

1era Edición

# FACTORES ADMINISTRATIVOS

y su impacto en el  
rendimiento empresarial



1era Edición

# **FACTORES ADMINISTRATIVOS** y su impacto en el rendimiento empresarial

Yadira Paola Borja Brazales

Santiago Fernando Ramirez Jimenez

Washington José Calvopiña Oña

Jorge Antonio Venegas Valverde

Alexis Nicolay Proaño Osorio

Estefania Rocio Almeida Ronquillo

Wellington Mayron Ushco Cuchiparte

Karen Elizabeth Pazmiño Mena

Erika Gabriela Curay Llamba

Katherin Vanessa Zapata Teran

Elsa Paola Guanoluisa Toapanta

Jonathan Paul Romero Jaramillo

Amparo del Carmen Álvarez Montalvo

Alba Wendalina Esquivel García

**AUTORES INVESTIGADORES**



1era Edición

# **FACTORES ADMINISTRATIVOS** y su impacto en el rendimiento empresarial

## **AUTORES**

INVESTIGADORES

### **Yadira Paola Borja Brazales**

Diploma Superior en Gestión del Talento Humano;  
Diploma Superior en Didáctica de la Educación Superior;  
Magíster en Administración de Empresas;  
Ingeniera Comercial;  
Universidad Técnica de Cotopaxi;  
Latacunga, Ecuador;

✉ [yadira.borja@utc.edu.ec](mailto:yadira.borja@utc.edu.ec)

🆔 <https://orcid.org/0000-0003-2006-9534>

### **Santiago Fernando Ramirez Jimenez**

Magíster en Gerencia de Sistemas;  
Magíster en Administración de Empresa;  
Mención Alternativa en Administración Estratégica;  
Ingeniero de Sistemas y Computación;  
Universidad Técnica de Cotopaxi;  
Latacunga, Ecuador;

✉ [santiago.ramirez@utc.edu.ec](mailto:santiago.ramirez@utc.edu.ec)

🆔 <https://orcid.org/0000-0002-5265-3601>

### **Washington José Calvopiña Oña**

Maestría en Administración de Empresas;  
Ingeniero en Finanzas;  
Contador Público – Auditor;  
Universidad Técnica de Cotopaxi;

Latacunga, Ecuador;

✉ [washington.calvopina8908@utc.edu.ec](mailto:washington.calvopina8908@utc.edu.ec);  
ID <https://orcid.org/0009-0001-4809-8161>

### **Jorge Antonio Venegas Valverde**

Maestría en Administración de Empresas;  
Universidad Técnica de Cotopaxi;  
Latacunga, Ecuador;

✉ [jorge.venegas2528@utc.edu.ec](mailto:jorge.venegas2528@utc.edu.ec);  
ID <https://orcid.org/0009-0001-1248-0967>

### **Alexis Nicolay Proaño Osorio**

Programa de posgrado en Administración de  
Empresas y Facultad de Ciencias Administrativas;  
Universidad Técnica de Cotopaxi,  
Latacunga, Ecuador;

✉ [alexis.proano7886@utc.edu.ec](mailto:alexis.proano7886@utc.edu.ec);  
ID <https://orcid.org/0009-0007-1405-3276>

### **Estefanía Rocío Almeida Ronquillo**

Programa de Posgrado en Administración de  
Empresas y Facultad de Ciencias Administrativas;  
Universidad Técnica de Cotopaxi;  
Latacunga; Ecuador;

✉ [estefania.almeida3431@utc.edu.ec](mailto:estefania.almeida3431@utc.edu.ec);  
ID <https://orcid.org/0000-0002-2633-4821>

### **Wellington Mayron Ushco Cuchiparte**

Maestría en Administración de Empresas;  
Licenciado en Contabilidad y Auditoría;  
Universidad Técnica de Cotopaxi;  
Latacunga, Ecuador;

✉ [welington.ushco5712@utc.edu.ec](mailto:welington.ushco5712@utc.edu.ec);  
ID <https://orcid.org/0009-0006-9644-4379>

### **Karen Elizabeth Pazmino Mena**

Maestría en Administración de Empresas;  
Universidad Técnica de Cotopaxi;  
Latacunga, Ecuador;

✉ [karen.pazmino2115@utc.edu.ec](mailto:karen.pazmino2115@utc.edu.ec);  
ID <https://orcid.org/0009-0001-8385-1665>

**Erika Gabriela Curay Llamba**

Ingeniera en Finanzas;  
Contadora Pública – Auditora;  
Universidad Técnica de Cotopaxi;  
Latacunga, Ecuador;

✉ erika.curay8630@utc.edu.ec;

ID <https://orcid.org/0009-0006-4012-3090>

**Katherin Vanessa Zapata Teran**

Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA;  
Universidad Técnica de Cotopaxi;  
Latacunga, Ecuador;

✉ katherin.zapata9633@utc.edu.ec;

ID <https://orcid.org/0009-0009-5966-7030>

**Elsa Paola Guanoluisa Toapanta**

Magíster en Administración de Empresas;  
Ingeniera en Finanzas;  
Universidad Técnica de Cotopaxi;  
Latacunga, Ecuador;

✉ elsa.guanoluisa3244@utc.edu.ec;

ID <https://orcid.org/0009-0004-9167-6715>

**Jonathan Paul Romero Jaramillo**

Ingeniero Financiero;  
Universidad Técnica de Cotopaxi;  
Latacunga, Ecuador;

✉ jonathan.romero3791@utc.edu.ec;

ID <https://orcid.org/0009-0002-0417-932X>

**Amparo del Carmen Álvarez Montalvo**

Magíster en Administración de Empresas Mención Planeación;  
Diploma Superior en Gestión del Talento Humano;  
Doctor en Ciencias Organizacionales;  
Licenciada en Ciencias de la Educación  
Mención Lenguaje y Comunicación;  
Programa de Administración Pública,  
y Unidad Académica de Posgrado;  
Universidad Técnica de Cotopaxi;

Latacunga, Ecuador;

✉ amparo.alvarez7814@utc.edu.ec;

🆔 <https://orcid.org/0000-0002-2736-4993>

**Alba Wendalina Esquivel García**

Magíster en Administración Pública;

Ingeniera en Informática y Sistemas Computacionales;

Programa de Administración Pública 2;

Universidad Técnica de Cotopaxi;

Latacunga, Ecuador;

✉ alba.esquivel0@utc.edu.ec

🆔 <https://orcid.org/0000-0002-4641-1492>

1era Edición

# **FACTORES ADMINISTRATIVOS**

y su impacto en el  
rendimiento empresarial

## **REVISORES**

### ACADÉMICOS

#### **Jenny Elizabeth Parrales Reyes**

Diplomado en Autoevaluación y Acreditación Universitaria;  
Magíster en Docencia Universitaria e Investigación Educativa;  
Doctora en Administración;  
Profesor de Segunda Enseñanza  
Especialización Comercio y Administración;  
Ingeniero Comercial;  
Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí;  
Jipijapa, Ecuador;

✉ [jenny.parrales@unesum.edu.ec](mailto:jenny.parrales@unesum.edu.ec)

🆔 <https://orcid.org/0000-0002-6648-0858>

#### **Miguel Augusto Baque Cantos**

Diplomado en Autoevaluación y Acreditación Universitaria;  
Magíster en Docencia Universitaria e Investigación Educativa;  
Doctor en Administración;  
Ingeniero Comercial;  
Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí;  
Jipijapa, Ecuador;

✉ [miguel.baque@unesum.edu.ec](mailto:miguel.baque@unesum.edu.ec)

🆔 <https://orcid.org/0000-0002-1529-983X>

# CATALOGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

**AUTORES:**  
Yadira Paola Borja Brazales  
Santiago Fernando Ramirez Jimenez  
Washington José Calvopiña Oña  
Jorge Antonio Venegas Valverde  
Alexis Nicolay Proaño Osorio  
Estefanía Rocio Almeida Ronquillo  
Wellington Mayron Ushco Cuchiparte  
Karen Elizabeth Pazmiño Mena

Erika Gabriela Curay Llamba  
Katherin Vanessa Zapata Teran  
Elsa Paola Guanoluisa Toapanta  
Jonathan Paul Romero Jaramillo  
Amparo del Carmen Álvarez Montalvo  
Alba Wendalina Esquivel García

**Título:** Factores administrativos y su impacto en el rendimiento empresarial

**Descriptor:** Gerencia general; Administración de empresas; Organización y finanzas; Desarrollo y economía.

**Código UNESCO:** 5909.01 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

**Clasificación Decimal Dewey/Cutter:** 658/ C139

**Área:** Ciencias Administrativas

**Edición:** 1<sup>era</sup>

**ISBN:** 978-9942-654-33-5

**Editorial:** Mawil Publicaciones de Ecuador, 2024

**Ciudad, País:** Quito, Ecuador

**Formato:** 148 x 210 mm.

**Páginas:** 151

**DOI:** <https://doi.org/10.26820/978-9942-654-33-5>

**URL:** <https://mawil.us/repositorio/index.php/academico/catalog/book/134>

Texto para docentes y estudiantes universitarios

El proyecto didáctico **Factores administrativos y su impacto en el rendimiento empresarial**, es una obra colectiva escrita por varios autores y publicada por MAWIL; publicación revisada por el equipo profesional y editorial siguiendo los lineamientos y estructuras establecidos por el departamento de publicaciones de MAWIL de New Jersey.

© Reservados todos los derechos. La reproducción parcial o total queda estrictamente prohibida, sin la autorización expresa de los autores, bajo sanciones establecidas en las leyes, por cualquier medio o procedimiento.



Usted es libre de:  
**Compartir** — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato.  
**Adaptar** — remezclar, transformar y construir a partir del material para cualquier propósito, incluso comercialmente.

**Director Académico:** PhD. Lenin Suasnabas Pacheco

**Dirección Central MAWIL:** Office 18 Center Avenue Caldwell; New Jersey # 07006

**Gerencia Editorial MAWIL-Ecuador:** Mg. Vanessa Pamela Quishpe Morocho

**Dirección de corrección:** Mg. Ayamara Galanton.

**Editor de Arte y Diseño:** Leslie Letizia Plua Proaño

**Corrector de estilo:** Lic. Marcelo Acuña Cifuentes

1era Edición

# **FACTORES ADMINISTRATIVOS**

y su impacto en el  
rendimiento empresarial

## *Índices*

**Contenidos**



Prólogo ----- 13  
Introducción ----- 15

**Capítulo I.**

De la Pasión a la Acción: El Viaje hacia el Emprendimiento ----- 17

**Capítulo II.**

Cultura organizacional en la rotación del personal ----- 45

**Capítulo III.**

Cultura innovadora: el motor de transformación  
en las empresas ----- 64

**Capítulo IV.**

Influencia del liderazgo ético en el  
rendimiento empresarial ----- 93

**Capítulo V.**

Selección adecuada del talento humano ----- 112

**Capítulo VI.**

Modelo de indicadores de gestión para evaluar el desempeño del  
personal en un centro de salud pública ----- 140

1era Edición

# **FACTORES ADMINISTRATIVOS**

y su impacto en el  
rendimiento empresarial

## *Índices*

**Figuras**



<b>Figura 1.</b> Características de la Cultura Innovadora. -----	68
<b>Figura 2.</b> Proceso de inversión en innovación.-----	78
<b>Figura 3.</b> Enfoques que integra la competitividad-----	80
<b>Figura 4.</b> Resultados de la Diversidad e Inclusión-----	82
<b>Figura 5.</b> Aspectos Claves para la Apertura al Cambio en una Empresa. -----	84
<b>Figura 6.</b> Proceso Básico de Inversión. -----	86
<b>Figura 7.</b> Etapas del Proceso de Selección-----	123

1era Edición

# **FACTORES ADMINISTRATIVOS**

y su impacto en el  
rendimiento empresarial

*Prólogo*



En un mundo empresarial cada vez más dinámico y competitivo, la gestión del talento humano se ha convertido en un factor determinante para el éxito de las organizaciones. La selección adecuada del personal, el desarrollo de una cultura organizacional sólida y la implementación de estrategias de liderazgo ético son elementos clave para construir equipos de alto desempeño y alcanzar los objetivos estratégicos.

Este trabajo de investigación se centra en explorar la interrelación entre estos factores y su impacto en el rendimiento empresarial. A través de una revisión exhaustiva de la literatura y un estudio de caso aplicado a un centro de salud, se busca identificar las mejores prácticas para optimizar los procesos de selección, fomentar una cultura de innovación y promover un liderazgo ético.

En primer lugar, se analizará la importancia de la selección adecuada del talento humano como punto de partida para construir equipos de alto rendimiento. Se explorarán los desafíos y oportunidades que presenta el proceso de selección en un entorno laboral cambiante, así como las herramientas y metodologías más efectivas para identificar a los candidatos ideales.

En segundo lugar, se profundizará en el papel de la cultura organizacional en el éxito empresarial. Se examinará cómo los valores, las creencias y las prácticas compartidas influyen en el compromiso de los empleados, la innovación y el rendimiento general de la organización. Asimismo, se analizará el impacto del liderazgo ético en la creación de una cultura organizacional positiva y sostenible.

Por último, se presentará un estudio de caso que ilustra la aplicación de estos conceptos en un contexto real. A través del análisis de una institución de salud, se identificarán las fortalezas y debilidades del sistema de gestión del desempeño y se propondrán mejoras basadas en un modelo de indicadores clave de rendimiento (KPI).

Este trabajo tiene como objetivo contribuir al conocimiento académico y práctico en el campo de la gestión de personas, proporcionando herramientas y recomendaciones útiles para que las organizaciones puedan optimizar sus procesos de selección, fortalecer su cultura organizacional y promover un liderazgo ético.

1era Edición

# **FACTORES ADMINISTRATIVOS**

y su impacto en el  
rendimiento empresarial

## *Introducción*



El presente trabajo de investigación se centra en el análisis de tres pilares fundamentales para el éxito de las organizaciones en el siglo XXI: el emprendimiento, la cultura organizacional y el liderazgo ético. Estos elementos, interconectados y mutuamente influyentes, desempeñan un papel crucial en la creación de empresas sostenibles, innovadoras y competitivas.

En primer lugar, se explorará el apasionante mundo del emprendimiento, desde la generación de ideas disruptivas hasta la implementación de estrategias de crecimiento. Se analizará cómo la innovación tecnológica y el desarrollo de un plan de negocios sólido son esenciales para transformar una idea en un negocio exitoso. Además, se destacará la importancia de la gestión y el liderazgo en la conducción de proyectos emprendedores.

En segundo lugar, se profundizará en el concepto de cultura organizacional y su impacto en la rotación del personal. Se examinará cómo una cultura positiva y alineada con los valores de la organización puede mejorar el compromiso de los empleados, reducir la rotación y fomentar un ambiente de trabajo saludable. Asimismo, se analizarán los factores que pueden contribuir a una alta rotación de personal y las consecuencias que esto tiene para las empresas.

Por último, se abordará el tema del liderazgo ético y su relevancia en el contexto empresarial actual. Se discutirá cómo los líderes éticos pueden inspirar a sus equipos, construir relaciones sólidas con los clientes y stakeholders, y contribuir al desarrollo sostenible de las organizaciones.

1era Edición

# **FACTORES ADMINISTRATIVOS**

y su impacto en el  
rendimiento empresarial

# 1

## **Capítulo**

De la Pasión a la Acción:  
El Viaje hacia el Emprendimiento

**AUTORES:** Washington José Calvopiña Oña; Jorge Antonio Venegas Valverde



## De la Pasión a la Acción: El Viaje hacia el Emprendimiento

From Passion to Action: The Journey to Entrepreneurship

### Resumen

El emprendimiento es un viaje emocionante que implica la creación de algo nuevo y valioso. Los emprendedores se embarcan en una aventura de descubrimiento, donde la creatividad y la innovación son los motores que impulsan el desarrollo de nuevas ideas. Al pensar y plasmar sus visiones en proyectos concretos, los emprendedores dan forma a planes de negocios sólidos y bien estructurados. Sin embargo, el proceso no se detiene, ya que es necesario implementar estrategias de financiamiento y marketing para llevar esas ideas al mercado de manera efectiva y competitiva. Este proceso es valioso por combinar la generación de valor económico con el objetivo de abordar problemáticas sociales y ambientales de manera sostenible, generando un impacto positivo en la comunidad. La innovación tecnológica es clave en este proceso, transformando las actividades cotidianas para aumentar la eficiencia y permitir la creación de soluciones. Sin embargo, el camino del emprendimiento no está exento de desafíos y obstáculos, que deben ser superados con flexibilidad, creatividad y un enfoque en el objetivo final. En un mundo cada vez más competitivo, los emprendedores deben estar dispuestos a asumir riesgos, ser proactivos y creativos para llevar a cabo ideas innovadoras y resolutivas que generen valor y transformen la sociedad. El viaje del emprendimiento requiere pasión, determinación y un espíritu de innovación constante. Aunque no es fácil, el resultado final puede ser sumamente gratificante, tanto a nivel personal como a nivel social y económico.

**Palabras Clave:** emprendimiento, creación, creatividad, valor económico, innovación tecnológica

### Abstract

Entrepreneurship is an exciting journey that involves creating something new and valuable. Entrepreneurs embark on an adventure of discovery, where creativity and innovation are the engines that drive the development of new ideas. By thinking and translating their visions into concrete projects, entrepreneurs shape solid and well-structured business plans. However, the process does not stop, since it is necessary to implement financing and marketing strategies to bring these ideas to the market effectively and competitively. This process is valuable for combining the generation of economic value with the objective of addressing social and environmental problems in a sustainable manner, generating a positive impact on the community. Technological innovation is key in

this process, transforming daily activities to increase efficiency and allow the creation of solutions. However, the path of entrepreneurship is not without challenges and obstacles, which must be overcome with flexibility, creativity and a focus on the end goal. In an increasingly competitive world, entrepreneurs must be willing to take risks, be proactive and creative to carry out innovative and decisive ideas that generate value and transform society. The journey of entrepreneurship requires passion, determination and a spirit of constant innovation. Although it is not easy, the end result can be extremely rewarding, both on a personal level and on a social and economic level.

**Keywords:** entrepreneurship, creation, creativity, economic value, technological innovation.

## Introducción

El emprendimiento es un proceso emocionante que comienza con una idea apasionante y se transforma en una realidad tangible. Para muchos, es una oportunidad de crear algo nuevo y valioso, de dejar un legado y de cambiar el mundo. Sin embargo, no todas las ideas de negocio resultan válidas o merecedoras de ser implementadas, y es aquí donde la innovación tecnológica y la estructura del plan de negocios se convierten en herramientas esenciales para abordar y resolver problemáticas sociales de manera innovadora y sostenible.

Esta temática busca explorar el proceso del emprendimiento, desde la generación de ideas hasta la implementación de estrategias de financiamiento y marketing efectivas. Además, permite conocer cómo la gestión y el liderazgo juegan un papel crucial en el desarrollo de un proyecto emprendedor, y cómo la innovación tecnológica puede ser una herramienta poderosa para abordar y resolver problemáticas sociales de manera disruptiva.

En la actualidad, los escenarios mundiales demandan personas altamente competitivas y con una visión clara para aprovechar las oportunidades. El emprendimiento es una travesía que exige pasión, tenacidad y un espíritu visionario que no se conforme con lo convencional. Este marco tiene como objetivo puntualizar aspectos clave que mejoren el entendimiento del emprendimiento, mostrándose como un camino que guía al emprendedor para entender de manera práctica y aplicable cómo funciona este proceso. Es importante señalar que la revisión bibliográfica y el análisis son partes esenciales para enriquecer esta temática y brindar herramientas concretas a los lectores. Se explora el proceso del emprendimiento, desde la mentalidad emprendedora

y la innovación tecnológica hasta la planificación y estrategia, el desarrollo y ejecución, y finalmente, el crecimiento y superación de obstáculos.

### **Desarrollo:**

Mentalidad emprendedora

Generación de ideas de negocios

La generación de ideas de negocios en el emprendimiento es un proceso fundamental para desarrollar nuevos proyectos, este proceso es esencial para identificar nuevas intenciones empresariales; es bajo este margen que es permitido pensar que no todas las ideas de negocio resulten validas o merecedoras de ser implementadas. La idea de negocio debe suponer un camino que articule el modelo de negocio de forma clara y convincente, demostrando así su viabilidad y potencial para generar valor. Es entonces, que esa idea de negocio merecerá los esfuerzos y recursos necesarios para su desarrollo a través de la inversión (Colomina Climent & Yáñez Muñoz, 2014).

Un punto clave que se plantea sobre la idea de negocio es que debe ser capaz de articularse como un modelo de negocio convincente, demostrando su viabilidad y potencial para generar valor. La idea de negocio debe ir más allá de ser simplemente una ocurrencia o un concepto abstracto, debe poder traducirse en un plan de negocios concreto y realista. Este proceso no solo sirve para descubrir nuevas oportunidades en el mundo empresarial, sino también para reconocer que no todas las ideas de negocio son adecuadas.

La generación de ideas de negocios es un proceso colectivo y creativo que involucra a diversas personas trabajando juntas para producir propuestas innovadoras. Existen diferentes enfoques y técnicas para fomentar este proceso, como el brainstorming o lluvia de ideas. Esta metodología consiste en reunir a un grupo de personas en una sesión donde se estimula la creatividad y la interacción entre los participantes. El objetivo es generar una gran cantidad de ideas sin restricciones ni juicios, para luego analizarlas y refinarlas. El brainstorming permite aprovechar la inteligencia colectiva y sacar provecho de la sinergia que se crea cuando las personas trabajan juntas (Accept Mission, 2021).

Otra forma de impulsar la generación de ideas de negocios son los eventos de pitching o presentación de ideas innovadoras. En estos espacios, emprendedores y equipos tienen la oportunidad de exponer sus propuestas ante un público y un jurado. Estos eventos suelen ofrecer incentivos como inversión, reconocimiento o premios para motivar la participación y la calidad de

las ideas presentadas. Son una excelente plataforma para dar visibilidad a proyectos emprendedores.

También existen espacios dedicados específicamente a la generación y desarrollo de ideas de negocios, como los laboratorios de innovación y coworking. Estos lugares brindan a los emprendedores recursos, mentorías y un ambiente propicio para la experimentación y la colaboración, permiten a los emprendedores trabajar en sus ideas, recibir retroalimentación y perfeccionarlas en un entorno estimulante y con el apoyo de otros emprendedores (Accept Mission, 2021).

Una vez que la idea de negocio haya sido plasmada y se haya iniciado el proyecto, es necesario evaluar su viabilidad a través de diversos aspectos que ramifican la idea propuesta. En primer lugar, la investigación de mercado juega un papel fundamental al proporcionar información valiosa sobre la demanda existente, la competencia, las tendencias actuales y las necesidades de los nichos de mercado en los que se desea participar.

Este estudio permitirá determinar si la idea de negocio tiene un mercado viable y si existe congruencia entre la idea y la demanda del mercado. La investigación de mercado también abarca el análisis de los proveedores y la cadena de suministro. Conocer a los proveedores, sus capacidades y condiciones de abastecimiento es crucial para garantizar la disponibilidad de insumos y la eficiencia operativa (Ferrer, 2021).

Además, es crucial desarrollar un modelo de negocio sólido que defina claramente cómo el emprendimiento generará ingresos, los costos que implicará su puesta en marcha y cómo se llegará a los clientes. Este análisis ayudará a visualizar la viabilidad financiera del proyecto, identificando posibles fuentes de ingresos, estimando los gastos y evaluando la rentabilidad a corto y largo plazo. La viabilidad financiera es un aspecto clave que determinará la sostenibilidad y el éxito a largo plazo del emprendimiento. Al analizar a fondo los costos, ingresos, flujos de efectivo e indicadores clave, se puede determinar si el proyecto es financieramente viable y tiene potencial para ser un éxito en el mercado (Martins, 2024).

Es fundamental considerar la capacidad de ejecución y la identificación de posibles riesgos. Evaluar las habilidades, recursos disponibles y red de contactos permitirá determinar si se cuenta con los elementos necesarios para llevar a cabo la idea de negocio con éxito. Asimismo, realizar un análisis de riesgos ayudará a anticipar posibles obstáculos y desarrollar estrategias para mitigarlos, fortaleciendo así la viabilidad y la preparación del proyecto empresarial.

## Emprendimiento social

El emprendimiento social se erige como un vehículo poderoso para abordar y resolver problemáticas sociales de manera innovadora y sostenible. A diferencia del emprendimiento tradicional, el emprendimiento social tiene como objetivo primordial generar impacto positivo en la sociedad, más allá de la mera maximización de beneficios financieros. Este enfoque implica la identificación de problemas sociales, como la pobreza, la exclusión, la falta de acceso a educación o salud, y la búsqueda de soluciones creativas y escalables para abordarlos.

Una de las características distintivas del emprendimiento social es su capacidad para combinar eficazmente el impulso empresarial con la pasión por el cambio social. Los emprendedores sociales suelen emplear modelos de negocio innovadores y sostenibles que no solo generan ingresos, sino que también tienen un impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente.

Además, el emprendimiento social promueve la colaboración y el trabajo en red entre diferentes actores, incluyendo empresas, organizaciones sin fines de lucro, gobiernos y la sociedad civil. Esta colaboración permite aprovechar recursos y conocimientos diversos para abordar desafíos sociales de manera más efectiva y holística.

En resumen, el emprendimiento social representa una poderosa fuerza para el cambio positivo, al impulsar la innovación, la colaboración y el compromiso con el bienestar de la sociedad en su conjunto. En el contexto económico, el emprendimiento se refiere a la creación y fortalecimiento de empresas mediante la identificación y aprovechamiento de oportunidades en los mercados (Shane y Venkataraman, 2000). Dentro de esta categoría, los emprendimientos sociales destacan por sus características particulares (Dees, 1998), ya que tienen el potencial de abordar problemáticas sociales que han surgido en el contexto del capitalismo global.

La fundación y el progreso empresarial no están limitados únicamente a individuos que buscan maximizar sus ganancias. De hecho, los emprendimientos sociales representan una categoría única de emprendimiento que comparte características comunes con otros, pero se distingue principalmente por la motivación altruista del emprendedor (Leadbetter, 1997)

De acuerdo con Smith (2004), en primer lugar, el impulso primordial de la acción humana es el amor propio, entendido como la consideración y aprecio hacia uno mismo (autoestima). En segundo lugar, Smith sugiere que este amor propio tiene dos vertientes: una egoísta, basada en el interés propio, y

otra altruista, que surge de lo que él denomina “simpatía” - la comprensión emocional entre individuos.

“Los emprendimientos sociales usan el altruismo fundamentalmente para generar valor social, atendiendo a necesidades sociales, tales como la pobreza, la exclusión social, el desempleo de personas con discapacidades físicas o psíquicas o el deterioro medioambiental” (Santos, Barroso y Guzmán, 2013). Naturalmente, estas demandas son abordadas a través de la producción innovadora de bienes y servicios (Drayton, 2002), y no necesariamente a través de la fundación y expansión de empresas (Boschee, 1995).

Para comprender la relevancia del emprendimiento social, es esencial considerar las contribuciones de Schumpeter, quien subrayó la importancia del emprendimiento. Schumpeter tenía como objetivo desarrollar una teoría que permitiera entender el desarrollo económico de manera más completa que las teorías económicas previas, como la teoría estática y la teoría de los clásicos.

En su libro “La teoría del desarrollo económico”, publicado en 1912, Schumpeter intentó articular este concepto. Según Swedberg (2000, p. 14), “Su argumento fundamental era que todos los cambios verdaderamente significativos en la economía eran impulsados por el emprendedor”. Esta perspectiva destaca el papel central del emprendimiento en la dinámica económica y su capacidad para impulsar el progreso y la innovación.

La actividad emprendedora se despliega en diversos sectores y con variados objetivos, involucrando a una amplia gama de actores. Puede orientarse hacia la acumulación de riqueza personal, la resolución de problemas sociales, la mejora del portafolio de productos o servicios de una empresa, o el fortalecimiento del desempeño organizacional. La relevancia del emprendimiento social radica en su impacto tanto en el desarrollo económico como en el social, siendo una expresión clave de la actividad emprendedora en la economía. Investigaciones han destacado el impacto positivo de la actividad emprendedora social en la economía. Por ejemplo, un estudio realizado en 2003 por el Observatorio de Emprendimiento Global del Reino Unido encontró que “los emprendedores sociales son notablemente efectivos en la generación de empleo” (Harding, 2004, p. 43). Esto subraya el papel fundamental que juegan los emprendedores sociales en el impulso del crecimiento económico y la creación de empleo.

## Innovación tecnológica

La innovación tecnológica es parte del proceso que transforma las actividades cotidianas para aumentar la eficiencia. Es un tema muy amplio que engloba varias temáticas, permite identificar diversas áreas donde se introduce la tecnología y cómo aporta esta para mejorar los procesos. Se entiende por innovación en crear algo nuevo o mejorarlo, cuando se modifican las características de algo para aumentar el rendimiento y la utilidad se considera innovar. A continuación, varios autores explican este fenómeno.

Para entender el concepto de innovación en su forma más básica, podemos consultar el Diccionario de la Real Academia Española (2017), que la describe como la creación o alteración de un producto y su incorporación en el mercado. Además, implica la introducción de nuevas contribuciones que aún no se conocen en un contexto específico.

Desde una perspectiva general, Vacas et al. (2006), señalan que la innovación se refiere a la acción y el resultado de implementar una nueva práctica o idea. En el contexto empresarial, este término se entiende como la alteración (modificación, reestructuración, rediseño o reorganización) de algún componente de la empresa con el fin de buscar oportunidades, aprovechando una posibilidad virtual que aún no ha sido explicada por nadie.

Pavón y Godman, citados por León (2008), definen la innovación como el conjunto de actividades realizadas en un período y lugar específicos, que culminan en la exitosa introducción en el mercado, por primera vez, de una idea materializada en nuevos o mejorados productos, servicios o técnicas de gestión y organización.

Romero (2008), complementa estas ideas al afirmar que la implementación de conceptos, productos, servicios y prácticas debe ser beneficiosa para aumentar la productividad de la organización. La innovación debe generar un impacto no solo en la empresa, sino también en su entorno.

También puede considerarse como un proceso continuo de aprendizaje, destacando cómo una adecuada gestión estratégica de la innovación permite a la empresa obtener ventajas competitivas sostenibles (López et al., 2005).

La adopción de ideas que generan cambios o mejoras en productos, servicios, procesos, estructuras, u otros componentes organizacionales busca aumentar la productividad y competitividad de la empresa. Estos cambios, que suelen tener impactos positivos en un contexto social específico (a menudo conformado por instituciones, personas, clientes o comunidades), se trans-

forman en un proceso continuo de aprendizaje. Así, la innovación se convierte en una herramienta poderosa para competir y asegurar la supervivencia de las organizaciones en los mercados.

Tapscott (1997), señala que, aunque pueda parecer paradójico, la innovación tenía un valor significativo en la era preindustrial. En ese tiempo, los artesanos, que eran los verdaderos innovadores, se destacaban por personalizar cada método de trabajo, cada pieza producida y las soluciones que aplicaban.

Coriat (1992), sostiene que la adopción o integración de tecnología en los lugares de trabajo no siempre implica innovación. A este respecto, afirma que las primeras líneas de producción que utilizaban la electrónica no eran realmente innovadoras; conceptualmente, seguían siendo líneas Fordianas tradicionales, donde las herramientas y cintas transportadoras estaban controladas por medios informáticos o electrónicos.

Según la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid (2004), la tecnología es crucial tanto para las empresas como para la economía contemporánea. Aunque es un término ampliamente utilizado en publicaciones, artículos, noticias y periódicos, su definición a menudo no es lo suficientemente precisa para entender su significado completo. La tecnología se define de la siguiente manera:

“La tecnología es el arte de aplicar, en un contexto concreto y con un objetivo preciso, las ciencias, las técnicas y las reglas generales que intervienen en la concepción de los productos y de los procesos de fabricación, en la comercialización, en la función de compras, en los métodos de gestión, en los sistemas de información, etc.”

En consecuencia, el concepto de innovación tecnológica adquiere relevancia en la actualidad. Este proceso, que abarca tanto la invención como la explotación técnica y comercial de productos o servicios, está orientado hacia la generación de nuevas ideas y su implementación (Hidalgo y Pavón, 2002). Esto implica transformar esas ideas en productos, procesos técnicos y organizativos nuevos o mejorados a través del desarrollo, la fabricación y la comercialización, incluyendo también la transferencia y transmisión de los resultados obtenidos mediante su comercialización.

## Planificación y estrategia

### Creación de un plan de negocios

Es importante dentro del emprendimiento, abordar un plan de negocios que sirva de guía para la materialización de una idea empresarial, este plan es vital para los emprendedores, pues predice la demanda, atrae inversores y facilita la obtención de la financiación. El plan de negocio sirve como una herramienta de comunicación efectiva para atraer el interés y la confianza de los inversores al presentar de manera clara y convincente: la idea de negocio, el equipo emprendedor, la propuesta de valor y el potencial de crecimiento. El plan de negocio se convierte en la tarjeta de presentación del proyecto ante aquellos que pueden aportar el capital necesario para su desarrollo. Un plan de negocio bien estructurado y fundamentado demuestra la seriedad y el profesionalismo del equipo emprendedor, aumentando las posibilidades de obtener el financiamiento requerido.

La estructura del plan de negocios es un componente esencial en el proceso de desarrollo de un proyecto emprendedor. Este documento guía, proporciona una hoja de ruta detallada que define los objetivos, estrategias y proyecciones de la empresa. La estructura típica de un plan de negocios incluye secciones clave que cumplen un papel crucial en la presentación y análisis de la idea empresarial, así como en la validación previa del proyecto.

Un plan de negocios efectivo requiere comenzar con un resumen ejecutivo que establezca de manera implícita las directrices relacionadas con el capital, la financiación, los recursos humanos y materiales, así como los objetivos que el emprendedor aspira alcanzar.

Posteriormente, se procede con una descripción detallada del negocio, que incluye las características distintivas de los productos o servicios a ofrecer, junto con un análisis del sector y las proyecciones relacionadas con el emprendimiento. En el desarrollo del plan, se destaca la importancia del estudio de mercado, el cual clarifica de forma directa el mercado objetivo y proporciona un análisis que resalta la propuesta única de valor del emprendimiento en comparación con otros modelos similares (Caurin, 2023).

