



INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA REVISIÓN LITERARIA

(ORGANIZATIONAL INNOVATION: A LITERARY REVIEW)

Diana Estella Zabaleta Sandoval

dianaestella3579@gmail.com



<https://orcid.org/0000-0002-3028-2913>

Neida Coromoto Boscán Romero

nboscan@urbe.edu.ve



<https://orcid.org/0000-0002-4458-4306>

Como citar: Zabaleta, Diana y Boscán, Neida (2020) Innovación organizacional: una revisión literaria. CICAG: Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 18(1), Venezuela. (Pp.29-55)

RESUMEN

Una mirada en la literatura a través de la innovación organizacional muestra que muchos de los estudios sobre el tema se basan en la hipótesis que la innovación organizacional influencia significativamente en la creación de ventajas competitivas en las empresas, instituciones y organizaciones. El objetivo principal de este artículo es analizar los conceptos actuales sobre la Innovación organizacional, sustentándose en los postulados de la OCDE (2018), (Camisón y Villar-López, 2012; Torchia, Calabró, Gabaldonc y Bogac, 2018); Jia, Chen, Mei y Wu, (2018); Fernández (2019) entre otros. La investigación es un estudio de tipo analítico y documental, con una población finita, conformada por libros y artículos científicos que guardan relación con la temática de estudio, analizados durante el periodo 2007-2021. Para recopilar los datos se diseñó una guía de observación y se empleó el análisis de contenido enfocado en los aspectos de interés de la investigación para analizar los datos. En la investigación se hace un recorrido, fundamentalmente, por los conceptos actuales de innovación organizacional y sus beneficios sociales y económicos, así como la implicación de los métodos administrativos y las estructuras de los equipos de trabajos que conforman la innovación organizacional para el cumplimiento de los objetivos estratégicos en el sector empresarial. Los resultados permitieron interpretar que la innovación desde



las prácticas organizacionales, además de permitir la creación de nuevos productos y servicios, provee a la empresa de sostenibilidad estableciendo ventajas competitivas en ella, garantizando su supervivencia en ambientes cambiantes. Estas innovaciones facilitan la iniciación y adopción de otras prácticas innovadoras; permitiendo la reducción de costos administrativos, mejoras en las prácticas internas y el acceso al conocimiento externo.

Palabras Claves: Innovación organizacional, métodos administrativos, equipos de trabajo, revisión literaria.

ABSTRACT

A look in the literature through organizational innovation shows that many of the studies on the subject are based on the hypothesis that organizational innovation significantly influences the creation of competitive advantages in companies, institutions and organizations. The main objective of this article is to analyze the current concepts of organizational, based on the postulates of the OECD (2018), (Camisón and Villar-López, 2012; Torchia, Calabró, Gabaldonc and Bogac, 2018); Jia, Chen, Mei and Wu (2018); Fernandez (2018) among others. The research is an analytical and documentary, with a finite population, made up of books and scientific articles that are related to the subject of study, analyzed during the period 2007-2021. To collect the data, an observation guide was designed, and content analysis focused on the aspects of interest in the research was used to analyze the data. In it, a tour is made, fundamentally, of the current concepts of organizational innovation and its social and economic benefits, as well as the implication of administrative methods and the structures of the work teams that make up organizational innovation for the fulfillment of the objectives strategies in the business sector. The results allowed us to interpret that innovation from organizational practices, in addition to allowing the creation of new products and services, provides the company with sustainability, establishing competitive advantages in it, guaranteeing its survival in changing environments. These innovations facilitate the initiation and adoption of other innovative practices; allowing the reduction of administrative costs, improvements in internal practices and access to external knowledge.

Keywords: Organizational innovation, administrative methods, work teams, literary review



INTRODUCCIÓN

En la actualidad el campo de la innovación organizacional cobra relevancia por el avance tecnológico desarrollado en el tiempo, a su vez, su concepto ha venido tomando diferentes denominaciones, amplitud y cobertura como innovación gerencial, no tecnológica, administrativa, entre otros. Es por ello, que es de gran importancia en la actualidad, ya que su enfoque centrado en los cambios de las prácticas internas de una compañía, mejora los resultados a través de reducir los costos transaccionales, optimiza la satisfacción en el trabajo de los empleados y aumenta la productividad facilitando el acceso a bienes no comercializados

Es importante mencionar, que para su implementación es necesario lograr un cambio en los métodos, prácticas, técnicas organizacionales en el lugar y estructuras de trabajo. En tal sentido, la innovación organizacional desde las prácticas organizativas novedosas permite la creación de nuevos productos y servicios, los cuales, establecen en las empresas ventajas competitivas, permitiendo su supervivencia en ambientes altamente cambiantes.

En el presente artículo, se examinará el significado de los conceptos innovación organizacional, organizational innovation, management innovation, administrative innovation y managerial innovation, como la llaman algunos autores que se citan en el texto, teniendo para muchos de ellos el mismo significado de concepciones intercambiables.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Innovación Organizacional

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2018), considera que la innovación en el sentido amplio de la palabra, es la introducción de un nuevo o mejorado producto, servicio, proceso, método de mercadeo u organizacional. Para el Manual de Oslo (2018), es enfocada en los cambios de las prácticas internas de la empresa, con el fin de mejorar sus resultados a través de reducir los costos administrativos, perfeccionar el nivel de satisfacción en el trabajo de los empleados y su productividad.

Por su parte Jia, Chen, Mei y Wu (2018), consideran que la innovación organizativa es definida como la generación e implementación de nuevas estructuras organizativas, procesos o prácticas, además de calificarla como la clave para lograr el éxito sostenido, crecimiento económico de una empresa, lográndose mayor atención por parte de investigadores y profesionales.



Así mismo, la innovación desde las prácticas organizacionales, además de permitir la creación de nuevos productos y servicios, provee de sostenibilidad a las empresas, en la medida que evoluciona y se desarrolla, buscando el establecimiento de ventajas competitivas, que permitan la supervivencia de las mismas, en ambientes de cambio (Chaubey y Sahoo, 2018; Sánchez, Cervantes y Peralta, 2016). A su vez, estas innovaciones facilitan la iniciación y adopción de otras prácticas transformadoras; generando reducción de costos administrativos, mejoras en las prácticas internas y el acceso al conocimiento externo (Zuñiga-Collazos, 2016).

En un enfoque reciente, se entiende la innovación desde la gestión y dirección. La mezcla de ambas visiones lleva a una concepción de la innovación organizacional desde un punto de vista más estratégico. Los estudios empíricos demuestran que la innovación tecnológica surge de la organizacional y ambos dan como resultado un mayor nivel de rendimiento organizativo. Es por ello que el éxito de una empresa puede depender en gran medida de cómo dirige y gestiona la introducción de nuevos métodos capaces de mejorar su funcionamiento.

Por otro lado, los autores (Camisón y Villar-López, 2012; Torchia, Calabró, Gabaldonc y Bogac, 2018), miden el desarrollo de la innovación organizacional, no a través de las experiencias del negocio; si no desde la organización en el lugar de trabajo, por prácticas internas en la toma de decisiones grupales, estructuras organizacionales flexibles, responsabilidades compartidas y grupos de trabajo interdisciplinarios

Finalmente, según (Camisón y Villar-López, 2012; Ramírez, Parra, Ruiz y García-Villaverde, 2018), en la innovación organizacional, se evalúan los cambios en los métodos organizacionales sobre las relaciones externas, entendiendo que la colaboración entre los clientes o la integración con otros interesados, influyen en un mejor funcionamiento de las practicas organizacionales. A continuación, en el cuadro 1 se resumen los conceptos descritos por los diferentes autores sobre la innovación organizacional, junto con su respectivo enfoque.

