un 30% (sumando 1 y 2) de los encuestados indica que hay poca o nula integración de departamentos en equipos multidisciplinarios. Por otro lado, un 43.3% (sumando 4 y 5) considera que sí se mezclan los departamentos con cierta regularidad. Existe una distribución relativamente equilibrada entre quienes creen que los grupos multidisciplinarios se implementan y quienes piensan que no se da con frecuencia. Sin embargo, la mayor concentración en la opción "3" sugiere que esta práctica no está del todo establecida y podría mejorarse con estrategias para fomentar la colaboración interdepartamental.

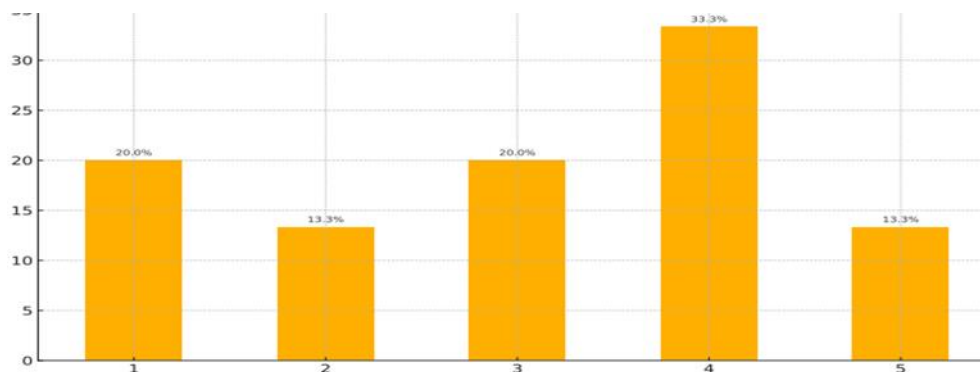
**Figura 11***Mezcla de departamentos en grupos multidisciplinarios*

La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** muestra que un porcentaje considerable de encuestados (30% en nivel 4 y 23.3 % en nivel 5) considera que sí se realizan reuniones periódicas para el intercambio de experiencias, aunque hay una distribución equilibrada en los niveles más bajos. La variabilidad en las respuestas sugiere que las reuniones pueden no ser uniformes en toda la organización. Algunos equipos pueden beneficiarse más de ellas, mientras que otros no las experimentan de la misma manera. Es posible que el formato, la frecuencia o la relevancia de estas reuniones no sea consistente, lo que podría generar que algunos participantes no las perciban como útiles. La falta de claridad en los objetivos o una agenda mal definida puede hacer que algunas reuniones no sean efectivas, lo que reduce su impacto en el aprendizaje organizacional.

**Figura 12***Reuniones para el intercambio de**experiencias*

La opción más seleccionada como se muestra en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** fue 4 (33.3%), la segunda opción con más respuestas fueron la 1 y 3 (40%), con 14 respuestas. Las respuestas 2 y 5 tienen 26.6%, lo que muestra cierta dispersión de opiniones. La media estimada parece estar alrededor de 3.2 - 3.5, lo que indica que la gestión multicultural es una preocupación moderada. El análisis sugiere que, aunque hay cierta preocupación por la gestión multicultural, no es una prioridad absoluta para la dirección se debe realizar entrevistas o encuestas más detalladas para entender las preocupaciones específicas sobre la gestión multicultural, Si la dirección reconoce la importancia del tema, se pueden implementar formaciones sobre diversidad e inclusión.

**Figura 13**  
*Preocupación de la gestión multicultural en la organización*

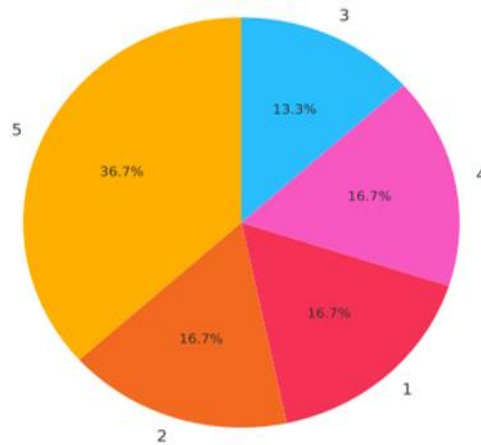


La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** muestra que la mayoría de los encuestados (36.7%) considera que la plataforma tecnológica de la empresa (intranet) sí se utiliza para el intercambio de información sobre buenas prácticas o experiencias (respuesta 5), mientras que la evalúan con 4 (16.7%), lo que indica un uso relativamente alto. Sin embargo, un 16.7% calificó con 1 y otro 16.7% con 2, lo que sugiere que una parte de los empleados no percibe la intranet como una herramienta efectiva en este aspecto. Para mejorar, se recomienda reforzar la

comunicación sobre los beneficios de la plataforma, ofrecer capacitaciones sobre su uso y fomentar la participación mediante incentivos o espacios colaborativos.

### Figura 14

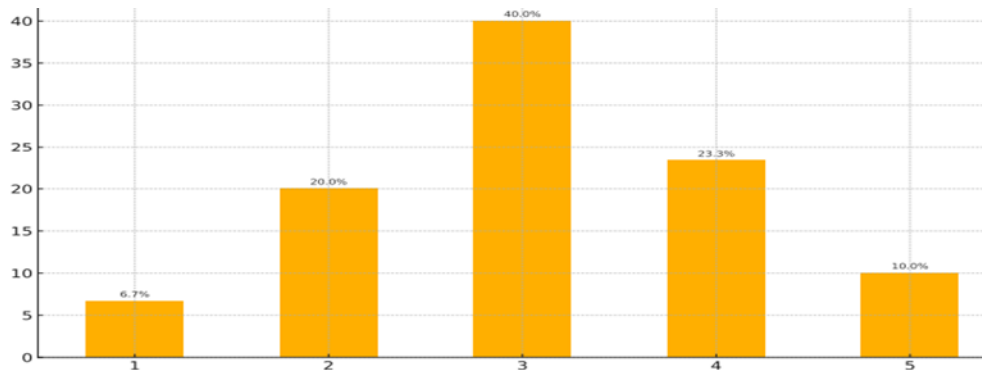
*Utilización de plataformas tecnológicas en la organización*



La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** indica que la mayoría de los encuestados (40%) considera que solo una cantidad moderada de ideas surgidas en la organización se convierten en innovaciones (respuesta 3), mientras que un 23.3% valora este aspecto con un 4, lo que muestra cierto reconocimiento del proceso innovador. Sin embargo, un 20% calificó con 2 y un 6.7% con 1, lo que evidencia que una parte significativa de la organización percibe facilidad para transformar ideas en innovaciones. Para mejorar, se recomienda establecer un sistema claro para evaluar y desarrollar ideas, incentivar la creatividad con programas internos de innovación y garantizar recursos para llevar las propuestas a la implementación efectiva.

**Figura 15**

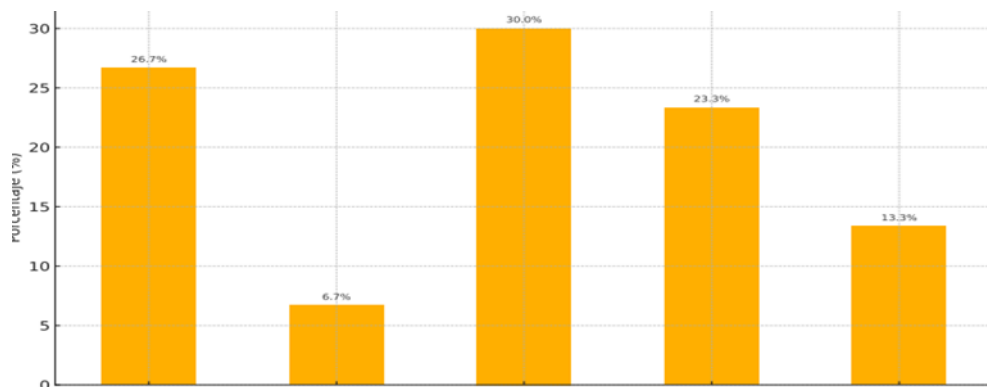
*Cantidad de ideas que se convierten en innovación*



La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** muestra que la mayoría de los encuestados (30%) considera que solo en un nivel medio pueden dedicar parte de su tiempo laboral al desarrollo de proyectos propios (respuesta 3), mientras que un 26.7% calificó con 1, indicando que en muchos casos esto no es posible. Sin embargo, un 23.3% valoró este aspecto con 4 y un 13.3% con 5, lo que sugiere que algunos empleados sí cuentan con esta flexibilidad. Para mejorar, se recomienda establecer políticas claras que permitan la dedicación a proyectos internos, fomentar espacios de innovación dentro del horario laboral y evaluar el impacto de estos proyectos en la empresa para justificar su implementación formal.