Asimismo, es esencial abordar en la estructura del plan de negocios el análisis de la competencia, identificando tanto sus fortalezas como debilidades, y elaborando estrategias que permitan al emprendimiento destacarse frente a la competencia. Una vez que estos aspectos han sido detallados, es crucial presentar las estrategias de ventas y marketing, que se centran en las acciones promocionales clave para generar el impacto deseado en el mercado y atraer a clientes potenciales.

Por último, un aspecto crítico para la viabilidad y éxito del negocio es la sección de financiación, donde se detallan los gastos, costos y una estimación aproximada de los ingresos basada en el precio del producto o servicio y los objetivos de ventas establecidos. Este enfoque integral y detallado en la estructura del plan de negocios es fundamental para orientar al emprendedor en la toma de decisiones estratégicas y asegurar la viabilidad y crecimiento sostenible del negocio (Caurin, 2023).

La elaboración de un plan de negocios sólido es un proceso clave para el éxito de un emprendimiento, ya que permite al emprendedor establecer directrices claras en áreas fundamentales como la obtención de financiación, la gestión de recursos humanos, el desarrollo de estrategias de mercado y la diferenciación frente a la competencia. Este enfoque estratégico, que abarca desde el resumen ejecutivo hasta la sección de planificación financiera, brinda al emprendedor una visión integral y detallada de su proyecto, facilitando la toma de decisiones informadas y la planificación efectiva de las acciones a implementar.

La inclusión de secciones como el estudio de mercado y el análisis de la competencia dentro del plan de negocios proporciona al emprendedor una comprensión profunda del entorno en el que operará su empresa. Estas secciones permiten identificar oportunidades, amenazas y puntos de diferenciación clave que serán fundamentales para el posicionamiento y el éxito en el mercado (Aicad, 2015). Al analizar de manera detallada el mercado objetivo y la competencia, el emprendedor puede desarrollar estrategias sólidas y efectivas que le permitan destacarse y captar la atención de los clientes potenciales.

La sección de estrategias de ventas y marketing, junto con la planificación financiera detallada, son aspectos cruciales que garantizan la sostenibilidad y el crecimiento del negocio a largo plazo (Aicad, 2015). Estas secciones del plan de negocios delimitan las acciones concretas para promocionar el producto o servicio, atraer clientes y generar ingresos.

La planificación financiera cuidadosa, que incluye la estimación de costos, gastos e ingresos, proporciona una base sólida para la gestión financiera del emprendimiento y contribuye a la toma de decisiones estratégicas que impulsen el crecimiento y la rentabilidad del negocio. La estructura del plan de negocios es fundamental para establecer una base sólida y estratégica que guíe el desarrollo y el crecimiento de la empresa, de aquí la importancia de esclarecer la misión y la visión del emprendimiento, Kaiten (2017), señala

“La misión provee de una orientación, no es una lista de actividades a realizar. Define la dirección, no es un destino.” Además Kaiten (2017), destaca:

“Si comparamos a una organización con el cuerpo humano y quisiéramos saber cuál sería el corazón, la respuesta sin duda sería la visión. Cada día las organizaciones están volteando más y más hacia adentro de lo que sucede en ellas, presumiendo que en su interior se encuentran las soluciones a gran parte de los problemas que enfrentan en el exterior.”

La visión y la misión son los elementos clave que dan vida y dirección a una organización, donde la visión actúa como el corazón que late, inspirando y motivando a los miembros del equipo hacia una imagen idealizada del futuro, estableciendo objetivos a largo plazo y guiando las decisiones y acciones de la empresa; mientras que, la misión proporciona la orientación y dirección necesarias para alcanzar esos objetivos, definiendo el propósito y razón de ser de la organización, estableciendo metas a corto plazo, guiando la toma de decisiones y la acción diaria, y proporcionando un sentido de propósito y significado, trabajando en conjunto para impulsar a la organización hacia adelante, adaptándose a los cambios y desafíos del entorno empresarial.

### **Estrategias de financiamiento**

Una estrategia de financiamiento es un plan detallado que una empresa, organización sin fines de lucro o individuo establece para asegurar los recursos financieros necesarios para llevar a cabo sus operaciones, proyectos o actividades. Estas estrategias pueden variar en función de diversos factores, como el tamaño de la entidad, el sector en el que opera, sus objetivos a corto y largo plazo, y su situación financiera actual.

En esencia, una estrategia de financiamiento implica identificar las fuentes potenciales de fondos, evaluar su disponibilidad, costos y condiciones, y seleccionar las más adecuadas para satisfacer las necesidades financieras específicas. Estas fuentes pueden incluir préstamos bancarios, inversionistas privados, capital de riesgo, subvenciones gubernamentales, crowdfunding, donaciones, entre otros. Además de identificar las fuentes de financiamiento, una estrategia efectiva también debe considerar la estructura de capital óptima, es decir, la proporción adecuada entre deuda y capital propio que maximice el valor de la empresa u organización. También puede implicar la gestión eficiente de los flujos de efectivo, la optimización de los activos financieros y la mitigación de los riesgos financieros.

El fenómeno del emprendimiento surge por varias razones: por un lado, el elevado desempleo y, por otro, la escasez de oportunidades de progreso

y desarrollo en campos profesionales específicos. Estas circunstancias han generado un aumento en el uso de las “incubadoras de empresas”, que buscan respaldar y promover iniciativas emprendedoras. Sin embargo, a pesar del apoyo brindado por estas instituciones, los emprendedores se enfrentan a nuevos desafíos, como la limitación de recursos financieros, la duración del proceso, la falta de acceso a financiamiento y la necesidad de una mayor capacitación profesional. Estos obstáculos pueden dificultar el éxito y la sostenibilidad de los proyectos emprendedores, subrayando la importancia de abordar estos desafíos de manera efectiva para fomentar un ecosistema emprendedor más robusto y dinámico.

### **Financiamiento propio**

Se refiere a los recursos generados internamente por la empresa, compuestos por la utilización de reservas y la reinversión de ganancias retenidas. Esta última se destaca como una de las fuentes principales para respaldar el crecimiento, ya que implica una menor dilución del control de la empresa.

### **Financiamiento proveniente de terceros**

El financiamiento por terceros se refiere a la obtención de recursos financieros por parte de una entidad (ya sea una empresa, individuo u organización) a través de fuentes externas, es decir, de terceros ajenos a la propia entidad que requiere el financiamiento. Estos terceros pueden incluir instituciones financieras como bancos y cooperativas de crédito, inversionistas individuales o institucionales, proveedores que otorgan crédito comercial, o incluso el gobierno a través de programas de financiamiento específicos.

“Las principales alternativas utilizadas por las empresas para incrementar su flujo de efectivo están representadas por las ventas efectuadas exclusivamente de contado, para la recuperación rápida de la inversión, y el manejo de niveles mínimos de existencias, para reducir los costos de almacenamiento” (Leal Morantes, 2003).

Algunas de las estrategias que, Leal Morantes (2003), menciona son las siguientes; Fomentar alianzas estratégicas, asociaciones o colaboraciones para afrontar eficazmente los desafíos de competir en una economía abierta, ampliando así el acceso al mercado mediante la comercialización conjunta, lo que puede resultar en descuentos por volumen de compras. Buscar una mayor cooperación con los proveedores para reducir los costos en la cadena de suministro. Asegurar la disponibilidad de productos y ofrecer precios competitivos, incluso si esto significa sacrificar algunos márgenes de beneficio. Establecer acuerdos estables de suministro con los proveedores para garantizar

un suministro oportuno. Mantener niveles mínimos de inventario y aumentar la rotación de existencias para reducir costos y aumentar los ingresos. Utilizar el crédito de los proveedores como fuente de financiamiento a corto plazo, pagando a tiempo. Evitar el endeudamiento innecesario para reducir los costos financieros. Si hay excedentes temporales de efectivo, invertir en instrumentos seguros y líquidos. Mejorar la gestión comercial mediante la consideración de los hábitos y necesidades del consumidor, ofreciendo una amplia gama de marcas y productos de calidad a precios competitivos.

El financiamiento sirve para proporcionar los recursos financieros necesarios a empresas, organizaciones y personas para llevar a cabo diversas actividades económicas. Estas actividades pueden incluir la inversión en activos tangibles e intangibles, el desarrollo de proyectos, la expansión de operaciones, el pago de deudas, la gestión del capital de trabajo, entre otros.

### **Marketing digital**

El marketing digital ha adquirido una relevancia significativa en el contexto de los emprendimientos en los últimos años. Se ha convertido en una herramienta indispensable para que las nuevas empresas puedan alcanzar y comprometerse con su público objetivo de manera efectiva, maximizando así su visibilidad y oportunidades de crecimiento. En la actualidad, el estado del marketing digital en emprendimientos se caracteriza por varios aspectos clave:

#### **Importancia de la presencia en línea**

Los emprendimientos comprenden la necesidad de tener una presencia sólida en línea para destacarse en un mercado cada vez más competitivo. Esto incluye la creación de sitios web profesionales, perfiles en redes sociales, y la participación en plataformas relevantes para su industria.

#### **Uso de redes sociales**

Las redes sociales desempeñan un papel crucial en las estrategias de marketing digital de los emprendimientos. Las plataformas como Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn ofrecen oportunidades únicas para interactuar con los clientes, promocionar productos o servicios, y construir una comunidad en torno a la marca.

#### **Marketing de contenido**

El marketing de contenido se ha vuelto fundamental para los emprendimientos, ya que les permite compartir información valiosa y relevante con su

audiencia. Esto incluye la creación de blogs, videos, infografías, y otros tipos de contenido que generen interés y engagement.

### **Estrategias de SEO**

La optimización para los motores de búsqueda (SEO) es esencial para que los emprendimientos mejoren su visibilidad en línea y atraigan tráfico orgánico a sus sitios web. Esto implica la selección de palabras clave relevantes, la optimización del contenido, la construcción de enlaces, entre otras tácticas.

### **Publicidad digital**

Los emprendimientos a menudo recurren a la publicidad digital para aumentar su alcance y generar leads. Esto puede incluir anuncios en redes sociales, Google Ads, publicidad nativa, entre otros.

Los estudios sobre emprendimiento tienden a abordar dos aspectos fundamentales: por un lado, se centran en las actitudes y habilidades del emprendedor, y por otro, exploran los procesos y metodologías del emprendimiento. En cuanto al primer aspecto, los autores suelen presentar y analizar las teorías y prácticas de emprendedores exitosos (Zapata, 2013), destacándolos como individuos capaces de superar desafíos significativos (Villalobos, 2013).

Además, se examinan aspectos como la personalidad, las habilidades y las debilidades de estos emprendedores (Peiró, Perdrix y Torruella, 2012). Se ha observado que los emprendedores con mayor nivel educativo tienden a iniciar negocios por identificar oportunidades, en lugar de hacerlo por necesidad (Serida, Nakamatsu, Borda y Morales, 2013).

El Business Model Canvas, también conocido como lienzo de modelos de negocio, es una herramienta visual desarrollada por Osterwalder y Pigneur (2012), que facilita la descripción, visualización, evaluación y ajuste de los fundamentos en los cuales una empresa genera, entrega y captura valor.

En esta revisión se proponen modificaciones en cuatro secciones: 1) “Asociaciones clave” es sustituido por “Problema”, ya que, según Ash Maurya (2012), muchos emprendimientos no fracasan debido a la calidad del producto ofrecido, sino por una comprensión deficiente del problema que se intenta resolver; 2) “Actividades clave” se reemplaza por “Solución”, donde se describen las características del producto que ayudarán a resolver el problema; 3) “Relaciones con clientes” se reemplaza por “Ventaja diferencial”, un elemento crucial en cualquier negocio competitivo; y 4) “Recursos clave” es sustituido por “Métricas clave”, donde se especifican los indicadores que se utilizarán para evaluar el modelo y realizar los ajustes necesarios.

El marketing digital es esencial para el éxito de los emprendimientos al proporcionarles una plataforma efectiva y rentable para llegar a su audiencia, construir su marca y hacer crecer su negocio en un entorno cada vez más digitalizado.

### **Desarrollo y ejecución**

Desarrollo de productos/servicios

El proceso de desarrollo de productos y servicios en emprendimientos es esencial, ya que implica la concepción, diseño e introducción de nuevos productos o servicios en el mercado. Este proceso se distingue por su naturaleza iterativa, creativa y centrada en el cliente. Las etapas involucradas pueden variar según las particularidades del emprendimiento y las características del producto o servicio en cuestión. Aquí hay una descripción general del desarrollo de productos y servicios en emprendimientos:

#### **Identificación de oportunidades**

El proceso comienza con la identificación de oportunidades de mercado o necesidades no satisfechas que el emprendimiento puede abordar con su producto o servicio. Esto puede implicar la realización de investigaciones de mercado, análisis de tendencias, entrevistas con clientes potenciales y observación de la competencia.

#### **Generación de ideas**

Una vez identificada la oportunidad, el equipo de emprendedores comienza a generar ideas para posibles productos o servicios que puedan satisfacer esa necesidad. Esto puede implicar sesiones de lluvia de ideas, análisis de tendencias de mercado y retroalimentación de clientes potenciales.

#### **Evaluación de conceptos**

Después de generar ideas, se seleccionan los conceptos más prometedores para su evaluación. Esto implica analizar la viabilidad técnica, la viabilidad económica y la adecuación al mercado de cada idea. Se pueden utilizar herramientas como análisis FODA, análisis de costo-beneficio y pruebas de concepto para evaluar los conceptos.

#### **Desarrollo del producto o servicio**

Una vez que se ha seleccionado un concepto, comienza el proceso de desarrollo del producto o servicio. Esto puede incluir el diseño, la ingeniería, la fabricación (en el caso de productos físicos), el desarrollo de software (en

el caso de servicios digitales), la creación de contenido y la planificación de la experiencia del cliente.

Pruebas y refinamiento: A medida que avanza el desarrollo, se realizan pruebas y ajustes para garantizar que el producto o servicio cumpla con las expectativas del cliente y las especificaciones del mercado. Esto puede implicar pruebas de usabilidad, pruebas beta con clientes piloto y retroalimentación continua del mercado.

### **Lanzamiento al mercado**

Una vez que el producto o servicio ha sido desarrollado y probado con éxito, se lleva a cabo el lanzamiento al mercado. Esto puede incluir actividades de marketing, como publicidad, relaciones públicas, lanzamientos de productos y promociones, así como la implementación de estrategias de distribución y precios.

### **Seguimiento y mejora continua**

Después del lanzamiento, el proceso de desarrollo de productos y servicios continúa con el seguimiento del rendimiento del producto o servicio en el mercado y la implementación de mejoras y actualizaciones según sea necesario. Esto puede implicar la recopilación y análisis de datos, la escucha activa de los clientes y la adaptación a las cambiantes condiciones del mercado.

Según Dul y Ceylan (2014), diversos académicos y expertos han sugerido que el entorno laboral influye en la creatividad y la innovación de los productos. En cuanto a la conexión entre el ambiente creativo de una empresa y su rendimiento en términos de innovación de productos, señalan la necesidad de realizar más investigaciones aplicables a diferentes poblaciones empresariales para poder extrapolar los resultados de manera más amplia. Además, enfatizan la importancia de explorar otros factores que puedan influir en el rendimiento de la innovación de productos.

### **Gestión y liderazgo**

En el campo del emprendimiento, la gestión y el liderazgo se convierten en piezas fundamentales para el crecimiento y sostenibilidad del negocio, donde la gestión se orienta en la organización y coordinación eficiente de recursos como la planificación estratégica, la asignación y optimización de tareas, la implementación de procesos y sistemas efectivos, además del control y monitoreo del desempeño, con el objetivo de garantizar la operatividad y eficiencia del negocio, mientras que el liderazgo implica inspirar, motivar y guiar a las personas, transmitiendo una visión clara y emocionante, motivando

al equipo a alcanzar metas ambiciosas, fomentando la innovación y la creatividad, y adaptando el estilo de liderazgo a las necesidades del equipo y del negocio, para mantener el compromiso, la colaboración y el crecimiento del equipo emprendedor.

Aunque el tema del liderazgo pareciera estar suficientemente explorado, el entorno y las personas van cambiando constantemente, lo que representa un desafío inmutable para el equipo emprendedor. Estos cambios exigen que el líder del emprendimiento tenga las competencias necesarias para planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades que garantizan una gestión eficiente. Esto implica no solo dominar habilidades técnicas, sino también desarrollar habilidades humanas y conceptuales que le permitan adaptarse y responder de manera efectiva a las nuevas realidades (Araque, Nieves, & Vega, 2021).

En este contexto, cobra especial relevancia el liderazgo transformacional e innovador. Este estilo de liderazgo se caracteriza por la capacidad de concientizar a los seguidores sobre la importancia y el valor de los resultados, lo que les permite asumir errores personales y adquirir nuevos conocimientos (Araque, Nieves, & Vega, 2021). Además, el líder transformacional trabaja con inteligencia emocional, inspirando y motivando a su equipo a ir más allá de sus límites, fomentando la creatividad y la innovación. De esta manera, el equipo emprendedor se siente empoderado y comprometido con el logro de los objetivos, lo que les permite adaptarse de manera efectiva a los desafíos cambiantes del entorno.

En resumen, el liderazgo transformacional e innovador se ha convertido en una pieza clave para el éxito de los emprendimientos en un mundo en constante evolución. Estos líderes no solo poseen las competencias técnicas necesarias, sino que también cuentan con la capacidad de inspirar, motivar y desarrollar a su equipo, fomentando la creatividad, la innovación y la adaptabilidad, elementos fundamentales para hacer frente a los desafíos que enfrentan los emprendedores en la actualidad.

Los equipos de trabajo constituyen un activo intangible de gran relevancia dentro de los emprendimientos, convirtiéndose en una fuente de ventaja competitiva. Su cultura organizacional y socialización les permite innovar, apoyar el incremento de la competitividad y posicionamiento en el mercado. Esto significa que un líder emprendedor tiene a su mando el potencial de su equipo, y depende de este líder satisfacer las necesidades básicas necesarias para el bienestar y fomento de la motivación intrínseca de todos los seres

humanos que conforman el equipo. Para que un equipo de trabajo pueda desarrollar todo su potencial, es fundamental que el líder emprendedor se enfoque en satisfacer las necesidades básicas de sus integrantes (Gómez, 2021). Esto incluye no solo aspectos materiales y económicos, sino también necesidades psicológicas y emocionales. Un equipo motivado, con un sentido de pertenencia y valoración, será capaz de innovar, colaborar y comprometerse con los objetivos de la organización de una manera mucho más efectiva.

El papel del líder emprendedor es crucial en este proceso. Más allá de las habilidades técnicas y de gestión, el líder debe desarrollar habilidades que le permitan inspirar, motivar y potenciar el talento de su equipo. Esto implica crear un ambiente de confianza, respeto y reconocimiento, donde cada miembro del equipo se sienta valorado y con la libertad de aportar sus ideas y habilidades. Un líder emprendedor efectivo será aquel que logre alinear los objetivos individuales con los objetivos del equipo y de la organización, generando un sentido de propósito y compromiso que se traduzca en resultados reales para el emprendimiento.

### **Crecimiento y superación de obstáculos**

Superar desafíos y obstáculos

En la actualidad, los escenarios mundiales demandan personas altamente competitivas y con una visión clara para aprovechar las oportunidades. La persona debe estar dispuesta a identificar dichas oportunidades, asumir riesgos, a ser proactivo y creativo, con la finalidad de llevar a cabo ideas innovadoras y resolutivas. Todas estas doctrinas plasman el sentido de emprender, entendiéndose que el emprendimiento da la posibilidad de moldear a individuos con ideas ambiciosas, y capaces de generar un impacto positivo en la sociedad y el mundo. Ser emprendedor implica desarrollar habilidades que desafían las propias creencias del individuo, generando el compromiso constante al aprendizaje.

El progreso en la adquisición de habilidades necesarias para convertir emprendimientos en empresas exitosas, se basa en la sinergia de la “triple hélice del desarrollo”, que involucra la interacción entre la universidad, el gobierno y las empresas. Esta colaboración impulsa iniciativas dirigidas a transformar ideas empresariales en negocios tangibles mediante la educación, el respaldo financiero, y la orientación y conocimientos aportados por la experiencia empresarial (Moreno Zacarías, 2010).

El emprendiendo se convierte en una gran fuerza, capaz de transformar la economía y la sociedad. Los emprendedores ven oportunidades donde otros

solo ven problemas. Este paradigma permite que la persona desarrolle soluciones innovadoras que generan cambios positivos y funcionales en múltiples áreas. El emprendimiento ha significado un principio de tenacidad y logro empresarial, demostrando una determinación de llevar las ideas a cabo, superando obstáculos y errores que se presentan en el camino. Esta perseverancia es fundamental para impulsar el progreso y desarrollo del emprendimiento (Borja, Carvajal y Vite, 2020).

Es viable entender que el emprendimiento aporta soluciones creativas a desafíos que se presentan con gran o poca frecuencia, y es ahí que la capacidad de identificar problemas y necesidades insatisfechas permiten generar un impacto positivo; haciendo que esta fuerza de cambio, fomente la creación de empleos, la diversificación económica y la competitividad. Al asumir estos riesgos y aprovechar las oportunidades, los emprendedores contribuyen al crecimiento y bienestar de las economías locales y globales.

Esta capacidad de los emprendedores para identificar oportunidades y transformarlas en realidades tangibles los convierte en agentes de cambio. En un mundo en constante evolución, el emprendimiento se erige como una fuerza motriz que impulsa el progreso y el desarrollo. El miedo al fracaso es un desafío común que enfrentan los emprendedores en su camino hacia el éxito. La naturaleza humana tiende a buscar la seguridad, lo que a menudo despierta temores en los emprendedores, como el miedo a no ser capaces, al rechazo y a la decepción. Estos temores pueden llevar a una percepción exageradamente negativa de las posibles consecuencias de sus acciones (ADEN Business Magazine, 2019).

Es fundamental que los emprendedores sean capaces de evaluar de manera realista los riesgos involucrados y superar el miedo al fracaso. Aprender de los errores ajenos y capitalizar esas lecciones les permite evitar cometer las mismas faltas y aprovechar las oportunidades que surgen de ellas. En el mundo del emprendimiento, es crucial escuchar las experiencias de otros emprendedores, aprender de sus vivencias y buscar consejos para enriquecer su propio camino. Al tener una actitud abierta a la retroalimentación y a la experiencia compartida, los emprendedores pueden fortalecer su capacidad de enfrentar los desafíos con mayor confianza y sabiduría (ADEN Business Magazine, 2019).

Para superar el miedo y obstáculos en el emprendimiento, se requiere de una combinación de estrategias que ayuden a combatir los desafíos con confianza y determinación; es importante asimilar que el miedo es una con-

ducta natural y que el fracaso es una oportunidad para aprender y crecer. Un punto clave para enrumbar el camino del emprendimiento es la definición clara de objetivos y valores, que deben dar propósito a las acciones que se van a tomar. Es esencial que estos objetivos sean realistas y alcanzables. Por otro lado, es fundamental que el emprendedor desarrolle un sentido resiliente que le permita mantener una actitud positiva, y le permita desarrollar cuidadosamente aspectos, que van desde ¿qué se va hacer?, ¿cómo se va hacer?, ¿qué recursos se necesita?, todo esto conllevaría a una investigación a fondo para conocer las fortalezas, y debilidades; mismas que pueden orientarse a partir del apoyo y enseñanza de mentores que han pasado por experiencias similares (Manzanilla, 2023; Santos, 2023). En el mundo del emprendimiento, es fundamental tener una mentalidad flexible y adaptable. Consolidar un solo plan de acción puede ser riesgoso, ya que el entorno empresarial está lleno de imprevistos y cambios constantes.

Por eso, es crucial diversificar las opciones y preparar planes alternativos para enfrentar situaciones inesperadas. Cuando se emprende un negocio, es común que los emprendedores se enfoquen en un plan de negocios específico y lo sigan al pie de la letra. Sin embargo, esta rigidez puede ser perjudicial a largo plazo. Es necesario tener una concepción más amplia que permita flexibilizar las estrategias según las circunstancias.

Diversificar las opciones significa explorar diferentes alternativas y escenarios posibles. En lugar de apostar todo a una sola carta, los emprendedores deben considerar múltiples ideas, productos o servicios que puedan ofrecer. Esto les brinda una red de seguridad en caso de que el plan principal no funcione como se esperaba. Tener una mentalidad flexible y adaptable es clave para navegar con éxito en el mundo empresarial. Es entonces que diversificar las opciones, preparar planes alternativos y mantener una mentalidad flexible son elementos esenciales para el éxito en el emprendimiento. Al adoptar esta actitud, los emprendedores estarán mejor preparados para enfrentar los desafíos y aprovechar al máximo las oportunidades que se presenten en su camino hacia el éxito.

Una de las fallas comunes en el mundo del emprendimiento es asumir que ser un buen emprendedor automáticamente conlleva ser un buen empresario. Sin embargo, esta creencia no siempre se traduce en resultados exitosos. Antes de centrarse en la creación de una empresa, el emprendedor debe priorizar su propio desarrollo personal y enfocarse en adquirir las capacidades y habilidades necesarias para lograr un crecimiento integral, tanto a nivel individual como empresarial. El camino hacia el éxito en el emprendi-

miento requiere una introspección y un trabajo constante en la mejora de las competencias propias, que luego se verán reflejadas en la gestión y liderazgo de la organización que se busca construir (Gómez, 2021).

Es habitual que cuando se habla de emprendimiento, a menudo se haga énfasis en las cualidades y rasgos de personalidad que deben poseer los emprendedores para tener éxito. Características como la creatividad, la perseverancia, la tolerancia al riesgo y la capacidad de innovación son ampliamente reconocidas como fundamentales para el éxito empresarial. Sin embargo, el camino hacia el emprendimiento exitoso implica mucho más que simplemente poseer estas cualidades.

Una parte esencial del proceso emprendedor es la capacidad de aprender de las experiencias de otros y evitar los errores comunes que han llevado al fracaso a numerosos proyectos en el pasado. Es común cometer una serie de errores que pueden poner en riesgo el éxito de un negocio. Uno de los más frecuentes es subestimar a la competencia y creer que el producto o servicio propio es superior, lo cual a menudo se debe a un excesivo optimismo por parte del emprendedor. Otro error grave es no ser capaz de formar un buen equipo de trabajo, ya sea por un individualismo excesivo o por rodearse de personas sin la formación y experiencia adecuadas (Navarro, 2021).

Además, muchos emprendedores cometen el error de realizar estudios de mercado deficientes o una mala planificación de las actividades de marketing, lo que puede llevar a una falta de conocimiento sobre el mercado y las necesidades de los clientes (Navarro, 2021). Otro error común es no dedicar suficiente tiempo al emprendimiento, intentando llevarlo a cabo mientras se está empleado en otra empresa, lo cual es prácticamente casi imposible. También es frecuente creer que un buen producto se vende solo, sin considerar la importancia de la promoción y la comunicación con el cliente. Una de las faltas más perjudiciales dentro del emprendimiento es olvidar a la cliente una vez realizada la venta, sin preocuparse por fidelizarlo, lo cual es especialmente nocivo en la era actual de las redes sociales. Estos errores pueden ser costosos y pueden poner en riesgo la supervivencia del emprendimiento, por lo que es fundamental que los emprendedores aprendan de las experiencias ajenas y se esfuercen por evitarlas.

## **Conclusiones**

El emprendimiento comienza con una idea innovadora, pero requiere una mentalidad proactiva y flexible. Los emprendedores deben ser capaces de identificar oportunidades y tener la valentía de asumir riesgos. La capacidad de adaptarse y perseverar frente a los desafíos es crucial para el éxito.

La creación de ideas de negocios es un proceso colectivo que involucra la colaboración y la creatividad. Métodos como el brainstorming y eventos de pitching son esenciales para generar y refinar ideas innovadoras. Evaluar la viabilidad de estas ideas a través de estudios de mercado y modelos de negocio sólidos es fundamental para asegurar que las propuestas tengan potencial para ser exitosas y sostenibles.

El emprendimiento no se limita a la generación de valor económico, sino que también puede tener un impacto social significativo. El emprendimiento social se enfoca en resolver problemáticas sociales y ambientales de manera sostenible. Este tipo de emprendimiento combina el impulso empresarial con una misión altruista, destacándose por su capacidad de generar cambios positivos en la comunidad.

La innovación tecnológica es un pilar crucial en el proceso emprendedor. La capacidad de introducir nuevas tecnologías o mejorar las existentes puede aumentar significativamente la eficiencia y competitividad de un emprendimiento. La adopción de tecnología debe ser estratégica y orientada a mejorar procesos y productos de manera continua.

Un plan de negocios bien estructurado es esencial para materializar una idea empresarial. Este plan debe incluir un análisis detallado del mercado, estrategias de marketing, planificación financiera y un estudio de la competencia. Un plan sólido atrae inversores, predice la demanda y facilita la obtención de financiamiento, proporcionando una guía clara para el desarrollo y crecimiento del negocio.

El liderazgo es otro componente vital en el emprendimiento. Un buen líder debe ser capaz de motivar y guiar a su equipo, creando un ambiente de confianza y colaboración. La gestión efectiva de recursos humanos y materiales es crucial para la ejecución exitosa de cualquier proyecto emprendedor.

El emprendimiento es un viaje complejo que combina creatividad, innovación, planificación y gestión estratégica. Los emprendedores deben ser resilientes, adaptables y visionarios, capaces de superar obstáculos y aprovechar oportunidades. Aunque el camino del emprendimiento está lleno de

desafíos, el impacto positivo y las recompensas personales y sociales pueden ser inmensas. El documento destaca la importancia de un enfoque integral y detallado en todas las etapas del emprendimiento, desde la idea inicial hasta la implementación y crecimiento del negocio.

## Referencias Bibliográficas

- Accept Mission. (20 de febrero de 2021). Ponga en marcha el proceso de generación de ideas en su organización. Obtenido de Accept Mission: <https://www.acceptmission.com/es/blog/idea-generation/>
- ADEN Business Magazine. (22 de octubre de 2019). Cómo superar el miedo al fracaso al momento de emprender. Obtenido de ADEN International Business School: <https://www.aden.org/business-magazine/superar-miedo-al-fracaso-al-momento-emprender/>
- Aicad. (30 de diciembre de 2015). Importancia de un plan de negocios para el éxito empresarial. Obtenido de Aicad Business School: <https://www.aicad.es/plan-negocios-importancia>
- Araque, Y. D., Nieves, D. C., & Vega, O. N. (2021). Liderazgo transformador e innovador clave para el éxito del emprendimiento sostenible. Mundo FESC. Obtenido de <https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/mundofesc/article/view/824>
- Borja, A., Carvajal, H., & Vite, H. (2020). Modelo de emprendimiento y análisis de los factores determinantes para su sostenibilidad. Revista Espacios. Obtenido de <https://w.revistaespacios.com/a20v41n24/a20v41n24p15.pdf>
- Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid (2004), Herramientas de Gestión de la Innovación. Legna Gráficas, S.L. pp. 10.
- Caurin, J. (26 de septiembre de 2023). Estructura de un plan de negocio. Obtenido de Empredepyme: <https://empredepyme.net/estructura-de-un-plan-de-negocio.html>
- Colomina Climent, E., & Yáñez Muñoz, L. (2014). Herramientas Para El Análisis Y Validación De Ideas De Negocio (Toolkit for Analysis and Validation of Business Ideas). Revista Global de Negocios. Obtenido de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2498712](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2498712)
- Coriat, Benjamin (1995), Pensar al Revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa. Siglo Veintiuno Editores. 2da Edición. México.
- Dees, J.G. (1998): The meaning of social entrepreneurship, Stanford University: Draft Report for the Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.
- Drayton, B. (2002): "The citizen sector: becoming as entrepreneurial and competitive as business". California Management Review 44 (3), 120–132

- Boschee, J. (1995): "Social entrepreneurship: Some non-profits are not only thinking about the unthinkable, they're doing it – Running a profit". *Across the Board, The Conference Board Magazine* 32, 3, 20–5.
- Dul, J; Ceylan, C. (2014). The Impact of a Creativity-supporting Work Environment on a Firm's Product Innovation Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 31(6), 1254-1267.
- Ferrer, V. (15 de febrero de 2021). ¿Qué es y cómo hacer un estudio de mercado? Obtenido de IEBS Business School: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-y-como-hacer-un-estudio-de-mercado-marketing-digital/>
- Gómez, G. H. (2021). Emprendedurismo y liderazgo empresarial en las organizaciones del siglo XXI. *Revista Fidélitas*. Obtenido de [https://revistas.ufidelitas.ac.cr/index.php/revista\\_fidelitas/article/view/31](https://revistas.ufidelitas.ac.cr/index.php/revista_fidelitas/article/view/31)
- Harding, R. (2004). Social Enterprise: The New Economic Engine?. *Business Strategy Review*, 15 (4), 39-43.
- Hidalgo, A; León, G.; Pavón, A, (2002), *La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones*. Pirámide, Madrid
- Shane, S. y Venkataraman, S. (2000): "The promise of entrepreneurship as a field of research", *The Academy of Management Review* 25, 1 217-226.
- Kaiten, J. C. (2017). Importancia de la Visión y Misión dentro de las organizaciones.
- Leadbetter, C. (1997): *The rise of the social entrepreneur*, London: Demos.
- Lepoutre, J, Justo, R. Terjesen, S y Bosma, N (2013): "Designing a global standardized methodology for measuring social entrepreneurship activity: the Global Entrepreneurship Monitor social entrepreneurship study", *Small Business Economics*, 40, 693-714.
- Leal Morantes, M. (2003). Estrategias de financiamiento aplicadas por hipermercados en un entorno competitivo. *Revista de Ciencias Sociales*, 311-322.
- López Mielgo, Nuria; Montes Peón, José Manuel; Vázquez Ordás, Camilo José y Rodríguez, Juan Prieto (2005), *Innovación y competitividad: implicaciones para la gestión de la innovación*. En; <http://www.madrimasd.org/revista/revista24/tribuna/tribuna1.asp>.