Cuadro 1
Conceptos de innovación organizacional según varios autores

Autor	Concepto	Enfoque
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2018)	La innovación organizacional consiste en cambios de las prácticas internas de la compañía o institución, reduciendo costos administrativos y mejorando la satisfacción en el trabajo y la productividad	Cambios de las practicas internas administrativa o transaccionales



Autor	Concepto	Enfoque
Jia, Chen, Mei y Wu (2018).	La innovación organizacional consiste en la generación e implementación de nuevas estructuras organizativas	Generación de nuevas estructuras organizativas
Camisón y Villar-López, 2014; Torchia, Calabró, Gabaldonc y Bogac, (2018)	La innovación organizacional, es medida en el lugar de trabajo, mediante prácticas internas en la toma de decisiones, estructuras organizacionales flexibles y responsabilidades compartidas.	Prácticas internas: Toma de decisiones grupales y estructuras organizacionales flexibles
Zuñiga-Collazos, 2016; Velázquez, et al. (2018)	La innovación organizacional desde el punto de vista estratégico depende de cómo se dirige y gestiona la introducción de nuevos métodos organizativos, que sean capaces de mejorar su funcionamiento.	Gestión e introducción de nuevos métodos organizativos
Fundación COTEC (2013) como se citó en Luna, Arrieta y Escobar (2020)	La innovación organizacional, se fundamenta en cinco etapas de la gestión de la innovación: focalizar, capacitarse, implantar, vigilar y aprender. Adicionalmente, considera que las actitudes innovadoras en las empresas son: optar por la innovación, reconocerla como operación y valorar la misma	Cambios en la gestión de la innovación
Camisón y Villar-López (2014); Ramírez, Parra, Ruiz y García-Villaverde (2018)	La innovación organizacional, es aquella que evalúan los cambios en los métodos organizacionales sobre las relaciones externas, entendiendo que la colaboración entre los clientes influye en un mejor funcionamiento de las prácticas organizacionales.	Cambios en los métodos organizacionales

Fuente: Elaboración Propia (2023)

Para efectos de este estudio las investigadoras comparten criterios con los autores (Camisón y Villar-López, 2012; Jia, Chen, Mei y Wu, 2018; OCDE, 2018; Torchia, Calabró, Gabaldonc y Bogac, 2018), ya que la implantación de una innovación organizacional consistente en la generación e implementación de



nuevas estructuras organizativas y flexibles, distribución del lugar de trabajo, toma de decisiones grupales y grupos de trabajo interdisciplinarios, mejoraría notablemente su competitividad, satisfacción en el trabajo de sus miembros, relaciones con los clientes, además de reducir costos administrativos y aumentar la productividad

MÉTODOS, PRÁCTICAS Y TÉCNICAS ORGANIZATIVAS PARA LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL

Métodos Organizativos

Lam (2005) (como se citó en Varela, 2017) plantea que la innovación en la organización podría ser una condición previa y necesaria para las tecnológicas; en ese sentido, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2018), precisa que es un factor de apoyo para la creación de producto y proceso, ya que influyen considerablemente en los resultados de la empresa mejorando la calidad y eficiencia del trabajo.

Por otro lado, DANE (2015) (como se citó en Varela (2017), afirma que la introducción de nuevos métodos organizativos, incluye organizar las rutinas y los procedimientos de gestión del trabajo, nuevas prácticas para mejorar el aprendizaje, los sistemas de gestión de la calidad, diferentes métodos de disposición en materia de relaciones externas con otras empresas, la cual incluye la subcontratación por primera vez, de actividades propias de la compañía, tales como producción, distribución y entrega.

Según la OCDE (2018), en cuanto a políticas en materia de innovación organizacional, ha orientado la adopción de una amplia perspectiva, basada en el conocimiento que coloca de relieve los procesos interactivos por los cuales el mismo es creado y se intercambia tanto dentro como fuera de las empresas. Por lo tanto, como dimensiones de los métodos administrativos se cuentan con las prácticas y técnicas organizativas.

Prácticas Organizativas

Según el Manual de Oslo (2018), estas se refieren a la introducción de nuevos métodos para constituir las rutinas y los procedimientos de organización. De igual manera, para Garbanzo (2015), las nuevas y mejores prácticas corresponden a un conjunto coherente de acciones (técnicas, métodos, procesos, procedimientos, actividades entre otros) consideradas en su momento como las más eficaces e innovadoras para resolver problemas o promover el desarrollo en diferentes campos.



Por otro lado, según Luna, Arrieta y Escobar (2020), las prácticas organizativas en la innovación organizacional están incluidas en los procesos, entre ellos los sistemas de gestión para hacer la innovación, ya que para innovar se requiere estar organizados, tener fuentes internas y externas de innovación, en que participen todo el cuerpo de empleados, proveedores, clientes, competidores y sociedad aledaña a la empresa. Es decir, todas las partes de donde se puede obtener información necesaria para la generación de innovación.

Las prácticas incluyen los procedimientos para la gestión comercial, operativa y administrativa, además de la planificación de actividades como reuniones para difundir la información, recreación para la generación de ideas, motivación económica y verbal a los empleados, participación en ferias de innovación, capacitaciones y publicidad de los nuevos servicios. Las autoras de la presente investigación concuerda con los postulados de Luna, Arrieta y Escobar (2020), por cuanto es necesario incorporar nuevas prácticas organizativas que apalanquen las innovaciones de producto, proceso y servicio. Algunos indicadores de las prácticas organizativas son:

Mejoramiento del Aprendizaje

El aprendizaje organizacional corresponde a un elemento fundamental para las organizaciones, este proceso favorece la generación de ideas, la identificación de nuevas oportunidades de mercado y consecuentemente, el desarrollo de innovaciones. De esta manera, es relevante analizar las condiciones que posibilitan la enseñanza entre sus miembros. Al respecto, (Castañeda, 2015; Stable, 2016), señalan que para que exista deben concurrir condiciones adecuadas que lo maximicen, como la cultura, formación, claridad estratégica y el soporte organizacional para el mejoramiento del aprendizaje.

Según Xiao, Shi y Varma (2019), consideran que para el mejoramiento del aprendizaje en una empresa o institución, deben gestionarse dos niveles en su cultura organizacional: los rasgos de las personas (aprendizaje continuo, indagación, dialogo y empoderamiento) y la estructura de la organización (sistemas de gestión y liderazgo estratégico); además, debe reformar en las personas, los valores y actitudes hacia el aprendizaje, esto es el intercambio de conocimientos para la solución de problemas a partir de la capacidad de crear, adquirir y transferir conocimiento.

En resumen, el aprendizaje organizacional no solo mejora las acciones de la organización a través del desarrollo de nuevos conocimientos, sino permite a los colaboradores participar de manera más activa. Para lograrlo, se debe aprender a fomentarlo en la empresa o institución, mediante recompensas, mayor interacción entre el personal y menor rechazo al fracaso. Pequeños cambios



como estos pueden motivar a los colaboradores a proponer ideas creativas que contribuyan al crecimiento de la empresa.

Catalogación del Conocimiento

Se trata de la introducción de nuevas prácticas de registro del conocimiento, esto incluye, el almacenamiento en bases de datos de rutinas de trabajo, procedimientos, métodos, resultados y conclusiones de proyectos, además de otras formas de conocimiento, de modo que este sea fácilmente accesible para terceros (Manual de Oslo, 2018).