**Figura 16**

*Desarrollo de proyectos propios en el tiempo laboral*

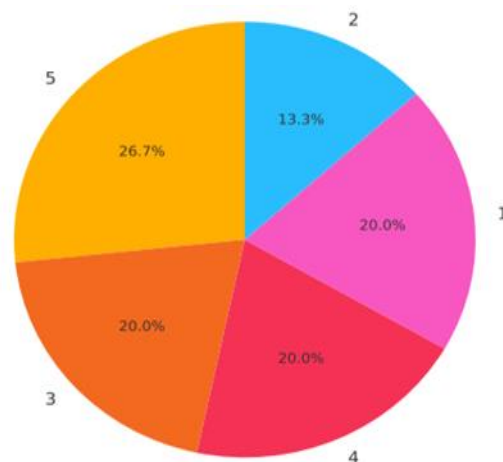


## 6.4 Dirección y gestión por competencias

La participación de los empleados en la planificación dentro de las áreas de trabajo es un aspecto fundamental para que se sientan parte real del rumbo de la organización. Aunque un porcentaje percibe que, si se les incluye activamente, las opiniones están divididas, y aún hay un grupo importante que se siente que no se les toma en cuenta. Esto nos muestra que es necesario abrir más espacios de dialogo y fomentar una comunicación más abierta para que todas las opiniones de los colaboradores puedan aportar las decisiones estratégicas.

La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** muestra que el 26.7% de los encuestados considera que sí se les incluye en la planificación dentro de su área de competencias (respuesta 5), mientras que un 20% se ubica en los niveles 1, 3 y 4, lo que indica una percepción dividida. Sin embargo, un 13.3% calificó con 2, lo que sugiere que todavía hay empleados que sienten que no son tomados en cuenta en estos procesos. Para mejorar, se recomienda fomentar reuniones participativas, establecer canales de comunicación más abiertos y garantizar que todas las áreas tengan la oportunidad de contribuir activamente en la toma de decisiones estratégicas.

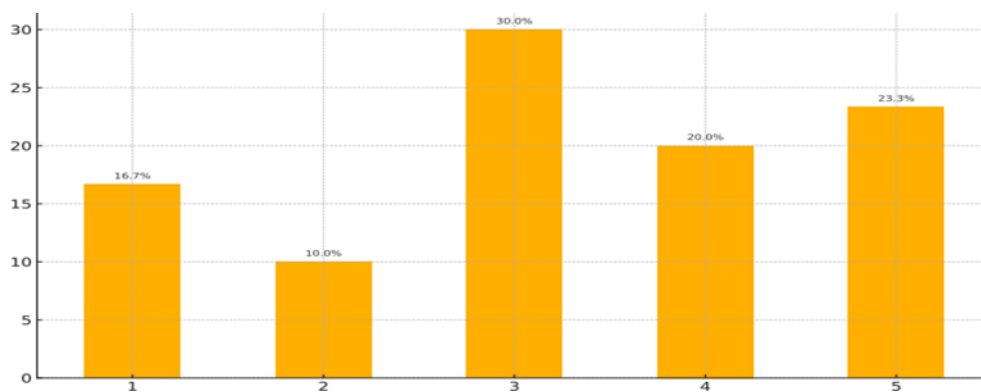
**Figura 17**  
*Inclusión de los empleados en la planificación*



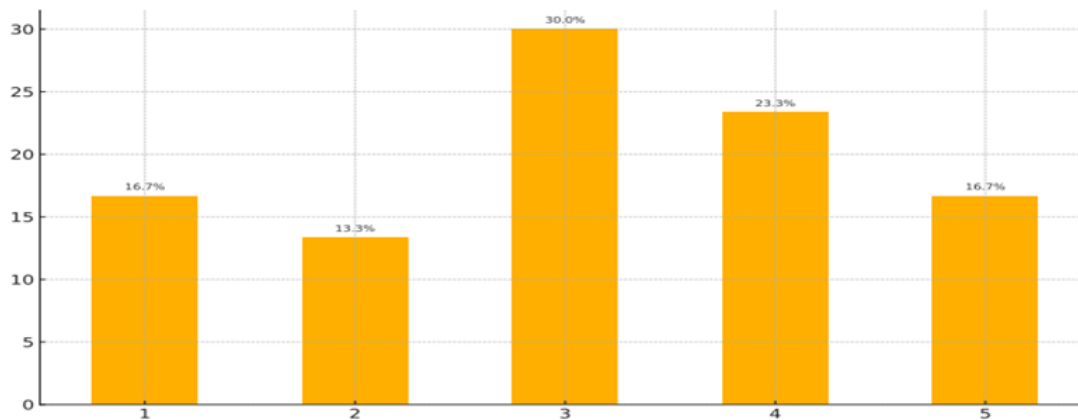
La evaluación de las capacidades del personal en función de su adaptación a nuevas tecnologías como se muestra en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** tiene una distribución variada de opiniones. La opción más seleccionada fue el nivel 3 (30%), seguida por el nivel 4 (20%) y el nivel 5 (23.3%), lo que indica que una parte significativa de los encuestados percibe que sí se realiza esta evaluación en algún grado. Sin embargo, un 16.7% eligió el nivel 1 y un 10% el nivel 2, reflejando que aún hay una proporción de empleados que considera insuficiente esta evaluación. Esto sugiere que, si bien hay un esfuerzo en medir la adaptación tecnológica, existe margen de mejora para fortalecer su implementación y percepción.

### Figura 18

*Evaluación de capacidades en la adaptación de nuevas tecnologías*

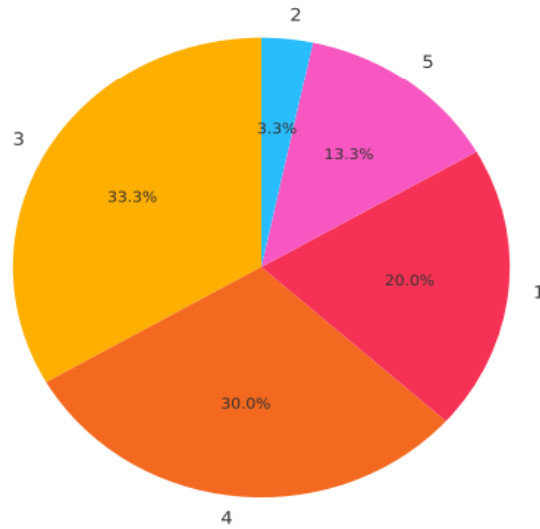


En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se observa que la evaluación de competencias en función del progreso tecnológico tiene una distribución equilibrada, con un ligero predominio en el nivel 3 (30%) y el nivel 4 (23.3%). Esto indica que la mayoría de los empleados perciben que la evaluación tecnológica se realiza de manera moderada, pero aún hay un 30% en los niveles bajos (1 y 2), lo que sugiere margen de mejora en la implementación de estas evaluaciones. Para fortalecer esta práctica, se podrían establecer procesos más estructurados de evaluación y capacitación en nuevas tecnologías, asegurando que los empleados se sientan más preparados para los cambios tecnológicos.