- Manzanilla, H. (2023). ¡Vence el miedo a emprender! 10 claves para superarlo. Obtenido de EGM Emprendedor Growth Model: <https://metodoegm.com/emprendimiento/vence-el-miedo-a-emprender-10-claves-para-superarlo/>
- Martins, J. (13 de mayo de 2024). Cómo aplicar un estudio de viabilidad en la gestión de proyectos. Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/recursos/feasibility-study>
- Maurya, A. (2012). Why lean canvas vs. business model canvas? Practice Trumps Theory [blog]. Recuperado de <http://practicetrumpstheory.com/2012/02/why-lean-canvas/>
- Mill, John Stuart (1978), Principios de Economía Política. Fondo de Cultura Económica. México Pavón y Godman citado por León (2008)
- Romero, Yibetza (2008), Importancia de la innovación tecnológica en BTicino de Venezuela.
- Moreno Zacarías, H. M. (2010). Análisis de las características del emprendimiento y liderazgo en los países de Asia y Latinoamérica. Portes: Revista Mexicana de estudios sobre la Cuenca del Pacífico.
- Navarro, J. (20 de diciembre de 2021). Top 10 Errores de los emprendedores. Obtenido de McGraw-Hill: <https://www.mheducation.es/blog/top-10-errores-de-los-emprendedores>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2012). Generación de modelos de negocio. Barcelona: Deusto.
- Peiró, F; Perdrix, G; & Torruella, A. (2012). Escuela de emprendedores. ¡Descubre el potencial emprendedor que llevas dentro! Barcelona: Libros de Cabecera.
- Real Academia Española – RAE. - (2017), Diccionario versión Online: <http://www.rae.es/>
- Santos, F., Barroso, M., & Guzmán, C. (2013). La economía global y los emprendimientos sociales. Revista de Economía Mundial, 177-196.
- Santos, J. (18 de octubre de 2023). Cómo superar el miedo al fracaso al emprender. Obtenido de Mentoring Negocios: <https://mentoringnegocios.com/como-superar-miedo-al-fracaso-al-emprender/>

- Serida, J., Nakamatsu, K., Borda, A., y Morales, O. (2013). Global Entrepreneurship Monitor-Perú 2012. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/publicaciones/libros/2013/global-entrepreneurshipmonitor-peru-2012/>
- Smith, A. (2004): La teoría de los sentimientos morales, (1ª edc. 1759), Madrid: Alianza Editorial.
- Swedberg, R. (Ed.) (2000). The Social Science View of Entrepreneurship. En Entrepreneurship. The Social Science View (pp. 7-24). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Tapscott Don (1997), La economía digital. Las nuevas oportunidades y peligros en un mundo empresarial y personal interconectado en red. Mc Graw Hill.
- Vacas F., Sáez; García, Oscar; Palao, Javier y Rojo Pedro (2006) Innovación tecnológica en las empresas. Temas básicos En <http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/1%20-Introducci%F3n.pdf>.
- Villalobos, F. (2013). El proyecto Francisco Villalobos. Lima: Help!
- Zapata, J. (2013). Camino emprendedor. Ser, soñar y hacer. Lima: Malabares.

1era Edición

# **FACTORES ADMINISTRATIVOS**

y su impacto en el  
rendimiento empresarial

## **2**

### **Capítulo**

Cultura organizacional en la rotación  
del personal

**AUTORES:** Nicolay Proaño; Estefania Almeida



## Cultura organizacional en la rotación del personal

Organizational culture in employee turnover.

### Resumen

La cultura organizacional, incluyen los valores, creencias y prácticas compartidas en una organización, influye directamente a la rotación del personal. Se puede mencionar que una cultura positiva puede aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados, reduciendo así la rotación, cambios de puestos o el malestar de los integrantes de la organización. Una cultura que valora a los empleados y genera un buen ambiente laboral por ende aumenta la satisfacción y el compromiso de los empleados. En esta investigación se da a conocer como la cultura organizacional puede beneficiar o afectar negativamente a la rotación del personal. Los líderes efectivos practican una gestión transparente y de apoyo contribuyen a una cultura positiva, lo que reduce la rotación. Una cultura que reconoce y recompensa adecuadamente las contribuciones de los empleados fomenta la lealtad y disminuye la rotación. Si afecta negativamente la cultura organizacional la tasa de rotación del personal será más alta, en este capítulo damos énfasis a los valores, creencias que pueden afectar a la organización.

**Palabras claves:** cultura organizacional, rotación de personal, clima laboral, desempeño laboral.

### Abstract

Organizational culture, encompassing shared values, beliefs, and practices within an organization, directly influences employee turnover. A positive culture can increase employee satisfaction and commitment, thereby reducing turnover, job changes, or employee discomfort. A culture that values employees and fosters a good work environment inherently increases employee satisfaction and commitment. This research aims to explore how organizational culture can either positively or negatively impact employee turnover. Effective leaders who practice transparent and supportive management contribute to a positive culture, which reduces turnover. A culture that recognizes and rewards employee contributions fosters loyalty and decreases turnover. Conversely, a negative organizational culture will lead to a higher turnover rate. This chapter emphasizes the values and beliefs that can impact an organization.

**Keywords:** organizational culture, employee turnover, work climate, job performance.

## Introducción

La cultura organizacional a revolucionado aspectos en los ámbitos laborales, hoy en día las grandes empresas u organizaciones cuentan con una cultura muy avanzada para seguir en constante mejoramiento de sus procesos que ayudan a la eficiencia de la organización, cabe mencionar que una cultura organizacional bien procesionada y positiva es una gran ventaja para que no exista la rotación del personal, por otro lado si se observan dificultades en la cultura, se incrementa la posibilidad que la rotación del personal sea cada vez más notoria.

Por lo tanto Montejo Pedemonte & Sanchez Yamunaque (2022), manifiestan que La cultura organizacional de las organizaciones es de vital importancia; porque refleja la identidad organizacional del empleado y la visión general de la institución. Además, les brinda a las empresas continuidad y estabilidad de tal manera que los trabajadores se sienten más seguros laboralmente. Así también brinda a los colaboradores ingresantes información oportuna y precisa acerca del funcionamiento de la organización y sobre todo referente a su cargo a desempeñar.

Para Martínez & Flores (2022), afirman que la rotación de personal surge por varios factores, por hacer mención de algunos: mejora salarial, cambio de domicilio, pocas garantías e incertidumbre en el área de trabajo, ambiente laboral desfavorable, entre muchas otras variables. Lo que genera graves problemas a las empresas, específicamente en relación a su imagen y, quizá más importante, en lo económico.

El propósito de esta investigación, tiene como objetivo general analizar la cultura organizacional en la rotación del personal, por lo que hoy en día en las organizaciones la rotación del personal se ve afectada de manera negativa, como objetivos específicos tenemos: conocer como la cultura organizacional puede afectar en la rotación del personal e identificar la relación que tiene la cultura organizacional con la rotación del personal.

La importancia de esta investigación se centra en anticiparse a los cambios repentinos de la cultura organizacional afectando a los empleados con sus puestos de trabajos, en conclusión, lo que se pretende es lograr evitar que ocurra la rotación del personal repentina, lo cual está afectando a las organizaciones.

## Desarrollo

### La cultura organizacional

Hace referencia al conjunto de valores, normas, creencias, comportamientos, prácticas y símbolos que caracterizan a la organización. Incluye expectativas, valores y otros factores relacionados con la filosofía de la propia organización, la cual se define no solo en relación con las actividades económicas, sino también la forma en que se estructuran las relaciones de la organización con todos sus miembros (López, 2020).

No hay duda de que las condiciones del mundo actual obligan a enfrentar de manera permanente transformaciones drásticas y aceleradas en todas las esferas de la vida humana y, en particular, en el campo de los negocios. En este orden de ideas, se hipotetiza que la cultura organizacional tiene importantes implicaciones en la disposición al cambio por parte de los miembros de una organización (Vesga Rodríguez, J. J et al., 2020).

A la vez, de acuerdo con Chango (2021), la cultura organizacional establece la manera en que se espera que los miembros de la organización interactúen entre sí o con el exterior. Es decir, establece el modo en que los individuos deben comportarse, la manera en que se debe tomar la decisión y cómo se llevan a cabo las actividades laborales. Es establecida por líderes y después se le comunica y se refuerza por medio de varios métodos, lo que da forma a comportamientos, percepciones y comprensión de los empleados, es así que se da forma a la manera adecuada de comportarse en la organización.

La cultura organizacional es esencial para el éxito y la sostenibilidad de la empresa, promoviendo la cohesión de los trabajadores ya que el compartir los valores ayudan a que se alineen los miembros organizacionales hacia los objetivos y las metas en común (Yopan, 2020). La cultura organizacional positiva proporciona varios beneficios que contribuyen a una mejora del ambiente de trabajo y del desempeño general de la empresa.

Por lo tanto, una cultura organizacional clara, alienada con los valores y objetivos de la empresa contribuye a la cohesión de los miembros del equipo, fomenta el compromiso y da como resultado una mejor y mayor motivación y productividad de los empleados. Además, hace que sea más fácil atraer y retener talento, ya que las personas tienden a sentirse atraídas por empresas que comparten valores comunes y brindan un ambiente de trabajo positivo y colaborativo (Chango Saavedra, 2021).

El cambio organizacional es esa transformación de los procesos y las actividades desarrollados por el individuo en la organización, con lo cual se genera un impacto sociocultural significativo para promover un adecuado desempeño laboral que incremente la satisfacción tanto del individuo como del grupo y se logra mayor rentabilidad en la organización. Cuando se presenta un cambio dentro de la organización, todos los integrantes reciben una información básica sobre los cambios que se planean implementar; en ese momento se generan los primeros cuestionamientos y el análisis de cómo estos cambios pueden afectar su situación laboral actual (Vesga Rodríguez, J. J et al., 2020).

### **Elementos de la Cultura Organizacional**

La cultura organizacional tiene elementos distintos y únicos dentro de su amplia gama y es estable, lo que significa que los elementos culturales tienden a permanecer en constante cambio, es decir, permanecerán inalterables, intactos y nulos. Asimismo, otro factor es la confianza más allá del desempeño, la oposición es un estado de admiración y el componente cognitivo es la forma en que funcionan las cosas, la base de conocimientos y la forma de organización para descubrir el talento en diversos campos (Barahona & Bello, 2021).

Los elementos de la cultura organizacional son importantes porque existen normas, prácticas y códigos que reflejan el bienestar de todos los miembros de la organización, por lo que son una imagen representativa de las diferentes áreas de la organización que trabajan arduamente todos los días para lograr resultados positivos (Basurto, 2022).

Lo es todo, incluido el comportamiento de las personas y las oportunidades en una organización, por lo que un sistema ideal basado en valores, normas y estándares incluye varios elementos (Vásquez, 2019). Cabe señalar que las empresas con diferentes culturas adoptarán estos o más elementos para moldear su cultura organizacional para lograr la mejora organizacional continua.

La cultura organizacional está compuesta por varios elementos que influyen en el funcionamiento de la empresa y su relación con el medio ambiente. Algunos de estos proyectos incluyen:

Valores y actitudes: Son componentes clave de la cultura organizacional. Afectan la forma en que se realiza el trabajo en la organización y la forma en que interactúa con el mundo externo e interno.

2. Estructura organizativa: El poder de la empresa y la estructura de gestión también son factores que influyen en la definición de cultura organizacional. Estas estructuras se refieren no sólo a la relación entre socios y empleados, sino también a cómo se ejerce el liderazgo dentro de la organización (Barahona & Bello, 2021).

Identidad organizacional: La cultura organizacional permite a las empresas enfatizar las características que definen su identidad, incluida la forma en que interactúan con el mundo externo e interno y la imagen que desean proyectar a los clientes y empleados.

Proceso de selección de empleados y proveedores: El proceso de selección de empleados y proveedores también forma parte de la cultura organizacional. Este proceso afecta la forma en que una empresa se relaciona con su entorno y la imagen que proyecta a la sociedad en la que opera.

Valores de la empresa: Los valores corporativos, los mecanismos de socialización, los cambios culturales y las formas de mediación también son factores clave que influyen en el desarrollo de la cultura y los sistemas organizacionales (Basurto, 2022).

Normas y códigos de conducta: Las reglas que existen dentro de una organización, como los códigos de conducta y las compensaciones, también forman parte de la cultura de una organización. Estas reglas se aplican a varios aspectos de la organización y son cruciales para definir la cultura corporativa (Barrios, 2015).

Juntos, estos elementos afectan directamente la forma en que se realiza el trabajo en la organización y la relación entre el trabajo y el medio ambiente. La cultura organizacional es la base de cualquier organización porque determina la dirección del negocio y controla las operaciones de la empresa.

### **Importancia de la cultura Organizacional**

La cultura organizacional es crucial porque demuestra a los individuos dentro de una organización su valor fundamental, lo cual genera motivación, incrementa la productividad y fomenta el sentido de pertenencia hacia la compañía. Por consiguiente, es esencial que las empresas implementen programas de capacitación y desarrollo para estimular y mejorar las habilidades tanto de los empleados como de los equipos de trabajo (Vásquez, 2019).

Además, al mantener una cultura organizacional sólida, es posible anticipar y abordar eficazmente los desafíos que enfrentan los equipos de trabajo, promoviendo la formación de equipos con ideas claras y positivas que

conduzcan a resultados superiores. En el contexto empresarial, esto no solo es fundamental para el desempeño general de la organización, sino también para alcanzar sus objetivos (Basurto, 2022). El desempeño de las organizaciones suele depender del entorno en el que se encuentre.

Es un determinante del desempeño, ya que impacta no solo los resultados directos y la eficiencia de una organización, sino también la salud, el entusiasmo, el compromiso y la flexibilidad de su personal. Los valores de la empresa siguen evolucionando en respuesta a estímulos internos y externos, como la rotación de empleados, las crisis económicas y el comportamiento de los consumidores (Chango, 2021). Por tanto, comprender los elementos de la cultura organizacional permite a las empresas adaptarse al cambio y comprender cómo trabajan y se relacionan con su entorno.

### **Además, es importante por los siguientes aspectos:**

**Impacto en el compromiso y la productividad:** Si se encuentra sólida que esté alineada con los valores y objetivos de la empresa puede mejorar significativamente el compromiso, la productividad y el desempeño de los empleados. Esta coherencia aumenta la retención de empleados, la satisfacción del cliente y la rentabilidad. Además, una cultura positiva atrae y retiene a los mejores talentos, contribuyendo a un éxito de la empresa (Vásquez, 2019).

**Adaptación de la personalidad y los negocios:** La cultura organizacional describe la personalidad de la empresa y su comportamiento, le da contexto y se destaca en el mercado. Esta identidad única no sólo atrae a clientes y socios comerciales, sino que también promueve la integración, la productividad y los buenos resultados laborales (Basurto, 2022). Por tanto, una cultura organizacional sólida es una introducción a la empresa y ayuda a fortalecer la imagen y reputación de la misma.

**Acciones e instrucciones de funcionamiento:** Guía y dirige las acciones de todos los miembros del equipo en términos de toma de decisiones y actividades laborales. Esta influencia se aplica a todos los comportamientos, ideas y patrones de comportamiento organizacional. Las investigaciones muestran un fuerte vínculo entre la cultura organizacional y el desempeño empresarial y resaltan la importancia de invertir en su desarrollo y mantenimiento (Chango, 2021).

**Mejora en la comunicación y colaboración:** Al tener una cultura organizacional adecuada se mejoran los cambios, la comunicación y la colaboración de los empleados, aumentando la eficacia y eficiencia en la organización. A la vez, que esta cultura sólida permite que se mejore la imagen y la reputación de la empresa.

Para Vesga Rodríguez, J. J et al (2020), es necesario observar los principales aspectos de la naturaleza del cambio organizacional: (a) es una estrategia arriesgada, gracias a su estrecha relación con la violación de los valores culturales básicos y la identidad de la organización; (b) necesita un enfoque que muestre características específicas de la organización, identificando el ambiente interno y externo, ya que estos son necesarios en el propósito de realizar adecuados procesos de cambio organizacional; y (c) la influencia de las diferencias culturales e institucionales entre los países, esto debido a la diversidad cultural del mundo que exige una mirada amplia para abordar el cambio en las organizaciones.

### **Soluciones para una buena Cultura Organizacional**

Desarrollar y mantener una cultura organizacional sólida y positiva es esencial para el éxito a largo plazo de cualquier negocio. Las soluciones para desarrollar una buena cultura organizacional incluyen:

**Definición clara de valores y principios:** Es esencial que una organización defina claramente sus valores y principios fundamentales que guían las operaciones del día a día. Estos valores deben comunicarse de manera efectiva en todos los niveles de la organización, desde la alta dirección hasta las bases. Al crear un marco ético sólido y coherente, puede proporcionar una orientación clara sobre el comportamiento de todos los miembros del equipo (Barahona & Bello, 2021).

**Comunicación abierta y transparente:** Es importante para generar confianza y aumentar la cohesión dentro de su equipo. Esto incluye no sólo comunicar mensajes relevantes claros y oportunos, sino también escuchar activamente las opiniones e inquietudes de los empleados (Basurto, 2022). La retroalimentación bidireccional ayuda a resolver problemas antes de que se conviertan en conflictos mayores y crea un ambiente de trabajo donde todos se sienten valorados y escuchados.

**Promover la diversidad y la inclusión:** Una cultura organizacional positiva valora y respeta la diversidad en todas sus formas. Esto incluye no sólo la diversidad de cultura y etnia, sino también la diversidad de género, edad, capacidad y experiencia. Crear un entorno inclusivo donde todos los empleados se sientan incluidos y valorados no sólo mejora la moral y el compromiso, sino que también enriquece las perspectivas y la creatividad dentro de la organización (Llanos, 2018).

**Reconocer y recompensar:** Es esencial para fomentar una cultura positiva. Esto puede variar desde reconocimiento verbal y programas de reco-

nocimiento formal hasta incentivos financieros y oportunidades de desarrollo profesional (Barrios, 2015). El reconocimiento efectivo no sólo motiva a los empleados a dar lo mejor de sí, sino que también refuerza los comportamientos y valores deseados dentro de la organización.

**Desarrollo y crecimiento profesional.** Proporcionar oportunidades claras de desarrollo y crecimiento profesional es clave para mantener a los empleados motivados y comprometidos. Esto puede incluir programas de capacitación y desarrollo, tutoría, asignaciones de proyectos desafiantes y oportunidades de promoción interna (Palafox, 2019). Un entorno donde los empleados pueden aprender y crecer en sus funciones fomenta la lealtad y reduce la rotación porque los empleados ven su desarrollo personal y profesional como una máxima prioridad para la organización.

**Equilibrio entre la vida personal y laboral:** Fomentar un equilibrio saludable entre la vida personal y laboral es esencial para el bienestar general de los empleados. Esto incluye el desarrollo de políticas y prácticas que respalden la flexibilidad laboral, el teletrabajo cuando sea posible y una gestión eficaz del tiempo (Llanos, 2018). Los empleados que sienten que pueden equilibrar su trabajo y sus responsabilidades personales tienden a ser más productivos, comprometidos y experimentar menos agotamiento.

**Liderazgo ejemplar:** Los líderes desempeñan un papel clave en la creación y mantenimiento de una cultura organizacional positiva. Es muy importante que los líderes no sólo articulen los valores y principios de la organización, sino que también actúen como modelos a seguir. El liderazgo auténtico, empático y ético inspira confianza y establece un tono positivo en toda la organización. Los líderes eficaces también están dispuestos a escuchar y aprender de sus equipos, fomentando la colaboración y un entorno de trabajo de apoyo (García, 2022).

la cultura organizacional es un proceso complejo que necesita de un líder para que pueda desarrollarse, cambiar o mantenerse. La cultura organizativa, para asegurar que la empresa sortee las adversidades e incertidumbres del medio, debe ser capaz de modificarse y adaptarse. Es esta capacidad de reconfiguración la que permite tener una “ventaja comparativa” sobre su competencia. Los simbolismos, la comunicación formal e informal, el trato a sus miembros y al cliente, incluso los medios instrumentales, son formas en que la cultura se manifiesta. (Chango Saavedra, 2021)

## Rotación del personal

Se refiere al proceso en el que una empresa reemplaza a uno de sus trabajadores con otro, teniendo así diversas consecuencias que pueden ser positivas o negativas dependiendo del control o la gestión realizados sobre el mismo. Entre algunas de las causas de la rotación se tienen la mala supervisión del trabajo, el exceso de tareas, la falta de consideración hacia el empleado, la falta de interés y de supervisión de las actividades (Arnaldo, 2021).

Además, es la tasa a la que los empleados dejan y se unen a una organización durante un período de tiempo. De acuerdo con Cabrera (2011), puede ser voluntario (cuando el empleado decide irse) o involuntario (cuando la empresa toma la decisión de despedir al empleado). La rotación de empleados puede verse influenciada por varios factores como: las oportunidades de desarrollo, satisfacción laboral, salario, relación interpersonal, estabilidad y seguridad laboral, entre otros.

En el lugar de trabajo, la rotación es una medida que las empresas deben examinar porque puede reflejar los altos costos de la rotación y la contratación de empleados, así como el potencial de un ambiente de trabajo hostil (Yopan, 2020).

Por lo tanto, es importante implementar estrategias que mejoren la retención y el compromiso de los empleados.

Se puede dividir en dos tipos: voluntaria y forzada. La rotación voluntaria se refiere a la decisión voluntaria de un empleado de abandonar la empresa, mientras que la rotación involuntaria se refiere a la renuncia de un empleado sin su voluntad (Arnaldo, 2021).

### **Problemas más frecuentes en la cultura organizacional en la rotación del personal**

La cultura organizacional influye de manera significativa en la rotación del personal, por ello, entre algunos de los problemas más frecuentes son:

#### **Falta de alienación con los valores de la empresa**

Según Carranza (2019), es un problema ya que los empleados sienten que los valores y principios de las personas no coinciden con los valores esenciales y la misión de la empresa. Lo que provoca una desmotivación y baja moral, resultando en la disminución del compromiso laboral y en la búsqueda de nuevas oportunidades de trabajo.

A la vez, la incompatibilidad con los objetivos y valores de la empresa genera conflictos internos para el empleado, haciéndole sentir que sus propios valores se están comprometiendo, por lo que disminuye su estabilidad emocional y por ende menor productividad (Cabrera, 2011).

### **Comunicación deficiente**

La comunicación deficiente es uno de los problemas más frecuentes en la cultura organizacional para la alta rotación del personal, ya que cuando esta comunicación no es clara, efectiva y abierta, se producen malentendidos y confusión entre los trabajadores. Además, la carencia de información produce errores en el trabajo, disminución de la productividad, una insatisfacción generalizada entre los empleados, e inclusive genera inseguridad y desconfianza, por lo que se tiene que cambiar al personal (Mozzaik, 2024).

### **Falta de reconocimiento y recompensas**

Cuando los empleados no reciben algún reconocimiento adecuado de acuerdo a los logros o esfuerzo, y las recompensas no se alinean con su desempeño, se produce una insatisfacción y desmotivación, aumentando así la probabilidad de que los empleados busquen salir de esa área de trabajo y busquen otras oportunidades laborales (Tapia, 2020).

### **Oportunidades limitadas de crecimiento y desarrollo**

Las oportunidades limitadas de crecimiento y desarrollo en la organización son los principales problemas que conducen a una alta rotación de empleados. Si los empleados no ven una trayectoria profesional clara, pueden sentir que sus carreras están estancadas (Arnaldo, 2021). La falta de desarrollo profesional puede provocar una falta de motivación e interés en los empleados, que no ven un futuro prometedor en la empresa.

Desde la perspectiva de Martínez (2022), al carecer de oportunidades de crecimiento o de adquirir nuevas habilidades, los empleados pueden buscar organizaciones que ofrezcan un mayor potencial de crecimiento. El desarrollo profesional no se trata sólo de promoción, sino también de capacitación continua y la oportunidad de aprender nuevas habilidades.

### **Clima laboral tóxico**

Un ambiente de trabajo tóxico es uno de los problemas de cultura organizacional más graves y tiene un impacto significativo en la rotación de empleados. Este ambiente se caracteriza por conflictos constantes, falta de respeto y una atmósfera generalmente negativa y estresante. Los empleados

que trabajan en entornos tóxicos suelen experimentar ansiedad, baja moral y una sensación general de bienestar (Chango Saavedra, 2021). El conflicto y la tensión constantes pueden hacer que los empleados se sientan incómodos y desmotivados, lo que los lleva a buscar empleo en algún lugar donde se sientan más seguros y valorados.

### **Mala adaptación al cambio**

La empresa al no manejar bien los procesos de cambio o cuando sus empleados no se adaptan con rapidez a las nuevas circunstancias laborales o tecnologías implementadas, crece la incertidumbre y el miedo laboral, generando que su poca adaptabilidad al cambio, los lleve a buscar otras opciones de trabajo con procesos ya conocidos por ellos (Martínez, 2022).

### **Rotación del personal en las micro, medianas y grandes empresas**

La rotación de empleados varía mucho entre micro, medianas y grandes empresas. Entre las pequeñas y medianas empresas, se estima que alrededor del 30% de las empresas enfrentan problemas de rotación, lo que puede estar relacionado con la falta de personal capacitado y otros factores como el trabajo deslocalizado (González, 2009).

En las grandes empresas, especialmente en la industria manufacturera, la rotación de empleados puede oscilar entre el 30 y el 50%. La rotación de empleados puede tener un impacto significativo en el negocio, afectando la productividad, la cohesión del equipo y la satisfacción del cliente (González, 2009). Además, la rotación inevitable que se produce debido a factores externos, así como la rotación evitable que puede prevenirse o reducirse mediante acciones internas, son aspectos importantes a considerar.

Por otro lado, las pequeñas y medianas empresas (también conocidas como PYMES) enfrentan desafíos adicionales en comparación con las grandes empresas, como dificultades para acceder a recursos financieros y limitaciones en la expansión y el posicionamiento en el mercado (Barahona & Bello, 2021).

En pocas palabras, la rotación de empleados es un desafío que afecta a empresas de todos los tamaños, pero las causas y efectos pueden variar según el tamaño de la empresa y la industria.

La rotación de empleados en micro, medianas y grandes empresas puede tener diferentes impactos y desafíos. Este proceso puede ser interno cuando un empleado se muda dentro de la misma empresa por un ascenso o cambio de trabajo, o externo cuando un empleado es despedido o renuncia por una mejor oportunidad laboral (Martínez, 2022).

## Razones de la rotación de empleados

Las razones de la rotación de empleados pueden ser variadas, pero algunas razones comunes son mejores oportunidades laborales en otras empresas, un ambiente laboral deficiente, una cultura organizacional deficiente y una mala actitud gerencial hacia los subordinados.

Además, la rotación de empleados también puede deberse a factores como la falta de oportunidades de crecimiento, la insatisfacción con el salario, la falta de reconocimiento y desarrollo profesional (Chango, 2021).

### Entre las ventajas de la rotación se tienen:

La rotación interna contribuye a la adquisición de conocimientos y experiencia de los empleados en diversos puestos de la empresa, al descubrimiento de nuevos talentos y a la corrección de errores en la relación laboral entre superiores y subordinados.

Puede aportar nuevas ideas y nueva motivación para realizar tareas, creando un camino para el crecimiento de la empresa y la mejora del desempeño (Barahona & Bello, 2021).

### Mientras que algunas de las desventajas son:

La rotación puede provocar inestabilidad laboral, lo que afecta gravemente la productividad y la eficiencia de la organización.

Además, los costos asociados con el reclutamiento, selección, capacitación y contratación de empleados pueden ser altos, lo que puede tener un impacto negativo en el negocio (Martínez, 2022).

### Soluciones para frenar la rotación del personal

Dado que la rotación del personal puede ser perjudicial para una organización, para abordar estos problemas es esencial implementar una serie de estrategias de solución para controlar la rotación y retener al personal.

Análisis de la causa raíz: Antes de implementar una solución, es importante comprender las causas fundamentales de la rotación de empleados en una organización. Esto puede incluir encuestas de salida, entrevistas de salida y análisis de datos relacionados con la rotación. Identificar patrones y tendencias le ayudará a desarrollar estrategias más efectivas y específicas (García, 2022).

Mejorar el proceso de selección: Una estrategia eficaz para reducir la rotación es mejorar el proceso de selección. Asegurarse de que los candidatos

que contrate no solo tengan las habilidades técnicas necesarias, sino que también se ajusten a la cultura organizacional y tengan un gran potencial para adaptarse y crecer dentro de la empresa puede aumentar la probabilidad de retención a largo plazo (Martínez, 2022).

**Desarrollo y crecimiento profesional:** Brindar una oportunidad clara para el crecimiento y desarrollo profesional es esencial para retener buenos empleados. Esto puede incluir programas de capacitación y desarrollo, asignaciones de proyectos desafiantes, tutoría y planes profesionales bien estructurados (González, 2009). Los empleados que ven un camino claro hacia el avance dentro de su organización tienen más probabilidades de asumir compromisos a largo plazo.

**Revisión de salarios y beneficios:** Evaluar periódicamente la competitividad del salario y los beneficios ofrecidos es fundamental para retener el talento. Comparar su paquete de compensación con el del mercado y realizar los ajustes necesarios puede ayudar a garantizar que los empleados se sientan valorados y adecuadamente compensados por su trabajo (Martínez, 2022).

**Cultura organizacional positiva:** Cultivar una cultura organizacional positiva y saludable puede tener un impacto significativo en la retención de empleados. Esto incluye promover la transparencia, la comunicación abierta, el trabajo en equipo y reconocer y celebrar los logros (Barahona & Bello, 2021). Los empleados tienden a permanecer más tiempo en una organización si se sienten parte de una comunidad laboral que valora su bienestar y desarrollo.

**Mantenga un ambiente de trabajo saludable:** la salud y el bienestar de los empleados son fundamentales para la retención de empleados. Proporcionar un entorno de trabajo seguro, saludable y respetuoso y una gestión eficaz del estrés, un equilibrio entre la vida laboral y personal y apoyo emocional puede reducir la probabilidad de que los empleados busquen oportunidades en otros lugares (García, 2022).

**Retroalimentación y desarrollo continuos:** La implementación de un sistema de desarrollo personal y retroalimentación continua puede ayudar a mantener a los empleados comprometidos y motivados (Llanos, 2018). Esto incluye brindar comentarios constructivos sobre el desempeño, identificar áreas de mejora y brindar recursos y oportunidades para el crecimiento profesional y personal.

**Promover una gestión eficaz:** Los gerentes desempeñan un papel fundamental en la retención de empleados. Capacitar a los líderes para que sean empáticos, inspiradores y capaces de liderar equipos de manera efectiva puede aumentar el compromiso y la satisfacción de los empleados (González, 2009).

## Relación entre la cultura organizacional y la rotación del personal

La cultura organizacional se refiere a los valores, normas, creencias y comportamientos compartidos de una organización, mientras que la rotación de empleados se refiere al ritmo al que los empleados abandonan la empresa durante un período de tiempo (García, 2022).

Debido a que la cultura organizacional afecta la satisfacción laboral, puede tener un impacto significativo en la rotación de empleados. Cuando una organización fomenta una cultura que valora el equilibrio entre la vida personal y laboral, respeta la diversidad y crea un ambiente de trabajo colaborativo y positivo, los empleados tienden a sentirse más comprometidos y satisfechos. Este nivel de satisfacción puede reducir la rotación al reducir las oportunidades para que los empleados busquen oportunidades fuera de la empresa (Barrios, 2015).

Además, la cultura organizacional influye en cómo se perciben y resuelven los conflictos dentro de la empresa. Una cultura que fomente la comunicación abierta, la resolución constructiva de problemas y la resolución transparente de disputas puede reducir el estrés y la insatisfacción de los empleados (Chango, 2021). Por el contrario, una cultura que evita o ignora los conflictos puede crear un ambiente de trabajo estresante e insalubre, lo que resulta en una mayor rotación de empleados.

Otro aspecto importante es cómo la cultura organizacional define y recompensa el desempeño. Una cultura que reconoce y celebra los logros individuales y de equipo puede motivar a los empleados a trabajar para alcanzar los objetivos organizacionales. Por el contrario, una cultura que no valora el desempeño ni brinda oportunidades claras para el avance profesional puede desmotivar a los empleados que desean un crecimiento personal y profesional y, en última instancia, conducir a una rotación.

También es crucial la alineación de los valores declarados de la organización con su comportamiento diario. Los empleados pueden sentirse desilusionados y alienados cuando existe una discrepancia significativa entre los valores declarados de la organización (como la ética, la integridad o la preocupación por los empleados) y su comportamiento real (como prácticas laborales injustas, falta de apoyo emocional) (González, 2009). Esto puede provocar una alta rotación a medida que los empleados intentan adaptarse a la organización de la que hablan.

Las empresas con una cultura muy centrada en la satisfacción del cliente pueden exigir altos estándares de servicio y compromiso, lo que puede resul-

tar satisfactorio para algunos empleados, pero estresante y estresante para otros. Si los empleados sienten que no pueden cumplir con las expectativas de la empresa, o que el equilibrio entre la satisfacción del cliente y el bienestar de los empleados no está bien gestionado, esta tensión puede conducir a una mayor rotación (Vásquez, 2019).

La cultura de una organización también afecta la forma en que los líderes de la empresa abordan las cosas. Un estilo de liderazgo que se alinea con los valores y la visión de la organización inspira a los empleados y fomenta un sentido de propósito y dirección. Por el contrario, los gerentes que no se ajustan a la cultura organizacional o no se alinean con los valores de la empresa pueden socavar la moral y provocar insatisfacción y rotación de empleados (Llanos, 2018).

De esta manera, la transparencia y la honestidad en la comunicación organizacional son esenciales para construir y mantener una cultura positiva. Cuando los empleados sienten que se les dice la verdad y están involucrados en decisiones importantes, es más probable que se sientan valorados y comprometidos con el éxito de la empresa (Palafox, 2019). Por otro lado, la falta de transparencia puede generar desconfianza y crear un ambiente laboral negativo que puede provocar rotación de empleados.

Es decir, la cultura organizacional y la rotación de empleados están indisolublemente ligadas, ya que la cultura tiene un impacto directo en la satisfacción laboral, la gestión de conflictos, la gestión del desempeño, la alineación de valores, la adaptabilidad, la orientación al cliente, el liderazgo y la transparencia organizacional Martínez (2022).. Las organizaciones que comprenden y cultivan una cultura saludable pueden reducir la rotación de empleados y aumentar el compromiso y la productividad de los empleados.

## **Conclusiones**

- Un ambiente de trabajo que fomenta el respeto, la colaboración y el apoyo es esencial para retener a los empleados. Las empresas con culturas inclusivas y respetuosas tienen tasas de rotación más bajas.
- Las oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización son cruciales para retener a los empleados. Las empresas que invierten en el desarrollo profesional de sus empleados reducen significativamente la rotación.