Para la Comisión Económica de América Latina y el Caribe, CEPAL (2020), el conocimiento explícito está formalmente articulado, codificado y almacenado en diversos medios (publicaciones, reportes, sitios web) y que incluye sapiencias sobre hechos, ciencia y redes. Así mismo, al estar organizado y almacenado puede ser fácilmente comunicado y transmitido entre individuos a través del uso de la tecnología. Además, se hace accesible en la organización a través de medios tecnológicos efectivos para quien lo requiera, puede ser también el que la persona mantiene de manera consciente y enfocada, y que puede ser comunicado de manera fácil a otros. Finalmente, para Calvo (2018), la codificación del conocimiento está incluido en su externalización, el cual es un proceso de comprensión de tácito a explícito

Formación del Personal

La formación del personal es un elemento clave dentro de la innovación en las organizaciones de alto desempeño (Berber y Lekovic, 2018; Ibrahim, Boerhannoeddin y Bakare, 2017; Xiao et al., 2019) y en su consolidación de competitividad (Padachi y Lukea, 2016; Manresa, Bikfalvi, y Simon, 2019), debido a que contribuye al fortalecimiento (Natalicchio, Messeni, Cardinali y Savino 2018), de las oportunidades de desarrollo de los cooperadores (Xiao et al., 2019) y a su autoeficacia, mediante la adquisición del conocimiento esencial que impacte en los objetivos de la organización.

De esta manera, los procesos de formación son destacados en el contexto organizacional para promover la efectividad de la innovación (Berber y Lekovic, 2018; Manresa et al., 2019; Roshchin y Travkin, 2017). De allí que, en la actualidad, se fomenta la capacitación de los cooperadores, directivos y coordinadores en habilidades duras y blandas, tales como: cursos de actualización, especialización y mejoramiento profesional, hasta los más altos niveles de postgrado, las cuales tienen como finalidad ofrecer un servicio de calidad (Ibrahim et al., 2017). Igualmente, en el contexto de las empresas,



instituciones y organizaciones es importante favorecer el aprendizaje a través de diferentes mecanismos de formación (Yap y Toh, 2020).

Con frecuencia en las empresas no se da la formación debido a la carencia de los recursos necesarios para emprender tales procesos y enfrentar las barreras de la percepción de los gerentes, en materia de los costos, financiamiento, presiones externas, el ciclo de capacitación y el diseño de la misma. El estudio de Anlesinya (2018), señala cuatro barreras que se dan con frecuencia para la capacitación: la falta de una cultura participativa en la toma de decisiones, el poco compromiso por parte de la alta dirección, la falta de promoción y crecimiento profesional que ofrece la empresa y finalmente, la falta de transparencia y equidad en la selección de los beneficiarios de los procesos de formación.

Técnicas organizativas

Estas técnicas están definidas por el Manual de Oslo (2018), como las innovaciones técnicas en la organización del lugar de trabajo; implican la introducción de nuevos métodos de atribución de responsabilidades y del poder de decisión entre los empleados para la división del trabajo en el seno de los servicios de la empresa; así como nuevos conceptos de estructuración e integración de distintas actividades. También pueden implicar el esfuerzo de la obligación de rendir cuentas con relación a las decisiones tomadas.

De igual manera, las técnicas organizacionales en el lugar de trabajo son herramientas administrativas empleadas para combinar una estructura que permita aprovechar los recursos empresariales de la forma más eficiente posible, siempre alineadas con los objetivos estratégicos trazados y con el propósito final de servir al cliente. Además, permiten una óptima coordinación de los recursos y las actividades para alcanzar las metas establecidas en la planeación; mediante ellas, la organización determina las funciones y responsabilidades y establecen los métodos tendientes a la simplificación del trabajo. Münch, (2006) (como se citó en Herrera, 2018). Las dos técnicas antes en mención se pueden medir por indicadores tales como:

Poder de Decisión en los Empleados

En los últimos años, muchas empresas han optado por hacer de la participación de sus trabajadores en la toma de decisiones como un aspecto fundamental para el funcionamiento armónico de la misma. Esta modalidad asociativa se comienza a practicar hacia finales de los años noventa, llevando a las empresas a salir de la crisis y encontrar un proceso de recuperación con una amplia gestión (Dzembrowski, 2018).



El autor antes mencionado, indica que la aportación de ideas para mejoras, es un aspecto de beneficio bilateral, tanto para el empleado como para la empresa, el reconocer esto es una pieza clave en el proceso de adopción de este sistema de gestión, el saber cómo llevarlo a cabo, también reconocer los beneficios y antecedentes es una solución para evitar una crisis.

Por otro lado, Barrera (2021) refiere que al reconocer la importancia de la participación de los empleados en la toma de decisiones, la organización podrá modificar la manera en que los procesos de mejora se generan e identifica si tendrá resultados positivos que impulsan una constante innovación. Sin embargo, esta condición no se da en todas, para ello, deberá tener ciertas condiciones en la cultura organizacional orientadas hacia la innovación, en caso de no existir, los resultados podrían ser negativos.

La autora, describe la importancia del tema, ya que lo relaciona directamente con la búsqueda de una ventaja competitiva por parte de las empresas, que permiten que sus trabajadores aporten ideas para la corrección de problemas o la generación de soluciones más eficientes y no solo delegarlo a directivos o encargados, es decir, entre más ideas cercana al problema es probable que se llegue a una solución correcta.

En líneas generales en las empresas u organizaciones, las decisiones son tomadas por directivos o encargados, sin tomar en cuenta la opinión de los trabajadores, representando una desventaja. Además, se pierde el beneficio de las diferentes perspectivas y conocimientos sobre la forma de realizar las actividades laborales más eficientes y que impacten menos.

Rendición de Cuentas en las Decisiones

Según Lerner (2021), las organizaciones obtienen algún resultado, pero no siempre puede garantizarse que sea el que pretendían alcanzar. Para lograr coherencia entre los objetivos planeados y los logros obtenidos es preciso articular las diferentes etapas del ciclo de la gestión, lo que implica alinear la planificación y la ejecución con los recursos, con las actividades y las responsabilidades de las decisiones tomadas, para cumplir con los objetivos estratégicos y operativos.

Por otro lado, Ayala (2012), afirma que la toma de decisiones “es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas y es sin duda una de las mayores responsabilidades ya que una decisión puede variar en trascendencia y connotación”. Para ello, se realizan reuniones de trabajo, programas de planeación y hasta asesores que ayuden a desarrollar la mejor



estrategia posible. Sin embargo, los resultados muchas veces no aparecen en la medida de lo acordado.

Según el autor, la ineffectividad en la toma de decisiones se debe en la mayoría de las veces, a la falta de una cultura de rendición de cuentas. Generalmente, esta va de la mano con procesos de retroalimentación enfocados en la capitalización de lo aprendido, en la consecución de resultados y en un sistema de registro que permita conocer claramente que tan efectivo ha sido cada colaborador en el cumplimiento de sus compromisos. Para ello, se debe de crear expedientes personales de cumplimiento de obligaciones.