**Figura 19***Evaluación de competencias en el progreso tecnológico*

La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** muestra que las respuestas se concentran en los valores intermedios, 3 con un 33.3% y 4 con un 30% en cada uno, indicando que las responsabilidades de los empleados no están completamente definidas ni totalmente amplias. Sin embargo, un 20% considera que sus funciones son muy restringidas (1), mientras que un 13.3% las percibe como bastante amplias (5). Para mejorar, se recomienda clarificar los roles, implementar capacitación cruzada para mayor versatilidad y equilibrar la distribución de tareas, asegurando que los empleados tengan claridad sobre sus responsabilidades sin sentirse limitados o sobrecargados.

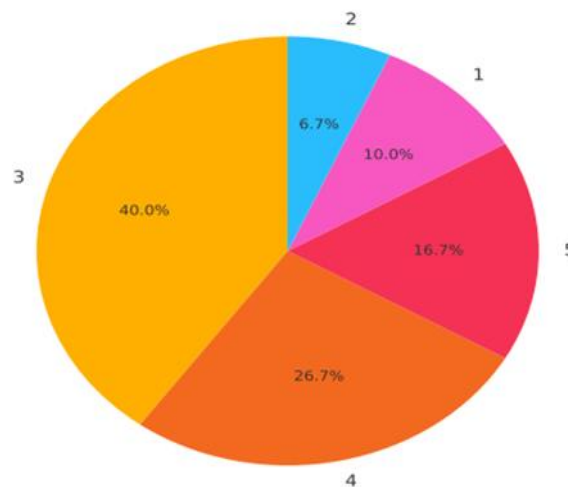
**Figura 20***Definición de las responsabilidades de los empleados*



La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** muestra que la mayoría de los empleados perciben que la alineación de la formación con la estrategia organizacional y su seguimiento es moderada (40% en 3 y 26.7% en 4). Sin embargo, hay un 16.7 % que considera que esta alineación es alta (5), mientras que un 10 % opina que es muy baja (1) y un 6.7 % que es baja (2). Esto indica que, aunque existe un esfuerzo por vincular la formación con la estrategia de la empresa, aún hay oportunidades de mejora para fortalecer esta alineación y garantizar un seguimiento más efectivo.

### Figura 21

*Alineación y seguimientos de la formación de los empleados con la estrategia organizacional*



## 6.5 Aprendizaje organizacional

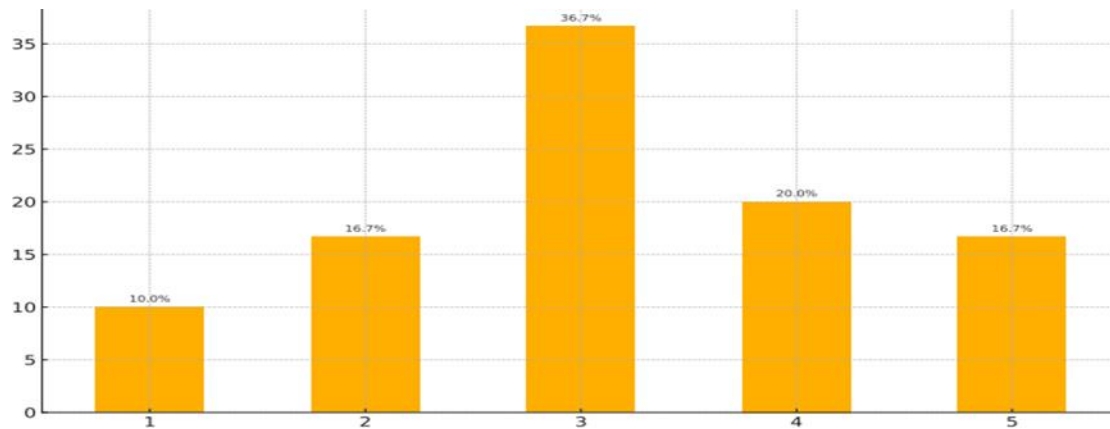
Los resultados nos muestran que muchos de los empleados sienten que, si se les incluye en la planeación dentro de sus áreas, pero también hay quienes no lo perciben así. Esto nos indica que es muy importante crear más espacios donde todos puedan participar, con reuniones abiertas y canales de comunicación claros, para que nadie se quede fuera y todos aporten en las decisiones importantes.

Aunque la empresa está haciendo avances en el proceso de innovación, muchas personas sienten que la retroalimentación que reciben no es clara, no se involucra mucho a los clientes y proveedores, lo que esto podrá ser una gran fuente de ideas para aprovecharlas aun mejor. Además los aprendizajes y las buenas practicas que los empleados adquieren no siempre quedan bien documentados, lo que complica que otros puedan beneficiarse de la buena experiencia. La colaboración entre departamentos todavía es limitada, y la innovación tiende a centrarse en un solo equipo en lugar de estar distribuida en toda la organización.

La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** muestra que la retroalimentación sobre el desarrollo del proceso de innovación en la organización es moderada, con una tendencia hacia la neutralidad. El 36.7% de los encuestados calificó la retroalimentación con un 3, mientras que un 20% la valoró con un 4 y un 16.7% con un 5, lo que indica que casi la mitad percibe que existe cierta evaluación del proceso de innovación, aunque no de manera óptima. Sin embargo, el 26.7% de los encuestados la considera insuficiente (opciones 1 y 2). Esto sugiere la necesidad de fortalecer los mecanismos de retroalimentación, asegurando que los empleados reciban información clara y estructurada para mejorar la innovación en la empresa.

### Figura 22

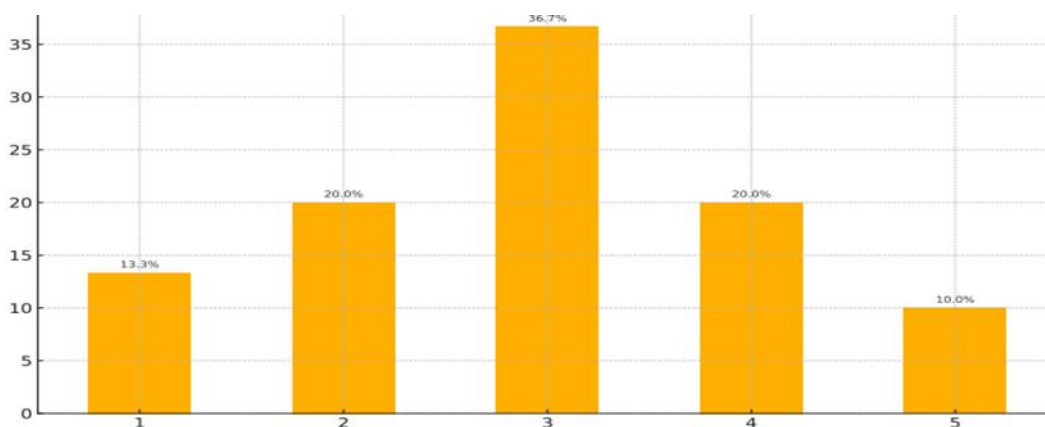
*Retroalimentación del desarrollo del proceso de innovación*



En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, la mayoría de los encuestados (36.7%) seleccionaron la opción 3, lo que indica una postura neutral respecto a la inclusión de clientes o proveedores en el proceso de innovación. Sin embargo, hay una inclinación hacia la baja inclusión, ya que las respuestas 1 y 2 suman un 33.3%, mientras que las respuestas más favorables (4 y 5) alcanzan solo el 30% combinado. Esto sugiere que no hay un enfoque claro ni una estrategia bien definida para involucrar a clientes y proveedores en la innovación, lo que podría representar una oportunidad de mejora para fortalecer la colaboración externa y aprovechar ideas del mercado.