- La relación que tiene la cultura organizacional con la rotación del personal es imprescindible en las organizaciones, se tiene en consideración que una buena cultura organizacional llevará a cabo que no exista la rotación del personal, con ello evadir o evitar contratiempos, pérdida de empleados o a su vez de ingresos.
- Es necesario tener conocimiento sobre cómo se encuentra el ambiente laboral en la organización, un buen seguimiento permitirá evitar problemas futuros que perjudicarán a la organización con pérdida de ingresos y clientes insatisfechos por el mal trabajo que están brindando.

### Referencias bibliográficas

- Arnaldo, J. (2021). Rotación de personal y clima organizacional en la empresa eléctrica de distribución del Cantón Milagro. *Conrado*, 17(80), 32. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442021000300371](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000300371)
- Barahona, A., & Bello, C. (2021). *Cultura organizacional en el desempeño y productividad de los empleados*. Tesis Maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/14641/1/14641.pdf>
- Barrios, J. (2015). *Elementos de cultura organizacional y la incidencia del ingreso de una empresa en un nuevo país*. Tesis Pregrado, Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13966/Elementos%20de%20la%20cultura%20organizacional%20y%20su%20incidencia%20en%20el%20ingreso%20de%20una%20empresa%20a%20un%20nuevo%20pa%C3%ADs%20.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Basurto, M. (2022). *Cultura organizacional y valores institucionales del desempeño laboral de empleados del Gobierno autónomo de Rocafuerte*. Tesis Pregrado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí. Obtenido de [https://repositorio.esпам.edu.ec/bitstream/42000/2000/1/TIC\\_AP44D.pdf](https://repositorio.esпам.edu.ec/bitstream/42000/2000/1/TIC_AP44D.pdf)
- Cabrera, A. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, 5(5), 83-91. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3536/353632025006.pdf>

- Carranza, A. (2019). *La pérdida de la alineación entre los valores humanos y la ética empresarial*. Tesis pregrado, Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/3716/CarranzaZAngelicaLucia2010.pdf;jsessionid=970CD-99D18099D656618D2A9E5B91585?sequence=2>
- Chango Saavedra, E. F. (2021). *La cultura organizacional y modelamiento de las prácticas*. Tesis Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7842/1/T3382-MDTH-Chango-La%20cultura.pdf>
- Chango, E. (2021). *Cultura organizacional y el modelamiento de las prácticas. Caso microempresa Lelectric*. Tesis Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7842/1/T3382-MDTH-Chango-La%20cultura.pdf>
- García, K. (2022). *Clima organizacional y relación con rotación del personal al interior de compañías proadites*. Tesis Maestría, Politécnico Gran colombiano. Obtenido de <https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/6664/F.%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20LA%20RELACI%C3%93N%20CON%20LA%20ROTACI%C3%93N%20DE%20PERSONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- González, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>
- Llanos, M. (2018). La cultura organizacional: Abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio. *Ecociencia*, 5(2), 32. Obtenido de <https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/60>
- López, C. (2020). *Diagnóstico de la cultura organizacional y desempeño laboral*. Tesis Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7761/1/T3350-MAE-L%-c3%b3pez-Diagnostico.pdf>
- Martínez, R. (2022). Cultura organizacional como factor para la disminución de rotación del personal en el ramo hotelero-moteler. *Ciencias económicas y empresariales*, 22(3), 31. Obtenido de <https://ojs.unipamplona.edu.co/index.php/face/article/view/1450>
- Martínez, R. (2022). Cultura organizacional como factor para la disminución de rotación del personal en el ramo hotelero-moteler de los municipios de Puebla y Amozoc de Mota. *Face*, 22(3), 17. Obtenido de <https://ojs>

unipamplona.edu.co/index.php/face/article/view/1450/6463

- Montejo Pedemonte, M., & Sanchez Yamunaque, R. E. (2022). *Cultura organizacional y rotación del personal en la empresa Caylú Import S.R.L Piura – 2022*. In Proceso de gestion de compras de la empresa Cencosud S.A. Metro (Vol. 1). Universidad César Vallejo.
- Mozzaik. (2024). *Comunicación interna deficiente: causas, consecuencias y soluciones*. Obtenido de <https://www.mozzaik365.com/es/comunicacion-interna/internal-communication-issues>
- Palafox, M. (2019). La cultura organizaciona como base para la permanencia en las organizaciones. *San Gregorio*, 12(17), 12-30. Obtenido de <http://scielo.senescyt.gov.ec/pdf/rsan/n35/2528-7907-rsan-35-00198.pdf>
- Tapia, L. (2020). *“El reconocimiento laboral y su relación con la rotación del personal en la la generación Millennial*. Tesis Maestría, Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31258/1/69%20GTH.pdf>
- Vásquez, M. (2019). *La cultura organizacional presente den Dayco Telecom*. Tesis Maestría, Universidad Católica Andrés Bello. Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7656.pdf>
- Vesga Rodríguez, J. J., García Rubiano, M., Forero Aponte, C., Aguilar Bustamante, M. C., Jaramillo, J. Á., Quiroz González, E., Castaño González, E. J., Andrade Jaramillo, V., & Gómez Vélez, M. A. (2020). *Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional*. *Suma Psicológica*, 27(1), 52–61. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>
- Yopan, J. (2020). Cultura organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 20. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/588663787016.pdf>

1era Edición

# **FACTORES ADMINISTRATIVOS**

y su impacto en el  
rendimiento empresarial

## **3**

### **Capítulo**

Cultura innovadora:  
el motor de transformación en las  
empresas

**AUTORES:** Wellington Ushco; Karen Pazmiño



## Cultura innovadora: el motor de transformación en las empresas

A culture of innovation: The catalyst for organizational change

### Resumen

En el entorno empresarial actual, la capacidad de innovar es esencial para la supervivencia y el crecimiento de las empresas. La cultura de innovación se ha convertido en un pilar fundamental para liderar en las empresas, se logra mediante un esfuerzo concertado para integrar prácticas y valores que fomenten el pensamiento disruptivo y la colaboración. Esto implica reestructurar procesos, adoptar nuevas tecnologías y cambiar la mentalidad de los miembros de la organización, empoderándolos para proponer ideas y asumir riesgos calculados, lo cual también incrementa la moral y el compromiso del personal. La mentalidad de crecimiento es crucial en este contexto, permitiendo a los empleados ver los problemas como oportunidades de aprendizaje. Sin embargo, existen barreras como la resistencia al cambio y el miedo al fracaso, que deben superarse fomentando una cultura de apertura y flexibilidad. Las empresas se enfrentan a un entorno altamente competitivo, por lo que deben invertir en la mejora de productos, procesos y gestión del marketing para mantener la competitividad, retener clientes y atraer nuevos. Además, la diversidad e inclusión dentro de la organización son clave para el crecimiento y rendimiento, fortaleciendo las relaciones y promoviendo una gestión centrada en la inclusión. El uso de tecnologías emergentes ha transformado la relación entre las empresas y los clientes, mejorando la eficiencia y reduciendo costos y tiempo. Empresas como Amazon, Tesla e IBM muestran cómo la tecnología puede optimizar la distribución, mejorar productos y realizar transacciones seguras. La transformación digital, adaptándose a las áreas de trabajo mejoran la productividad operativa, adaptar las nuevas tendencias es esencial para el éxito empresarial en la actualidad.

**Palabras claves:** Empresas, Motor, Innovadora, Cultura.

### Abstract

In today's business landscape, the ability to innovate is essential for the survival and growth of companies. An innovation culture has become a cornerstone for business leadership, achieved through a concerted effort to integrate practices and values that foster disruptive thinking and collaboration. This involves restructuring processes, adopting new technologies, and changing the mindset of organizational members, empowering them to propose ideas and take calculated risks, which also increases morale and employee engagement. A growth mindset is crucial in this context, allowing employees to view problems

as learning opportunities. However, barriers such as resistance to change and fear of failure must be overcome by fostering a culture of openness and flexibility. Companies face a highly competitive environment, so they must invest in improving products, processes, and marketing management to maintain competitiveness, retain customers, and attract new ones. Additionally, diversity and inclusion within the organization are key to growth and performance, strengthening relationships and promoting inclusive management. The use of emerging technologies has transformed the relationship between companies and customers, improving efficiency and reducing costs and time. Companies like Amazon, Tesla, and IBM demonstrate how technology can optimize distribution, improve products, and conduct secure transactions. Digital transformation, adapting to improved work areas, enhances operational productivity; adapting to new trends is essential for business success today.

**Keywords:** Companies, Innovation, Culture.

## **Introducción**

En un mundo empresarial en constante evolución, la capacidad de innovar no es solo una ventaja competitiva, sino una necesidad vital para la supervivencia y el crecimiento. La cultura de innovación se ha convertido en un pilar fundamental para las organizaciones que buscan liderar en sus respectivas industrias. Este capítulo explorará cómo las empresas pueden cultivar un entorno que fomente la creatividad, la experimentación y la adopción de nuevas ideas, esenciales para enfrentar los desafíos del mercado actual y del futuro.

La cultura de innovación no se desarrolla de la noche a la mañana; es el resultado de un esfuerzo concertado para integrar prácticas y valores que promuevan el pensamiento disruptivo y la colaboración. Esto implica reestructurar procesos, adoptar nuevas tecnologías y, lo más importante, cambiar la mentalidad de todos los miembros de la organización. Desde la alta dirección hasta los empleados de primera línea, cada individuo debe sentirse empoderado para proponer ideas y asumir riesgos calculados. Este empoderamiento no solo impulsa la innovación, sino que también aumenta la moral y el compromiso del personal.

Un componente crucial de la cultura de innovación es la tolerancia al fracaso. Las organizaciones que entienden que el fracaso es una parte inevitable del proceso innovador están mejor posicionadas para aprender y crecer a partir de sus errores. Fomentar un ambiente donde los fracasos sean vistos como oportunidades de aprendizaje en lugar de contratiempos puede liberar

el potencial creativo de los empleados y llevar a descubrimientos significativos. Este enfoque no solo fortalece la resiliencia organizacional, sino que también impulsa la capacidad de adaptación en un entorno de negocios en constante cambio.

Finalmente, la diversidad juega un papel esencial en la creación de una cultura de innovación robusta. La inclusión de diferentes perspectivas, habilidades y experiencias en el proceso de innovación permite que las organizaciones exploren una gama más amplia de soluciones y enfoques. Las empresas que valoran y promueven la diversidad están mejor equipadas para identificar oportunidades únicas y responder a las necesidades de un mercado global cada vez más diverso. Este capítulo profundizará en las estrategias y prácticas que las organizaciones pueden adoptar para cultivar una cultura de innovación, asegurando que no solo sobrevivan, sino que prosperen en el competitivo panorama empresarial actual.

## **Desarrollo**

### **La cultura innovadora**

#### **Definición**

La innovación puede definirse de diversas maneras, reflejando su naturaleza multidimensional. Zenk et al (2021) describen la innovación como un medio para cambiar una organización en respuesta a cambios externos o para influir proactivamente en el entorno. Roach et al (2021) ofrecen una definición tradicional de innovación como la creación de un producto o servicio nuevo o novedoso. Munisamy et al (2015) definen la innovación como la explotación exitosa de nuevas tecnologías, ideas o métodos que conducen a la introducción de nuevos productos o procesos o a la mejora de los existentes (Taylor, 2017). presenta una definición compuesta de innovación como un proceso creativo donde se desarrollan y aplican ideas nuevas o mejoradas para producir resultados prácticos y valiosos. Además, Varadarajan (2024) propone una definición inclusiva de innovación basada en la idea, el resultado y la creación de valor como características esenciales.

Estas definiciones colectivamente enfatizan que la innovación implica la introducción de nuevas ideas, productos o procesos que aportan valor a las organizaciones y a los clientes. Es un proceso dinámico que puede ser impulsado por cambios en el entorno externo, avances tecnológicos o esfuerzos creativos dentro de una organización. La innovación desempeña un papel crucial en el impulso de la rentabilidad a largo plazo, el crecimiento y la ventaja competitiva para las empresas.

Bajo este contexto, se puede definir a la cultura innovadora como un elemento crucial del comportamiento organizacional que promueve la inventiva y la búsqueda de nuevos conocimientos (Miron-spektor et al., 2022). Se caracteriza por una orientación hacia el aprendizaje que fomenta la creatividad y la generación de nuevas ideas. Las organizaciones buscan establecer una cultura que valore la creatividad y la innovación como principios fundamentales, particularmente en respuesta a los avances tecnológicos y otros cambios (Aboramadan et al., 2020). Este marco institucional busca normalizar la creatividad y la innovación dentro de la organización configurando de esta manera una cultura orientada a la innovación.

### **Características y componentes**

La innovación se caracteriza por un conjunto de componentes que influyen en su desarrollo y adopción. Las características de la innovación juegan un papel crucial en la configuración de su impacto y éxito. Ghonem & Abdrabou (2023) destacan las características proinnovadoras como rasgos individuales y organizacionales que pueden influir en el comportamiento innovador en el trabajo. Hosseini et al (2016) enfatizan la relación entre los atributos o características de una innovación y su adopción, uso o implementación. Askarany (2016) discute las características de la innovación basándose en sus ventajas relativas y los rasgos de los posibles adoptantes, que influyen en la adopción y difusión de la innovación.

Además, Wang et al (2023) sugieren que las características de las redes de innovación colaborativa pueden facilitar el intercambio y la difusión de recursos, conocimientos y tecnología de innovación. Daneji et al (2019) discuten cómo las características del propietario-gerente influyen en la orientación hacia la innovación de las pymes, destacando la importancia de la cultura organizacional, los impulsores y las estrategias para la creación y adopción de la innovación. Taran et al (2019) enfatizan la congruencia entre las características requeridas de los individuos involucrados en el proceso de innovación y las características reales de las personas, lo que puede impactar el éxito de las iniciativas de innovación.

Con base en estos preceptos se concluye que las características y componentes de la innovación abarcan una amplia gama de factores, incluyendo rasgos individuales, cultura organizacional, ventajas relativas, percepciones de los consumidores, redes colaborativas y la congruencia entre las personas y los procesos de innovación. Comprender estos componentes es esencial para fomentar una cultura de innovación y promover resultados exitosos en la innovación.

## Figura 1.

### *Características de la Cultura Innovadora.*



### **Principios y valores para considerar en la cultura innovadora**

La cultura innovadora se refiere al entorno organizacional y los valores que fomentan la creatividad, la experimentación y la implementación de nuevas ideas. Varios principios y valores clave subyacen a una cultura innovadora, según lo destacado en la literatura:

La cultura innovadora se refiere al entorno organizacional y los valores que fomentan la creatividad, la experimentación y la implementación de nuevas ideas. Varios principios y valores clave subyacen a una cultura innovadora, según lo destacado en la literatura:

- 1. Emprendimiento:** Una cultura innovadora valora el emprendimiento, alentando a los individuos a asumir riesgos, explorar nuevas oportunidades e impulsar el cambio dentro de la organización (Ulrichs et al., 2019).
- 2. Liderazgo Transformacional:** El liderazgo transformacional juega un papel crucial en la configuración de una cultura innovadora al inspirar y motivar a los empleados a pensar creativamente y abrazar el cambio (Pacheco, 2024).
- 3. Cultura Organizacional y Nacional:** Tanto la cultura organizacional como la cultura nacional influyen en la innovación. La cultura organizacional establece el tono para la creatividad y la asunción de ries-

gos, mientras que la cultura nacional puede impactar el enfoque general hacia la innovación dentro de una sociedad (Tian et al., 2018).

4. **Capital Intelectual:** Reconocer y aprovechar el capital intelectual dentro de una organización contribuye a fomentar una cultura innovadora y mejorar la competitividad (Dabić et al., 2019).
5. **Cultura de Aprendizaje:** Cultivar una cultura de aprendizaje continuo y crecimiento, incluyendo la aceptación de errores como parte del proceso de aprendizaje, es esencial para promover la innovación (Kucharska, 2021).
6. **Compartir Conocimientos:** Fomentar actividades de intercambio de conocimientos dentro de la organización apoya la innovación, el rendimiento organizacional y el desarrollo de estrategias (Oyemomi et al., 2019).
7. **Clima Organizacional:** Configurar el clima organizacional para apoyar la innovación es crucial para impulsar la creatividad, la generación de ideas y la implementación exitosa de iniciativas innovadoras (Gorzelay et al., 2021).
8. **Alineación Cultural:** Alinear la cultura de la organización con su estrategia de innovación es esencial para incorporar prácticas innovadoras en todos los niveles de la organización (Galpin, 2020).
9. **Cultura de Innovación Global:** Establecer una cultura de innovación global que abrace tanto componentes de innovación como de globalización es vital para el éxito en el desarrollo de nuevos productos a nivel mundial (Mutonyi et al., 2020).

### **Mentalidad de crecimiento y estrategias contemporáneas**

La mentalidad de crecimiento es un concepto fundamental en el desarrollo personal y organizacional, basado en la creencia de que las habilidades y la inteligencia pueden desarrollarse a través del esfuerzo, la educación y la perseverancia. Esta mentalidad, popularizada por la psicóloga Carol Dweck, sugiere que enfrentar desafíos y aprender de los fracasos es esencial para el crecimiento continuo. En el contexto de una cultura innovadora, adoptar una mentalidad de crecimiento permite a los empleados ver los problemas como oportunidades para aprender y mejorar, lo cual es crucial para la innovación constante y la adaptabilidad en un entorno empresarial cambiante.

Las estrategias contemporáneas para fomentar una cultura innovadora se centran en varios principios clave. Primero, es fundamental crear un entorno seguro donde los empleados se sientan cómodos tomando riesgos y experimentando sin temor al fracaso. Esto se puede lograr a través de la implementación de políticas que recompensen la creatividad y la toma de riesgos, así como la promoción de una comunicación abierta y el intercambio de ideas. Además, las organizaciones deben invertir en el desarrollo profesional continuo, ofreciendo oportunidades de capacitación y aprendizaje que permitan a los empleados adquirir nuevas habilidades y mantenerse al tanto de las últimas tendencias y tecnologías.

Otro enfoque contemporáneo importante es la creación de equipos diversos y multidisciplinarios. La diversidad de pensamiento y experiencia puede conducir a soluciones más creativas e innovadoras, ya que diferentes perspectivas pueden inspirar nuevas ideas y enfoques. Las empresas también están adoptando tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial y el análisis de datos, para identificar oportunidades de innovación y optimizar procesos. Además, fomentar una cultura de colaboración y co-creación, tanto dentro de la organización como con socios externos, puede ampliar el alcance de la innovación y acelerar la implementación de nuevas ideas. En conjunto, estas estrategias ayudan a construir una cultura que no solo valora la innovación, sino que también la integra de manera integral en todas las operaciones y procesos empresariales.

### **Innovación como eje central**

#### Importancia de la Dirección enfocada en la Innovación

La dirección enfocada en la innovación es crucial para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización en el entorno empresarial moderno. Los líderes que priorizan la innovación establecen una visión clara y motivadora, fomentan una cultura organizacional que valora la creatividad y el pensamiento disruptivo, y proporcionan los recursos necesarios para la experimentación y el desarrollo de nuevas ideas. Esta orientación estratégica no solo impulsa el crecimiento y la competitividad, sino que también prepara a la empresa para adaptarse a cambios rápidos en el mercado y aprovechar nuevas oportunidades. Además, una dirección centrada en la innovación inspira y motiva a los empleados, creando un ambiente dinámico donde todos se sienten empoderados para contribuir al progreso y éxito continuo de la organización.

La importancia de una gestión enfocada en la innovación radica en su capacidad para impulsar el éxito organizacional, fomentar la creatividad y

mejorar la competitividad. Varias referencias clave respaldan la importancia de las prácticas de gestión en la promoción de la innovación dentro de las organizaciones:

- 1. Mejora del Desempeño de la Empresa:** La innovación en la gestión se correlaciona positivamente con el desempeño de la empresa, lo que conduce a un crecimiento de la productividad y una ventaja competitiva subsecuente (Öñalan et al., 2022).
- 2. Gestión del Conocimiento e Innovación:** Las prácticas de gestión del conocimiento desempeñan un papel crucial en la mejora del rendimiento de la innovación, enfatizando la necesidad de un enfoque integrado para maximizar los resultados de la innovación (Polas et al., 2021).
- 3. Mejora Organizacional:** La estandarización de los procesos de gestión de la innovación puede llevar a una mejora organizacional, facilitando la resolución de problemas, aumentando las capacidades técnicas y mejorando la satisfacción del cliente (Villena et al., 2020).
- 4. Desarrollo Sostenible:** La innovación en la gestión y la innovación tecnológica pueden impactar significativamente en el desempeño organizacional, con la sostenibilidad desempeñando un papel mediador en la mejora del desempeño general (Zhang et al., 2019) including competitiveness, high profit and long-term survival. However, sustainability has become a diligent act of business and non-business organizations because it moves organizations toward superior performance. Sustainability does not come itself; it requires enough resources and capabilities. Extant studies have examined the factors that influence sustainability, but have rarely touched on innovation in this perspective. The present study examines the influence of management innovation and technological innovation on organization performance with the mediating role of sustainability. To test the model, we applied structural equation modeling in the analysis of a moment structures (AMOS).
- 5. Velocidad de Innovación y Rendimiento de Nuevos Productos:** : La colaboración en la innovación con socios y el apoyo de la gestión son cruciales para acelerar la velocidad de la innovación y mejorar el rendimiento de nuevos productos en pequeñas empresas manufactureras (Munawar & Tarmidi, 2020).

## Casos de empresas que han optado por una cultura innovadora

Numerosas empresas a nivel mundial han adoptado una cultura de innovación como parte fundamental de su estrategia, logrando destacarse en sus respectivas industrias. Aquí se presentan algunos casos emblemáticos:

### Google:

Conocida por su ambiente de trabajo creativo y su enfoque en la innovación continua, Google fomenta una cultura donde los empleados pueden dedicar el 20% de su tiempo a proyectos personales que podrían beneficiar a la empresa. Este enfoque ha dado lugar a productos innovadores como Gmail y Google Maps.

### Apple:

Apple ha mantenido una cultura de innovación constante desde sus inicios. Su capacidad para reinventar productos existentes, como el iPhone, iPad y Apple Watch, ha redefinido industrias enteras. La empresa proeve un ambiente donde la excelencia en diseño y la usabilidad son prioridades, alentando a sus empleados a pensar diferente.

### Tesla:

Tesla, bajo la dirección de Elon Musk, ha revolucionado la industria automotriz con sus vehículos eléctricos y tecnologías de energía sostenible. La cultura de innovación en Tesla se centra en la rápida iteración, la aceptación del riesgo y el desafío constante al statu quo, lo que ha permitido a la empresa mantenerse a la vanguardia de la tecnología automotriz.

### 3M:

Conocida por productos como los Post-it y la cinta Scotch, 3M ha cultivado una cultura de innovación que permite a los empleados dedicar un porcentaje de su tiempo a proyectos personales que podrían dar lugar a nuevos productos. Esta libertad ha generado una amplia gama de soluciones innovadoras y sostenibles a lo largo de los años.

### Amazon:

Amazon ha establecido una cultura de innovación basada en la obsesión por el cliente, la experimentación y la toma de decisiones basadas en datos. La empresa continuamente busca formas de mejorar la experiencia del cliente, desde la implementación de Amazon Prime hasta el desarrollo de tecnologías de inteligencia artificial como Alexa.

Estas empresas demuestran cómo una cultura de innovación puede llevar al desarrollo de productos y servicios revolucionarios, mantener la competitividad en mercados dinámicos y fomentar un ambiente de trabajo motivador y creativo.

### **Desafíos de la innovación**

Identificación de barreras comunes para la innovación dentro de las organizaciones

Las barreras comunes para la innovación dentro de las organizaciones pueden ser diversas y a menudo están interrelacionadas, dificultando el proceso innovador de manera significativa. Una de las principales barreras es la resistencia al cambio. Este fenómeno ocurre cuando los empleados y líderes se sienten cómodos con las rutinas establecidas y temen los posibles riesgos asociados con la implementación de nuevas ideas (Aarons et al., 2021). La aversión al cambio puede estar impulsada por el miedo al fracaso, la incertidumbre sobre los resultados y la falta de comprensión sobre los beneficios de la innovación (Hitchen et al., 2017). Para superar esta barrera, es crucial que las organizaciones fomenten una cultura de apertura y flexibilidad, donde el cambio se vea como una oportunidad para el crecimiento y la mejora continua.

Otra barrera significativa es la falta de recursos, que incluye tanto recursos financieros como humanos. Innovar requiere inversiones en investigación y desarrollo, tecnología y capacitación del personal. Sin un presupuesto adecuado o sin acceso a personal con las habilidades necesarias, las organizaciones pueden encontrar dificultades para avanzar con iniciativas innovadoras. Además, la asignación inadecuada de recursos o la falta de prioridad en proyectos innovadores puede llevar a la fragmentación de esfuerzos y a la falta de coherencia en la implementación de ideas nuevas. Las organizaciones deben asegurar una adecuada asignación de recursos y priorizar proyectos que puedan ofrecer un retorno significativo sobre la inversión.

El tamaño y la complejidad organizacional también pueden representar barreras para la innovación, ya que las empresas más grandes pueden tener dificultades para mantener la agilidad y el enfoque en la innovación debido a sus prioridades estructurales (Edison et al., 2018). Además, la falta de habilidades necesarias, como la gestión de riesgos y la realización de esfuerzos de investigación y desarrollo, puede impedir la innovación dentro de las organizaciones (Yusof et al., 2017).

La cultura organizacional también juega un papel crucial en la facilitación o impedimento de la innovación. Una cultura que no fomenta la creatividad,

la experimentación y el aprendizaje puede sofocar las iniciativas innovadoras. En muchas organizaciones, una mentalidad de aversión al riesgo puede dominar, donde los errores no son aceptados y se penalizan los fracasos. Esto crea un entorno donde los empleados se sienten inhibidos para proponer ideas nuevas y experimentar con enfoques diferentes. Para contrarrestar esto, es fundamental construir una cultura que valore la innovación, celebre los esfuerzos creativos y vea los fracasos como oportunidades de aprendizaje y mejora.

### **Como identificar oportunidades de innovación**

La identificación de oportunidades de innovación es un proceso crucial para el crecimiento y la competitividad de las organizaciones. Este proceso comienza con una profunda comprensión del entorno en el que opera la empresa, incluyendo el análisis de las tendencias del mercado, las necesidades y deseos de los consumidores, y los movimientos de los competidores. La utilización de herramientas como el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y el análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) puede ayudar a las organizaciones a identificar áreas potenciales para la innovación. Estas herramientas permiten a las empresas mapear el panorama competitivo y descubrir nichos de mercado que no han sido explotados completamente.

Otro aspecto a considerar es el conocimiento previo de las necesidades del cliente y las formas de abordarlas, ya que esto permitirá mejorar la capacidad de identificar oportunidades de negocio valiosas (Baron, 2021). El conocimiento tecnológico es crucial para reconocer oportunidades con resultados de innovación radical, lo que enfatiza la importancia de incluirlo en los marcos de conocimiento para el emprendimiento tecnológico (Clark et al., 2024). Además, el capital humano desempeña un papel significativo en la identificación de oportunidades, encontrándose una fuerte conexión entre el número de oportunidades identificadas y su grado de innovación.

Comprender la identificación de oportunidades es esencial para traducir nuevos conocimientos en innovaciones empresariales prácticas que contribuyan al desarrollo económico y social (Baldacchino et al., 2023). A growing number of management scholars are seeking to explain how leaders use intuition in organizational settings. In line with dual-process theories, management scholars argue that the most effective decision makers are cognitively versatile, which means that they are able to 'switch cognitive gears' between intuition and analysis and, more importantly, that they are able to use both types of processing at high levels. Although this has important implications, the actual

use of intuition as well as cognitive versatility have received limited scholarly attention. Motivated by the desire to address this gap, we pose the following research question: To what extent is experience associated with a. Además, fomentar la innovación a través del intraemprendimiento utilizando sistemas de ideas también puede ayudar a identificar oportunidades de crecimiento y desarrollo (Silva & Winkler, 2022).

La educación en emprendimiento también juega un papel crucial en el desarrollo de la capacidad para identificar oportunidades innovadoras, enfatizando la importancia de entornos pedagógicos que animen a los estudiantes a transformar convenciones y construir nuevos significados para productos y servicios (Lin & Chen, 2023). El reconocimiento exitoso de oportunidades emprendedoras requiere la identificación precisa de nuevas oportunidades para evitar pérdidas financieras. Además, los métodos de medición de oportunidades de innovación orientados al cliente, como el análisis de reseñas en línea, pueden ayudar en la planificación de innovaciones de productos o servicios (Zhang et al., 2019) including competitiveness, high profit and long-term survival. However, sustainability has become a diligent act of business and non-business organizations because it moves organizations toward superior performance. Sustainability does not come itself; it requires enough resources and capabilities. Extant studies have examined the factors that influence sustainability, but have rarely touched on innovation in this perspective. The present study examines the influence of management innovation and technological innovation on organization performance with the mediating role of sustainability. To test the model, we applied structural equation modeling in the analysis of a moment structures (AMOS).

### **Casos empresas que han superado desafíos para mantener su enfoque en la innovación**

Se pueden citar varios casos que han superado varios desafíos referentes a la innovación:

#### **Caso Apple Inc.**

A principios de la década de 1990, Apple Inc. se encontraba en una posición precaria, enfrentando una disminución significativa en su cuota de mercado y una falta de dirección clara. La empresa, conocida por su innovación en la década anterior, parecía haber perdido su rumbo. Sin embargo, el regreso de Steve Jobs en 1997 marcó un punto de inflexión crucial. Jobs implementó una estrategia audaz enfocada en la innovación y el diseño de productos, lo que resultó en el lanzamiento de una serie de productos icónicos

como el iMac, el iPod, el iPhone y el iPad. Estos productos no solo revitalizaron la empresa, sino que también establecieron nuevos estándares en la industria tecnológica. La cultura de diseño y desarrollo continuo de nuevos productos permitió a Apple superar sus desafíos y mantener su posición como líder en innovación tecnológica, transformando la forma en que el mundo interactúa con la tecnología.

### **Caso Netflix**

Netflix comenzó como una empresa de alquiler de DVD por correo en un momento en que el streaming de video aún no era común. A medida que las tendencias del consumo de medios digitales comenzaron a cambiar, Netflix se enfrentó al desafío de adaptarse a un mercado en evolución rápida. Reconociendo la oportunidad, la empresa tomó la decisión audaz de transformar su modelo de negocio hacia el streaming de video en línea. Esta transición no estuvo exenta de riesgos, pero resultó ser visionaria. Además, Netflix comenzó a producir su propio contenido original, lo que no solo diferenció a la empresa de sus competidores, sino que también ayudó a atraer y retener suscriptores. A través de su enfoque en la innovación y la adaptación al cambio, Netflix ha superado desafíos significativos y ha revolucionado la industria del entretenimiento, convirtiéndose en una plataforma de streaming líder a nivel mundial.

### **Caso Tesla Inc.**

Tesla Inc. enfrentó un escepticismo generalizado y numerosos desafíos financieros al intentar lanzar vehículos eléctricos en un mercado dominado por automóviles de combustión interna. La visión de Elon Musk, centrada en la creación de vehículos eléctricos de alta calidad y con un rendimiento superior, parecía casi imposible de lograr en un principio. Sin embargo, a través de una combinación de innovación tecnológica, diseño vanguardista y una estrategia de mercado agresiva, Tesla logró superar estos obstáculos. La introducción del Tesla Roadster, seguido por modelos como el Model S, Model 3 y Model X, demostró que los vehículos eléctricos podían ser deseables y viables. La apuesta por una red de supercargadores y la continua innovación en tecnología de baterías han permitido a Tesla mantenerse a la vanguardia de la industria automotriz. Gracias a su enfoque persistente en la innovación, Tesla ha redefinido las expectativas de lo que un vehículo eléctrico puede ser y ha impulsado a la industria hacia un futuro más sostenible.

### **Relación de la inversión en innovación**

Actualmente, las empresas enfrentan un entorno altamente competitivo y demandante. Para mantenerse a la vanguardia, destinar parte de su capital a

la adquisición o mejora de productos (bienes o servicios), procesos internos, gestión del marketing, entre otros. La innovación se ha convertido en uno de los pilares fundamentales para mantener la competitividad en el mercado, su valor radica en la retención de clientes y la adquisición de futuros clientes potenciales, además, de mantener la competitividad a través de la diferenciación de productos.

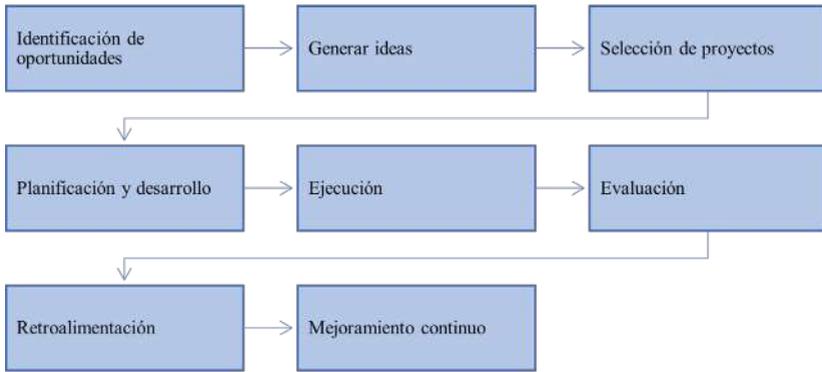
### **Inversión en innovación**

Son acciones destinadas a obtener un beneficio futuro a través de la incorporación o mejoramiento de procesos. Estas acciones buscan potenciar las capacidades propias de la empresa para promover su rentabilidad en un ambiente cambiante, donde la tecnología es el motor que permite alcanzar nuevos niveles. Es esencial que las organizaciones se centren en el desarrollo de proyectos o programas destinados a fortalecer el conocimiento y el talento humano (De La Hoz et al., 2020). El desarrollo económico de cada empresa depende del capital invertido y de su capacidad de aprovechar las oportunidades que se presentan. En otras palabras, mientras mayor sea el compromiso de la empresa en mejorar el ambiente laboral, los procesos, el talento y el conocimiento de sus trabajadores, mayor será la retribución de la inversión.

La inversión en innovación es considerada uno de los factores determinantes para mejorar el rendimiento y la competitividad de una empresa. La asignación de recursos económicos y humanos al desarrollo de nuevas estrategias que satisfagan las necesidades del cliente es la clave para garantizar el éxito de una organización (Córdoba & Naranjo, 2017). Financiar programas y proyectos enfocados en el desarrollo tecnológico y científico genera nuevos conocimientos que pueden ser aplicados tanto a los procesos internos de la empresa como a sus productos.