Lerner (2021), considera que las dimensiones relevantes que caracterizan la rendición de cuentas en las decisiones resultan insuficientes, debido a que no abarcan todas las etapas de la gestión para ser efectivas y consistentes con una buena dirección, desde el planeamiento, cadena de valor, políticas de recursos humanos, sistemas de monitoreo, evaluación y sujeción de la organización a mecanismos de control interno y externo. Por otra parte, las debilidades existentes en la vinculación entre la planificación, el presupuesto, los resultados, y la evaluación, atenúan la eficacia de la rendición de cuentas de las decisiones.

Por otra parte, independientemente de las formas que adoptan los mecanismos de rendición de cuentas de las decisiones, existe un consenso sobre las dimensiones que los caracterizan. Una dimensión informativa, relativa a la acción de mostrar los hechos originados a través del ejercicio de la función, y una dimensión explicativa que implica justificar las acciones para llevar adelante las decisiones adoptadas.

Las dos primeras dimensiones han sido planteadas por Schedler, (2004) (como se citó en Lerner, 2021), la dimensión informativa, que incluye el deber de los líderes de dar cuenta sobre las decisiones adoptadas y de explicarlas. En la literatura inglesa, la primera dimensión se denomina answerability, mientras que la segunda enforcement. Cabe destacar que su cumplimiento conlleva varios requisitos que se reconocen como relevantes: el acceso a la información, la transparencia y la dirección abierta, que garantizan a los miembros de la organización, la disponibilidad de las herramientas para ejercer su derecho de demandar la rendición de cuentas de las decisiones.

También menciona la receptividad, como una tercera dimensión recientemente estudiada, la cual expresa la aptitud de los directivos de tomar en cuenta la opinión de los colaboradores en la toma de decisiones. Esto proporciona sustento a la noción de resultados, en el proceso de agregar valor a los recursos, captando las demandas y orientando la acción a cubrir las expectativas.



Las autoras de la presente investigación, considera que los líderes de las organizaciones deben dar cuenta sobre las decisiones adoptadas y explicarlas, esto demuestra: transparencia en la gestión, accesibilidad en la información y una dirección abierta, la cual garantiza a los miembros de la organización, la disponibilidad de las herramientas para ejercer su derecho de demandar la rendición de cuentas de las decisiones.

ESTRUCTURA Y CLASIFICACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO PARA LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL

Estructura de equipos de trabajo

Por lo general, el proceso innovativo es una actividad realizada en colectivo, difícilmente puede ser el resultado del trabajo de una sola persona. La OCDE (2018) asegura que para la innovación es esencial el trabajo en equipo. De tal manera, que hay aspectos determinantes que son positivos, por ejemplo, la diversidad y permanencia del equipo, el conocimiento adecuado del equipo, las habilidades para resolver problemas y conflictos en conjunto, las habilidades comunicativas, las capacidades para definir metas y evaluar el desempeño, entre otras; son características que influirán en la efectividad de los procesos grupales.

Particularmente para los autores Alcover, Rico y Gil (2011) las estructuras de equipos de trabajo están relacionadas con el empoderamiento de las organizaciones para confrontar la incertidumbre y la adaptación oportuna a los nuevos entornos flexibles, pueden enfrentar algunas condiciones tales como el tamaño, los cambios en su composición, los procesos de aprendizaje y otros elementos referentes a la flexibilidad y autonomía.

Arbonies (2014), denomina estas estructuras como grupos de trabajo para la innovación, quienes suelen tener tres categorías de acuerdo a la naturaleza de las misiones sobre el conocimiento; se pueden conformar equipos para capturar, desarrollar y explotar el conocimiento. Para ello se utilizan varios métodos, como, por ejemplo, la creación de un comité de innovación conformado por grupos de observación, creativos, de investigación, y de explotación del negocio; este último grupo, aparte de vender propone vías de negocio; implementando nuevas estrategias de marca que permitan el aprovechamiento de una imagen, a través de creación de productos exclusivos y servicios adaptados.

Cabe resaltar que los equipos de trabajo según Gómez, Mujica y Rodríguez (2003) (como se citó en García, 2016) presentan características propias, tales como: objetivos en común, liderazgo fuerte e individualizado, compartido, responsabilidad individual y colectiva. Otro de los aspectos relevantes que se deben mencionar dentro del estudio de los equipos de trabajo son las ventajas



esenciales que presentan, tanto para los individuos como para las organizaciones.

Alcover (2014) destaca que uno de los resultados más valorados por los representantes organizacionales es la capacidad que pueden desarrollar los equipos de trabajo para generar innovaciones, es decir, nuevas ideas, soluciones y procedimientos. Un aspecto resaltante es que pueda medirse por los resultados (productos) o por los procesos (procedimientos de trabajo), y ambos son posibles, se trate de objetivos organizacionales previamente establecidos, o porque sean el resultado no previsto de las acciones de los equipos (West y Markievicz, 2004, como se citó en Alcover, 2014).

Así mismo, para Fernández (2019) la organización de las estructuras de equipos de trabajo, pueden representar a las formas organizativas clásicas para la innovación o emergentes. Sin embargo, las más estudiadas son las primeras, porque están relacionadas con la innovación para cualquier área funcional o de apoyo de las empresas. El autor en mención las clasifica en cuatro categorías denominadas funcional, matricial poco influyente, matricial influyente y autónoma; las cuales se diferencian principalmente por el papel que desempeña el jefe del equipo, el compromiso que asumen las personas que forman parte del mismo y la independencia del equipo.

Clasificación de equipos de trabajo

A continuación, se describen las cuatro formas organizativas clásicas para la innovación:

Estructura Funcional

Para el autor Asana (2022), la estructura funcional es una de las más comunes, en la cual los equipos se agrupan según sus habilidades de conocimientos. La forma es vertical descendente entre todos los departamentos, en el esquema se observa que en el tope se ubica la presidencia o dirección, y luego los miembros de su equipo. Las distribuciones funcionales se organizan con un cuerpo directivo gerencial, o una autoridad única que supervisa a todos los departamentos. Si bien varían entre empresas, la funcional conlleva a desarrollar las habilidades de especialización y a preparar todo para el crecimiento de las organizaciones.

Esta estructura tiene sus ventajas y desventajas, según Asana (2022) es ideal para los equipos que buscan expertos en campos específicos, responsabilidad y crecimiento de la organización. Una función es la posibilidad de cultivar especialidades en nichos específicos en distintos departamentos o unidades.



Sin embargo, tiene desventajas, las cuales las describe claramente Fernández (2019) tal como, la responsabilidad sobre el proyecto cambia con el tiempo de una función a otra, lo que da lugar a un procedimiento que puede resultar muy lento y débil. Generalmente este enfoque impide la innovación, porque los escasos espacios no propician la integración de las funciones de la organización, la formación especializada de los agentes les impide tener una visión amplia del nuevo producto en desarrollo. Los departamentos no comparten sus conocimientos y progresos, trabajan en parcelas y centrados más en promover sus propios trabajos que en el logro de un mismo objetivo para el éxito de un proyecto.

Otra circunstancia negativa es la baja productividad, ya que el tiempo dedicado al proyecto es casi nulo, debido a que los trabajadores priorizan las funciones rutinarias del departamento, tampoco se cuenta con un espacio físico exclusivo para la comunicación e interacción. En vista de que los departamentos ejecutan actividades repetitivas, generalmente afectan la flexibilidad y las acciones inmediatas que requieren los proyectos innovadores. La toma de decisiones depende exclusivamente de la alta dirección, lo que produce retrasos, y recarga de trabajo a la alta administración, siendo estas algunas de las circunstancias por las cuales esta estructura puede fracasar en el proceso innovativo de las empresas.