### Figura 23

*Inclusión de clientes o proveedores en el proceso de innovación*

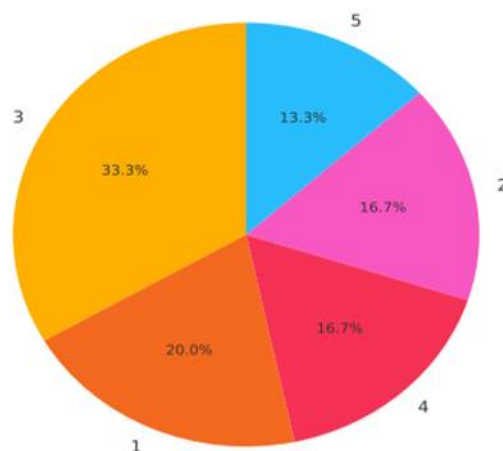


En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, la opción más seleccionada es la 3 con un 33.3%, lo que indica una percepción neutra sobre si las experiencias y aprendizajes de

los empleados se registran en manuales de buenas prácticas u otros documentos escritos. Sin embargo, el 36.7% de las respuestas (opciones 1 y 2) reflejan que en muchos casos no se documentan estos aprendizajes, mientras que solo el 30% (opciones 4 y 5) consideran que sí se hace. Esto sugiere una oportunidad de mejora en la sistematización del conocimiento dentro de la organización, ya que contar con registros estructurados puede mejorar la formación de nuevos empleados y la continuidad de buenas prácticas.

### Figura 24

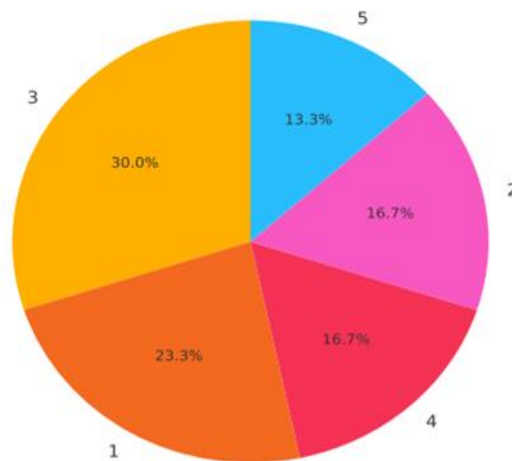
*Manual de buenas prácticas de las experiencias y aprendizajes de los empleados*



En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, el 30% de los encuestados eligió la opción 3, indicando una percepción neutral sobre la participación de representantes de distintos departamentos en los proyectos de innovación. Sin embargo, el 40% (opciones 1 y 2) considera que la colaboración entre áreas es baja, mientras que solo el 30% (opciones 4 y 5) cree que sí existe una integración significativa. Esto sugiere que hay oportunidades de mejora en la comunicación y colaboración interdepartamental para potenciar la innovación a través de una mayor diversidad de perspectivas y conocimientos.

### Figura 25

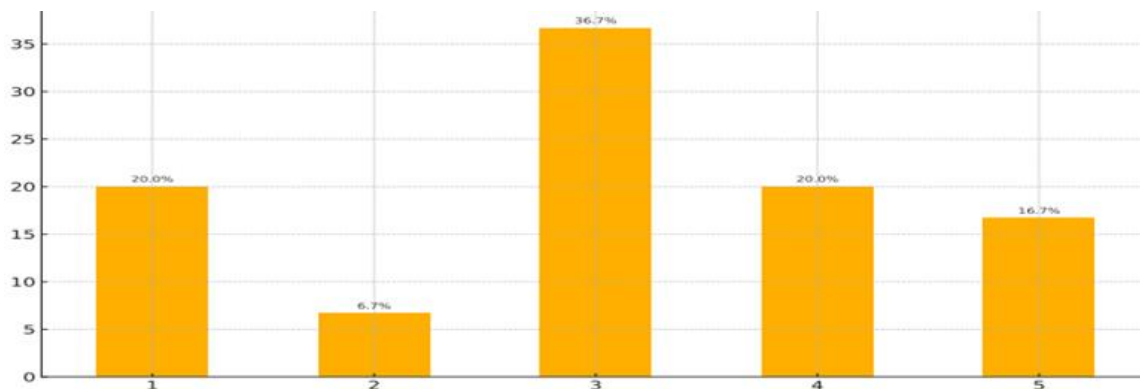
*Participación de representantes de distintos departamentos en los proyectos de innovación*



En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, la opción 3 es la más seleccionada con un 36.7%, lo que indica una postura neutral sobre si la actividad innovadora se concentra exclusivamente en el departamento de I+D. Sin embargo, las respuestas están relativamente equilibradas, con un 26.7% inclinándose hacia una baja concentración en I+D (opciones 1 y 2) y un 36.7% hacia una mayor concentración (opciones 4 y 5). Esto sugiere que la innovación no está claramente centralizada ni distribuida, lo que puede representar una oportunidad para fomentar una mayor participación de otras áreas en el proceso innovador. Para fortalecer la cultura de innovación, se podría promover la colaboración interdisciplinaria y la generación de ideas en todos los departamentos.

**Figura 26**

*Concentración de la actividad innovadora en el departamento del I+D*



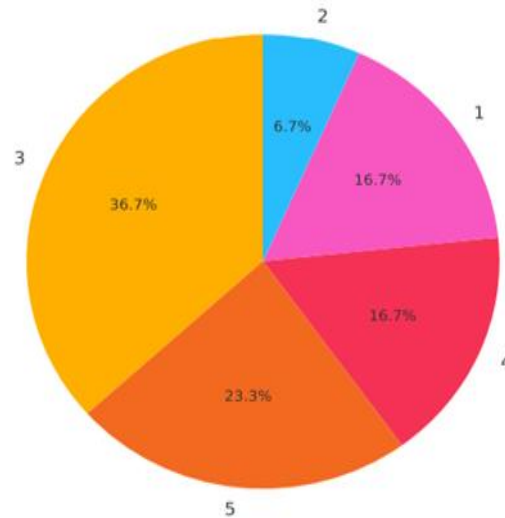
## 6.6 Vigilancia e inteligencia tecnológica

Los resultados muestran que, aunque la mayoría de las personas ve que hay sistemas y herramientas para manejar la información y la tecnología, aun no todos sienten que se usan o aprovechando al máximo. Hay opiniones divididas sobre cómo se analiza la información que llega del exterior y sobre que tan bien se crea y comparte el conocimiento dentro de la organización.

En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, la mayoría de los encuestados (36.7%) eligió la opción 3, lo que sugiere una postura neutral. Sin embargo, hay una ligera tendencia hacia su uso, ya que las opciones 4 y 5 suman un 40%, frente al 23.4% de las opciones 1 y 2. Este resultado indica que, si bien existen algunos sistemas de búsqueda de información implementados, su uso no está plenamente consolidado en la organización. Una oportunidad de mejora sería fortalecer y sistematizar estos procesos, asegurando que el acceso a información relevante sea eficiente y útil para la toma de decisiones estratégicas.