## Figura 2.

*Proceso de inversión en innovación.*



La retribución de la inversión en actividades de investigación, diseño, prototipado, desarrollo y lanzamiento se reflejan a largo plazo, con un impacto positivo en el posicionamiento y la diferenciación frente a los competidores (Córdoba & Naranjo, 2017). Las empresas con una cultura innovadora centrada en el mejoramiento continuo tienen mayor capacidad de adaptarse a cambios abruptos en el entorno. La integración de innovaciones tecnológicas en las diferentes áreas de la empresa mejora los procesos administrativos y productivos, sin embargo, la capacidad para integrar estos cambios está ligada a la solvencia económica de la entidad (Sánchez et al., 2024).

### **La relación entre la inversión en innovación y el crecimiento económico**

La innovación es la clave para que una empresa se posicione en el mercado. El mejoramiento de sus productos (bienes o servicios), procesos operativos o administrativos, marketing, entre otros aspectos, es esenciales para su crecimiento económico. La inversión en innovación puede impulsar el crecimiento económico de una empresa de diversas maneras, como:

- Reducir costos
- Mejorar la productividad
- Desarrollar nuevos productos
- Mejorar la competitividad

Invertir en herramientas y equipos que mejoren los procesos de producción tiene como beneficio una reducción del costo marginal, lo que conlleva un ahorro considerable en materiales y tiempo de producción. Destinar recursos económicos a la innovación, investigación y desarrollo (I+D) influye en la captación de ingresos, mientras mayor sea la capacidad de inversión, mayores serán los beneficios a largo plazo (Ramírez & Vázquez, 2023). Producir productos con características atractivas para el cliente mejorar la rentabilidad de la empresa. El reconocimiento derivado de invertir en el desarrollo de la propia empresa también puede atraer inversores para futuros proyectos. Sin embargo, innovar no siempre garantiza un alto crecimiento económicos, por lo que es necesario evaluar las necesidades y áreas donde estas mejoras puedan ser incorporadas.

### **Cómo la inversión en innovación puede impulsar la competitividad y el crecimiento de las empresas**

La innovación juega un papel crucial en el desarrollo de una empresa. El posicionamiento en el mercado está directamente relacionado con la calidad del producto ofertado. Invertir en mejorar o crear nuevos productos permite a las empresas diferenciarse de la competencia y atraer clientes potenciales. La adopción de nuevas tendencias tecnológicas reduce los costos operativos y se optimiza recursos, lo que permite disminuir el costo del producto destinado a la venta (Cadena et al., 2019). Diversos factores contribuyen a la competitividad de una empresa en el mercado, como la calidad del producto, la eficiencia operativa, la adaptación al cambio, la lealtad del cliente, la capacidad de financiamiento, etc. Sin embargo, siempre es fundamental cubrir las necesidades del cliente.

Impulsar la competitividad de una empresa requiere un enfoque que integre diversos aspectos.

**Figura 3.**

*Enfoques que integra la competitividad.*



Los cambios actuales han hecho de la innovación un factor crucial para mantener la competitividad. Las empresas deben ser capaces de adaptarse a las fluctuaciones del mercado y a las demandas del cliente. Existen obstáculos que pueden dificultar la implementación de mejoras, como la falta de conocimientos en innovación, la escasez de recursos económicos, resistencia al cambio, entre otros, sin embargo, las empresas que logran incorporar la innovación en sus actividades cotidianas obtienen una ventaja significativa sobre sus competidores (Vargas & Cárdenas, 2023). Mejorar la eficiencia operativa para responder de manera oportuna a las demandas del mercado es esencial para garantizar la subsistencia. En un mundo cada vez más globalizado, las herramientas tecnológicas se han convertido en el medio para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Ser competitivo requiere un análisis tanto interno como externo de la empresa. Conocer las nuevas demandas y tendencias es una estrategia clave para comprender las necesidades de los clientes y mejorar los procesos internos. Dependiendo del entorno en el que se desenvuelve la empresa, se

pueden aplicar estrategias de diferenciación tecnológica. Adoptar nuevas tendencias y aceptar cambios influye influyen positivamente en la mejora de la experiencia del cliente. No obstante, es crucial reconocer las limitaciones que la empresa tiene en materia de innovación para determinar su capacidad de afrontar los cambios y evaluar el impacto de las mejoras aplicadas.

### **Estrategias para romper esquemas en la innovación**

Hoy en día, las empresas han optado por incorporar estrategias centradas en la innovación. Para ello, es necesario crear espacios que promuevan el pensamiento creativo y disruptivo, fomenten la colaboración entre trabajadores y formen equipos diversos. Al implementar estas prácticas, las empresas pueden desarrollar estrategias efectivas para la resolución de problemas, la creación de nuevos productos y la mejora de procesos internos. La clave está en la capacidad de la empresa para integrar estas estrategias en el entorno laboral. De acuerdo con (Fernández & Martínez, 2023) el crecimiento de las empresas se debe a la inclusión de la innovación en los procesos de planificación, diseño y estrategias, ya que es una herramienta que potencia la actividad productiva y competitiva.

### **Diversidad e inclusión en la innovación**

La diversidad e inclusión dentro de una organización impactan favorablemente en su crecimiento y rendimiento. No obstante, crear un ambiente que promueva estos factores no es sencillo. Un entorno que fomente la diversidad e inclusión contribuye significativamente al desarrollo organizacional. Fortalecer las relaciones mediante una cultura empresarial inclusiva y diversa permite un cambio de paradigma, pasando de una gestión tradicional a una mentalidad centrada en la inclusión de todos los empleados (Sandoval, 2023). Tanto la gestión tradicional como la diversidad e inclusión se enfocan en fortalecer las destrezas humanas dentro de una organización. En un entorno donde la tecnología es la herramienta que conecta a los miembros de una organización, es fundamental desarrollar áreas que faciliten la adaptación a un ambiente más diverso y dinámico.

Destinar recursos y crear espacios para la interacción de personas de diferentes disciplinas en la búsqueda de soluciones creativas incentiva la participación desde diversos enfoques y opiniones. El uso de técnicas y herramientas tecnológicas es una estrategia eficaz para fomentar la innovación disruptiva, la colaboración y el aprendizaje continuo.

**Figura 4.**

*Resultados de la Diversidad e Inclusión.*



**Uso de tecnologías emergentes**

El uso de la tecnología emergente ha transformado la forma en que las empresas se relacionan con los clientes. Aprovechar los beneficios que estas tecnologías generan es una estrategia clave para muchas organizaciones. Con el constante cambio tecnológico, innovar se ha convertido en una necesidad para mantener la competitividad en el mercado. La relación entre el uso de medios tecnológicos y la innovación se centra en mejorar la productividad, los procesos internos y la rentabilidad, entre otros aspectos (Amaro & Robles, 2020). La necesidad de incorporar la tecnología en las operaciones cotidianas es cada vez más alta. Empresas como Amazon utilizan tecnologías para optimizar la distribución de productos y mejorar la atención al cliente. Tesla se enfoca en el mejoramiento continuo de vehículos eléctricos, mientras que IBM emplea tecnologías avanzadas para realizar transacciones de manera transparente y segura.

Actualmente, la implementación de tecnología emergente es evidente en la mayoría de los sitios web, convirtiéndose en una extensión del servicio ofrecido al cliente. Con el tiempo, el impacto de estas tecnologías se incrementa, destacando la automatización de procesos, la ciberseguridad, el almacenamiento digital y el desarrollo de inteligencia artificial (IA) como factores de adaptabilidad que las empresas han comenzado a incorporar en el ambiente laboral.

Las empresas que aplican medios tecnológicos y poseen una cultura innovadora presentan ciertas características, tales como:

- Crecimiento acelerado
- Impacto económico
- Mejora de la eficiencia y eficacia
- Reducción de costos
- Seguridad y protección de datos
- Análisis y toma de decisiones
- Información actualizada
- Mayor competitividad

La tecnología puede aplicarse a diferentes sectores de la economía y adaptarse para cumplir funciones específicas sin intervención humana. En los últimos años, ha tenido un impacto significativo en cómo las empresas operan y compiten. Actualmente, los medios para llegar al cliente son principalmente las plataformas digitales. La adaptabilidad de las empresas a las nuevas tendencias depende del conocimiento y el potencial del capital humano para utilizarlas eficazmente.

### **Apertura al cambio**

De acuerdo con Cernas et al (2019) la apertura al cambio se refiere a la capacidad de las empresas para aceptar las modificaciones en su entorno, una gestión adecuada determina cómo la empresa puede aprovechar las oportunidades disponibles, la actitud hacia nuevas ideas y su aceptación dependen en gran medida de la cultura que la empresa promueva en su ambiente de trabajo. La apertura al cambio puede representar un desafío, pero es crucial para alcanzar el éxito. La adaptabilidad es esencial para mantener la sostenibilidad y la resiliencia de una empresa. En un mercado competitivo y exigente, las empresas buscan innovar y mejorar continuamente, creando así oportunidades para implementar nuevas ideas según la demanda actual.

La innovación y el mejoramiento continuo han generado que las empresas posean una personalidad más abierta en relación a los cambios del entorno, para que una organización pueda afrontar los desafíos debe tener presente lo siguiente:

**Figura 5.**

*Aspectos Claves para la Apertura al Cambio en una Empresa.*



En el contexto empresarial se define como la capacidad de una organización para aceptar y adaptarse, esta habilidad crucial determina cómo una empresa puede aprovechar las oportunidades emergentes y responder eficazmente a los desafíos del mercado.

**Producto de la transformación digital en las empresas**

A nivel global, el entorno tecnológico evoluciona a una velocidad considerable, y la adopción de herramientas digitales ha influido en cómo las empresas operan, compiten y se desarrollan. De acuerdo con Nolasco et al (2023) el uso de herramientas tecnológicas se ha convertido en un requisito esencial para mantener la competitividad y satisfacer las necesidades de los clientes. Incorporar tecnología contemporánea requiere que la empresa posea una cultura enfocada en el mejoramiento continuo, promoviendo la creatividad, la colaboración, el liderazgo y la innovación constante.

A medida que la demanda de herramientas tecnológicas aumenta, las empresas buscan alinear las nuevas tendencias con el cumplimiento de sus objetivos. El compromiso de los líderes para mejorar la funcionalidad de la organización mediante la inserción de herramientas digitales requiere una mentalidad abierta al cambio. El uso de aplicaciones prácticas, como la intelligen-

cia artificial, la ciberseguridad, el almacenamiento en la nube, la tecnología blockchain y el internet de las cosas, mejora significativamente la realización de tareas y reduce el tiempo y los errores operativos (Nolasco et al., 2023)

### **La transformación digital en empresas contemporáneas**

En la actualidad, el éxito de una empresa está vinculado a su capacidad para integrar la tecnología en los procesos de producción, operación, análisis de datos y optimización de recursos, entre otros. Esta integración busca mejorar la operatividad en todas las áreas, aumentando la eficiencia y, como resultado, reduciendo costos y tiempo. La transformación digital de una organización implica el mejoramiento de sus procesos internos, que pueden variar según el departamento en el que se apliquen, por ejemplo, las actividades administrativas pueden adaptarse a la modalidad de trabajo híbrido, mientras que las áreas de producción pueden beneficiarse de la automatización (Del Do et al., 2023).

Las empresas se han visto en la necesidad de incorporar tecnología para automatizar sus procesos internos. Para mantener una ventaja competitiva, las organizaciones emplean estrategias que acortan procedimientos sin afectar la calidad del producto o servicio, incluyendo la implementación de sistemas de gestión automatizados que mejoran la eficiencia operativa. Invertir en la formación continua de los empleados en el uso de nuevas tecnologías es una estrategia que a largo plazo genera una significativa optimización del tiempo.

El uso de software que optimiza el tiempo de trabajo es crucial para la resolución de tareas complejas. Las empresas utilizan diversas herramientas para mejorar la eficiencia y la productividad, tales como:

- Software de gestión de proyectos.
- Plataformas para la comunicación y colaboración entre trabajadores y clientes.
- Sistemas de almacenamiento de información.
- Herramientas de marketing.
- Software de análisis de datos.
- Seguridad y más.

Estas herramientas permiten optimizar tareas y reducir errores, para destinar parte del tiempo en abordar temas de interés para la empresa.

## Sostenibilidad en la era de la transformación digital

Las herramientas tecnológicas han transformado la manera en que las empresas comercializan sus productos y se relacionan con la sociedad. El crecimiento de una organización depende del nivel de innovación y de su capacidad para integrar la tecnología en sus actividades. La dependencia de dispositivos tecnológicos y plataformas digitales, como las redes sociales, ha superado a los medios tradicionales de interacción con el consumidor.

El comercio digital es clave para que muchas empresas lleguen al consumidor. Las estrategias de marketing centradas en destacar el producto ofrecido y captar la atención de los clientes requieren que la empresa destine recursos y tiempo para desarrollar mejoras que satisfagan sus necesidades (Nolasco et al., 2023). La implementación de tecnología que mejore la resiliencia empresarial depende del capital invertido y del tipo de objetivo propuesto, es decir, proyectos de inversión a corto o largo plazo.

### Figura 6.

*Proceso Básico de Inversión.*



## Conclusiones

Las empresas en la actualidad deben poseer una cultura en innovación para fortalecer su crecimiento y desarrollo, uno de los aspectos a considerar para mejorar las relaciones de una empresa es la inclusión de personal con especialidades diferentes en cada área, es decir, realizar proyectos en los que se interactúe con otros miembros pertenecientes a la empresa para conocer los puntos fuertes y las necesidades que presentan. La productividad de una empresa depende del ambiente de trabajo en la que el trabajador desarrolla sus actividades cotidianas, en un ambiente propicio la genera

En un entorno cambiante y altamente competitivo optar por la implementación de herramientas tecnológicas ayudara a mejorar su posición en el mercado. Existen diversas herramientas que optimizar el trabajo del ser humano, de acuerdo al área en él que se desenvuelve pueden ser adaptadas para cumplir funciones que no requieran de la supervisión humana, hoy en día, la mayor parte de los procesos de producción se los realiza de manera automatiza, lo que ha permitido reducir costos y materiales, además, de reducir errores producidos por la mecánica humana.

El mejoramiento continuo conlleva a que la empresa realice modificaciones para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos internos, adaptarse a los cambios y a las necesidades del cliente son la clave para alcanzar el éxito. Sin embargo, el mejoramiento continuo está ligado a la capacidad de la empresa para adaptar las nuevas tendencias tecnológicas y desarrollarlas en el ambiente de trabajo.

## Referencias bibliográficas

- Aarons, G. A., Sklar, M., Ehrhart, M. G., Roesch, S., Moullin, J. C., & Carandang, K. (2021). Randomized trial of the leadership and organizational change for implementation (LOCI) strategy in substance use treatment clinics. *Science of the Total Environment*, 1–43. <https://doi.org/10.1016/j.josat.2024.209437>
- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Zaidoune, S. (2020). Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context. *Journal of Management Development*, 39(4), 437–451. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2019-0253>
- Amaro Rosales, M., & Robles Belmont, E. (2020). Medir la innovación en el contexto de las tecnologías emergentes y convergentes : algunas reflexiones metodológicas Measuring innovation in the context of emerging and converging technologies : some methodological reflections. *Paakat: Revista de Tecnología y Sociedad*, 10(18), 1–22.
- Askarany, D. (2016). Attributes of Innovation and Management Accounting Changes. *Contemporary Management Research*, 12(4), 455–466. <https://doi.org/10.7903/cmr.1144>
- Baldacchino, L., Ucbasaran, D., & Cabantous, L. (2023). Linking Experience to Intuition and Cognitive Versatility in New Venture Ideation: A Dual-Process Perspective. *Journal of Management Studies*, 60(5), 1105–1146. <https://doi.org/10.1111/joms.12794>
- Baron, M. (2021). Open Innovation Capacity of the Polish Universities. *Journal of the Knowledge Economy*, 12(1), 73–95. <https://doi.org/10.1007/s13132-017-0515-8>

- Cadena, J. L., Pereira, N. D., & Perez, Z. P. (2019). La innovación y su incidencia en el crecimiento y desarrollo de las empresas del sector alimentos y bebidas del Distrito Metropolitano de Quito (Ecuador) durante el 2017. *Revista Espacios*, *40*(22).
- Cernas Ortiz, D. A., Mercado Salgado, P., & Nava Rogel, M. R. (2019). Análisis Multinivel De Las Actitudes Que Promueven Y Obstaculizan La Apertura Al Cambio En Negocios Participantes En El Buen Fin. *Revista Universitaria Ruta*, *21*, 10–24. <https://doi.org/10.15443/RUTA20231177>
- Clark, D. R., Pidduck, R. J., Lumpkin, G. T., & Covin, J. G. (2024). Is It Okay to Study Entrepreneurial Orientation (EO) at the Individual Level? Yes! *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *48*(1), 349–391. <https://doi.org/10.1177/10422587231178885>
- Córdoba Vega, J. M., & Naranjo Valencia, J. C. (2017). Incidencia de la inversión en innovación en las ventas de productos innovadores. Evidencia empírica en empresas manufactureras de Colombia. *Informacion Tecnológica*, *28*(2), 153–166. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642017000200017>
- Daneji, A. A., Shavarebi, K., & Yap Hui, J. B. (2019). Owner-Manager Characteristics Influence on The SMEs Innovation Orientation of SMEs: A Literature Exploration. *International Journal of Innovation and Industrial Revolution*, *1*(2), 01–11. <https://doi.org/10.35631/ijirev.12001>
- De La Hoz Suárez, A., Mendoza Herrera, A., & González Vergara, M. (2020). Actividades de inversión en ciencia, tecnología e innovación en empresas comercializadoras de artículos ferreteros. *Revista Mundo Financiero*, *1*(1), 1–22.
- Del Do, M. A., Villagra, A., & Pandolfi, D. (2023). Desafíos de la Transformación Digital en las PYMES. *Revista Electrónica Del Instituto de Tecnología Aplicada de La Universidad Nacional de La Patagonia Austral*, *1*(1), 200–229.
- Fernández Gago, P., & Martínez Rodríguez, R. (2023). Conexión de la innovación y el diseño para potenciar la innovación en las empresas. *I+Diseño. Revista Científica de Investigación y Desarrollo En Diseño*, *18*, 59–72. <https://doi.org/10.24310/idiseo.18.2023.17703>
- Ghonem, N., & Abdrabou, H. (2023). Effect of Pro-Innovative Characteristics on Nurses' Innovative Behavior and Their Perceived Work Role Performance. *Assiut Scientific Nursing Journal*, *11*(36), 172–181. <https://doi.org/10.21608/asnj.2023.195902.1529>

- Gorzelany, J., Gorzelany-Dziadkowiec, M., Luty, L., Firlej, K., Gaisch, M., Dudziak, O., & Scott, C. (2021). Finding links between organisation's culture and innovation. The impact of organisational culture on university innovativeness. *PLoS ONE*, *16*(10), 1–21. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0257962>
- Hosseini, M. H., Delaviz, M., Derakhshide, H., & Delaviz, M. (2016). Factors Affecting Consumer Resistance to Innovation in Mobile Phone Industry. *International Journal of Asian Social Science*, *6*(9), 497–509. <https://doi.org/10.18488/journal.1/2016.6.9/1.9.497.509>
- Miron-spektor, E., Vashdi, D. R., & Gopher, H. (2022). Bright Sparks and Enquiring Minds: Differential Effects of Goal Orientation on the Creativity Trajectory. *Journal of Applied Psychology*, *107*(2), 310–318. <https://doi.org/10.1037/apl0000888.supp>
- Munawar, F., & Tarmidi, D. (2020). Partner Innovation Collaboration and Management Support Toward Innovation Speed and New Product Performance in Small Manufacturing Firms. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, *6*(2), 437–446. <https://doi.org/10.17358/jabm.6.2.437>
- Munisamy, S., Zi Fon, C., & Wong Sek Khin, E. (2015). Innovation and technical efficiency in Malaysian family manufacturing industries. *Journal of Economic & Financial Studies*, *03*(04), 50–67. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18533/jefcs.v3i03.109.1.0>
- Mutonyi, B. R., Slåtten, T., & Lien, G. (2020). Organizational climate and creative performance in the public sector. *European Business Review*, *32*(4), 615–631. <https://doi.org/10.1108/EBR-02-2019-0021>
- Nolasco Mamani, M. A., Espinoza Vidaurre, S. M., & Choque Salcedo, R. E. (2023). Innovación y Transformación Digital en el Empresa. In *ACVENI-SPROH Académico* (Primera Ed, Issue March). <https://doi.org/10.47606/acven/aclib0039>
- Öñalan, G. O., Yildiran, C., & Öñalan, O. (2022). The mediating role of management innovation in the impact of agile leadership on firm performance. *Journal of Management and Economics Research*, *20*(2), 205–230. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.11611/yead.1072131> THE
- Pacheco, F. H. (2024). El liderazgo transformacional del Dr . José López Yebes : una óptica personal y profesional. *Revista Panamericana de Comunicación*, *6*(1), 5–6. <https://doi.org/https://doi.org/10.21555/rpc.v6i1.3129>

- Ramírez Lozano, I. V., & Vázquez Guzmán, D. (2023). Un análisis métrico de la inversión en innovación y su efecto en el crecimiento y el desarrollo. *NovaRAU*, 7–23. <https://doi.org/https://doi.org/10.20983/novaru-ua.2023.26.1>
- Roach, O. O., McLaughlin, G. C., & McLaughlin, H. M. (2021). Innovation and Value: Customer Perception, Application, and Concept. *Journal of Management & Public Policy*, 12(1), 4–16. <https://doi.org/10.47914/jmpp.2020.v12i1.001>
- Sánchez Pulla, D. B., Yopez Carrillo, L. Y., & Farez Arias, M. R. (2024). Estrategia de innovación tecnológica para mejorar las ventas de productos tradicionales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 9793–9812. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i1.10298](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.10298)
- Sandoval Ortiz, F. N. (2023). Diversidad e inclusión en la gestión de recursos humanos: impulsores y beneficios. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 39(3), 449–460.
- Silva, T. A., & Winkler, I. (2022). Idea systems for intrapreneurship and growth of innovation: a literature review / Sistemas de ideias para o intraempreendedorismo e crescimento da inovação: uma revisão da literatura. *Brazilian Journal of Development*, 8(1), 7811–7820. <https://doi.org/10.34117/bjdv8n1-523>
- Taran, Y., Goduscheit, R. C., & Boer, H. (2019). Business Model Innovation-A Gamble or a Manageable Process? *Journal of Business Models*, 7(5), 90–107. <https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v7i5.3439>
- Taylor, S. P. (2017). What Is Innovation? A Study of the Definitions, Academic Models and Applicability of Innovation to an Example of Social Housing in England. *Open Journal of Social Sciences*, 5(11), 128–146. <https://doi.org/10.4236/jss.2017.511010>
- Ulrichs, M., Slater, R., & Costella, C. (2019). Building resilience to climate risks through social protection: from individualised models to systemic transformation. *Disasters*, 43(S3), S368–S387. <https://doi.org/10.1111/disa.12339>
- Vargas Riera, O. A., & Cárdenas Pérez, A. de los A. (2023). Innovación como factor estratégico en la competitividad de las empresas turísticas del cantón Latacunga como factor estratégico en la competitividad de las empresas turísticas del cantón Latacunga. *Revista Religación*, 8(38), 1–13. <https://doi.org/10.46652/rgn.v8i38.1106>

- Villena, F., García-Segura, T., & Pellicer, E. (2020). Drivers of Innovation using BIM in Architecture, Engineering and Construction Firms. *Electoral Governance Jurnal Tata Kelola Pemilu Indonesia*, 12(2), 6. <https://doi.org/https://doi.org/10.1061/9780784482889.023>
- Zenk, L., Hynek, N., Krawinkler, S. A., Peschl, M. F., & Schreder, G. (2021). Supporting innovation processes using material artefacts: Comparing the use of LEGO bricks and moderation cards as boundary objects. *Creativity and Innovation Management*, 30(4), 845–859. <https://doi.org/10.1111/caim.12459>
- Zhang, Y., Khan, U., Lee, S., & Salik, M. (2019). The influence of management innovation and technological innovation on organization performance. a mediating role of sustainability. *Sustainability (Switzerland)*, 11(2). <https://doi.org/10.3390/su11020495>

1era Edición

# **FACTORES ADMINISTRATIVOS**

y su impacto en el  
rendimiento empresarial

## **4**

### **Capítulo**

Influencia del liderazgo ético en el  
rendimiento empresarial

**AUTORES:** Erika Gabriela Curay Llamba; Katherin Vanessa Zapata Teran



## Influencia del liderazgo ético en el rendimiento empresarial

Influence of ethical leadership on business performance

### Resumen

En un mundo empresarial globalizado, el liderazgo ético es esencial para el éxito sostenible de las organizaciones. Este capítulo explora la relación entre el liderazgo ético y el rendimiento empresarial, destacando cómo las decisiones basadas en valores pueden impulsar el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo. El liderazgo ético va más allá de evitar prácticas ilícitas; fomenta una cultura organizacional que valora la honestidad, el respeto y la equidad, ganando así la confianza y lealtad de clientes y empleados. Este enfoque mejora la moral y el compromiso del personal, lo que se traduce en un rendimiento empresarial robusto. El liderazgo ético implica liderar basándose en principios morales que guían decisiones y acciones dentro de la organización. Este estilo se centra en la integridad, transparencia y justicia, promoviendo un ambiente donde se respetan las normas éticas. Los líderes éticos demuestran confiabilidad y justicia, influyendo positivamente en el comportamiento de sus empleados y reduciendo conductas destructivas. Además, el liderazgo ético establece estándares claros y promueve el comportamiento ético a través de la toma de decisiones y las interacciones. Este estilo de liderazgo, además, se caracteriza por integridad, justicia y responsabilidad social, fomentando un clima organizacional positivo. Los líderes éticos actúan con coherencia, generando confianza y credibilidad, y se esfuerzan por tratar a todos de manera justa, promoviendo un ambiente de trabajo equitativo y colaborativo.

**Palabras claves:** liderazgo ético, rendimiento empresarial, cultura organizacional, comportamiento organizacional.

### Abstract

In a globalized business world, ethical leadership is essential for the sustainable success of organizations. This chapter explores the relationship between ethical leadership and organizational performance, highlighting how values-based decisions can drive long-term growth and sustainability. Ethical leadership goes beyond avoiding illegal practices; it fosters an organizational culture that values honesty, respect, and equity, thus gaining the trust and loyalty of customers and employees. This approach improves employee morale and commitment, resulting in robust organizational performance. Ethical leadership involves leading based on moral principles that guide decisions and actions within the organization. This style focuses on integrity, transparency, and fairness, promoting an environment where ethical norms are respected.

Ethical leaders demonstrate trustworthiness and fairness, positively influencing the behavior of their employees and reducing destructive behaviors. Additionally, ethical leadership sets clear standards and promotes ethical behavior through decision-making and interactions. This leadership style is also characterized by integrity, fairness, and social responsibility, fostering a positive organizational climate. Ethical leaders act with consistency, generating trust and credibility, and strive to treat everyone fairly, promoting an equitable and collaborative work environment.

**Keywords:** ethical leadership, organizational performance, organizational culture, organizational behavior.

## Introducción

En un mundo empresarial cada vez más globalizado e interconectado, el liderazgo ético ha emergido como un componente esencial para el éxito sostenible de las organizaciones. La creciente demanda por transparencia, responsabilidad social y gobernanza corporativa sólida ha puesto en el centro de atención la importancia de liderar con integridad y principios éticos. Este capítulo explora la profunda interrelación entre el liderazgo ético y el rendimiento empresarial, destacando cómo las decisiones basadas en valores pueden impulsar el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo.

La relevancia del liderazgo ético no se limita a evitar prácticas ilícitas o inmorales; va mucho más allá al fomentar una cultura organizacional que valora la honestidad, el respeto y la equidad. En un entorno donde los consumidores y las partes interesadas son cada vez más conscientes y exigentes en cuanto a los comportamientos corporativos, las empresas que adoptan un enfoque ético en su liderazgo no solo construyen una reputación positiva, sino que también ganan la confianza y lealtad de sus clientes y empleados. Este enfoque, a su vez, se traduce en un rendimiento empresarial robusto y resiliente.

Además, el liderazgo ético desempeña un papel crucial en la creación de un ambiente de trabajo que promueve la colaboración, la innovación y el bienestar de los empleados. Los líderes que practican la ética en su gestión no solo inspiran a sus equipos a alcanzar sus metas, sino que también establecen un estándar de conducta que motiva a todos los niveles de la organización a seguir su ejemplo. Con base en esto, este capítulo explora algunos casos reales y estudios de empresas que han logrado un éxito notable gracias a su compromiso con principios éticos sólidos, demostrando que el liderazgo ético es una inversión estratégica que rinde altos dividendos.

## Desarrollo

### Liderazgo Ético: Conceptos Básicos

El liderazgo ético se define como la práctica de liderar basándose en principios morales y valores éticos que guían la toma de decisiones y las acciones dentro de una organización. Este tipo de liderazgo se enfoca en la integridad, la transparencia y la justicia, promoviendo un ambiente donde se valoran y respetan las normas éticas. Los líderes éticos no solo cumplen con las reglas y regulaciones, sino que también se esfuerzan por hacer lo correcto, incluso cuando es difícil o impopular. La ética en el liderazgo implica una responsabilidad tanto hacia los empleados como hacia todas las partes interesadas, incluyendo clientes, proveedores y la comunidad en general.

El liderazgo ético es un aspecto fundamental de la gestión organizacional que implica que los líderes demuestren un comportamiento justo, honesto y con principios, mientras influyen en la conducta ética de sus seguidores a través de diversos mecanismos (Bedi et al., 2015). Los líderes éticos se caracterizan por su confiabilidad y justicia, lo que conduce a comportamientos laborales recíprocamente beneficiosos por parte de los empleados y una disminución de comportamientos destructivos (Brown & Mitchell, 2010). Este estilo de liderazgo implica establecer estándares éticos claros, participar en una comunicación bidireccional y promover el comportamiento ético a través de la toma de decisiones y las interacciones con los demás (Yagmur, 2021).

Un enfoque integrador del liderazgo ético enfatiza la importancia de los principios morales fundamentales como puntos de referencia normativos, desafiando el relativismo ético y destacando la importancia de los principios morales generales en el liderazgo ético (Eisenbeiß, 2012).

Por otra parte, se debe destacar el hecho de que el liderazgo ético es distinto de otros estilos de liderazgo, pero está vinculado al liderazgo transformacional y transaccional, lo que indica su naturaleza multifacética (Shakeel, 2024). Se basa en juicios impulsados por valores y fomenta relaciones con las partes interesadas fundamentadas en principios éticos, promoviendo un sentido compartido de significado (Shaaban, 2021).

Estas afirmaciones destacan la relevancia de la ética y la moral en la configuración de este estilo de liderazgo, por lo que, se hace necesario ahondar en estos preceptos teóricos para lograr una mayor comprensión del liderazgo ético

## Ética

La ética es una rama de la filosofía que se ocupa del estudio de los valores y principios que guían el comportamiento humano. Se centra en determinar lo que es moralmente correcto o incorrecto, justo o injusto, y bueno o malo en diversas situaciones. La ética no solo examina las acciones humanas, sino también las intenciones y las consecuencias de dichas acciones, buscando establecer normas y pautas que ayuden a las personas a vivir de manera justa y virtuosa. En su esencia, la ética trata de responder a preguntas fundamentales sobre cómo deberíamos vivir y qué tipo de personas deberíamos esforzarnos por ser.

La ética también juega un papel crucial en diversos ámbitos de la vida, incluyendo la medicina, la política, la economía y los negocios. En el contexto médico, por ejemplo, la ética aborda cuestiones complejas como la eutanasia, el consentimiento informado y la justicia en la distribución de recursos de salud. En los negocios, la ética se centra en prácticas como la responsabilidad social corporativa, la transparencia y la equidad en el trato a empleados y clientes. En cada uno de estos campos, la ética proporciona un conjunto de principios que guían las decisiones y acciones hacia resultados justos y moralmente aceptables.

La ética, un aspecto fundamental de diversas disciplinas, incluyendo la ingeniería, la medicina y la informática, desempeña un papel crucial en la guía de los procesos de toma de decisiones y en la garantía de una conducta responsable en la investigación y la práctica. El concepto de ética involucra principios, valores y estándares que gobiernan el comportamiento de individuos y organizaciones dentro de un contexto específico ("Ethics in the Modern World", 2005). En el mundo moderno, la integración de directrices éticas con un análisis ético sustantivo y estrategias de implementación efectivas se destaca como esencial (Jobin & Ienca, 2019). Esta integración es particularmente importante en campos como la bioética, la ética en enfermería y la evaluación de tecnologías de la salud, donde las revisiones sistemáticas y los meta-análisis se utilizan cada vez más para evaluar consideraciones éticas (Mertz et al., 2020).

Existen varias teorías éticas que ofrecen diferentes perspectivas sobre cómo determinar la moralidad de una acción. Entre las más destacadas se encuentran el utilitarismo, que propone que una acción es moralmente correcta si maximiza la felicidad o el bienestar general. El utilitarismo es una teoría ética consecuencialista que postula que el valor moral de una acción está determinado por su resultado en la maximización del bienestar o la felicidad general (Savu-

lescu et al., 2020). Esta teoría enfatiza la idea de la beneficencia imparcial, donde el objetivo es maximizar el bienestar de todos los seres sintientes sin privilegiar a ciertos individuos sobre otros.

En el contexto de la toma de decisiones durante una crisis de salud global, las respuestas utilitaristas a los dilemas morales pueden afectar la confianza en los líderes. Sacrificar a algunos individuos para salvar a un grupo mayor puede erosionar la confianza, mientras que maximizar el bienestar de todos por igual puede aumentarla (Everett et al., 2021). La aplicación del utilitarismo se extiende a varios campos, incluidos la economía y la tecnología. En la economía del bienestar, el bienestar a menudo se equipará con la satisfacción de las preferencias, alineándose con los principios utilitaristas (Manfredi, 2023). Además, los sistemas regulatorios y el análisis de riesgos a menudo se evalúan a través de marcos utilitaristas para evaluar objetivamente los impactos de las aplicaciones tecnológicas (Kuzma & Besley, 2008).