Para Cárdenas (2017) la organización funcional o departamental es el sistema que se organiza específicamente por departamentos o secciones, basándose en los principios de la división del trabajo de las funciones de una empresa, y aprovecha las competencias profesionales de los individuos en donde puedan aprovechar mejor sus capacidades. Cada uno de los empleados superiores tiene una participación proporcional en el mando, para lo cual se le delegan facultades y se le exigen responsabilidades precisas.

Se observa que tanto Cárdenas (2017) como Fernández (2019) coinciden en que la organización funcional se impone particularmente en los grandes centros de trabajo, donde cada departamento tiene un jefe que tiene designada una función determinada, y como superior de todos los jefes está un presidente, un gerente o un director que coordina las labores de todos los departamentos conforme al pensamiento filosófico y objetivos de la empresa.

Estructura Matricial Poco Influyente

En este apartado, se inicia con la estructura matricial, este enfoque de equipo de trabajo para Fernández (2019) tiene como principio a las agrupaciones funcionales, bien sea verticales o en las columnas, y las agrupaciones basadas en el *output*, o salidas, en las líneas horizontales, también llamadas filas. Las



agrupaciones según el *output* pueden ser productos, proyectos o programas, pero en cualquiera de los casos, el resultado es una línea de doble jerarquía.

De tal modo que se asignan profesionales especializados en los diferentes departamentos para conformar los equipos interdisciplinarios que sean necesarios, con el propósito de desarrollar un nuevo producto o proceso, para lo cual se requiere un director o jefe de proyecto. En función del liderazgo y del papel que desempeña el director de proyecto se pueden distinguir dos tipos de equipos matriciales: el poco influyente y el influyente.

El equipo denominado matricial poco influyente, para Serrano (2020) así como para Fernández (2019) está caracterizado por una jefatura débil. Las personas asignadas al proceso de desarrollo de una innovación siguen bajo el control de sus respectivos jefes de departamento, pero, en este caso, cada área funcional designa a una persona de enlace, que participa en las reuniones periódicas realizadas para coordinar el proyecto. Además, el director de proyecto coordinará la ejecución de las distintas actividades durante todo el proceso. Así pues, este modelo de equipo se caracteriza por asignar los representantes de las áreas departamentales como enlaces, que conforman un comité que es coordinado por el director de proyecto. Por otro lado, las personas asignadas al equipo y los enlaces tienen una dedicación parcial de espacio y tiempo para el proyecto.

Regularmente, el director del proyecto es una persona de capacidad media, con limitada influencia en la organización. No obstante, tiene responsabilidades de informar y coordinar las actividades de los departamentos, aunque el poder, los recursos y el personal, siguen bajo el control de los respectivos directores de cada unidad funcional, que finalmente son los que tienen la autoridad para las decisiones sobre las especificaciones de la innovación. Dada estas condiciones el jefe de proyecto muy poco tiene capacidad para influir en los avances del proyecto.

De esta forma, el director del proyecto elabora las programaciones de las reuniones y activa el trabajo de todos los grupos, pero no posee potestades para reasignar personas o recursos. Por todo ello, cuenta sólo con una autoridad limitada, que hace que este puesto se considere frustrante la mayor parte de las ocasiones, ya que el éxito reporta escasa recompensa y el fracaso es muy evidente. El director del proyecto se siente ignorado y desmotivado, y en muy pocas oportunidades se consigue mejorar la eficacia, la eficiencia y calidad del proyecto.



Estructura Matricial Influyente

Al respecto de la matricial influyente, según Fernández (2019), los agentes de los departamentos pueden conformar uno o más equipos de trabajo para desarrollar las alternativas que respondan a las nuevas necesidades y requerimientos, que bien puede ser un nuevo producto, o un nuevo proceso. Es precisamente de acuerdo al rol del director de proyecto que se pueden distinguir los dos tipos de equipos matriciales, de tal manera que las agrupaciones influyentes, también son denominadas de jefatura fuerte.

Contrariamente a la jefatura poco influyente, en este equipo las personas de enlace tienen una disponibilidad completa para el desarrollo de la innovación, y están situadas físicamente en un mismo lugar. El director de proyecto tiene responsabilidad directa sobre el trabajo de los agentes que están asignados al proceso y también es responsable del desempeño total y éxito del proyecto, lo que incluye la capacidad de integración de los miembros y de incorporar del cliente al proceso.

La labor de estos directores de proyecto es influyente, ya que son líderes de categoría superior dentro de la organización, tienen conocimiento y experiencia, y poseen suficiente autoridad sobre las personas de enlace. Los sujetos enlaces son considerados líderes funcionales que son responsables del trabajo que se realiza para el proyecto, y de gran parte de la toma de decisiones para el progreso de la innovación. Sin embargo, estos miembros del equipo tienen sus funciones compartidas entre el proyecto y sus actividades funcionales, por lo que también deben reportar al jefe del departamento, los cuales también participan en la evaluación de su rendimiento.

Sulbrandt, Navarrete y Piergentili (2007) estas estructuras son muy ventajosas, sobre todo para entornos complejos y proyectos con un alto nivel de incertidumbre. Entre algunas otras ventajas, se destacan la mejora de la toma de decisiones, utilización eficiente de los pocos y costosos especialistas y la instauración de diferentes sistemas de control.

La desventaja del enfoque matricial radica en la dificultad de atender a dos jefes, los elevados costos burocráticos y de comunicación por la duplicidad de cargos y la complejidad en la toma de decisiones, el tiempo necesario para tomar decisiones es mayor, porque está involucrada mucha gente con diferentes disciplinas y perspectivas. Por otra parte, la dualidad de poderes generalmente provoca un constante desequilibrio.

Para Asana (2022) la estructura matricial es más distinta a las otras estructuras organizativas, ya que no sigue el modelo jerárquico tradicional. Por el contrario,

esta estructura se presenta en forma de cuadrícula, y los integrantes de los equipos responden a más de un jefe. La importancia de este tipo de organizaciones radica en lograr un equilibrio en el equipo directivo y, en el proceso de toma de decisiones.

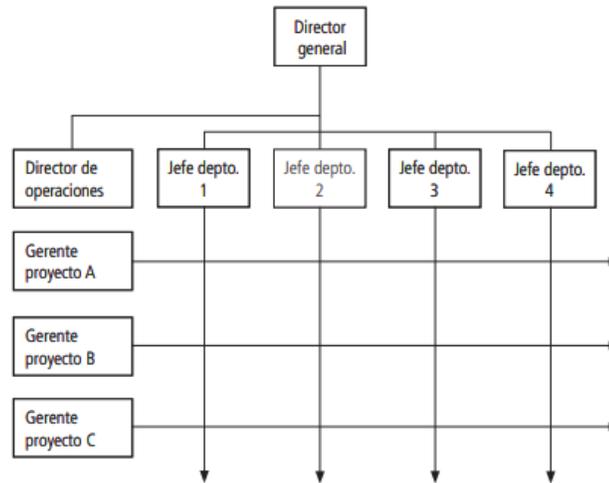


Figura 1. Estructura de enfoque matricial

Fuente: Daft (2000) citado por Sulbrandt, Navarrete y Piergentili (2007)

Es ideal para los equipos que buscan equilibrio entre las unidades de negocios, mejora de la colaboración y un equilibrio del liderazgo. Igualmente funciona bien para los equipos que quieren garantizar que las decisiones no sean tomadas por un conjunto reducido de agentes sino por el contrario que, todos los miembros de los equipos se sientan empoderados como para tomar decisiones.