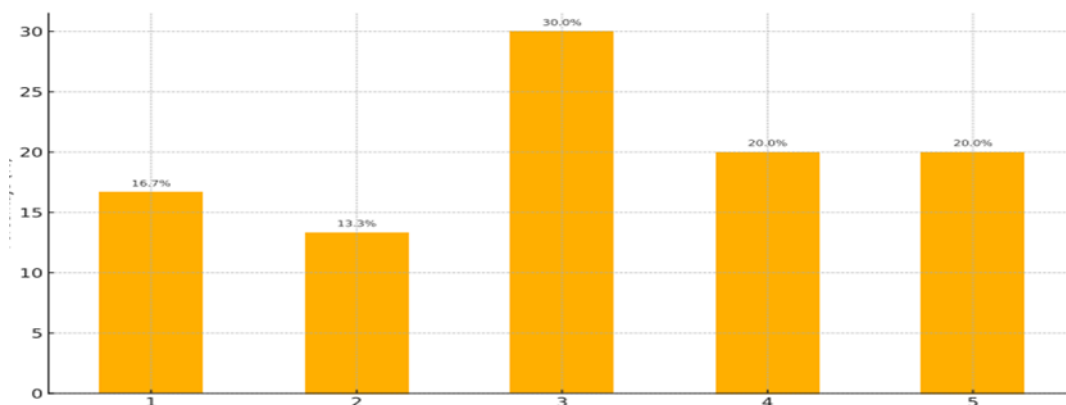
### **Figura 27**

*Uso de sistemas de búsqueda de información*



La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** muestra una distribución dispersa en la percepción sobre la realización del análisis de contenidos captados del exterior, con una mayor concentración en la opción 3 (30%), lo que sugiere una postura neutra o indecisa en la mayoría de los encuestados. Sin embargo, existe una proporción significativa de respuestas en los extremos (1 y 5 con 16.7% y 20% respectivamente), indicando que algunos consideran que no se realiza en absoluto, mientras que otros creen que sí. Para mejorar la claridad y efectividad del análisis externo, se recomienda estandarizar procesos, definir criterios específicos para la evaluación y socializar su importancia dentro del equipo. Esto permitiría reducir la dispersión y mejorar la percepción sobre la existencia y efectividad del análisis.

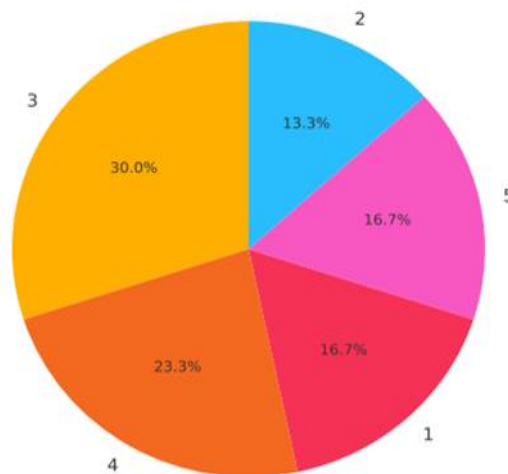
**Figura 28**  
*Análisis de los contenidos captados del exterior*



La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** indica que la mayoría de los encuestados (30%) tienen una percepción neutra sobre la existencia de un sistema de creación de

conocimientos a partir de la información recabada. Sin embargo, hay una distribución relativamente equitativa en las demás opciones, con un 23.3% inclinándose hacia una respuesta positiva (4) y un 16.7% afirmando con certeza (5), mientras que un 16.7% y 13.3% consideran que no existe dicho sistema (1 y 2). Esto sugiere que no hay una claridad o implementación uniforme en el proceso de generación de conocimiento. Para mejorar esta percepción, se recomienda establecer metodologías claras de análisis y aprovechamiento de la información, fomentar la capacitación del equipo en gestión del conocimiento y documentar los aprendizajes de manera accesible para todos.

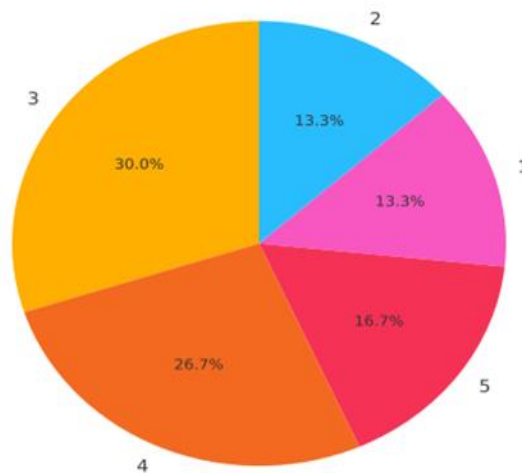
**Figura 29**  
*Sistema de creación de conocimiento*



La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** muestra que la percepción sobre la realización de un análisis de prospectiva a partir de la vigilancia tecnológica está dividida, con un 30% en una posición neutra (3) y un 26.7% con una inclinación positiva (4). Sin embargo, también hay un 13.3% y un 13.3% que consideran que no se realiza (1 y 2), mientras que solo un 16.7% afirman que sí se lleva a cabo (5). Esto indica que el proceso no está claramente definido o que su implementación varía dentro del grupo encuestado. Para fortalecer este aspecto, se recomienda establecer protocolos específicos para el análisis de prospectiva, capacitar al equipo en herramientas de vigilancia tecnológica y comunicar mejor los resultados obtenidos para generar mayor confianza y participación en el proceso.

**Figura 30**

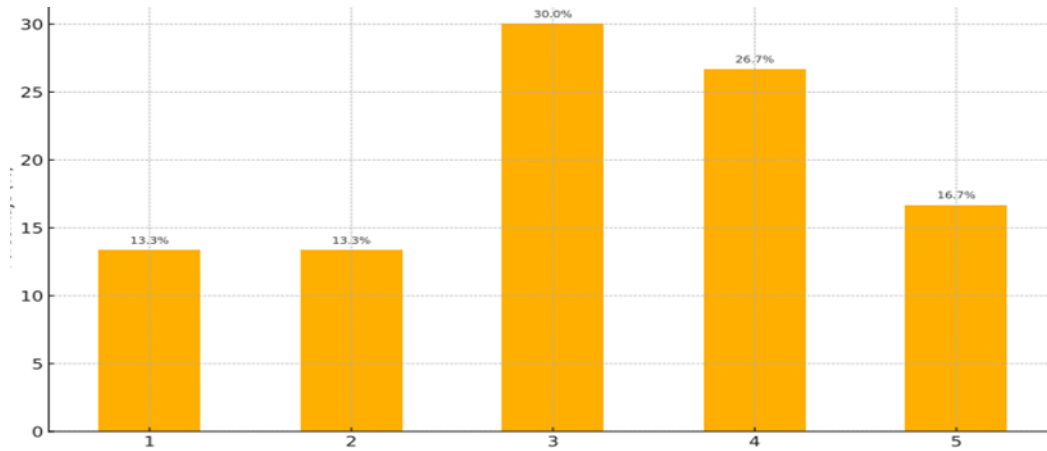
*Análisis de prospectiva a partir de los datos obtenidos*



La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** muestra que la mayoría de los encuestados (30%) se encuentran en una posición neutra respecto a la identificación de empresas que podrían representar una amenaza en el futuro, mientras que un 26.7% tiende a afirmar que sí se realiza este análisis (4). Sin embargo, también hay una proporción considerable (13.3% en 1 y 13.3% en 2) que percibe que no se lleva a cabo adecuadamente. Esto indica que el proceso de identificación de amenazas competitivas no está completamente estructurado o no es claramente comunicado dentro de la organización. Para mejorar este aspecto, se recomienda desarrollar un sistema formal de monitoreo de la competencia, establecer indicadores clave para evaluar amenazas potenciales y fomentar reuniones periódicas para analizar tendencias del mercado y riesgos estratégicos.