El utilitarismo ha sido objeto de escrutinio y comparación con otras teorías éticas. Los estudios han explorado cómo las personas hacen juicios morales, vinculando las inclinaciones utilitaristas a la consideración de las consecuencias, mientras que las inclinaciones deontológicas se centran en la naturaleza intrínseca de las acciones (Conway & Gawronski, 2013). Además, la teoría del utilitarismo ha sido analizada en relación con la ética de la población, destacando los principios utilitaristas generalizados de nivel crítico y sus implicaciones (Blackorby et al., 2003).

Por otra parte, para Friesdorf et al., (2015), el utilitarismo se contrapone a la ética deontológica, que se centra en la naturaleza intrínseca de las acciones en lugar de sus consecuencias. El deontologismo, que sostiene que la moralidad se basa en seguir reglas o deberes morales independientemente de las consecuencias; y la ética de la virtud, que enfatiza la importancia del carácter y las virtudes personales en la toma de decisiones morales.

La ética deontológica, una teoría ética significativa, se caracteriza por el énfasis en la naturaleza intrínseca de las acciones y la adherencia a reglas o deberes morales, independientemente de sus consecuencias (Dadashpoor & Sheydayi, 2021). En contraste con teorías consecuencialistas como el utilitarismo, la ética deontológica se centra en los principios que guían las acciones en lugar de los resultados que derivan de esas acciones (Ichendu, 2020). Este marco ético evalúa la moralidad de una acción basándose en si se alinea con reglas o deberes morales establecidos, enfatizando conceptos como la intención correcta, el universalismo y el deber.

En el contexto de la toma de decisiones, la ética deontológica a menudo implica priorizar el cumplimiento de las obligaciones morales y seguir principios éticos, incluso si los resultados no conducen al mayor bien general (Lim & Taeihagh, 2019). Este enfoque es particularmente relevante en campos como la ética empresarial, donde el liderazgo ético se caracteriza por la adherencia a una conducta normativamente apropiada y la promoción de dicha conducta entre los seguidores a través de la comunicación y la toma de decisiones (Webb, 2016). Además, la ética deontológica juega un papel crucial en la orientación del comportamiento ético en varios sectores, como las relaciones públicas y la responsabilidad social corporativa, donde la existencia de códigos éticos y deontológicos es esencial para mantener los estándares éticos (Delgado-Aleman et al., 2020).

La aplicación de la ética deontológica también es evidente en el ámbito de la tecnología, donde los marcos éticos como el utilitarismo y la deontología se combinan para abordar preocupaciones éticas en la toma de decisiones algorítmicas, como en los vehículos automatizados (Lim & Taeihagh, 2019). Los académicos han abogado por la integración de principios tanto utilitaristas como deontológicos para ampliar las perspectivas y mejorar los procesos de toma de decisiones en contextos tecnológicos complejos.

Cada una de estas teorías proporciona un marco único para entender y evaluar la ética en diferentes contextos. Además de guiar el comportamiento individual y profesional, la ética también es fundamental para el funcionamiento de las sociedades. Establece las bases para leyes y políticas que promueven el bien común y protegen los derechos de los individuos. La ética fomenta la convivencia pacífica y la cooperación, al establecer estándares de justicia y equidad que ayudan a resolver conflictos y promover la armonía social. En resumen, la ética es una disciplina esencial que influye en todos los aspectos de la vida humana, proporcionando un marco para entender y navegar las complejidades morales del mundo.

### **Diferencia entre Moral y Ética**

La moral se refiere a un conjunto de creencias, normas y valores que guían el comportamiento de los individuos dentro de una sociedad. Estas reglas morales, que a menudo se derivan de la cultura, la religión y la educación, dictan lo que se considera correcto o incorrecto, bueno o malo en un contexto social específico. La moral es, por lo tanto, un fenómeno social y culturalmente específico, que puede variar considerablemente entre diferentes sociedades y comunidades; por ejemplo, lo que se considera moralmente aceptable en una cultura puede no serlo en otra.

Por otro lado, la ética es la disciplina filosófica que estudia la moralidad, es decir, se ocupa de analizar y sistematizar las normas y valores morales que guían el comportamiento humano. La ética se centra en entender los fundamentos racionales y universales de la moral, buscando principios que puedan aplicarse más allá de contextos culturales específicos. Mientras que la moral es prescriptiva y se basa en la conformidad con normas sociales establecidas, la ética es analítica y crítica, tratando de responder preguntas sobre por qué ciertas acciones son consideradas moralmente correctas o incorrectas.

La diferencia principal entre moral y ética radica en su origen y aplicación Alam et al. (2021). La moral es más práctica y concreta, ya que consiste en las normas y valores que las personas realmente siguen en su vida diaria. Estas normas son a menudo inculcadas desde una edad temprana y están profundamente arraigadas en las tradiciones y costumbres de una comunidad. En contraste, la ética es más teórica y reflexiva, preocupándose por el estudio de los principios morales y la justificación de las normas morales. La ética implica una reflexión crítica sobre la moralidad y la búsqueda de principios universales que puedan guiar el comportamiento humano de manera coherente y justa.

No obstante, aunque la moral y la ética están interrelacionadas y ambas se ocupan de cuestiones de comportamiento correcto e incorrecto, se diferencian en su enfoque y función. La moral es un conjunto de normas prácticas derivadas de la cultura y la sociedad, mientras que la ética es la disciplina filosófica que investiga y busca fundamentar esos principios morales. La comprensión de esta distinción es crucial para abordar adecuadamente los dilemas morales y éticos que enfrentan los individuos y las sociedades en el mundo contemporáneo.

### **Elementos del Liderazgo Ético**

El liderazgo ético implica varios componentes clave cruciales para fomentar un clima ético positivo dentro de una organización. El liderazgo ético conlleva establecer estándares éticos claros y responsabilizar a los seguidores por adherirse a estos estándares a través de recompensas y disciplina (Kalshoven et al., 2011). Los líderes éticos priorizan la promoción de estándares éticos entre los trabajadores por encima de centrarse únicamente en construir relaciones y se caracterizan por atributos como la honestidad, la justicia, la integridad, la confiabilidad, la motivación altruista y la justicia (Zhao et al., 2020). Además, el liderazgo ético implica ser una persona moral al demostrar comportamientos como ser confiable, inclusivo, justo, castigar el comportamiento poco ético y enfatizar la importancia de la ética.

Uno de los elementos clave del liderazgo ético es la integridad. Los líderes éticos actúan de manera coherente con sus valores y principios, lo que genera confianza y credibilidad entre sus seguidores. La integridad significa ser honesto y transparente en todas las acciones y decisiones, evitando cualquier forma de engaño o manipulación. La consistencia entre lo que se dice y lo que se hace es fundamental para establecer una cultura de confianza y respeto dentro de la organización. Los líderes que demuestran integridad inspiran a sus equipos a seguir su ejemplo, creando un ambiente de trabajo donde prevalece la honestidad y la confianza mutua.

La justicia es otro componente esencial del liderazgo ético. Los líderes éticos se esfuerzan por tratar a todos los miembros de la organización de manera justa y equitativa, sin favoritismos ni discriminaciones. Esto incluye tomar decisiones imparciales, basadas en méritos y hechos objetivos, y asegurar que las oportunidades y recompensas se distribuyan de manera justa. La justicia en el liderazgo fomenta un sentido de equidad y pertenencia entre los empleados, lo que a su vez mejora la moral y el compromiso. Los líderes justos crean un entorno donde todos se sienten valorados y respetados, lo que fortalece la cohesión y la colaboración dentro del equipo.

El liderazgo ético también implica responsabilidad social. Los líderes éticos reconocen la importancia de las prácticas de responsabilidad social corporativa (RSC) y se comprometen a operar de manera sostenible y responsable. Esto incluye considerar el impacto de las decisiones empresariales en el medio ambiente, la comunidad y la sociedad en general. La responsabilidad social en el liderazgo ético promueve una visión a largo plazo, donde el éxito de la organización no se mide solo en términos económicos, sino también en términos de contribución positiva a la sociedad. Los líderes que adoptan prácticas de RSC refuerzan la reputación y la legitimidad de la organización, creando un valor duradero para todas las partes interesadas.

Además, el liderazgo ético juega un papel crucial en la creación y el mantenimiento de una cultura organizacional sólida y ética. Los líderes éticos establecen y promueven un código de conducta que refleja los valores y principios de la organización. Este código guía el comportamiento de todos los miembros de la organización, estableciendo normas claras sobre lo que se considera aceptable y lo que no. Al inculcar una cultura ética, los líderes aseguran que las prácticas éticas sean la norma y no la excepción. Una cultura organizacional ética no solo previene conductas indebidas, sino que también fomenta un ambiente donde los empleados se sienten empoderados para tomar decisiones éticas y reportar cualquier comportamiento inapropiado sin temor a represalias.

Los líderes éticos construyen organizaciones resilientes y adaptativas, capaces de enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades de manera ética y responsable. La práctica del liderazgo ético no solo mejora el desempeño organizacional en términos de productividad y rentabilidad, sino que también fortalece la reputación y la legitimidad de la organización en el mercado. En un entorno empresarial cada vez más consciente de la ética, las organizaciones lideradas por líderes éticos están mejor posicionadas para atraer y retener talento, construir relaciones sólidas con las partes interesadas y lograr un éxito duradero y significativo.

### **Importancia del Liderazgo Ético en el Rendimiento Empresarial**

El liderazgo ético es un factor crucial en el entorno empresarial actual, impactando significativamente varios aspectos del desempeño organizacional y el comportamiento de los empleados. En la literatura académica se ha demostrado consistentemente que el liderazgo ético está positivamente correlacionado con resultados clave de los seguidores, como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la disposición para reportar problemas, la disposición para ir más allá, el comportamiento de voz y las percepciones de la cultura organizacional y el clima ético (Brown & Mitchell, 2010). Además, se ha demostrado que el liderazgo ético influye en el desempeño de la empresa a través de sus asociaciones con la responsabilidad social corporativa (RSC) y la cultura organizacional (Alkhadra et al., 2022). También desempeña un papel en la mejora del rendimiento innovador al estimular la generación de nuevas ideas y pensamientos entre los miembros de la organización (Ullah et al., 2021).

Además, el liderazgo ético contribuye a fomentar la creatividad de los empleados, con el orgullo organizacional actuando como un mediador en esta relación; además, establece un entorno de trabajo propicio y eficiente, lo que lleva a un mejor desempeño organizacional (Nurmayanti, 2018). Este estilo de liderazgo también está positivamente vinculado a la innovación organizacional y es fundamental para cultivar una cultura organizacional ética que optimiza el compromiso laboral y el compromiso organizacional (Alam et al., 2021). No obstante, según Niemeyer y Cavazotte (2016) si bien se demuestra que el liderazgo ético ha mostrado resultados positivos en el contexto laboral, se necesita más investigación empírica para explorar su relación con el rendimiento y el compromiso con las metas.

El liderazgo ético es esencial para promover el comportamiento ético dentro de las organizaciones y se ha identificado como un mecanismo para

mejorar la ética y promover prácticas éticas entre los empleados (Amayreh, 2020). Es crucial para abordar las dimensiones pasadas por alto de la responsabilidad en la investigación sobre liderazgo y subrayar la importancia práctica del liderazgo ético a través de ejemplos de escándalos empresariales recientes (Voegtlin, 2016). Además, el liderazgo ético se percibe como un factor fundamental para ejercer influencia ética dentro de las organizaciones, particularmente en el actual panorama económico y social en rápida evolución (Vevere, 2014).

Se evidencia también que el liderazgo ético influye significativamente en el desempeño organizacional a través de varios mecanismos. La investigación ha demostrado que los líderes éticos pueden mejorar el desempeño de los empleados al aumentar la identificación con la organización, ya que ejemplifican altos estándares éticos y valores (Walumbwa et al., 2011). Además, el liderazgo ético afecta positivamente la creatividad, la innovación, el desempeño laboral y los resultados organizacionales de los seguidores (Shafique et al., 2019).

Asimismo, el impacto del liderazgo ético se extiende al compromiso organizacional, la participación de los empleados, el comportamiento de ciudadanía organizacional y el comportamiento en el lugar de trabajo (Bahadori et al., 2021; Sari et al., 2022; Aryati et al., 2018); y ha sido vinculado a una disminución del comportamiento desviado en el lugar de trabajo, una mejora en la ética laboral y un aumento en el compromiso organizacional (Aryati et al., 2018). Los estudios también han mostrado que el liderazgo ético predice positivamente la salud organizacional, particularmente en el contexto del liderazgo escolar (Özgenel & Aksu, 2020).

Además, se ha encontrado que el liderazgo ético influye en el bienestar de los empleados y la justicia organizacional y que puede reducir el silencio de los empleados al satisfacer las necesidades psicológicas de los empleados y fomentar la reforma y la innovación (Zeng, 2024). El liderazgo ético ha sido conectado a efectos positivos tanto en los empleados como en las organizaciones, sin consecuencias negativas (Fu et al., 2020).

Se evidencia así que el liderazgo ético emerge como un pilar fundamental en el entorno empresarial contemporáneo, influyendo de manera significativa en el desempeño organizacional y el comportamiento de los empleados. La correlación positiva entre el liderazgo ético y resultados clave como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la disposición a reportar problemas destaca su importancia en la creación de una cultura corporativa

sólida y confiable. Las investigaciones demuestran que el liderazgo ético no solo fomenta un clima organizacional favorable y responsable, sino que también impulsa la innovación y la creatividad, elementos esenciales para el crecimiento sostenible de las empresas.

Además, el liderazgo ético se vincula estrechamente con la responsabilidad social corporativa y la cultura organizacional, mostrando cómo las decisiones basadas en principios éticos pueden mejorar el rendimiento empresarial. La capacidad del liderazgo ético para estimular la generación de nuevas ideas y pensamientos entre los miembros de la organización refuerza su papel en la promoción de un entorno de trabajo dinámico y eficiente. Estos beneficios son medibles en términos de mayor compromiso y satisfacción de los empleados, así como en una mejora general del desempeño organizacional.

El liderazgo ético también desempeña un papel crucial en la promoción de prácticas éticas y en la mejora del comportamiento ético entre los empleados, abordando dimensiones de responsabilidad frecuentemente ignoradas en la investigación sobre liderazgo. Este enfoque es vital para enfrentar los desafíos éticos del entorno empresarial actual, subrayando la relevancia de una gobernanza corporativa ética y transparente. Los ejemplos de escándalos empresariales recientes refuerzan la necesidad de un liderazgo basado en la integridad y la responsabilidad.

En resumen, el liderazgo ético no es una moda pasajera ni una simple estrategia de relaciones públicas; es una necesidad imperativa en el entorno empresarial actual. A través de este libro, se pretende proporcionar una comprensión profunda de los beneficios y desafíos del liderazgo ético, ofreciendo herramientas y perspectivas para que los líderes empresariales de hoy y mañana puedan integrar estos principios en su gestión diaria. Al hacerlo, no solo mejorarán el rendimiento de sus organizaciones, sino que también contribuirán a un mundo empresarial más justo y equitativo.

### **Casos de aplicación del Liderazgo Ético y su Impacto en el Rendimiento Empresarial**

Existen varios casos reales de aplicación del liderazgo ético que han tenido un impacto significativo en el rendimiento empresarial. Aquí te menciono algunos ejemplos destacados:

- **Johnson & Johnson:** Durante la crisis del Tylenol en 1982, Johnson & Johnson enfrentó una situación crítica cuando se descubrió que varias botellas de Tylenol habían sido contaminadas con cianuro, causando la muerte de siete personas. La respuesta de la empresa, lide-

rada por su entonces CEO James Burke, fue un ejemplo de liderazgo ético. Johnson & Johnson retiró voluntariamente todos los productos de Tylenol del mercado, a un costo significativo, y comunicó abiertamente con el público y las autoridades. Esta acción no solo salvó la reputación de la empresa, sino que también estableció un nuevo estándar para la gestión de crisis en la industria farmacéutica.

- **Unilever:** Bajo el liderazgo de Paul Polman, Unilever adoptó una estrategia empresarial centrada en la sostenibilidad y la ética, conocida como el Plan de Vida Sostenible de Unilever. Polman eliminó los informes trimestrales de ganancias para enfocarse en objetivos a largo plazo que benefician tanto a la empresa como a la sociedad. Esta estrategia ha llevado a Unilever a mejorar su eficiencia operativa, reducir su huella ambiental y aumentar su atractivo para los inversores conscientes de la sostenibilidad, resultando en un desempeño financiero sólido.
- **Starbucks:** Starbucks ha implementado prácticas éticas en diversas áreas, desde el abastecimiento de café de manera sostenible hasta el tratamiento justo de los empleados. La empresa ofrece beneficios integrales a sus empleados, incluyendo seguro médico y oportunidades de educación, y se esfuerza por mantener prácticas comerciales responsables y sostenibles. Estos esfuerzos han mejorado la retención de empleados, la satisfacción del cliente y la reputación de la marca, contribuyendo al crecimiento continuo de Starbucks en el mercado global.
- **Ben & Jerry's:** La empresa de helados Ben & Jerry's es conocida por su compromiso con la justicia social y la sostenibilidad ambiental. Ben & Jerry's se ha involucrado en campañas sobre temas como el cambio climático, el matrimonio igualitario y la justicia racial, reflejando sus valores éticos en sus prácticas empresariales. Este enfoque ha fortalecido la lealtad de sus clientes y ha mejorado su imagen de marca, lo que ha contribuido a su éxito comercial a largo plazo.

**A nivel de Ecuador se pueden citar también algunos casos prácticos a tomar en cuenta como son:**

- **Grupo KFC Ecuador:** El Grupo KFC en Ecuador ha implementado políticas de responsabilidad social corporativa enfocadas en la sostenibilidad y el bienestar comunitario. Han desarrollado programas para reducir el desperdicio de alimentos y mejorar la eficiencia energética

en sus restaurantes. Además, han apoyado diversas causas sociales y educativas, beneficiando a comunidades locales. Este compromiso ético ha fortalecido la reputación de KFC en Ecuador y ha contribuido a su éxito comercial.

- **Pronaca:** Pronaca, una de las mayores empresas agroindustriales del país, ha adoptado prácticas éticas y sostenibles en su producción. Se han enfocado en mejorar las condiciones laborales de sus empleados, promover el bienestar animal y reducir el impacto ambiental de sus operaciones. Pronaca ha implementado programas de responsabilidad social que incluyen apoyo a comunidades rurales y proyectos de desarrollo sostenible. Estas iniciativas han mejorado la imagen de Pronaca y han consolidado su posición en el mercado ecuatoriano.
- **Banco del Pacífico:** Este banco ecuatoriano ha sido reconocido por sus prácticas éticas y su enfoque en la sostenibilidad. Banco del Pacífico ha implementado políticas de gobernanza corporativa transparentes y ha promovido la inclusión financiera a través de programas de educación financiera y acceso a servicios bancarios para comunidades vulnerables. Su compromiso con la responsabilidad social corporativa ha fortalecido su reputación y ha contribuido a su crecimiento en el sector financiero.
- **La Fabril:** La Fabril, una empresa líder en la producción de aceites y productos de consumo masivo, ha desarrollado políticas y prácticas éticas centradas en la sostenibilidad y la responsabilidad social. Han invertido en tecnologías limpias y procesos de producción sostenibles, además de apoyar proyectos comunitarios en áreas como educación y salud. Estas acciones han permitido a La Fabril mantener una relación positiva con sus comunidades y mejorar su competitividad en el mercado.
- **Ecuasal:** La Empresa Ecuatoriana de Sal y Productos Químicos (Ecuasal) ha implementado prácticas éticas en su operación, enfocándose en la sostenibilidad ambiental y el bienestar social. Ecuasal ha trabajado en proyectos de conservación de manglares y protección de la biodiversidad en las zonas donde opera. Además, ha desarrollado iniciativas de responsabilidad social para apoyar a las comunidades locales, mejorando la calidad de vida de sus habitantes. Estas acciones han reforzado la reputación de Ecuasal y han tenido un impacto positivo en su desempeño empresarial.

Estos casos demuestran cómo el liderazgo ético puede no solo mejorar la reputación y la lealtad de los clientes, sino también impulsar el rendimiento financiero y la sostenibilidad a largo plazo de una empresa.

## Conclusiones

- **Importancia del Liderazgo Ético:** En un entorno empresarial globalizado e interconectado, el liderazgo ético es esencial para el éxito sostenible, ya que responde a la demanda de transparencia, responsabilidad social y gobernanza corporativa sólida.
- **Impacto en la Cultura Organizacional:** El liderazgo ético no solo evita prácticas inmorales, sino que también fomenta una cultura organizacional basada en la honestidad, el respeto y la equidad, ganando así la confianza y lealtad de clientes y empleados.
- **Promoción de la Colaboración e Innovación:** Los líderes éticos crean un ambiente de trabajo que promueve la colaboración, la innovación y el bienestar de los empleados, inspirando a los equipos a alcanzar sus metas y estableciendo estándares de conducta.
- **Definición y Componentes del Liderazgo Ético:** El liderazgo ético se define por la integridad, transparencia y justicia, y se caracteriza por comportamientos justos, honestos y basados en principios, influyendo positivamente en la conducta de los seguidores.
- **Ética vs. Moral:** La ética estudia los valores y principios que guían el comportamiento humano, mientras que la moral se refiere a un conjunto de creencias y normas específicas de una sociedad. La ética es más teórica y reflexiva, y la moral es práctica y culturalmente específica.
- **Elementos del Liderazgo Ético:** Los líderes éticos establecen estándares claros, son íntegros, justos y responsables socialmente, creando un clima ético positivo que mejora la cohesión y colaboración dentro de la organización.

## Referencias bibliográficas

- Alam, M., Gul, F., & Imran, M. (2021). The impact of ethical leadership & civility on organizational commitment: the mediating role of work engagement. *Journal of Arts and Social Sciences*, 8(1). [https://doi.org/10.46662/jass-vol8-iss1-2021\(173-188\)](https://doi.org/10.46662/jass-vol8-iss1-2021(173-188))
- Alkhadra, W., Khawaldeh, S., & Aldehayyat, J. (2022). Relationship of ethical leadership, organizational culture, corporate social responsibility and organizational performance: a test of two mediation models. *International Journal of Ethics and Systems*, 39(4), 737-760. <https://doi.org/10.1108/ijoes-05-2022-0092>
- Amayreh, K. (2020). The role of strategic leadership in increasing ethical practices among pharmaceutical organizations in Jordan. *Management Science Letters*, 2371-2378. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.2.028>
- Aryati, A. S., Sudiro, A., Hadiwidjaja, D., & Noermijati, N. (2018). The influence of ethical leadership to deviant workplace behavior mediated by ethical climate and organizational commitment. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 233-249. <https://doi.org/10.1108/ijlma-03-2017-0053>
- Bahadori, M., Ghasemi, M., Hasanpoor, E., Hosseini, S. M., & Alimohammadzadeh, K. (2021). The influence of ethical leadership on the organizational commitment in fire organizations. *International Journal of Ethics and Systems*, 37(1), 145-156. <https://doi.org/10.1108/ijoes-04-2020-0043>
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2015). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517-536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>
- Blackorby, C., Bossert, W., & Donaldson, D. (2003). The axiomatic approach to population ethics. *Politics Philosophy & Economics*, 2(3), 342-381. <https://doi.org/10.1177/1470594x030023004>
- Brown, M. E. and Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616. <https://doi.org/10.5840/beq201020439>
- Conway, P. and Gawronski, B. (2013). Deontological and utilitarian inclinations in moral decision making: a process dissociation approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104(2), 216-235. <https://doi.org/10.1037/a0031021>

- Dadashpoor, H. and Sheydayi, A. (2021). Defining public interest in planning: a review. *Journal of Planning Literature*, 36(4), 543-561. <https://doi.org/10.1177/08854122211018379>
- Delgado-Aleman, R., Blanco-González, A., & Diéz-Martín, F. (2020). Ethics and deontology in spanish public universities. *Education Sciences*, 10(9), 259. <https://doi.org/10.3390/educsci10090259>
- Eisenbeiß, S. (2012). Re-thinking ethical leadership: an interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 791-808. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.001>
- Ethics in the modern world (2005). *Ethics in the modern world*. *New British Philosophy*, 37-52. <https://doi.org/10.4324/9780203994511-3>
- Everett, J. A. C., Colombatto, C., Awad, E., Boggio, P. S., Bos, B., Brady, W. J., ... & Crockett, M. J. (2021). Moral dilemmas and trust in leaders during a global health crisis.. <https://doi.org/10.31234/osf.io/mzswb>
- Friesdorf, R., Conway, P., & Gawronski, B. (2015). Gender differences in responses to moral dilemmas. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 41(5), 696-713. <https://doi.org/10.1177/0146167215575731>
- Ichendu, C. (2020). Morality and ethics in research. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 8(3), 171-174. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2020.8.3.0470>
- Jobin, A. and Lenca, M. (2019). The global landscape of ai ethics guidelines. *Nature Machine Intelligence*, 1(9), 389-399. <https://doi.org/10.1038/s42256-019-0088-2>
- Kalshoven, K., Hartog, D. N. D., & Hoogh, A. H. B. D. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (elw): development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>
- Kuzma, J. and Besley, J. (2008). Ethics of risk analysis and regulatory review: from bio- to nanotechnology. *Nanoethics*, 2(2), 149-162. <https://doi.org/10.1007/s11569-008-0035-x>
- Lim, H. S. M. and Taeihagh, A. (2019). Algorithmic decision-making in avs: understanding ethical and technical concerns for smart cities. *Sustainability*, 11(20), 5791. <https://doi.org/10.3390/su11205791>
- Manfredi, M. (2023). (material) well-being in economics: beyond gdp.. <https://doi.org/10.3390/economics11010001>

[doi.org/10.5772/intechopen.108306](https://doi.org/10.5772/intechopen.108306)

- Mertz, M., Nobile, H., & Kahrass, H. (2020). Systematic reviews of empirical literature on bioethical topics: results from a meta-review. *Nursing Ethics*, 27(4), 960-978. <https://doi.org/10.1177/0969733020907935>
- Niemeyer, J. and Cavazotte, F. (2016). Ethical leadership, leader-follower relationship and performance: a study in a telecommunications company. *Ram Revista De Administração Mackenzie*, 17(2), 67-92. <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n2p67-92>
- Nurmayanti, S. (2018). The effect of ethical leadership and organizational culture on work ethos and its impact on organizational performance: A case study in regency department of lands of Lombok Island, Indonesia. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 75(3), 48-55.
- Özgenel, M. and Aksu, T. (2020). The power of school principals' ethical leadership behavior to predict organizational health. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 9(4), 816. <https://doi.org/10.11591/ijere.v9i4.20658>
- Sari, N. P., Helmi, M., & Aliansyah, E. S. (2022). The influence of ethical leadership, compensation, and culture on employee performance. *JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen Dan Perbankan)*, 8(2), 100-111. <https://doi.org/10.21070/jbmp.v8i2.1617>
- Savulescu, J., Persson, I., & Wilkinson, D. (2020). Utilitarianism and the pandemic. *Bioethics*, 34(6), 620-632. <https://doi.org/10.1111/bioe.12771>
- Shaaban, S. (2021). A responsible leadership dimensional framework model. *International Journal of Organizational Leadership*. <https://doi.org/10.33844/ijol.2021.60534>
- Shafique, I., Ahmad, B., & Kalyar, M. N. (2019). How ethical leadership influences creativity and organizational innovation. *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 114-133. <https://doi.org/10.1108/ejim-12-2018-0269>
- Shakeel, F. (2024). Ethical leadership in the netherlands: testing the broader conceptualization and measurement scale. *International Journal of Public Leadership*, 20(2), 144-167. <https://doi.org/10.1108/ijpl-10-2023-0082>
- Ullah, I., Mirza, B., & Jamil, A. (2021). The influence of ethical leadership on innovative performance: modeling the mediating role of intellectual cap-

- ital. *Journal of Management Development*, 40(4), 273-292. <https://doi.org/10.1108/jmd-08-2020-0277>
- Vevere, V. (2014). Ethical leadership: student perceptions of exercising ethical influence in organization. *European Integration Studies*, 0(8). <https://doi.org/10.5755/j01.eis.0.8.6987>
- Voegtlin, C. (2016). What does it mean to be responsible? addressing the missing responsibility dimension in ethical leadership research. *Leadership*, 12(5), 581-608. <https://doi.org/10.1177/1742715015578936>
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Hui, W., Workman, K. M., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: the roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.002>
- Webb, W. (2016). Ethical leadership. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 1-6. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_1345-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_1345-1)
- Yagmur, A. (2021). Impact of interactional context on relationship between ethical leadership and unethical behaviors: a serial mediation model. *Management Research Review*, 45(7), 865-881. <https://doi.org/10.1108/mrr-09-2020-0551>
- Zeng, W., Yan, B., Chen, Y., & Wen, J. (2024). The impact of ethical leadership on employee silence in china: perceived organizational trust as a mediator. *Proceedings of the 5th Management Science Informatization and Economic Innovation Development Conference, MSIEID 2023*, December. <https://doi.org/10.4108/eai.8-12-2023.2344754>
- Zhao, J., Sun, W., Zhang, S., & Xiao-hong, Z. (2020). How ceo ethical leadership influences top management team creativity: evidence from china. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00748>

1era Edición

# **FACTORES ADMINISTRATIVOS**

y su impacto en el  
rendimiento empresarial

## **5**

### **Capítulo**

Selección adecuada del talento  
humano

**AUTORES:** Paola Guanoluisa; Jonathan Romero



## Selección adecuada del talento humano

Appropriate selection of human talent

### Resumen

Este análisis tiene como propósito definir los procesos de selección adecuada del talento humano en las organizaciones, a su vez describir los principales problemas que surgen cuando este no se lleva a cabo de manera eficiente, o no cumple con los criterios que debería. En este sentido, teniendo en cuenta la importancia del proceso de selección en las organizaciones, ya que por medio de este se intenta encontrar al candidato adecuado para el cargo específico con el objetivo de determinar en gran medida su éxito y competitividad en el mercado. En un entorno laboral cada vez más dinámico y exigente, encontrar y contratar a los candidatos adecuados no solo implica evaluar habilidades técnicas, sino también asegurar un ajuste cultural y motivacional que favorezca la integración y el desarrollo dentro de la empresa. La correcta selección del personal no solo mejora la eficiencia operativa y la productividad, sino que también fortalece el clima laboral y contribuye a la retención de talento a largo plazo. Por ello, para contribuir con el éxito de la organización, es indispensable mejorar la calidad de las contrataciones, llevando a cabo un proceso de selección cada vez más sistemático, completo y contextualizado, adaptado a las necesidades específicas de la organización y el cargo, para que resulte más eficiente.

**Palabras Clave:** Talento Humano, selección, competencias

### Abstract

The purpose of this analysis is to define the appropriate selection processes for human talent in organizations, in turn describing the main problems that arise when this is not carried out efficiently, or does not meet the criteria it should. In this sense, taking into account the importance of the selection process in organizations, since through it an attempt is made to find the right candidate for the specific position with the aim of largely determining their success and competitiveness in the market. In an increasingly dynamic and demanding work environment, finding and hiring the right candidates not only involves evaluating technical skills, but also ensuring a cultural and motivational fit that favors integration and development within the company. The correct selection of personnel not only improves operational efficiency and productivity, but also strengthens the work environment and contributes to long-term talent retention. Therefore, to contribute to the success of the organization, it is essential to improve the quality of hiring, carrying out an increasingly systematic, complete

and contextualized selection process, adapted to the specific needs of the organization and the position, to that is more efficient.

**Keywords:** Human Talent, selection, skills

## Introducción

Al examinar la evolución de la selección de personal a lo largo de la historia, se pueden identificar diversas etapas que han contribuido a su desarrollo como proceso. Estas etapas comprenden desde la prehistoria de la selección de personal, pasando por la Revolución Industrial y el surgimiento de la Administración y la Psicología como disciplinas científicas, hasta las influencias significativas de las Primera y Segunda Guerras Mundiales. Además, incluyen el avance continuo de la Psicología, los movimientos sociales prominentes de la década de 1970 y la integración de las competencias en la Gestión de Recursos Humanos (Armijos, 2019).

Desde sus orígenes, el progreso del trabajo y la evolución humana han conducido a la subdivisión de las funciones entre los individuos dentro de la comunidad. En las sociedades primitivas, la asignación de tareas se basaba principalmente en el género, la edad y las características físicas. Este período marca el inicio de la selección de personas, caracterizada por su naturaleza y espontaneidad (Matute, 2021).

Algunos estudiosos señalan la existencia de procedimientos rudimentarios para seleccionar personas según las actividades. Los historiadores de la psicología reconocen las contribuciones de los filósofos de la antigua Grecia al pensamiento psicológico.

Con la aparición de diferencias sociales, en castas y clases, la selección adquirió un carácter social visto desde una perspectiva macro y empírica espontánea. Durante este tiempo, el proceso de trabajo se caracterizó por su poca complejidad tecnológica y por cierto grado de independencia en su ejecución social (Cassetti y Paredes, 2020).

El desarrollo de la humanidad ha estado estrechamente vinculado a los descubrimientos científicos y técnicos. Los cambios revolucionaron los procesos productivos y transformaron la organización del trabajo, ya que aumentaron la socialización de estos procesos y la necesidad de agrupar a un gran número de personas con la creación de fábricas.

El incremento de la socialización y la complejidad social, económica y técnica generó la necesidad de nuevas ciencias como la administración y la psicología. En este contexto, el proceso de selección comenzó a desarrollarse científicamente como una forma de armonizar la relación entre el hombre y el trabajo.

El uso del método lógico-histórico permite identificar los momentos más importantes y resaltar las características fundamentales de cada período

La selección de personal puede realizarse mediante el perfilamiento de las competencias del candidato. En esta investigación, se destacan autores que mencionan cómo este modelo de selección mejora la relación entre los procesos de selección de talento humano y el desarrollo de los objetivos del departamento de recursos humanos, analizando las diversas teorías propuestas.

## **Desarrollo**

Entre los autores que estudian la selección de personal y sus beneficios se identifica a Franco (2021), quien señala que en las entidades públicas del estado debe haber personal con las competencias necesarias para ocupar los cargos. Por ello, plantea que los procesos de gestión del talento humano deben centrarse en atraer y retener al personal con el mejor talento para la organización. Esta investigación tuvo como objetivo proponer mejoras en la gestión del talento humano, adoptando un enfoque cualitativo con recolección y análisis de datos mediante un proceso inductivo y un diseño bibliográfico documental. Los resultados de la investigación indican que los puestos de trabajo deben evaluarse en función de competencias genéricas a través de un proceso de selección adecuado, incluyendo entrevistas por competencias estructuradas según las necesidades de la organización. En conclusión, los procesos de gestión del talento humano deben planificarse teniendo en cuenta no solo la vinculación de personal no idóneo a las empresas del estado, sino también la atracción y retención de personal con las competencias necesarias para un buen desempeño laboral mediante un proceso de reclutamiento y selección eficaz.