Serrano (2020) la estructura matricial asigna especialistas de los departamentos funcionales para trabajar en uno o más proyectos dirigidos por un administrador o líder del proyecto. En este caso los administradores buscan la utilización de recursos específicos (funcionales) en actividades de trabajo específicas (proyectos) por tanto, los empleados tienen dos jefes, el funcional y el administrador del proyecto.

Estructura Autónoma

El sistema autónomo según Alcover (2014) es uno de los más útiles y simples en los cuales prevalecen para Hackman (1990) (como se citó en Alcover, 2014), cinco criterios fundamentales: autonomía, variedad de la tarea, significatividad de la tarea, identidad de la tarea y retroalimentación de la tarea.

Cuadro 3
Criterios del sistema de equipo de trabajo autónomo

Criterios	Descripción
Autonomía	Grado de responsabilidad que el equipo tiene con respecto a su trabajo y al modo de ejecutarlo
Variedad de la tarea	Nivel de variedad de las tareas asignadas
Significatividad de la tarea	Grado en que la tarea es importante y significativa para el equipo, la organización y la sociedad
Identidad de la tarea	Grado en que la tarea constituye un todo con sentido e integrado en un resultado final
Retroalimentación de tarea	Nivel de retroalimentación disponible acerca de la ejecución de la tarea.

Fuente: Hackman (1990) como se citó en Alcover (2014)

Según estos autores la eficacia de este tipo de modelo es proporcional a la eficacia del cumplimiento de estos criterios, y de los otros elementos que intervienen en el desarrollo efectivo del proyecto de innovación. El primero es la autonomía que se distingue en muchas teorías e investigaciones como un factor relevante y positivo para la innovación en cualquiera de sus modalidades. Los estudios concluyen que la autonomía es una característica básica del diseño de la tarea de los equipos que está relacionada con la diversidad del equipo y con el tratamiento del conflicto (Stewart, 2006, como se citó en Alcover (2014)

Por otra parte, para Alcover (2014) un factor como la interdependencia se debe tener en cuenta en este tipo de equipos. Es una característica del trabajo de equipo autónomo que se relaciona con la dependencia recíproca para lograr un objetivo común, donde todos los intereses confluyen en un mismo punto, y donde todos se necesitan mutuamente. Para este autor, se exponen los dos principales tipos de relaciones de interdependencia, la interdependencia de la tarea y la de objetivos.

Cuadro 4
Tipos de interdependencia

Tipo de interdependencia	Características	Resultados esperados en el equipo
Interdependencia de tarea	Es el grado en que los miembros de un equipo dependen unos de otros e interactúan entre sí para lograr sus objetivos.	Sus efectos han sido generalmente positivos, sobre los distintos procesos de equipo que ejercen sobre los resultados organizacionales: Las conductas de ayuda (Bachrach, Powell, Collins y



Interdependencia
de objetivos

Es el grado en que los
miembros de un equipo
comparten objetivos en su
actividad.

Richey, 2005), la confianza (Rico, Alcover, Sánchez-Manzanares y Gil, 2009), la comunicación, el conflicto o la flexibilidad (Stewart y Barrick, 2000).

Mayor aprendizaje, cantidad de información compartida y efectividad del equipo (De Dreu, 2007). Los resultados de las investigaciones muestran que cuando las tareas tienen niveles de incertidumbre medios o altos el trabajo en equipo resulta necesario; por el contrario, ante tareas escasamente inciertas no será necesario ejecutarlas en equipo.

Fuente: Alcover (2014)

En cambio, para los autores Avendaño, Gamboa y Prada (2021) la interdependencia puede ser positiva o negativa. En cuanto a la positiva, promueve el beneficio de ambas partes, considerando la necesidad definida, y en la medida en que los dos sujetos se benefician de su interrelación. Por ejemplo, dos individuos cuyas funciones sean interdependientes, es decir, que requieran en igual término mantener su vínculo de actividades fuertes, impulsarán el intercambio de conocimientos y saberes de manera más cercana.

Mientras que las relaciones de interdependencia negativa, son todo lo contrario, es aquella que debilita las relaciones de dependencia de las partes involucradas, es decir, la dependencia es tan alta que ninguno de los individuos pueda satisfacer las necesidades y objetivos que se plantearon inicialmente en el proyecto. Esta interdependencia negativa suele darse, entre sujetos cuyas relaciones y funciones organizacionales son tan mutuamente necesarias, que están dispuestas a permitir que la otra parte cometa errores, con tal de mantener de cualquier forma el vínculo de mutua dependencia.

Desde el punto de vista de Fernández (2019) en este tipo de estructura, los agentes de las áreas funcionales que trabajan en el desarrollo de un nuevo producto se asignan formalmente, y se sitúan en un mismo espacio físico junto con el director de proyecto, que es un líder destacado en la organización. En algunos casos, no todos los miembros permanecen necesariamente en el equipo del proyecto durante todo el proceso de desarrollo, aunque una parte importante participa de principio a fin, a lo cual se le denomina equipo central, que está formado por pocos funcionarios.

Por otro lado, también se conforma un equipo formado por trabajadores que entran y salen según las necesidades en el avance del desarrollo de la innovación, de tal modo que este se denomina equipo extendido, e incluso pueden participar muchos empleados. En la mayoría de los casos, el equipo autónomo estará también apoyado por personas que representan equipos de empresas asociadas, clientes, proveedores y empresas de consultoría.

De tal modo que incluir los clientes en el equipo de trabajo autónomo contribuye a asegurar que se obtenga una innovación de acuerdo a sus necesidades e intereses. Por otro lado, incorporar en el equipo a los proveedores es también sumamente importante, ya que generalmente la empresa les transferirá la responsabilidad parcial o total del diseño, y en los casos que se requiera, dependiendo del tipo de innovación, se les puede solicitar la fabricación de piezas o dispositivos específicos.

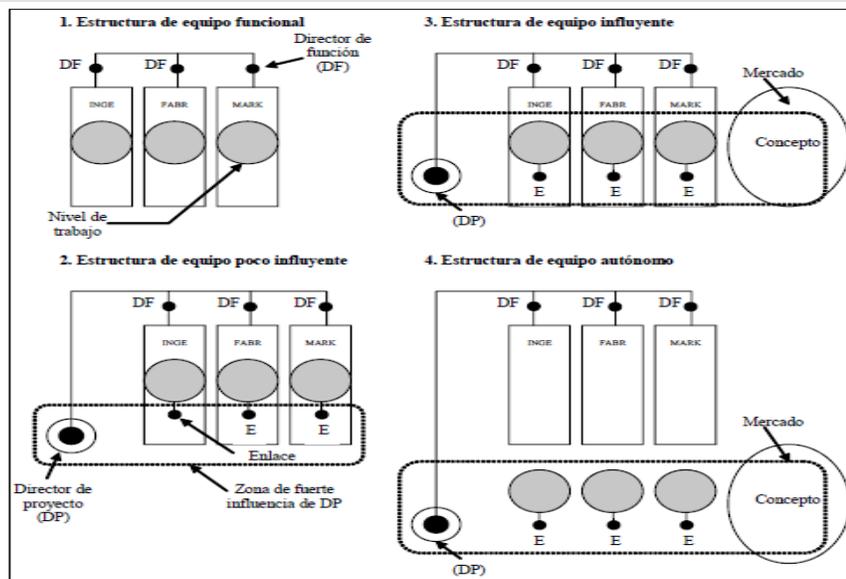


Figura 2. Tipos de estructuras organizativas
Fuente Fernández (2019)

Desde otro punto de vista, Fernández (2019) abarca en su explicación sobre la descripción del director del proyecto, el cual puede pertenecer a cualquier área funcional y tiene la autoridad del control de los recursos asignados al proyecto innovativo, y no comparte la responsabilidad de la evaluación del rendimiento del equipo con los otros jefes departamentales.