**Figura 31**

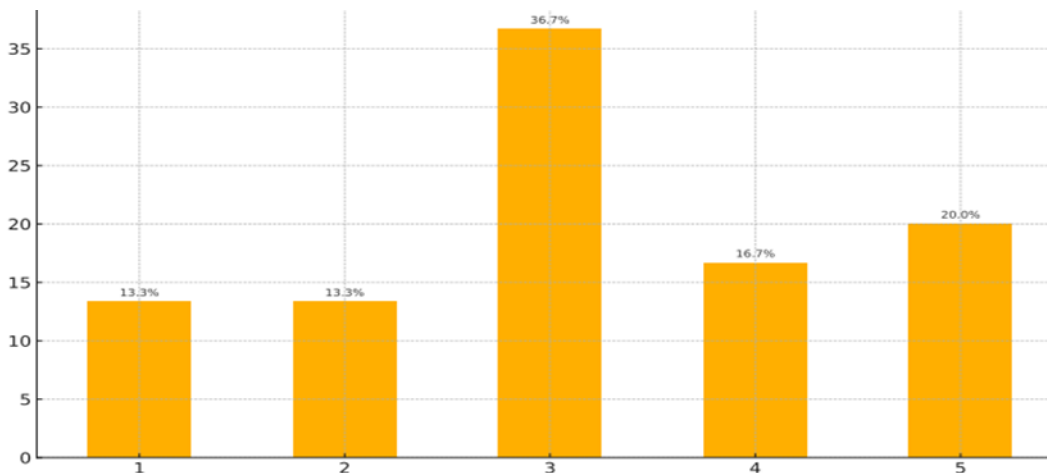
*Definición de empresas que podrían suponer una amenaza en el futuro*



La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** refleja que la mayoría de los encuestados (36.7%) tienen una postura neutra respecto a la predisposición para cambiar creencias y conductas ante un cambio tecnológico, mientras que un 26.7% está a favor (4 y 5) y otro 26.6% muestra resistencia (1 y 2). Esto sugiere que, aunque hay cierta apertura al cambio, todavía existe incertidumbre o falta de claridad sobre los beneficios y la necesidad de adaptarse a nuevas tecnologías. Para mejorar esta disposición, se recomienda fomentar una cultura de innovación, ofrecer capacitaciones sobre la importancia del cambio tecnológico y comunicar casos de éxito que demuestren los beneficios de la adaptación.

### Figura 32

*Predisposición de cambiar las creencias y conductas*



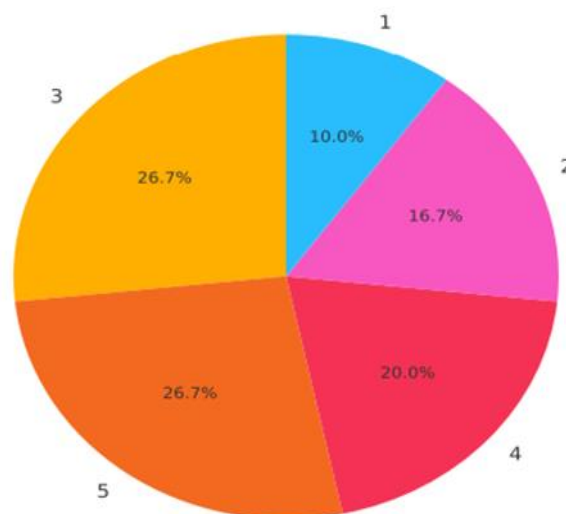
## 6.7 Estructura organizacional

La percepción de los empleados sobre los cambios organizacionales revela una mezcla de opiniones que habla tanto del camino recorrido como de los desafíos que aún persisten. A través de las figuras se analizan como se ha vivido la transformación estructural en los últimos años y cuál es la disposición del equipo para adaptarse en nuevas formas de organización como la estrategia si así lo requiere.

En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** indica que un 26.7% de los encuestados considera que la estructura organizacional ha cambiado significativamente en los últimos años (valor 5), y un 20% también reconoce cambios importantes (valor 4). Sin embargo, un 26.7% tiene una postura neutra (valor 3) y un 16.7% opina que los cambios han sido pocos o inexistentes (valores 1 y 2). Para fortalecer la percepción de transformación organizacional, se recomienda: Comunicar mejor los cambios: Asegurar que todos los empleados conozcan las modificaciones estructurales y su impacto. Involucrar a los colaboradores: Incluirlos en los procesos de cambio para mejorar su percepción y aceptación. Evaluar la efectividad de los cambios: Medir si las modificaciones han tenido el impacto esperado en la eficiencia y productividad. Fomentar una cultura de adaptación: Promover la mejora continua para que el cambio sea visto como algo positivo y necesario.

**Figura 33**

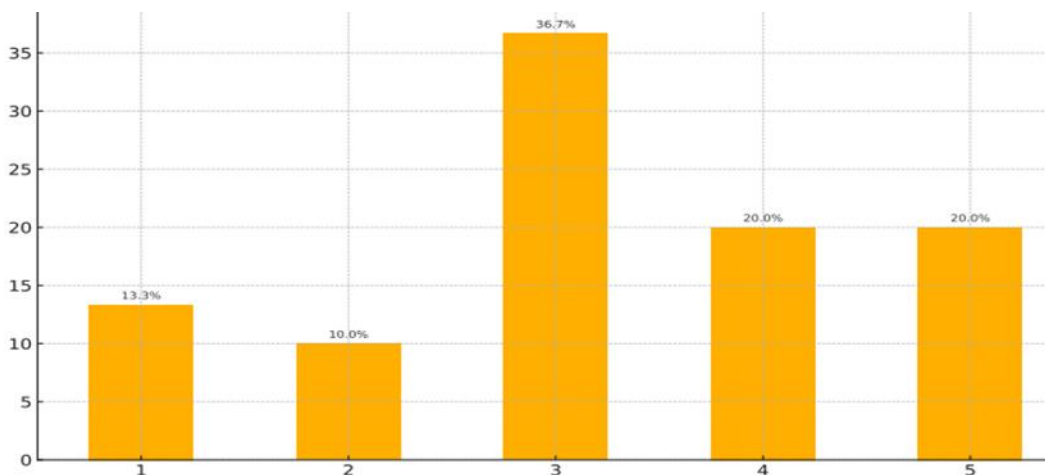
*Cambios en la estructura organizacional*



En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se muestra que el 36.7% de los encuestados tiene una postura neutra respecto a cambiar la estructura si la estrategia lo requiere (valor 3). Mientras tanto, un 40% (valores 4 y 5) está predispuesto al cambio, pero un 23.3% (valores 1 y 2) muestra resistencia. Para mejorar la disposición al cambio estructural según la estrategia, se recomienda: Crear conciencia sobre la importancia de la alineación entre estrategia y estructura. Explicar cómo una estructura adecuada puede mejorar los resultados. Involucrar a los colaboradores en el proceso de transformación. Facilitar espacios de diálogo para reducir la resistencia. Brindar formación sobre gestión del cambio. Capacitar a los empleados para que comprendan y acepten la necesidad de ajustes organizacionales. Destacar casos de éxito internos o externos. Mostrar ejemplos donde la reestructuración benefició a otras empresas o equipos.

**Figura 34**

*Predisposición al cambiar la estructura organizacional*



## 7 Discusión

En primer lugar, Westover (2024) sostienen que una cultura innovadora dentro de las organizaciones depende de cinco habilidades esenciales en sus líderes: asociar, cuestionar, observar, experimentar y establecer redes. Los resultados obtenidos en el diagnóstico muestran que la empresa objeto de estudio presentan avances especialmente en las prácticas de experimentación y observación, lo cual coincide con la importancia que los autores otorgan a estas competencias para promover la innovación. Sin embargo, se observa una menor práctica en la habilidad de

establecer redes externas, lo cual podría limitar el acceso a ideas y oportunidades externas, en línea con la advertencia de los autores sobre los riesgos de un ecosistema de innovación poco conectado con el entorno. Este hallazgo sugiere que aún es necesario fortalecer las alianzas estratégicas y los espacios de intercambio externo como parte integral de la cultura innovadora.

Por otro lado, Westover (2024) también afirman que la innovación no depende únicamente de habilidades individuales, sino de una cultura organizacional que fomente de manera sistemática la creatividad colectiva. En contraste, los resultados evidencian que, aunque las organizaciones declaran apertura a nuevas ideas, persisten estructuras jerárquicas y procesos burocráticos que dificultan la implementación efectiva de propuestas innovadoras. Esto refleja una brecha entre las políticas declaradas y la práctica operativa, lo que concuerda con la advertencia de Westover (2024). sobre cómo las dinámicas culturales internas pueden actuar como barreras invisibles al cambio, incluso en organizaciones que promueven formalmente la innovación.