Hernández (2019), en su proyecto destaca cómo a menudo no se realiza el proceso de selección de manera adecuada, enfocándose en entrevistas superficiales que no profundizan en el conocimiento del aspirante, centrándose más en los requisitos del cargo. Hernández plantea que un buen proceso de selección debe ser por competencias, donde se evalúen las cualidades y habilidades del candidato. Este enfoque reduce los costos de reclutamiento,

aprovecha mejor el potencial del personal y mejora los procesos organizacionales. Concluye que este método permite que el contratado mejore su productividad y realice sus tareas de forma eficaz y eficiente.

Gallo (2021), en su trabajo de investigación, aborda las principales características de la selección de personal en las micro y pequeñas organizaciones de cevicherías. Observa que la mayoría de los puestos en estas cevicherías son ocupados por personal no idóneo para sus cargos. El objetivo general de su estudio fue describir los modelos de selección de personal que existen y cuáles se aplican en estas organizaciones. Utilizando un diseño de investigación cualitativa de tipo descriptiva no experimental, recopiló datos mediante entrevistas a una muestra de 24 trabajadores de una cevichería.

Los resultados mostraron que los trabajadores tienen poco interés en ascender a otros puestos y que la empresa no se preocupa por realizar pruebas de conocimiento ni test psicológicos a los candidatos. Existe una alta deficiencia en la contratación de personal, lo que se traduce en un mal desempeño laboral en la cevichería. Además, no cuentan con un proceso completo de selección de personal.

Penadillo y Peláez (2022), mencionan que en una organización del sector salud se observaron inconsistencias en el desempeño laboral del personal debido a que muchos no cumplen con las competencias del cargo, ya que algunos fueron seleccionados por sugerencias de los gerentes o superiores. Su estudio tuvo como objetivo determinar por qué la selección del talento humano se interrelaciona con el desempeño laboral de los colaboradores en la unidad de servicio del hospital. Utilizaron un diseño de investigación descriptivo observacional, con un instrumento de entrevista de treinta ítems aplicado a sesenta personas del área de estudio. Los resultados mostraron que más de la mitad de los colaboradores consideran que los procesos de selección son regulares, una cuarta parte cree que el nivel es óptimo y un veinte por ciento opina que la selección del talento humano es deficiente. Concluyen que existe una alta interrelación entre la selección del talento humano en el área de servicios y el desempeño laboral de estos.

Ahumada (2019), en su trabajo de grado de magister, menciona que las organizaciones no se centran en relacionar adecuadamente la selección de personal con el análisis y la descripción de los puestos a través de una buena planificación, ni se anticipan a la necesidad de contratar talento humano. Define como objetivo general determinar la planificación existente entre el desarrollo y organización de la oficina de recursos humanos en la selección de per-

sonal. Utilizó una metodología de investigación descriptiva de tipo aplicada con un diseño no experimental y una muestra de ciento veinte colaboradores, empleando un cuestionario como instrumento. Los resultados indicaron que el cuarenta y ocho por ciento de los colaboradores cree que el tratamiento de la selección de talento humano en la oficina de recursos humanos del Ministerio de Agricultura es inadecuado. Concluyen que el ministerio debe realizar talleres de desarrollo organizacional para mejorar la selección de talento humano y, por ende, el nivel laboral dentro de la institución.

Torres (2021), en su investigación analiza los procesos de selección de personal en la Municipalidad Distrital de La Victoria y cómo estos afectan el desempeño laboral. El objetivo del estudio fue elaborar un modelo de procesos de selección de personal para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad. Con un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, se utilizaron encuestas como instrumento de recolección de datos, aplicadas a una muestra de 100 trabajadores. Los resultados revelaron que la Municipalidad no maneja un proceso formal de selección, ya que no se proporciona información adecuada sobre el nuevo personal que va a ingresar ni sobre las funciones que desempeñará. Esto ha generado un desempeño laboral ineficiente en el 52% de los casos, debido a que a los trabajadores no se les asignan las actividades adecuadas, lo que a su vez ha deteriorado la reputación de la institución. Como conclusión, Torres recomienda adoptar el modelo de selección de Werther, realizar un presupuesto de costos y brindar capacitaciones constantes a los colaboradores para mejorar la eficiencia y el desempeño laboral en la Municipalidad.

Amaya et al. (2021), identifican en su tesis la falta de implementación de un plan de selección de personal en el área de Recursos Humanos de la empresa Chocolatería E.U. como una problemática que resulta en altos costos y falta de estabilidad laboral en la organización. Para abordar esta situación, buscaron identificar los criterios necesarios para elaborar un plan de selección y diseñaron un plan de reclutamiento y selección de personal para la empresa. El estudio se enmarca en una metodología cualitativa de tipo descriptiva, y la recolección de datos se realizó mediante observación directa, encuestas y entrevistas al gerente. La muestra consistió en 7 empleados, incluyendo directivos y trabajadores de la empresa. Los resultados indicaron que la empresa lleva a cabo los reclutamientos de forma empírica, lo que dificulta una selección de personal más precisa. Como recomendación, sugieren a la empresa implementar un proceso de selección y definir claramente el manual de funciones y el perfil de cada cargo.

En su trabajo de grado, Izurieta (2019), identificó como problemática en la organización Nevado Roses del cantón Salcedo la falta de un proceso adecuado de reclutamiento y selección de personal. Su objetivo fue determinar cómo la selección de personal afecta la productividad de la organización. Utilizó una investigación mixta de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional, con instrumentos como revisión bibliográfica, encuestas y análisis de documentos como tesis de grado, folletos y artículos. La muestra consistió en 34 colaboradores del área administrativa. Los resultados mostraron que la empresa utiliza métodos empíricos que no generan resultados eficaces, ya que ignoran las técnicas necesarias para los procesos de selección. La productividad de la empresa ha disminuido porque no se evalúa el desempeño de los colaboradores ni se implementan planes de capacitación. Esto ha llevado a que los empleados estén desmotivados y sin interés en sus actividades.

Sánchez (2020), en su tesis de maestría, plantea que todos los procesos de reclutamiento y selección requieren una planificación adecuada para el cargo vacante, a fin de evitar la alta rotación que existe en las empresas. Con este objetivo, buscó analizar la incidencia que tiene el proceso de selección del talento humano en la rotación de personal en una organización en Quito, Ecuador. Este estudio tuvo un enfoque descriptivo y se analizó mediante una muestra de veinticinco jefes de departamento y doscientos cincuenta empleados, utilizando como instrumento la entrevista mediante encuesta. Los resultados mostraron que el proceso de selección en esta organización era arcaico y no se adaptaba a la nueva realidad, lo que resultaba en una alta rotación del talento humano dentro de la empresa. Como conclusión, se sugiere implementar un proceso de selección del talento humano basado en competencias para disminuir el porcentaje de rotación de personal y convertir a la organización en una fuente estable de empleo para el personal.

Guerrero y Orozco (2019), en su investigación, identifican como problemática el procedimiento deficiente que se lleva a cabo en la selección de personal, donde no se siguen los parámetros adecuados para contratar a un nuevo empleado y falta claridad en estos procesos. Proponen la elaboración de un manual para la recolección de datos de los aspirantes, la transparencia en las bolsas de empleo y la inclusión en el manual de todas las etapas del proceso de selección, como reclutamiento, pruebas, entrevistas y contratación. Argumentan que este manual reduce riesgos, errores y minimiza el tiempo de capacitación e inducción de los aspirantes.

Charrys (2020), en su investigación sobre selección de personal, plantea como problemática la falta de aplicación de un proceso adecuado para cada

reclutamiento en las organizaciones, lo que puede resultar en una alta rotación de personal. Identificó métodos para llevar a cabo un buen proceso de admisión en las empresas. Utilizó un diseño cualitativo de tipo descriptivo y una guía de revisión documental como instrumento de recolección de datos, basándose en diversos autores especializados.

Como resultado, concluye que es de gran importancia para las organizaciones implementar distintos procesos de selección dependiendo de cada vacante, ya que cada uno implica aspectos diferentes, como psicotécnicos y psicológicos. Por lo tanto, es fundamental que la empresa cuente con varias alternativas para la contratación de personal en diferentes áreas.

Alvarado (2019), plantea en su trabajo de grado que los procesos de selección en la empresa Palmas de Tumaco no se llevan a cabo de manera adecuada, lo que resulta en la elección de individuos incorrectos y contribuye a la alta rotación de personal en el departamento operativo. Su objetivo general es establecer los instrumentos apropiados para implementar un modelo que formule variables necesarias para la organización en la actualidad. Utilizaron una metodología descriptiva documental con trabajo de campo, donde aplicaron una encuesta en la organización con treinta y cinco personas del departamento operativo. Los resultados de la investigación mostraron que es crucial que las organizaciones seleccionen adecuadamente al personal en el área operativa, ya que esto garantiza una baja rotación del talento humano y aumenta la productividad. Concluyen que, para un modelo de selección correcto, se deben cumplir con los requisitos del cargo y contar con la motivación adecuada, además de implementar estrategias para fidelizar al personal.

Martínez y Vargas (2019), en su investigación realizada en la empresa de alimentos “La Época”, identifica como uno de los principales problemas la falta de consistencia en los procesos de selección, lo que resulta en la elección de candidatos no aptos para los puestos ofrecidos. Su objetivo es desarrollar una guía que describa los pasos para la selección de personal, desde la planificación hasta el seguimiento, asegurando un proceso de reclutamiento adecuado y acorde al perfil requerido. Utilizó un método de investigación teórico-lógico apoyado en el análisis documental. Los resultados muestran que existen nueve pasos para una selección de personal efectiva, con los requisitos necesarios para cada puesto. Concluye que la contratación debe basarse en una planificación estructurada que incluya un reclutamiento adecuado según los modelos de selección establecidos.

Torres (2020), en su investigación enfocada en el sector hotelero de Villavicencio, identifica una problemática relacionada con los procesos deficientes de reclutamiento y selección de personal, lo que resulta en la contratación de personas no aptas, sin experiencia y con poca efectividad para el cargo. Para abordar esta situación, propone que las organizaciones deben implementar un proceso de selección más riguroso. Sugiere comenzar con un estudio exhaustivo del candidato, analizando detalladamente su currículum, antecedentes judiciales, certificaciones y recomendaciones para verificar la veracidad de la información proporcionada. Posteriormente, se deben realizar entrevistas y pruebas adicionales para asegurar que la persona seleccionada esté realmente capacitada para el puesto.

Valverde (2019), investigó las prácticas de selección de personal en empresas en el municipio de San Martín y encontró que muchas organizaciones no siguen las normas establecidas, a menudo contratando empleados sin pruebas o filtros adecuados. Su objetivo era analizar la relación entre los procesos de selección y las normas. Utilizó una metodología documental y encontró que, para mejorar los procesos de selección, las empresas deben comenzar por establecer un manual de funciones para los responsables de contratación y luego realizar pruebas y evaluaciones adecuadas.

El estudio realizado por Godoy (2019), identifica deficiencias en las prácticas de selección de personal de la compañía Nacional Papelera S.A.S y propone un plan de mejora. Este plan se basa en la implementación de formatos que faciliten al departamento de gestión humana en la selección y vinculación del talento humano. Los resultados sugieren que el uso adecuado de herramientas de selección puede ayudar a la empresa a encontrar al mejor candidato para cumplir con los requisitos del puesto. Es importante destacar que este estudio se basó en una metodología cualitativa, utilizando entrevistas y enfocándose en el departamento de gestión humana como muestra.

El estudio de Carrillo (2022), destaca la importancia de tener un proceso de reclutamiento sólido en las empresas, especialmente en el contexto actual, donde se observan cambios significativos en las formas de reclutar personal. El objetivo de la investigación fue determinar cómo se lleva a cabo el proceso de reclutamiento en la empresa Molinos y Compañía S.A.C. Utilizando un enfoque cualitativo con aplicación práctica, se realizaron encuestas a todos los colaboradores de la empresa. Los resultados revelaron que la organización carece de un proceso formal de reclutamiento y selección. En su lugar, el proceso de selección se basa en recomendaciones de terceros, sin un análisis ni descripción formal de los puestos vacantes. Como conclusión, el estudio

sugiere que la empresa debería considerar la experiencia de su entorno para implementar procesos más formales de reclutamiento. Esto ayudaría a la empresa a tener la información necesaria para tomar decisiones más acertadas en cuanto a la selección de personal.

Castro et al. (2020), destacan en su investigación la importancia del talento humano en las organizaciones del siglo XXI y cómo la selección de personal con habilidades adecuadas es fundamental para el éxito empresarial. Su objetivo fue determinar las condiciones en las que se gestiona el talento humano para mejorar el desempeño laboral. Utilizando un enfoque descriptivo y una metodología no experimental, llevaron a cabo la investigación a través de encuestas, utilizando un cuestionario para cada variable de estudio. Los resultados revelaron una relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, indicando que las personas son más destacadas cuando se implementa un modelo de gestión que fomente la productividad en la organización.

Alba et al. (2022), resaltan la importancia de la retención de personal como un aspecto crucial para el desarrollo y la expansión de las empresas. Su objetivo fue conocer la importancia de administrar correctamente el área de recursos humanos para evitar la rotación de personal. Utilizando una metodología cualitativa con enfoque descriptivo, llevaron a cabo encuestas a diecinueve empleados seleccionados aleatoriamente de una empresa. Los resultados indicaron que el 73% de los encuestados consideraba que la administración de recursos humanos de la organización tenía deficiencias en los procesos de reclutamiento, y la mayoría opinaba que el proceso de selección no era adecuado. Como conclusión, sugieren que la organización debe contar con profesionales idóneos que posean las habilidades necesarias para realizar los procesos de reclutamiento, selección y contratación de manera efectiva, lo que a su vez contribuirá a la productividad de la organización y fomentará la retención del talento humano.

Olivo (2020), destaca en su investigación la relación entre la selección de personal y el desempeño laboral, argumentando que el rendimiento de un colaborador se refleja en las actividades asignadas. El objetivo general del estudio fue identificar esta relación. Utilizando un enfoque cuantitativo, la investigación se centró en las cooperativas de transporte en la provincia de Baños de Agua Santa. La población y muestra del estudio fueron tres cooperativas. Los resultados revelaron inconsistencias en los procesos de selección de personal en estas cooperativas, lo que afectó el desempeño de los colaboradores en la ejecución de tareas asignadas. En conclusión, se encontró una relación entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral en las em-

presas analizadas. Se sugiere que el cumplimiento de los perfiles necesarios para los cargos no tiene una base sólida, lo que puede afectar negativamente la capacidad de los empleados para desempeñarse adecuadamente.

Pérez y Villacis (2020), se señala que el mercado laboral actual presenta deficiencias en los procesos de reclutamiento, selección y contratación, lo que afecta su eficiencia. El objetivo general es determinar la relación entre el reclutamiento y el desempeño laboral en el municipio provincial de Alto Amazonas. Se utilizó una investigación cuantitativa con diseño no experimental, que incluyó una muestra de sesenta y siete colaboradores y se recolectó información a través de encuestas con cuestionarios. Los resultados indicaron que un nivel de reclutamiento regular está asociado con un desempeño laboral deficiente, lo que resulta en una falta de productividad cuando el personal no es idóneo para las tareas asignadas. Se concluye que es necesario una gestión integral para mejorar los procesos y evitar dificultades en la evaluación del desempeño laboral.

Por otro lado, Ramírez (2019), expone en su proyecto de maestría que el reclutamiento de personal ha evolucionado significativamente a lo largo del tiempo, desde la era primitiva hasta la actualidad, debido a los cambios en el entorno. Su objetivo general es analizar esta evolución, incluyendo el concepto de reclutamiento 2.0. Utilizó una investigación cualitativa con un enfoque teórico en conceptos de reclutamiento y selección de personal, centrándose en organizaciones de la provincia de estudio. Los resultados sugieren que los cambios en el reclutamiento han permitido a las organizaciones contar con personal capacitado sin necesidad de considerar rasgos específicos como el sexo o la edad. Se concluye que las antiguas formas de gestionar el talento humano han evolucionado drásticamente en respuesta a las nuevas tendencias, como el reclutamiento 2.0, que permite una mayor eficacia en los procesos de selección de personal.

### **Gestión de recursos humanos**

Una de las misiones básicas y fundamentales de cualquier organización es lograr un uso efectivo y una adecuada adaptación de los recursos humanos, así como mantener un clima laboral satisfactorio.

Para alcanzar este objetivo, es importante considerar todos los elementos que abarca el proceso de gestión de recursos humanos, los cuales deben contemplar las relaciones entre el individuo y la organización en su totalidad (Martínez y Vargas, 2019). Estos elementos pueden agruparse en los siguientes aspectos:

- **Planificación de personal:** Definir las necesidades de recursos humanos que la empresa tiene y prever las futuras necesidades para garantizar una adecuada dotación de personal.
- **Selección y reclutamiento:** Incorporar nuevos miembros a la organización según las necesidades identificadas, asegurando que los candidatos seleccionados posean las competencias necesarias.
- **Formación y desarrollo de personal:** Preparar a los empleados para desarrollar sus tareas adecuadamente y para asumir nuevas responsabilidades y funciones, promoviendo su crecimiento profesional.
- **Compensación:** Estudiar los sistemas de retribuciones y otros elementos motivadores que permitan mantener a los empleados en la organización y comprometerlos con los objetivos de la misma.
- **Liderazgo:** Desarrollar estilos de dirección y supervisión que sean adecuados para lograr los objetivos organizacionales y asegurar la satisfacción de los empleados.

### **Procesos de la selección del personal**

Cuando una empresa decide externalizar un proceso de selección a una consultora, esta se encarga de recopilar toda la información necesaria para llevar a cabo dicho proceso

Es relevante que la empresa defina si desea contratar la totalidad del proceso de selección, que incluye reclutamiento, entrevistas, pruebas psicotécnicas y evaluación ambiental, o solo algunas de estas etapas. Mientras más datos se obtengan de los candidatos, mayores serán las probabilidades de realizar una selección adecuada. En algunas organizaciones que cuentan con un departamento de recursos humanos, pero no tienen un psicólogo, puede ser preferible realizar una preselección inicial internamente y luego contratar servicios de evaluación psicotécnica para los candidatos más prometedores

El proceso de selección involucra diversas etapas interrelacionadas, lo cual le otorga dinamismo. Es esencial respetar el orden de estas etapas; por ejemplo, no es recomendable realizar entrevistas antes de investigar cómo la personalidad de los candidatos podría influir en el desempeño laboral del equipo con el que trabajarán. Asimismo, administrar pruebas sin haber realizado una entrevista previa no es prudente.

## Figura 7.

### *Etapas del Proceso de Selección.*



### **Técnicas de selección de recursos humanos**

La selección de recursos humanos implica un sistema donde se realiza una comparación y se toman decisiones basadas en un criterio específico o patrón. Este criterio se establece frecuentemente utilizando diversas fuentes de información disponibles, como se describe a continuación:

#### **Recolección de información acerca del cargo**

Según Sánchez (2020), para obtener información sobre el puesto vacante, se pueden utilizar los siguientes métodos:

- 1. Análisis del cargo:** Este método implica examinar tanto los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) como los extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante), enfocándose especialmente en los requisitos y características necesarios para el cargo. El proceso de selección se centra en la búsqueda y evaluación de estas exigencias y características de los candidatos disponibles.
- 2. Técnica de los incidentes críticos:** Esta técnica busca identificar tanto las características deseables que mejoran el rendimiento como las no deseables que pueden afectarlo negativamente en los candidatos. Sin embargo, tiene la limitación de depender del juicio subjetivo del supervisor directo.
- 3. Análisis de la solicitud de empleo:** Consiste en verificar la información proporcionada en la solicitud por parte del supervisor inmediato, especificando los requisitos y características necesarias que el aspirante al puesto debe poseer.
- 4. Análisis del mercado laboral para el cargo:** Este método implica investigar en otras empresas los contenidos, requisitos y características

de un puesto que será creado en la organización. Esta información se utiliza para elaborar una ficha de especificaciones del cargo o ficha profesiográfica, que detalla las habilidades psicológicas y físicas necesarias para que el candidato pueda desempeñarse efectivamente en el puesto

### **Elección de las técnicas de selección**

Una vez recopilada la información sobre el puesto y el candidato, y elaborada la ficha profesiográfica, el siguiente paso es seleccionar las técnicas de evaluación más apropiadas para el caso o la situación (Carrillo, 2022).

Las técnicas de selección se pueden clasificar en cinco grupos distintos:

- 1. Entrevista de selección:** A pesar de su naturaleza subjetiva, la entrevista personal es determinante en la decisión final sobre la aceptación de un candidato para el empleo. Es crucial que la entrevista se conduzca con habilidad y tacto para lograr los resultados esperados. Además, tiene múltiples aplicaciones como la selección inicial, la orientación, la evaluación del desempeño y la desvinculación. Durante la entrevista, se utilizan cinco elementos básicos de comunicación: la fuente (el candidato), el transmisor (el entrevistador), el canal (palabras y gestos), el instrumento para descifrar (los receptores) y el destino
- 2. Pruebas de conocimiento o capacidad:** Estas pruebas están diseñadas para evaluar el nivel de conocimientos, habilidades y competencias adquiridas a través del estudio, la práctica o la experiencia profesional. Es fundamental para determinar la adecuación del candidato al puesto.
- 3. Técnica de los incidentes críticos:** Esta técnica busca identificar tanto los comportamientos deseables que mejoran el rendimiento como aquellos no deseables que pueden afectarlo negativamente en los candidatos, basándose en la experiencia previa de los candidatos en situaciones críticas
- 4. Análisis de la solicitud de empleo:** Consiste en verificar los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, realizado por el supervisor directo, para confirmar los requisitos y características necesarias para el puesto.
- 5. Análisis del mercado laboral para el cargo:** Este método implica investigar en otras empresas los contenidos, requisitos y característi-

cas de un puesto similar que se creará en la organización, proporcionando información clave para la elaboración de la ficha profesiográfica del puesto

### **Tipos de pruebas de conocimiento**

Según Pérez y Villasis (2020), menciona que dependiendo de cómo se implementen, las pruebas pueden adoptar las siguientes formas:

- Pruebas orales: consisten en preguntas y respuestas verbales durante la evaluación.
- Pruebas escritas: implican preguntas formuladas y respondidas por escrito.
- Pruebas prácticas: requieren la ejecución de una tarea específica, como pruebas de mecanografía, taquigrafía, diseño, manejo de vehículos o fabricación de piezas.

En términos del ámbito de conocimientos evaluados, las pruebas pueden ser generales si abordan nociones de cultura o conocimientos generales, y específicas cuando se centran en conocimientos técnicos directamente relacionados con el puesto en cuestión (Rangel et al., 2022).

#### **En cuanto a su estructura:**

- Pruebas tradicionales: incluyen formatos disertativos o expositivos.
- Pruebas objetivas: se componen de preguntas con respuestas concretas.
- Pruebas mixtas: combinan elementos de ambos formatos en su diseño y ejecución

#### **Pruebas psicométricas:**

Las pruebas psicométricas se fundamentan en el análisis del comportamiento humano observado bajo condiciones estandarizadas, evaluando la aptitud para prever cómo ese comportamiento podría manifestarse en un contexto laboral específico (Peña et al., 2022). Estas pruebas proporcionan una medida objetiva y uniforme del comportamiento, basándose en las diferencias individuales que abarcan aspectos físicos, intelectuales y de personalidad. La aptitud se compara con un grupo de individuos para establecer patrones de comparación (Valverde, 2019).

La aptitud se define como la predisposición natural de una persona para desarrollar habilidades o comportamientos particulares, que es innata y se

evalúa a través de comparaciones. Permite hacer pronósticos sobre el desempeño futuro del individuo, y con la práctica puede convertirse en capacidad, que representa el estado potencial del comportamiento (Rangel et al., 2022).

Cuando la aptitud se ejerce adecuadamente mediante la práctica, se convierte en capacidad, que es la habilidad real de una persona para desempeñarse en una actividad específica adquirida a través del entrenamiento o aprendizaje. La capacidad se evalúa mediante el desempeño real en el trabajo y representa el estado actual del comportamiento (Alvarado, 2019).

Mientras que una prueba de conocimiento proporciona una evaluación del conocimiento actual y habilidades demostradas por el candidato, una prueba de aptitud ofrece una predicción del potencial de desarrollo futuro basado en la predisposición natural y las capacidades latentes de la persona (Ahumada, 2019).

### **Pruebas de personalidad:**

Las pruebas de personalidad tienen como objetivo examinar los diferentes rasgos que conforman el carácter, que son rasgos adquiridos, y el temperamento, que son rasgos innatos. Estas pruebas se clasifican como genéricas cuando proporcionan una visión general de los rasgos de personalidad en su conjunto, y como específicas cuando se centran en aspectos particulares como equilibrio emocional, intereses, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, entre otros.

### **Técnicas de simulación:**

Junto con los resultados de las pruebas psicológicas y de las entrevistas, el aspirante es sometido a una situación de simulación que refleja un evento relacionado con el papel futuro en la empresa. Esto proporciona una expectativa más realista sobre su comportamiento y desempeño.

### **Dimensiones de la variable selección del personal**

#### **Selección inicial.**

Según Ahumada (2019), esta fase se utiliza para hacer cortes preliminares y determinar si un candidato cumple con los requisitos básicos para el puesto (p. 545). Es el primer filtro donde se revisan criterios mínimos como la educación, la experiencia laboral previa y otras características relevantes para el cargo.

Según Izurieta (2019), durante la selección inicial se recaba información detallada sobre la educación del solicitante, su experiencia laboral previa y

otros antecedentes relacionados. Esta etapa sirve para establecer una primera impresión del candidato y filtrar a aquellos que claramente no cumplen con los requisitos básicos.

### **Selección sustantiva.**

indican que esta etapa se utiliza para determinar quiénes son los candidatos más calificados entre aquellos que ya cumplen con los requisitos básicos (p. 544). Es el momento de profundizar en las habilidades, competencias y experiencia relevante de los candidatos.

explican que la selección sustantiva implica utilizar la entrevista como un canal bidireccional para obtener información valiosa que de otra manera sería difícil de obtener (p. 321). Además de la entrevista, se pueden aplicar pruebas de competencia específicas para evaluar habilidades técnicas y aptitudes del candidato.

menciona que en esta etapa se realizan pruebas de competencia para evaluar conocimientos específicos, habilidades y actitudes necesarias para el puesto vacante, así como para evaluar el potencial futuro del candidato en otros roles (p. 101). También se lleva a cabo una entrevista más profunda y una revisión exhaustiva de antecedentes y referencias.

Selección contingente. Según Izurieta (2019), selección contingente se utiliza para realizar una revisión final antes de hacer una oferta formal a los aspirantes seleccionados. Esta fase asegura que todos los criterios y requisitos del puesto hayan sido completamente evaluados y cumplidos.

Alvarado (2019), explican que se utilizan técnicas para seleccionar individuos con potencial administrativo basado en el desempeño en tareas administrativas simuladas. Es una oportunidad para observar cómo los candidatos manejan situaciones prácticas similares a las que enfrentarán en el trabajo real.

## Proceso de selección

El proceso de selección, de acuerdo con Werther, Davis y Guzmán (2008, p. 141), se compone de tres elementos fundamentales:

- 1. Análisis de Puestos:** Esta fase proporciona información detallada sobre las tareas, especificaciones y niveles de desempeño necesarios para el puesto.
- 2. Planes de Capital Humano:** Estos planes permiten anticipar las vacantes futuras y gestionar el proceso de selección de manera lógica y ordenada.
- 3. Evaluación de Candidatos:** Implica identificar y evaluar a los candidatos que formarán parte del grupo de donde se seleccionará al mejor candidato.

Estos tres elementos son cruciales para determinar la efectividad del proceso de selección. La calidad de la información obtenida del análisis de puestos, la adecuación de los planes de capital humano y la excelencia de los candidatos influyen directamente en la optimización del proceso.

## Objetivos del proceso de selección

Según Martínez & Vargas (2019), los objetivos de la selección de personal son diversos:

- 1. Tasa de Aceptación:** Refleja la relación entre los candidatos contratados y el total de solicitantes. Una baja tasa de aceptación indica una correspondencia limitada entre los solicitantes y los requisitos del puesto.
- 2. Desarrollo y Retención:** Además de encontrar al candidato adecuado para el puesto vacante, el proceso de selección busca fomentar el desarrollo profesional y personal del candidato. Esto incluye la formación, la promoción interna, la adaptación al puesto y a la cultura organizacional, así como la retención del talento.

## Fases del proceso de selección

Según Bravo & Delgado (2022), las fases del proceso de selección se estructuran de la siguiente manera:

- 1. Planificación de Necesidades de Personal:** Integra la estrategia organizacional con las previsiones de recursos humanos a fin de alinear las metas de la empresa con las capacidades del personal.

- 2. Análisis de Puestos:** Se enfoca en establecer descripciones detalladas de los puestos, incluyendo objetivos específicos y criterios de desempeño esperados.
- 3. Preselección de Candidatos:** Incluye la evaluación preliminar de candidatos basada en criterios como la experiencia, las competencias y la idoneidad cultural.
- 4. Entrevistas y Evaluaciones:** Comprende diferentes etapas de entrevistas estructuradas y no estructuradas, así como evaluaciones específicas para medir las competencias técnicas y comportamentales de los candidatos.
- 5. Selección Final:** Involucra la realización de exámenes médicos y pruebas de drogas para asegurar la aptitud física y la salud del candidato seleccionado.

### Selección inicial

Esta fase del proceso incluye varios componentes clave:

- 1. Información de los Aspirantes:** Consiste en la recopilación inicial de información proporcionada por los aspirantes a través del departamento de Recursos Humanos.
- 2. Curriculum Vitae:** Es el documento inicial que los aspirantes presentan para su evaluación y consideración.
- 3. Verificación de Antecedentes:** Implica la revisión exhaustiva de la información proporcionada en el Curriculum vitae del candidato.
- 4. Cartas de Recomendación:** Documentos que respaldan la experiencia y el desempeño previo del candidato en otras organizaciones.
- 5. Contactos Personales:** Referencias personales que pueden validar la idoneidad y habilidades del candidato.

### Selección sustantiva

Esta etapa del proceso incluye:

- 1. Pruebas de Conocimiento:** Evaluaciones basadas en el conocimiento y la experiencia profesional del candidato.
- 2. Pruebas de Habilidades:** Evaluaciones diseñadas para medir las habilidades específicas requeridas para el puesto, como habilidades técnicas o competencias prácticas.

- 3. Pruebas de Personalidad:** Evaluaciones psicométricas que analizan los rasgos y comportamientos del candidato.
- 4. Pruebas de Desempeño:** Documentación y evidencia del desempeño previo del candidato en roles similares.
- 5. Entrevistas Detalladas:** Entrevistas estructuradas que profundizan en las competencias y el ajuste cultural del candidato.

### Selección contingente

Esta fase del proceso se centra en:

- 1. Pruebas de Detección de Drogas:** Evaluaciones para detectar el consumo de sustancias que puedan afectar el desempeño laboral.
- 2. Examen Médico:** Evaluaciones médicas para garantizar la salud y capacidad física del candidato para desempeñar las funciones del puesto.
- 3. Evaluación de Discapacidades:** Evaluaciones específicas para determinar las habilidades y adecuación de candidatos con discapacidades para roles laborales adecuados.

Este enfoque ampliado proporciona una visión más detallada y completa de cada fase del proceso de selección de personal.

### Desarrollo organizacional.

Según Peña et al. (2022), se define el desarrollo organizacional como una estrategia destinada a modificar el comportamiento colectivo mediante la capacitación y sensibilización del personal, con el objetivo de lograr un cambio planificado en la organización. Este enfoque se centra en aspectos como los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, teniendo como guía la misión de la empresa y evaluando tanto su estructura actual como sus procesos técnicos o productivos.

Viteri y Franco (2022), describe el desarrollo organizacional como las estrategias adoptadas por las empresas para mantenerse dinámicas y experimentar un crecimiento positivo. Es un esfuerzo planificado y continuo que parte desde la dirección superior de la organización, con el propósito de aumentar la efectividad y la salud organizacional en su totalidad.

El desarrollo organizacional como un conjunto interrelacionado de conceptos diversos, todos orientados hacia el logro de los objetivos generales de la organización y al mismo tiempo, hacia las metas individuales de quienes la conforman (Rangel et al., 2022).

## **Proceso de cambio planeado.**

El proceso de cambio planeado se refiere a la transformación deliberada de una organización desde su estado actual hacia uno diferente. Este proceso implica gestionar el cambio de manera que se alinee con los objetivos organizacionales deseados, lo cual implica términos como gestión del cambio, agentes de cambio, intervención para el cambio y resistencia al cambio (Chávez & Hernández, 2020).

Cuando se inicia un proceso de cambio, es crucial considerar que las personas buscan sentir la misma seguridad que tenían previamente. Aunque el cambio avanza sin dificultades, cualquier contratiempo puede llevar a las personas a revertir rápidamente a la situación anterior, lo que explica por qué muchos procesos de cambio fracasan poco después de ser implementados.

Para que un proceso de cambio sea exitoso y sostenible, es esencial enfocarse en el factor humano. Las personas deben confiar en el proceso, estar motivadas y capacitadas, dado que el cambio representa un desafío tanto a nivel personal como organizacional.

El líder del cambio juega un papel crucial en asegurar que las personas puedan realizar su trabajo de manera más efectiva y con mayor satisfacción. La confianza es fundamental para cultivar un ambiente laboral cooperativo y agradable, especialmente en un entorno globalizado e hipercompetitivo donde la confianza a menudo es escasa en el lugar de trabajo.

La motivación de los recursos humanos se alcanza cuando se consideran tanto las metas organizacionales como las individuales, generando una energía que facilita el proceso de cambio (Gómez, 2021)

La adaptación efectiva de la empresa al cambio requiere de un proceso que sea genuino y efectivo, evitando enfoques autoritarios que dificulten la aceptación del cambio. Es preferible un enfoque flexible que involucre la participación activa del personal a través de grupos coherentes pero pequeños, lo que permite avanzar de manera progresiva en el proceso de cambio.