En este aspecto y en algunos otros se diferencian de la estructura matricial. Como por ejemplo, los directores de mayor jerarquía tienen menos responsabilidad y control sobre el equipo, ya que el director de proyecto asume estos compromisos. Sin embargo, estas situaciones pueden generar algunos inconvenientes, ya que los equipos autónomos pueden llegar a ser muy autosuficientes. Esta independencia puede ocasionar que cuando el proyecto termina, a los miembros del equipo se les puede hacer difícil retornar a sus puestos de trabajo y estar bajo las órdenes de su supervisor directo. Esta es una de las razones por las cuales de estos equipos emergen nuevos emprendimientos.

Para Ros (2006) los equipos de trabajo autónomos son conjuntos estables que cuentan con un espacio físico definido y mantienen unas relaciones interdependientes para el cumplimiento de sus objetivos. Son grupos de individuos seleccionados por poseer las habilidades necesarias para desempeñarlas, por lo cual este equipo está caracterizado por un buen nivel de flexibilidad.

Esta categoría de la investigación se soporta con las teorías de Alcover (2014) y Fernández (2019), debido a que destacan que con la implantación de estos grupos de trabajo se pretende un objetivo importante, como es el encargar a sus miembros la autoridad, el control y la responsabilidad para planificar, direccionar, organizar y promover el personal idóneo, e incluso comprobar la ejecución de las tareas correspondientes de los proyectos para los cuales fueron concebidos.

METODOLOGÍA

Para el desarrollo del estudio se realizó un análisis documental para explorar la temática sobre Innovación organizacional: una revisión literaria, para la consecución de la innovación organizacional, métodos, prácticas y técnicas organizativas, estructura y clasificación de equipos de trabajo para la innovación organizacional, clasificación de equipos de trabajo

Así mismo, se realizó una revisión exhaustiva de la documentación existente, nacional e internacional, libros y artículos científicos, en resumen se exploraron cuarenta (40) investigaciones, desprendiéndose después del análisis documental ejecutado las respectivas reflexiones finales presentadas seguidamente en este estudio.

CONSIDERACIONES FINALES

En primera medida, se concluye que la implantación de una innovación organizacional consistente en la generación e implementación de nuevas estructuras organizativas, organización del lugar de trabajo, toma de decisiones



grupales, estructuras organizacionales flexibles, grupos de trabajo interdisciplinarios; mejora notablemente en las organizaciones, su competitividad, satisfacción en el trabajo de sus miembros, relaciones con los clientes, además de reducir costos administrativos, aumentar la productividad y apalancar las innovaciones tecnológicas.

En segunda medida, la revisión de los artículos de la variable innovación organizacional indican que la introducción de nuevos métodos organizativos que incluyen organizar las rutinas y los procedimientos de gestión del trabajo, nuevas prácticas para mejorar el aprendizaje, catalogación del conocimiento, los sistemas de gestión de la calidad, nuevos métodos de organización en materia de relaciones externas; generan actividades propias de la empresa tales como: nuevos métodos de producción, distribución y entrega, los cuales promueven las innovaciones de producto, proceso y servicio

En tercera medida, la revisión de la literatura destaca que uno de los resultados más valorados por los representantes organizacionales, es la capacidad que pueden desarrollar los equipos de trabajo para generar innovaciones. Un aspecto resaltante es que la innovación puede medirse por los resultados: productos nuevos, o por los procesos (nuevos procedimientos de trabajo); ambos son posibles, se trate de objetivos organizacionales, o porque sean el resultado no previsto de las acciones de los equipos de trabajo.

Las estructuras de equipos de trabajo más estudiadas son las clásicas, denominadas: funcional, matricial poco influyente, matricial influyente y autónoma; ellas están relacionadas con la innovación para cualquier área funcional o de apoyo de las empresas y se diferencian principalmente por el papel que desempeña el jefe del equipo, el compromiso que asumen las personas que forman parte del mismo y la independencia del equipo.

Finalmente, este trabajo sirve de referencia a los profesionales que desarrollen investigaciones sobre la innovación organizacional, apalancada en sus métodos organizativos y en la estructura de los equipos de trabajo para la innovación, así como para investigadores interesados en el tema.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcover, C. (2014). Pessoas, Tarefas, Processos e Resultados: Fundamentos das Equipas de Trabalho e do Trabalho em Equipa. En Gonçalves, S. (Coord.), *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações. Princípios e Práticas* (Pp. 261-297). Lisboa: Pactor. <https://www.researchgate.net/profile/Carlos->



Maria-

Alcover/publication/261338823_Pessoas_tarefas_processos_e_resultados_Principios_das equipas_de_trabalho_e_do_trabalho_em_equipa/links/54e234cf0cf2c3e7d2d314ed/Pessoas-tarefas-processos-e-resultados-Principios-das-equipas-de-trabalho-e-do-trabalho-em-equipa.pdf

Alcover, Rico y Gil (2011). Equipos de trabajo en contextos organizacionales: dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles. Papeles del Psicólogo, Volumen 32. No. 1. (Pp. 7-16). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77817210002>

Anlesinya, A. (2018). Organizational barriers to employee training and learning: evidence from the automotive sector. Development and Learning in Organizations. Volumen 32, No. 3. (Pp. 8-10). <https://doi.org/10.1108/DLO-03-2017-0022>

Arbonies, A. (2014). La disciplina de la innovación. Rutinas creativas. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.

Asana Team (17 de agosto de 2022). Estructura organizativa: 10 formas de organizar el equipo. <https://asana.com/es/resources/team-structure>

Avendaño, W., Gamboa, A., y Prada, R. (2021). Hacia una comprensión de las relaciones de interdependencia en el ecosistema de aprendizaje. Revista Boletín Redipe. Volumen 10, No. 6. (Pp. 152-170). DOI: 10.36260/rbr.v10i6.1317

Ayala, R. (2012). Rendición de cuentas, clave para la efectividad organizacional. Estrategia y dirección estratégica. Documento en línea. Disponible en: www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2. Consulta: 29/06/23.

Barrera, A. (2021). Participación de los empleados en la toma de decisiones y su relación con la innovación en los procesos de la empresa. Documento en línea. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/356789758_Participacion_de_los_empleados_en_la_toma_de_decisiones_y_su_relacion_con_la_innovacion_en_los_procesos_de_la_empresa. Consulta: 22/08/2023.