Edgar Schein (2010) plantea que la cultura organizacional está formada por supuestos básicos que un grupo ha aprendido para enfrentar sus desafíos de adaptación externa e integración interna, y que enseña a sus nuevos miembros como guía de comportamiento. Los resultados muestran que la organización estudiada cuenta con valores explícitos relacionados con la innovación, pero estos no siempre se traducen en prácticas efectivas. Este desfase podría interpretarse, según Schein (2010), como una discrepancia entre los niveles superficiales y profundos de la cultura organizacional: aunque los valores y normas están enunciados, no se han consolidado como supuestos compartidos que orienten consistentemente la conducta organizacional.

Además, Schein (2010) enfatiza que la comunicación abierta y la confianza son factores esenciales para lograr una transformación cultural hacia la innovación. En los hallazgos, se identificó una percepción moderada respecto a los canales de comunicación interna y a la confianza en la toma de decisiones arriesgadas. Esta situación evidencia la existencia de barreras comunicacionales y culturales que limitan la capacidad de aprendizaje colectivo y adaptación organizacional, reforzando la importancia que Schein (2010) otorga a la confianza y la apertura comunicativa como pilares de una cultura verdaderamente innovadora y flexible.

Por su parte, Sozbilir (2018) destaca que la creatividad organizacional surge de la interacción entre las características individuales de los empleados y el contexto social y normativo de la organización. Los resultados revelan que, si bien los empleados perciben que tienen cierto

grado de libertad para proponer ideas, existe una baja implementación de esas propuestas. Este contraste sugiere una disonancia entre la percepción de apoyo a la creatividad y los resultados efectivos, lo cual coincide con la advertencia de Sozbilir (2018) sobre cómo las expectativas y normas organizacionales influyen en la concreción de las ideas innovadoras.

Finalmente, Sozbilir (2018) resalta que el aprendizaje organizacional continuo es fundamental para mantener la creatividad a lo largo del tiempo. Sin embargo, los resultados muestran una baja frecuencia de actividades formales de aprendizaje y de retroalimentación colectiva respecto a las innovaciones implementadas. Esta ausencia de espacios sistemáticos para aprender de la experiencia limita el desarrollo de nuevas capacidades organizacionales, respaldando la afirmación de Sozbilir (2018) de que sin aprendizaje colectivo no es posible sostener una cultura creativa y adaptable ante los cambios del entorno.

## **8 Conclusiones**

Los resultados obtenidos en la investigación evidencian que la capacidad de innovación influye de manera positiva tanto en la sostenibilidad empresarial como en la gestión del conocimiento, en consonancia con lo planteado por Westover (2024) quienes sostienen que la innovación no solo actúa como un catalizador de mejoras, sino que constituye un componente estratégico esencial para alcanzar la ventaja competitiva. En esta línea, los encuestados manifestaron percibir un entorno organizacional favorable al cambio, con niveles adecuados de satisfacción laboral, autonomía y liderazgo, factores que fortalecen una cultura innovadora y colaborativa.

El estudio también reveló que la población encuestada está compuesta principalmente por adultos jóvenes con formación técnica o profesional, pertenecientes a estratos socioeconómicos medios, lo cual sugiere la existencia de un capital humano con las competencias cognitivas necesarias para participar activamente en procesos de innovación y mejora continua. No obstante, tal como señala Schein (2010), la cultura organizacional depende no solo de las capacidades individuales, sino también de las creencias compartidas y de los patrones de comunicación informal. En este caso, aunque la comunicación entre directivos y empleados es valorada positivamente, persisten brechas que podrían limitar el pleno aprovechamiento del conocimiento colectivo y restringir la difusión de aprendizajes organizacionales clave.

En cuanto al estilo corporativo, si bien existe una percepción generalizada de que la innovación y el trabajo en equipo están presentes en los objetivos individuales, las respuestas muestran una variabilidad considerable, lo que sugiere una implementación desigual de estas prácticas en la organización. La autonomía en la toma de decisiones es percibida como moderada: se reconoce su existencia, pero también se identifica espacio para mejorar, especialmente en relación con los mecanismos de participación en la planificación estratégica.

Uno de los hallazgos críticos del estudio fue la baja efectividad del sistema de alerta temprana para detectar innovaciones fallidas, lo cual limita la capacidad de la organización para responder ante cambios imprevistos. Este resultado refuerza la importancia de promover una cultura de aprendizaje organizacional, tal como propone Sozbilir (2018), donde los errores sean interpretados como oportunidades de mejora y no como fracasos que inhiben la experimentación.

El fomento de la creatividad dentro de la organización presenta avances parciales, reflejados en el uso de plataformas tecnológicas y en la realización de reuniones para el intercambio de experiencias. Sin embargo, la integración de departamentos en equipos multidisciplinarios aún es incipiente, lo cual podría obstaculizar la generación de soluciones integrales e innovadoras. Asimismo, la gestión de la diversidad cultural es percibida como un aspecto secundario, pese al potencial que ofrece para enriquecer los procesos creativos e innovadores.

Respecto al uso del tiempo laboral para desarrollar proyectos propios, se observa una apertura moderada. Esto indica que la innovación interna no se encuentra plenamente institucionalizado como parte de la cultura organizacional, en contraste con el enfoque de Westover (2024), quien destaca la importancia de brindar espacio a la experimentación individual como fuente de ideas disruptivas.

En términos de gestión por competencias, los empleados perciben su inclusión en los procesos de planificación como parcial y valoran la evaluación de su adaptación tecnológica como moderada. Este hallazgo representa un reto para la dirección, que debe alinear las estrategias de formación con las demandas de la transformación digital, fortaleciendo la claridad en la definición de roles y promoviendo la actualización continua de habilidades.

El aprendizaje organizativo, por su parte, se percibe como una práctica informal y poco sistematizada. La documentación de buenas prácticas, la retroalimentación sobre innovación y la colaboración interdepartamental surgen como aspectos prioritarios que requieren atención estratégica. Además, la limitada participación de clientes y proveedores en los procesos de

innovación restringe la apertura de la organización hacia su entorno, reduciendo la capacidad de captar señales externas relevantes.

Aunque la vigilancia tecnológica está presente, carece de un enfoque sistemático y claro. La prospectiva, la identificación de amenazas y la predisposición al cambio aún no están consolidadas como prácticas organizacionales. Como advierte Schein (2010), el cambio organizacional solo será efectivo si se acompaña de una transformación cultural que permita revisar críticamente las creencias y comportamientos existentes.

Amabile (2018), distingue entre la motivación intrínseca (cuando el individuo hace una tarea por el disfrute y el interés propio) y la motivación extrínseca (cuando se hace por recompensas externas). En los hallazgos, la retroalimentación neutral o insuficiente podría generar una motivación extrínseca débil en los empleados, ya que no está alineada con la necesidad de sentirse valorados y competentes en sus esfuerzos innovadores. Esto podría llevar a una falta de compromiso con el proceso creativo.

La mayoría de los empleados perciben cierto grado de autonomía, sin embargo, existen áreas de mejora, especialmente en los equipos que sienten que la autonomía es insuficiente. Esto se alinea estrechamente con las conclusiones de Jassawalla, (1999) quien afirma que la autonomía es un factor fundamental para la motivación y la innovación en los equipos de trabajo. Por lo tanto, aumentar la autonomía en los equipos de trabajo podría ser una estrategia clave para potenciar la creatividad y la innovación en la organización.

Aunque algunas reuniones de intercambio creativo son percibidas como efectivas, existe un margen significativo de mejora en cuanto a la estructura y claridad de las mismas. Esto coincide con el proceso de Graham Karwowski et al. (2020), quien subraya que las etapas del proceso creativo dependen de una adecuada organización y ejecución, así como de la capacidad de verificar y refinar las ideas. La falta de estructura en las reuniones puede interrumpir las etapas de preparación, incubación, iluminación y verificación, lo que limita el impacto de estas reuniones en la creatividad y la innovación.