Es esencial que los grupos superen el miedo inicial al cambio. A medida que cada grupo logra sus primeros éxitos, los miembros experimentan la satisfacción de alcanzar resultados que ellos mismos han propuesto, rompiendo así la inercia inicial hacia el cambio.

## Etapas del proceso de cambio.

Según los autores Casseti y Paredes (2020), el proceso de cambio planeado consta de tres fases cruciales que toda organización debe atravesar de manera inevitable.

- En primer lugar, se encuentra una fase de cuestionamiento y reto al statu quo, donde se establecen metas y se diseña un nuevo rumbo. Durante esta etapa, se decide que la forma actual de operar ya no es suficiente.
- La segunda etapa es un período activo de implementación del cambio, donde se clarifican y refuerzan las nuevas estructuras y sistemas. Aquí es donde se realiza el trabajo pesado del cambio, fomentando nuevas actitudes y formas de trabajar.
- Finalmente, la tercera etapa implica la consolidación y la institucionalización del cambio. En este momento, se asegura que el cambio no sea percibido como otro “programa del mes”, sino que se convierta en parte integral y perdurable de la organización.

Cada una de estas fases es esencial para el éxito del proceso de cambio, aunque no necesariamente ocurren en un orden lineal.

Además, Guevara et al. (2021), en el proceso de cambio se estructura en tres etapas fundamentales:

- 1. Recolección de datos:** Se recopila información esencial para entender la situación actual de la organización. Esto incluye técnicas para describir el sistema organizacional, identificar problemas críticos y evaluar relaciones entre los elementos de la organización
- 2. Diagnóstico organizacional:** Los datos recolectados son interpretados y analizados para identificar problemas específicos, sus consecuencias y establecer prioridades y objetivos para el cambio organizacional.
- 3. Acción de intervención:** Se seleccionan las intervenciones más adecuadas para abordar los problemas identificados. Esta fase no representa el final del proceso de cambio, sino que es continua y facilita el avance organizacional sobre una base de mejora continua.

El desarrollo organizacional se centra en mejorar la eficiencia y aumentar la productividad mediante el uso efectivo de los recursos organizacionales. Este enfoque puede aplicarse para resolver problemas internos o mejorar pro-

cesos existentes. Implementar el desarrollo organizacional requiere inversión de tiempo y recursos financieros, pero justifica su costo al mejorar significativamente la operación y la efectividad organizacional.

La filosofía del desarrollo organizacional enfatiza el aprovechamiento máximo del potencial humano en beneficio de la organización. Esto se logra promoviendo el trabajo en equipo, fomentando la comunicación y creando un entorno propicio para la resolución colaborativa de problemas. Según Sumba et al. (2022), algunos valores fundamentales para el desarrollo organizacional incluyen el respeto por los individuos, el apoyo organizacional, la nivelación del poder, la exposición abierta de problemas y la participación activa de todos los miembros del grupo.

Se destaca la importancia de entender a la organización como un sistema complejo, compuesto por múltiples subsistemas interdependientes que trabajan en sinergia para lograr objetivos comunes.

### **Estadios del desarrollo organizacional**

Los autores Huertas et al. (2020), proponen un modelo de diagnóstico y acción basado en cuatro etapas que forman un ciclo:

- Diagnóstico,
- Planificación de la acción,
- Implementación de la acción,
- Evaluación.

El desarrollo organizacional (DO) tiene sus orígenes en varios factores y reacciones ante teorías previas sobre la organización:

- La teoría clásica de Taylor y Fayol enfatizó la organización formal y la racionalización del trabajo, pero resultó incompleta y simplista al considerar al trabajador como un mero apéndice de la máquina.
- La teoría de las relaciones humanas de mayo surgió como una reacción a la teoría clásica, poniendo énfasis en el aspecto humano y el clima psicológico del trabajo, aunque también mostró limitaciones al no abordar integralmente los aspectos organizacionales.
- La teoría de la burocracia de Weber intentó establecer un modelo racional de organización, pero demostró rigidez ante los cambios necesarios en la sociedad moderna.

- La teoría estructuralista adoptó una visión más crítica de las organizaciones, señalando los conflictos entre los objetivos organizacionales y los individuales, sin ofrecer soluciones concretas.
- La teoría del comportamiento, derivada de las relaciones humanas, introdujo un enfoque sociológico y motivacional, visualizando la organización como un organismo social con su cultura propia. De esta teoría emergió el comportamiento organizacional y el movimiento hacia el desarrollo organizacional para promover la flexibilidad y el cambio.

El estudio más profundo sobre la motivación humana y su influencia en las organizaciones también contribuyó a la necesidad de un nuevo enfoque administrativo que interpretara mejor las dinámicas humanas y organizacionales. La creación del National Training Laboratory y la investigación de laboratorio sobre el comportamiento grupal en Bethel en 1947 marcaron el inicio del desarrollo organizacional, centrado en mejorar el comportamiento humano y las relaciones sociales a través de grupos de entrenamiento (T-Groups).

La fusión de los estudios estructurales y del comportamiento humano en las organizaciones bajo la teoría de sistemas facilitó el desarrollo del DO, integrando aspectos estáticos y dinámicos de las organizaciones. El desarrollo organizacional se ha expandido desde la resolución de conflictos interpersonales en grupos pequeños hasta su aplicación en sectores como la administración pública y diversas organizaciones, incluyendo industrias, servicios y militares (Rondón, 2019).

El DO busca ser una especialidad que va más allá de la psicología al proponer una teoría social del ámbito organizacional, incorporando un enfoque sistemático para estudiar las organizaciones. Los modelos de DO consideran cuatro variables principales —ambiente, organización, grupo social e individuo— y exploran su interrelación e interdependencia para facilitar cambios que satisfagan tanto los objetivos organizacionales como los individuales en un entorno dinámico y cambiante.

## **Conclusiones**

La selección adecuada del talento humano es un proceso esencial para el éxito de cualquier organización. Al identificar y contratar a las personas con las habilidades, conocimientos, experiencia y aptitudes necesarias, permitiendo mejorar el desempeño general de la empresa y fomentar un clima laboral positivo. Es importante utilizar métodos de selección estructurado y

bien definido garantiza la objetividad, equidad y transparencia en la elección de los candidatos idóneos para cada puesto de trabajo. Además, es fundamental invertir en el desarrollo y la retención del personal una vez que se ha incorporado a la organización con la finalidad de construir un equipo de alto rendimiento y crecimiento profesional al largo plazo de una empresa.

## Referencias Bibliográficas

- Hernández, A. (2019). *Propuesta para la Selección de Personal con base en el Modelo de Gestión por Competencias para la Empresa Mundo Digital Bca*. Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/84d3da08-b3ec-44d6-abe9-7a641eeb7401/content>
- Ahumada, R. (2019). *Selección de personal y el desarrollo organizacional de la oficina general de gestión de recursos humanos del ministerio de agricultura y riego en el año 2016*. Obtenido de [http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/4067/TESIS\\_MAEST.GEST.CTRL](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/4067/TESIS_MAEST.GEST.CTRL)
- Alba et al. (2022). *Análisis y evaluación del proceso de selección de personal en la organización Isem Soluciones Integrales en Bogotá – Colombia primer semestre de 2022*. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/48910>
- Alvarado, W. (2019). *El reclutamiento y selección de personal en el desempeño Laboral de los colaboradores en la empresa calzado “gamos” de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7788/1/FCHE-IFTGPI-64.pdf>.
- Armijos, B. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4). Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202019000400163](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163)
- Bravo, W., & Delgado, B. (2022). Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs las pruebas psicológicas. *Revista Publicando*, 9(34), 41-56. doi: <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2324>
- Carrillo, A. (2022). *Determinación del proceso de reclutamiento y selección de personal en Molinos & CIA Semper SAC*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Obtenido de <https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/4903>

- Cassetti, V., & Paredes, J. (2020). La teoría del cambio: una herramienta para la planificación y la evaluación participativa en salud comunitaria. *Gaceta Sanitaria*. doi:[https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0213-91112020000300014](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0213-91112020000300014)
- Castro et al. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Ciencia Latina*. doi:<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/107/93>
- Charrys, S. (2020). *Selección de personal*. <https://repository.uamerica.edu.co/>.
- Chávez, R., & Hernández, H. (2020). Estrategias de Cambio Planeado en una Empresa Comercial. *Trascender, contabilidad y gestión*. doi:[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-63882020000300027](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-63882020000300027)
- Franco, K. (2021). *Propuesta de mejora de la gestión del talento humano basado en el proceso de selección del personal en un Hospital del MINSA en el departamento de Arequipa, 2020*. Universidad César Vallejo. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57476/Franco\\_RKM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57476/Franco_RKM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gallo, A. (2021). *Selección del personal en las micro y pequeñas empresas en el rubro cevichería marisquería: Caso la choza del norte de chompiras del distrito de ayacucho, 2021*. Universidad Católica Los Andes. Obtenido de [https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/22750/MYPE\\_SELECCI%c3%93N%20DEL%20PERSONAL\\_GALLO\\_CURI\\_JORGE\\_ANTONIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/22750/MYPE_SELECCI%c3%93N%20DEL%20PERSONAL_GALLO_CURI_JORGE_ANTONIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Godoy, M. (2019). *Los Valores Organizacionales y su incidencia en la Cultura Organizacional Caso: Papelera Nacional S.A.* <http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/2566/1/CARRE%C3%91O%20GAVILANEZ%20DIGNA%20ALEXANDRA.pdf>.
- Gómez, P. (2021). El cambio y su impacto en las organizaciones. *Universidad Americana*, 8(2). doi:<https://www.redalyc.org/journal/6882/688272357010/688272357010.pdf>
- Guerrero, D., & Orozco, L. (2019). *Propuesta De Elaboración Del Manual De Procesos Y Procedimientos De Selección De La Empresa Flexo Spring S.A.* Diplomado Gerencia del Talento Humano. Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/4bc6c4d9-51d2-49f2-ba92-a42badbf3957/content>

- Guevara et al. (2021). Gestión del cambio en organizaciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93). doi:<https://www.redalyc.org/journal/290/29066223012/29066223012.pdf>
- Huertas et al. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Revista Universidad y Sociedad*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000100165](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100165)
- Izurieta, V. (2019). *El proceso de selección de personal y su incidencia en la productividad laboral de la empresa nevados roses del cantón salcedo*. Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28789/1/0503763880%20VINICIO%20PA%c3%9aL%20IZURIETA%20GALLO.pdf>
- Martínez, O., & Vargas, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2). doi:[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2019000200225&script=sci\\_arttext&tling=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2019000200225&script=sci_arttext&tling=en)
- Matute, K. (2021). Apoyo a los subsistemas de talento humano, selección y reclutamiento a partir de un sistema experto. Caso de estudio. *Revista de Ciencia y Tecnología*, 26, 41-48. doi:<https://doi.org/10.17163/ings.n26.2021.04>
- Olivo, I. (2020). *La selección de personal y el desempeño laboral en las cooperativas de transporte provincial del Cantón Baños de Agua Santa*. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31532/1/81%20GTH.pdf>.
- Penadillo, K., & Pelaez, A. (2022). *Selección de personal y desempeño laboral de los trabajadores de la unidad de servicios generales - Hospital Víctor Larco Herrera, Lima, 2022*. Universidad César Vallejo. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/102099/Penadillo\\_MKM-Pelaez\\_MA%20-%20SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/102099/Penadillo_MKM-Pelaez_MA%20-%20SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Peña et al. (2022). El Desarrollo Organizacional Como Apoyo al Sistema Empresarial. *Ciencias Económicas y Empresariales*. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i41.2548>
- Pérez, E., & Villasis, E. (2020). *Reclutamiento y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas, Yurimaguas - 2019*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/55095>.

- Ramírez, M. (2019). *Reclutamiento y selección 2.0*. [https://ica.bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/15898/reclutamientoyoseleccion.pdf](https://ica.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15898/reclutamientoyoseleccion.pdf).
- Rangel et al. (2022). Desarrollo organizacional y gestión de la resistencia al cambio. *Prohominum*. doi:<https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0148>
- Rondón, E. (2019). Psicología Organizacional como Componente Determinante de la Gerencia Interdisciplinaria. *Revista Científica*, 4(14), 101-119. doi:<https://www.redalyc.org/journal/5636/563662154006/html/>
- Sánchez, I. (2020). *Diseño de un sistema de reclutamiento y selección por competencias para disminuir la rotación de personal en Sepronac Cía. Ltda. Quito*. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7763>
- Sumba et al. (2022). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en. *Ciencias Económicas y Empresariales*. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2569>
- Torres, D. (2020). Importancia del reclutamiento y la selección del personal en el sector hotelero: Caso Villavicencio-Colombia. *Desarrollo Gerencial*. doi:[https://www.researchgate.net/publication/342786739\\_Importancia\\_del\\_reclutamiento\\_y\\_la\\_seleccion\\_del\\_personal\\_en\\_el\\_sector\\_hotelero\\_Caso\\_Villavicencio-Colombia](https://www.researchgate.net/publication/342786739_Importancia_del_reclutamiento_y_la_seleccion_del_personal_en_el_sector_hotelero_Caso_Villavicencio-Colombia)
- Torres, V. (2021). *Proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de la victoria, 2018*. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8213/Torre%20Sullca%2C%20Van>
- Valverde, C. (2019). *Proceso de selección del personal y su relación con el cumplimiento*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/36523>.
- Viteri, L., & Franco, M. (2022). El desarrollo organizacional a través del talento humano. *E-IDEA Journal of Business Science*, 4(17), 30-44. doi:<https://doi.org/10.53734/eidea.vol4.id233>

1era Edición

# **FACTORES ADMINISTRATIVOS** y su impacto en el rendimiento empresarial

## **6**

### **Capítulo**

Modelo de indicadores de gestión  
para evaluar el desempeño del  
personal en un centro de salud  
pública

**AUTORES:** Amparo del Carmen Álvarez Montalvo; Alba Wendalina Esquivel García



## Modelo de indicadores de gestión para evaluar el desempeño del personal en un centro de salud pública

Model of management indicators to evaluate staff performance in a public health center

### Resumen

En el año 2022, se realizó una investigación en el Centro de Salud Pública, Tipo A Guasaganda, en la provincia de Cotopaxi, con el propósito de diseñar un modelo de indicadores de gestión para evaluar el desempeño del personal. La investigación adoptó un enfoque mixto y descriptivo, utilizando entrevistas semiestructuradas basadas en la Normativa Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño. A través de la herramienta de análisis "9 box", se identificó que la mayoría del personal se encontraba en el grupo B, caracterizado por alto potencial y bajo desempeño o viceversa. Para abordar esta situación, se propuso un modelo basado en el Balanced Scorecard (BSC) y KPI, el cual define objetivos estratégicos y establece indicadores clave como el nivel de satisfacción de los usuarios y la productividad del personal. Este modelo busca implementar una mejora continua en la gestión del desempeño del personal del centro de salud, siguiendo los lineamientos del artículo 14 de la normativa vigente, con el fin de optimizar la gestión pública y asegurar una atención sanitaria de calidad.

**Palabras clave:** indicadores de gestión, desempeño del personal, Balanced Scorecard.

### Abstract

In 2022, a research study was conducted at the Guasaganda Type A Public Health Center, located in the province of Cotopaxi, with the aim of designing a performance indicator model to evaluate staff performance. The research adopted a mixed and descriptive approach, using semi-structured interviews based on the Technical Standard of the Performance Evaluation Subsystem. Through the "9 box" analysis tool, it was identified that most of the staff was in group B, characterized by high potential and low performance or vice versa. To address this situation, a model based on the Balanced Scorecard (BSC) and Key Performance Indicators (KPIs) was proposed. This model defines strategic objectives and establishes key indicators such as the level of user satisfaction and staff productivity. This model seeks to implement continuous improvement in the management of staff performance at the health center, following the guidelines of Article 14 of the current regulations, in order to optimize public management and ensure quality healthcare.

**Keywords:** performance indicators, staff performance, Balanced Scorecard.

## Introducción

En el contexto de las empresas públicas, los procesos de evaluación de desempeño juegan un papel crucial al enfocar sus esfuerzos en la supervisión y medición del rendimiento del talento humano. Estos procesos buscan no solo asegurar que las actividades laborales estén en armonía con los objetivos, metas e indicadores organizacionales, sino también cumplir con las normas vigentes. Este alineamiento facilita la inclusión del personal en programas de desarrollo profesional y garantiza que sus acciones estén en concordancia con la planificación establecida por la Dirección de Talento Humano.

Un ejemplo concreto de la implementación de estas evaluaciones en el sector público se puede observar en la creación del Centro de Salud Pública Tipo A en Guasaganda, Cotopaxi, Ecuador, conforme al Acuerdo Ministerial 00001032 del 31 de octubre de 2011. Este centro tiene como objetivo principal proporcionar acceso universal y equitativo a servicios de salud de alta calidad, especialmente dirigido a las comunidades más vulnerables.

Este estudio se desarrolla bajo los lineamientos del Programa de Maestría en Administración Pública, Primera Cohorte 2022, de la Universidad Técnica de Cotopaxi. Dentro de este programa, la investigación se alinea con la línea de Administración y Economía para el Desarrollo Humano y se enfoca particularmente en la gestión y evaluación del talento humano.

En el Centro de Salud Pública de Tipo A en la parroquia Guasaganda, las quejas de los pacientes son frecuentes debido a la carencia de especialistas. Esto obliga a los usuarios a dirigirse a unidades más distantes o esperar turnos cuya atención puede demorar semanas o incluso meses. Según los residentes locales, gran parte del problema radica en la tipología del centro, ya que las entidades de salud con calificación A se centran en brindar atención básica y primaria.

## Desarrollo

La evaluación del desempeño del personal de salud se rige por el artículo 14 de la normativa legal vigente del sector público, la cual es general para todo el país y no específica para cada área. El diagnóstico preliminar del centro revela deficiencias en el funcionamiento de los procesos internos, lo que impide ofrecer un servicio eficiente y eficaz a la comunidad. Además, la falta de un modelo de indicadores de gestión específico impide una evaluación precisa del rendimiento del personal para tomar decisiones informadas en términos de eficiencia y eficacia.

El problema se enmarca en una gestión inadecuada para evaluar el desempeño del personal del Centro de Salud Pública Tipo A en Guasaganda, Cotopaxi, Ecuador, en 2022. Es fundamental implementar acciones correctivas para mejorar la calidad del servicio, optimizando el uso de recursos económicos, administrativos y de atención al usuario.

El objetivo principal del estudio es desarrollar un modelo de indicadores de gestión para evaluar el desempeño del personal del Centro de Salud Pública Tipo A en Guasaganda durante el año 2022. Los objetivos específicos incluyen:

- a. Fundamentar la importancia epistemológica de un modelo de indicadores de gestión para evaluar el desempeño del personal.
- b. Diagnosticar la evaluación actual del desempeño del personal del centro en 2022.
- c. Proponer un modelo de indicadores de gestión tipo Balanced Scorecard (BSC) para la evaluación del desempeño del personal.

La investigación se centra en diseñar un modelo de indicadores de gestión para el año 2022, con el fin de mejorar los procesos internos y alinear el capital humano con los objetivos institucionales. Esto incluye estrategias e indicadores de gestión que faciliten el logro de metas en términos de tiempo, eficiencia, calidad y economía.

El Ministerio de Salud Pública, a través de sus diferentes niveles, asigna funciones y responsabilidades al personal, pero una gestión inadecuada y el incumplimiento de funciones generan una administración deficiente y descontento entre los habitantes. El diagnóstico preliminar indica que el Centro de Salud Tipo A en Guasaganda, calificado para brindar atención básica, no cumple adecuadamente con sus funciones debido a la falta de planificación en el suministro de insumos médicos y recursos necesarios.

Además, la percepción general de una mala gestión en la institución contribuye a la desconfianza y la insatisfacción de los usuarios. La evaluación del desempeño se realiza de manera general a nivel nacional y no específica para cada área, lo que subraya la necesidad de desarrollar un modelo de indicadores de gestión para evaluar el desempeño del personal.

Es crucial realizar esta investigación para diseñar un modelo de indicadores que permita evaluar efectivamente el desempeño del personal del Centro de Salud Tipo A en Guasaganda. Esto mejorará la calidad del servicio al ajustar los estándares institucionales y garantizar la atención adecuada a los

usuarios. Para alcanzar los resultados propuestos, se diseñará un modelo de indicadores basado en el Balanced Scorecard (BSC), que vincula el desempeño laboral con la misión y visión del Centro de Salud Pública Tipo A. Esto permitirá medir y cuantificar los objetivos y estrategias de manera precisa.

La investigación se fundamenta en la revisión de artículos científicos, libros y revistas reconocidos en las áreas de gestión, indicadores de gestión y evaluación del desempeño en el sistema de salud ecuatoriano.

Según Creswell y Plano Clark (2018), el método mixto combina elementos cualitativos y cuantitativos para obtener una comprensión integral de un fenómeno. Naghi (2000), define la investigación descriptiva como un estudio que proporciona información detallada sobre el sujeto de estudio, facilitando la propuesta de soluciones concretas. En este contexto, la investigación descriptiva permitió obtener una visión clara del fenómeno estudiado en el Centro de Salud Pública de Guasaganda, orientando la propuesta de soluciones concretas.

La población del estudio incluye a todos los profesionales y personal administrativo del Centro de Salud Pública Tipo A en Guasaganda. Se diseñó una guía de entrevista semiestructurada de 12 preguntas, divididas en categorías y subcategorías enfocadas en el tema de investigación, lo que permitió una recolección de datos precisa y relevante.

Para la investigación en el Centro de Salud Pública Tipo A en Guasaganda, se utilizaron entrevistas dirigidas y una guía de entrevista estructurada como técnicas principales de recolección de datos. Las entrevistas dirigidas se diseñaron específicamente para diversos roles dentro del centro, incluyendo a 15 profesionales médicos, 3 funcionarios administrativos, 1 personal de apoyo y 1 de limpieza. Este enfoque permitió obtener información detallada sobre la ejecución de los procesos internos del centro de salud durante el año 2022.

La guía de entrevista estructurada, conformada por 12 preguntas organizadas en tres categorías y subcategorías, se creó para recopilar información precisa y relevante del personal del centro. Esta decisión se fundamentó en la idea de que, aunque el cuestionario es una herramienta eficaz y confiable para la recolección de datos (García, 2005), una guía de entrevista es más adecuada para investigaciones cualitativas. Permite una mayor profundidad en la recolección de información y una comprensión más detallada de los problemas y necesidades del personal.

La guía de entrevista se diseñó basándose en principios y técnicas de entrevistas semiestructuradas, aprobadas por expertos, lo que asegura su confiabilidad y validez. Además, fue adaptada a las necesidades específicas de esta investigación, facilitando la recolección de información precisa y relevante. Esta información es esencial para la formulación de soluciones concretas a los problemas identificados en el centro de salud. En resumen, las entrevistas dirigidas y la guía estructurada permitieron un análisis exhaustivo del contexto y del desempeño del personal, proporcionando datos cruciales para mejorar los procesos internos del Centro de Salud Pública Tipo A en Guasaganda.

El objetivo del proyecto de investigación es determinar un modelo de indicadores de gestión para evaluar el desempeño del personal del Centro de Salud Pública, Tipo A, Guasaganda, provincia de Cotopaxi, Ecuador, año 2022. Para lograr esto, se abordarán diversas bases teóricas de la gestión de desempeño incluyendo autores como Merli (1997), así como también acerca de gestión del desempeño que desde mi opinión la esta se entiende como la consecuencia de la utilización de herramientas que permiten mejorar resultados en grupos de trabajo. Gil (2007), por otro lado, gestión de desempeño, la cual es la consecuencia de la utilización de herramientas que permiten mejorar resultados en grupos de trabajo, González (2004), e indicadores de gestión, que se caracterizan principal de los indicadores se basa en la capacidad de ser aplicable y representativo logrando una evaluación significativa y Sánchez (2007), la evaluación del desempeño en el marco de la estructura de los Centros de Salud Pública de Ecuador, se usa para optimizar los recursos la misma es una herramienta que permite medir el desempeño de los miembros de las organizaciones. También se consideró la evaluación del desempeño en el marco de la estructura de los Centros de Salud Pública de Ecuador. Es importante destacar que el conocimiento teórico es fundamental para la correcta aplicación de la propuesta.

La revisión de antecedentes de investigación presenta un fascinante panorama epistemológico y metodológico. Sus resultados destacan la importancia de establecer indicadores de gestión para evaluar el desempeño del capital humano en el ámbito organizacional. El conjunto de conocimientos examinados en la investigación permite comprender e interpretar los eventos en el campo de investigación, específicamente los procesos internos del Centro de Salud Pública tipo A en Guasaganda. La investigación se enfoca en una exploración epistémica que parte del análisis de conceptos generales y culmina en conocimientos particulares. Permitiendo definir indicadores claves de desempeño, como el nivel de satisfacción de los usuarios y la productividad

del personal, en el marco de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral. Además, se diseñarán objetivos estratégicos por perspectiva y se construirán objetivos estratégicos adicionales por perspectiva para mejorar el rendimiento del personal en el centro de salud.

## **Materiales y métodos**

Con el objetivo de diagnosticar la evaluación del desempeño del personal del Centro de Salud Pública tipo A de Guasaganda, en la provincia de Cotopaxi durante el año 2022, se llevó a cabo una investigación que inició con una visita in situ. Durante esta visita, la investigadora utilizó la técnica de observación para identificar ciertas particularidades en el comportamiento del personal de la organización. Se consideraron como marco de referencia algunas situaciones problemáticas, tales como la incorrecta asignación de funciones, la desorganización en la atención a los usuarios y el limitado compromiso del personal médico. Estas situaciones se traducen en una gestión inadecuada para la evaluación del desempeño del personal de la casa de salud.

Para llevar a cabo el estudio de manera más concreta, se elaboró una guía de entrevista que consta de 12 preguntas, organizadas en tres categorías y subcategorías de estudio relacionadas con la gestión, los indicadores de gestión y la evaluación del desempeño en el centro de salud pública. Se realizó una validación del instrumento mediante el juicio de un experto.

Con el propósito de comprender la evaluación del desempeño del personal que labora en el Centro de Salud Pública, tipo A, Guasaganda en el año 2022, la información recopilada es procesada en la matriz de talento nine box (9 Box). Según Martínez (2021) Los mapas de talento son una herramienta estratégica de Recursos Humanos que se basa en una matriz de correlación de dos variables que permite identificar el nivel de desarrollo que tienen los colaboradores de la organización, principalmente en cuanto a su Desempeño y Potencial.

Triangle Solutions describe que la matriz de las 9 cajas es una herramienta de gestión de talento humano excelente para la planificación de sucesión. Esta matriz permite ubicar a los colaboradores en cuadrantes específicos según dos parámetros de medición: el eje "X", que se relaciona con el desempeño en el cumplimiento de objetivos; y el eje "Y", que se refiere al potencial para desempeñar un puesto con mayores atribuciones en el futuro.

La ubicación de cada uno de los 20 encuestados en el mapa de talento humano 9 box depende de los porcentajes obtenidos en el análisis de las entrevistas. El mapa de talento cuenta con cuatro (4) diferentes grupos, como

son: A) Retener y motivar: alto potencial – alto desempeño y alto potencial - medio desempeño; B) Formar y mantener motivado: alto potencial – bajo desempeño, medio potencial-medio desempeño, bajo potencial -alto desempeño; C) Entrenamiento y feedback: bajo potencial-medio desempeño, medio potencial-bajo desempeño; y, D) Feedback, considerar el puesto: bajo potencial-bajo desempeño. En este sentido, los entrevistados son ubicados en el nivel del cuadrante que corresponda: potencial (eje y) y desempeño (eje x).

En el año 2022, se realizó una evaluación de desempeño del personal del Centro de Salud Pública, tipo A en Guasaganda, Provincia de Cotopaxi. La metodología empleada incluyó la observación, una guía de entrevista, el mapa de talento 9 box y el análisis FODA organizacional. La administración consideró que el control es uno de los principios básicos y se espera que los involucrados actúen con responsabilidad en el proceso de seguimiento y evaluación de cada uno de los indicadores propuestos. Esto permitió obtener información clave para los procesos de mejora continua.

## **Resultados**

La implementación de un modelo de indicadores de gestión en el Centro de Salud Pública Tipo A de Guasaganda exige una alta responsabilidad de todos los actores involucrados. Es fundamental que el personal desempeñe sus funciones con compromiso, alineándose con los objetivos organizacionales y mostrando un sentido de pertenencia y pertinencia. A lo largo de este estudio, se llevó a cabo un exhaustivo análisis de antecedentes investigativos y una revisión minuciosa de literatura relevante, incluyendo artículos científicos, libros y revistas, todos relacionados con la gestión y evaluación de desempeño en el sector de la salud.

El diagnóstico realizado en el centro de salud se basó en un análisis detallado que utilizó instrumentos y herramientas diseñados específicamente para abordar las necesidades del estudio. Este proceso permitió identificar claramente las áreas que requieren mejoras en la gestión de los recursos humanos y en la eficiencia de los procesos internos.

Una de las principales propuestas de la investigación es la incorporación de un modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard (BSC). Este modelo se centra en el monitoreo del desempeño del capital humano mediante indicadores clave de desempeño. Su implementación facilitará la orientación adecuada de los objetivos organizacionales del centro de salud, promoviendo una gestión más eficiente y alineada con las metas estratégicas.

Los hallazgos de la investigación subrayan la efectividad de utilizar diferentes enfoques y metodologías para mejorar la gestión de recursos humanos en instituciones de salud. Al involucrar al personal en la evaluación de su propio desempeño y en la definición de objetivos estratégicos, se logran mejoras notables tanto en los procesos internos como en la satisfacción de los usuarios. Esta participación activa del personal es crucial para el éxito de cualquier iniciativa de mejora organizacional.

En particular, para el Centro de Salud Pública Tipo A en Guasaganda, la adopción del modelo BSC en el año 2023 permitirá un seguimiento más preciso del desempeño del personal. Esto no solo ayudará a garantizar que los objetivos organizacionales se cumplan, sino que también servirá para trazar un camino claro hacia la mejora continua de los servicios de salud ofrecidos a la comunidad.

En un contexto más amplio, la investigación sugiere que el Ministerio de Salud Pública debería desarrollar un sistema de evaluación de desempeño específico para el capital humano en los centros de salud pública rurales. Este sistema debería permitir medir el desempeño del personal, supervisar el cumplimiento de los objetivos institucionales y establecer continuamente acciones de mejora. Esto es crucial para asegurar que las instituciones de salud en áreas rurales puedan ofrecer servicios de alta calidad, adaptándose a las necesidades específicas de sus comunidades.

## **Conclusión**

En conclusión, la investigación en el Centro de Salud Pública de Guasaganda demuestra que la combinación de un diagnóstico detallado y la implementación de modelos de gestión adecuados puede llevar a una mejora significativa en la gestión de los recursos humanos y en la eficiencia de los servicios de salud. La aplicación de estos principios permitirá no solo mejorar los procesos internos, sino también aumentar la satisfacción de los usuarios, promoviendo así una atención sanitaria de calidad en sectores rurales.

## Referencias bibliográficas

- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research (3rd ed.)*. SAGE Publications.
- García, F. (2005). *El cuestionario: recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios*. México: Editorial Limusa.
- Gil, E. (2007). *Gestión del desempeño: Evalúe y mejore la eficacia de sus colaboradores*. Editorial. Unidos: Grupo Planeta (GBS).
- González, F. (2004). *Auditoría del mantenimiento e indicadores de gestión*. Madrid: FC Editorial.
- Martínez, L. (15 de 02 de 2021). ¿Qué es una Matriz de Talento 9 Box?. Blog hrider. Recuperado de la web: <https://www.hrider.net/cms/blog/7451/1/-que-es-una-matriz-de-talento-9-box.html>
- Merli, G. (1997). *La gestión eficaz*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Naghi, M. (2000). *Metodología de la investigación*. México: Limusa.

## Conclusiones

El emprendimiento, la cultura organizacional, el liderazgo ético y la selección del talento humano son pilares fundamentales para el éxito de las organizaciones en el siglo XXI. Estos elementos, interconectados y mutuamente influyentes, desempeñan un papel crucial en la creación de empresas sostenibles, innovadoras y competitivas.

El emprendimiento emerge como un motor de cambio y desarrollo, impulsado por la innovación, la creatividad y la capacidad de asumir riesgos. La generación de ideas disruptivas, la construcción de planes de negocios sólidos y la adaptación a un entorno en constante evolución son elementos clave para el éxito empresarial.

La cultura organizacional juega un papel determinante en el desempeño de las empresas. Una cultura positiva, basada en valores como el respeto, la colaboración y la innovación, fomenta el compromiso de los empleados, reduce la rotación de personal y mejora la productividad. La implementación de prácticas de gestión del talento humano que promuevan el desarrollo profesional y la diversidad también contribuye a fortalecer la cultura organizacional.

El liderazgo ético es esencial para construir organizaciones sólidas y sostenibles. Los líderes éticos inspiran a sus equipos, fomentan la confianza y

la transparencia, y contribuyen a la creación de una reputación positiva de la empresa. La adopción de prácticas de liderazgo ético no solo beneficia a los empleados, sino también a los clientes, proveedores y a la sociedad en general.

La selección adecuada del talento humano es el primer paso para construir equipos de alto desempeño. Un proceso de selección riguroso y basado en competencias garantiza que las personas contratadas se ajusten a la cultura de la organización y contribuyan al logro de los objetivos estratégicos.

El estudio de caso del Centro de Salud Pública de Guasaganda demuestra la importancia de implementar modelos de gestión del desempeño basados en indicadores clave para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios. La aplicación de estos principios puede servir como modelo para otras organizaciones del sector público.

En conclusión, el éxito empresarial depende de la capacidad de las organizaciones para adaptarse a los cambios, fomentar la innovación, construir una cultura organizacional sólida y desarrollar un liderazgo ético. La combinación de estos elementos permite crear empresas más resilientes, competitivas y sostenibles en el largo plazo.

1era Edición

# **FACTORES ADMINISTRATIVOS**

y su impacto en el  
rendimiento empresarial



Publicado en Ecuador  
Diciembre 2024

Edición realizada desde el mes de Octubre del 2024 hasta  
Diciembre del año 2024, en los talleres Editoriales de MAWIL  
publicaciones impresas y digitales de la ciudad de Quito.

Quito – Ecuador

Tiraje 30, Ejemplares, A5, 4 colores; Offset MBO  
Tipografía: Helvetica LT Std; Bebas Neue; Times New Roman.  
Portada: Collage de figuras representadas y citadas en el libro.