Berber, N., y Lekovic, B. (2018). The impact of HR development on innovative performances in central and eastern European countries. Employee Relations. Volumen 40, No. 5. (Pp. 762–786). <https://doi.org/10.1108/ER-08-2017-0188>



- Calvo, O (2018). La gestión del conocimiento en las organizaciones y las regiones: una revisión de la literatura. Tendencias. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Volumen 19, No. 1. (Pp. 140-16).
- Camison, C., y Villar-López, A. (2012). Organizational Innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. Journal of Business Research. Volumen 67, No. 1. (Pp. 2891-2902). DOI: 10.1016/j.jbusres.2012.06.004
- Cárdenas, O. (2017). Elaboración del manual organizacional de una empresa productora de bienes de capital, como una herramienta de mejora que promueva el cambio. Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. Instituto Politécnico Nacional. México. Disponible en <https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/24643/ELABORACION%20DEL%20MANUAL%20ORGANIZACIONAL%20DE%20UNA%20EMPRESA%20PRODUCTORA%20DE%20BIENES%20DE%20CAPITAL%20COMO%20UNA%20HERRAMIENTA%20DE%20MEJORA%20QUE%20PROMUEVA%20EL%20CAMPO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Consulta: 20/07/2023
- Castañeda, D. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. Estudios Gerenciales. Volumen 31. (Pp. 62–67).
- Comisión Económica de América Latina y el Caribe CEPAL (2020). Gestión del conocimiento (GDC). Documento en línea. Disponible en: <https://biblioguias.cepal.org/GestionDelConocimiento>. Consulta: 18/07/2023
- Chaubey, A., y Sahoo, C. K. (2018). Enhancing organizational innovation in Indian automobile industry. International Journal of Innovation Science. Volumen 11, No. 1. (Pp. 82-101). doi: 10.1108/IJIS-02-2018-0022
- Dzembrowski, N. (2018). Fábricas recuperadas: los sentidos de la organización cotidiana del trabajo. Trabajo y Sociedad. Volumen 30. (Pp. 141–154).
- Fernández, E. (2019). Innovar para competir. Tema 7: Organización de la Innovación. Libro 100. El.07. Organización de la Innovación. España. Editorial Pirámide. <https://www.esfernan.es/wp-content/uploads/2020/11/Libro-100.-El.07.OrganizaciondelalInnovacion.pdf>
- Garbanzo, G. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. Revista



Educación. Volumen 40, No. 1. (Pp. 67-87). DOI:
<https://doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>

García, Y. (2016). Estrategias para la descentralización en la toma de decisiones gerenciales, en empresas pymes constructoras. Especialización en Gerencia de Empresas Constructoras. Fundación Universidad de América. Facultad de Educación Permanente y Avanzada. Bogotá D.C. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/607/1/07051503166-2016-2-GEC.pdf>

Herrera, M. (2018). Técnicas de organización y coordinación en la empresa. Documento en línea. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/tecnicas-organizacion-coordinacion-empresa/>. Consulta: 15/06/2023

Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., y Bakare, K. (2017). The effect of soft skills and training methodology on employee performance. European Journal of Training and Development. Volumen 41, No. 4. (Pp. 388– 406). <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2016-0066>

Jia, X., Chen, J., Mei, L., y Wu, Q. (2018). How leadership matters in organizational innovation: a perspective of openness. Management Decisión. Volumen 56, No. 1. (Pp. 6-25). DOI: 10.1108/MD-04-2017-0415

Lerner, E. (2021). Metodología para la rendición de cuentas por resultados en el sector público. Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 79. (Pp. 155-190). <https://www.redalyc.org/journal/3575/357570194005/html/>

Luna, J., Arrieta, J., y Escobar, A. (2020). Metodología para el mejoramiento de la innovación organizacional en el sector logístico de Cartagena de Indias. Revista de jóvenes investigadores Ad Valorem. Volumen 3, No. 2. (Pp. 115-132).

Manresa, A., Bikfalvi, A., y Simon, A. (2019). The impact of training and development practices on innovation and financial performance. Industrial and Commercial Training. Volumen 51, No. 7–8. (Pp. 421–444). <https://doi.org/10.1108/ICT-04-2019-0035>

Manual de Oslo (2018). The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. 4th ed. Unión Europea. OECD. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264304604-en.pdf?expires=1671060011&id=id&accname=guest&checksum=8D76A12D9E78B1078646A24C353FF5EE>



Natalicchio, A., Messeni, A., Cardinali, S., y Savino, T. (2018). Open innovation and the human resource dimension: An investigation into the Italian manufacturing sector. *Management Decision*. Volumen 56, No. 6. (Pp. 1271–1284). <https://doi.org/10.1108/MD-03-2017-0268>

OCDE (2018). Social and emotional skills for student success and well-being: Conceptual framework for the OECD study on social and emotional skills. *Education Working Papers No. 173*

Padachi, K., y Lukea, S (2016). Barriers to employee training in small and medium sized enterprises: Insights and evidences from Mauritius. *European Journal of Training and Development*. Volumen 40, No. 4. (Pp. 232–247). <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2014-0018>

Ramírez, F. J., Parra, G., Ruiz, M. J., y García-Villaverde, P. (2018). From external information to marketing innovation: The mediating role of product and organizational innovation. *Journal of Business y Industrial Marketing*. Volumen 33, No. 5. (Pp. 693-705). DOI: 10.1108/JBIM-12-2016-0291.

Roshchin, S., y Travkin, P. (2017). Determinants of on-the-job training in enterprises: the Russian case. *European Journal of Training and Development*. Volumen 41, No. 9. (Pp. 758–775). <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2017-0050>

Sánchez, M., Cervantes, V., y Peralta, P. (2016). Gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas de Barranquilla – Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*. Volumen 22, No. 2. (Pp. 78-91).

Serrano, F. (2020). *Proyectos de inversión*. 2da edición. México. Grupo Editorial Patria S.A.

Stable, Y. (2016) Aprendizaje organizacional en organizaciones de ciencia tecnología e innovación. *Ingeniería Industrial*. Volumen 37, No. 1. (Pp. 78-90).

Sulbrandt, J., Navarrete, N., y Piergentili, N. (2007). Formas organizacionales que facilitan la entrega de servicios sociales. Capítulo 3. En Cortázar, J. *Entre el diseño y la evaluación. El papel crucial de la implementación de los programas sociales*. Banco Interamericano de Desarrollo, Nueva York. <http://courseware.url.edu.gt/PROFASR/Docentes/Facultad%20de%20Cien cias%20Pol%C3%ADticas%20y%20Sociales/Gu%C3%ADa%20Docente%20Gerencia%20Social%201/Bibliograf%C3%ADa%20digital/Gu%C3%ADa>



%203/Unidad%207/Entre%20el%20dise%C3%B1o%20y%20la%20evalua
ci%C3%B3n.pdf#page=133

Torchia, M., Calabró, A., Gabaldon, P., y Bogac, S. (2018). Women directors contribution to organizational innovation: A behavioral approach. *Scandinavian Journal of Management*. Volumen 34, No. 2. (Pp. 215-224). DOI: 10.1016/j.scaman.2018.02.001.

Varela, V. (2017). Innovación en nuevos métodos organizativos y su impacto en el sector de la industria manufacturera en Colombia 2007 – 2014. Maestría en Gestión de Organizaciones. Universidad Militar de Nueva Granada. Colombia.

Xiao, H., Shi, Y., y Varma, A. (2019). The effects of employee stock ownership plans on career development in a new era: Evidence from China's manufacturing transformation. *Career Development International*. Volumen 24, No. 5. (Pp. 453–474). <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2018-0126>

Yap, J. B., y Toh, H. (2020). Investigating the principal factors impacting knowledge management implementation in construction organisations, *Journal of Engineering, Design and Technology*. Volumen 18, No. 1. (Pp. 55–69). <https://doi.org/10.1108/JEDT-03-2019-0069>

Zuñiga-Collazos, A. (2016). Analysis of factors determining Colombia's tourist enterprises organizational innovations. *Tourism and Hospitality Research*. Volumen 18, No. 2. (Pp. 1-6). DOI: 10.1177/1467358416642008 <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=7981564>