El análisis de David Kelley (2013) puede proporcionar un marco valioso para abordar la gestión multicultural en la organización. La empatía con los empleados, la definición clara del problema, la creación de soluciones innovadoras (como programas de diversidad) y la prueba y mejora continua de estas soluciones podrían ayudar a transformar la gestión multicultural en una prioridad efectiva para la organización.

La percepción de los cambios estructurales en la organización puede estar muy influenciada por la cultura organizacional existente. De otro lado, Schein (2010) argumenta que la cultura debe ser cultivada para que sea un motor de innovación, y no un obstáculo, los hallazgos sugieren que la organización no ha logrado uniformizar la percepción de los cambios. Esto podría reflejar que la cultura organizacional no está completamente alineada con la visión de transformación estructural que se intenta implementar.

En conclusión, los hallazgos reflejan una organización que ha avanzado en la incorporación de prácticas innovadoras, pero que enfrenta desafíos importantes en términos de integración, sistematización y cultura. Para consolidar un entorno verdaderamente innovador, será necesario fortalecer la comunicación, fomentar la colaboración interdepartamental, estructurar mecanismos de retroalimentación y prospectiva, y vincular de manera más estrecha al entorno externo en los procesos de transformación.

## Referencias

Amabile, T. M., Collins, M. A., Conti, R., Phillips, E., Picariello, M., Ruscio, J., & Whitney, D. (2018). *Creativity in context*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429501234>

Amo, B. W. (2006). What motivates knowledge workers to involve themselves in employee innovation behaviour? *International Journal of Knowledge Management Studies*, 1(1/2), 160–181. <https://doi.org/10.1504/ijkms.2006.008851>

Byrne, E., y Thatchenkery, T. (2019). Cultivando entornos de trabajo creativos mediante la atención plena. *Revista de Gestión del Cambio Organizacional*. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2017-0387>

Brem, A., y Utikal, V. (2022). Programas de innovación corporativa: una forma de organizar el tiempo creativo en las empresas. *IEEE Engineering Management Review*, 50, 134-138. <https://doi.org/10.1109/EMR.2022.3221920>

Chávez-Eakle, R., Eakle, A., y Cruz-Fuentes, C. (2012). Las múltiples relaciones entre creatividad y personalidad. *Creativity Research Journal*, 24, 76-82. <https://doi.org/10.1080/10400419.2012.649233>

Davies, B. J., & Davies, B. (2004). Developing a strategic leadership perspective. *School Leadership & Management*, 24(1), 5–19. <https://doi.org/10.1080/1363243042000172804>

Emprendiendo, T. (2024, April 26). Guía para fomentar la cultura de innovación en tu organización. *Triunfa Emprendiendo*. <https://triunfaemprendiendo.com/como-desarrollar-y-mantener-la-cultura-de-innovacion/>

Gad David, K., Yang, W., Pei, C., & Moosa, A. (2021). Effect of transformational leadership on open innovation through innovation culture: Exploring the moderating role of absorptive capacity. *Technology Analysis & Strategic Management*, 35(5), 613–628. <https://doi.org/10.1080/09537325.2021.1979214>

Gupta, V. (2020). Relationships between leadership, motivation and employee-level innovation: evidence from India. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/pr-11-2019-0595>

Hernández, Y., Galvis, J., & Capacho, J. (2021). BUSINESS SURVIVAL, A LITERARY REVIEW OF INTERNAL AND EXTERNAL DETERMINANTS. *Criterio Libre*. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2020v18n32.7122>

Karwowski, M., Jankowska, D., Brzeski, A., Lebuda, I. y Beghetto, R. (2020). Profundizando en la Creatividad y el Aprendizaje. *Revista de investigación de creatividad*. <https://doi.org/10.1080/10400419.2020.1712165>

Kelley, T., & Kelley, D. (2013). *Creative confidence: Unleashing the creative potential within us all*. Crown Business.

Khan, M., Raya, R., & Viswanathan, R. (2021). Mejorar la innovación y el rendimiento laboral de los empleados mediante una cultura de innovación en el lugar de trabajo. *Revista Internacional de Productividad y Gestión del Rendimiento*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2020-0466>

Kwan, L., Leung, A., & Liou, S. (2018). Cultura, creatividad e innovación. *Revista de psicología transcultural*. <https://doi.org/10.1177/0022022117753306>

Leso, B. H., Cortimiglia, M. N., & Ghezzi, A. (2022). The contribution of organizational culture, structure, and leadership factors in the digital transformation of SMEs: A mixed-methods approach. *Cognition, Technology & Work*, 25(1), 151–179. <https://doi.org/10.1007/s10111-022-00714-2>

Maya, A. M., Vallejo, A., Ramos, V., & Borsic, Z. (2019). Cultura organizacional e innovación en las empresas. *CienciAmérica*, 8(2), 84–102. <https://doi.org/10.33210/ca.v8i2.215>

Melnyk, A. (2024). Implementación de soluciones digitales para optimizar los procesos de gestión organizacional. *Revista Ucraniana de Economía Aplicada y Tecnología*. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-25>

Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49(1), 55–72. <https://doi.org/10.1108/00251741111094437>

Ramírez, J. D. D., & Casadiego, L. S. Q. (2022). La cultura innovadora como factor clave para la vinculación de personal en empresas del sector TIC. Universidad Libre. <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/24255>

Raguž, I., Zekan, S., & Peronja, I. (2020). ADAPTATION OF A COMPANY TO THE ENVIRONMENT AS A DETERMINANT OF BUSINESS PERFORMANCE. 20, 41-55. <https://doi.org/10.7251/ZREFIS2020041V>

Review for “Democrats abroad: What motivates core activists to engage in political transnationalism?” (2024). <https://doi.org/10.1111/imig.13251/v2/review2>

Sawyer, R. K. (2007). *Group genius: The creative power of collaboration*. Basic Books. <https://doi.org/10.5860/choice.45-2126>

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

Sozobilir, F. (2018). La interacción entre capital social, creatividad y eficiencia en las organizaciones. *Habilidades de Pensamiento y Creatividad*, 27, 92-100. <https://doi.org/10.1016/J.TSC.2017.12.006>

Srirahayu, D. P., Ekowati, D., & Sridadi, A. R. (2023). Innovative work behavior in public organizations: A systematic literature review. *Heliyon*, 9(2), e13557. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13557>

Taherdoost, H. (n.d.). Different types of data analysis: Data analysis methods and techniques in research projects.

Tan, A. B. C., van Dun, D. H., & Wilderom, C. P. M. (2023). Lean innovation training and transformational leadership for employee creative role identity and innovative work behavior in a public service organization. *International Journal of Lean Six Sigma*, 15(8), 1–31. <https://doi.org/10.1108/ijlss-06-2022-0126>

Tejeiro Koller, M. R. (2014). Medición de la cultura de innovación: Depuración con cuatro estudios de caso. *Intangible Capital*, 10(3), 467-504. <https://doi.org/10.3926/ic.514>

Van Der Ven, M. (2023). Cuando la cultura y el clima organizacionales estimulan nuestra creatividad y aceleran la innovación. *Actas del AIJR*. <https://doi.org/10.21467/proceedings.154.20>

Vanegas, C. F. (2018). Creatividad e innovación: Elementos fundamentales para la supervivencia de las empresas actuales en Colombia. Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/18396>

VanGronigen, B. A. (2022). *Leadership styles*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781138609877-ree129-1>

Westover, J. (2024). Fomentando una mentalidad innovadora: Cómo los líderes pueden cultivar la creatividad e impulsar el cambio. *Human Capital Leadership Review*. <https://doi.org/10.70175/hclreview.2020.11.3.4>

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293–321. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997517>

Zhang, W., Zeng, X., Liang, H., Xue, Y., & Cao, X. (2023). Understanding how organizational culture affects innovation performance: A management context perspective. *Sustainability*, 15(8), 6644. <https://doi.org/10.3390/su15086644>