

Año 28 No. Especial 10  
JULIO-DICIEMBRE 2023



Año 28 No. Especial 10

JULIO-DICIEMBRE 2023

# Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)



# Innovación organizacional y su relación con el desempeño de empresas públicas ecuatorianas

Arteaga Ampuero, Jenniffer Monserrate\*  
Flores Urbáez, Matilde Josefina\*\*

## Resumen

Debido a lo incierto del entorno, las empresas buscan estrategias para que sus trabajadores se motiven a mejorar capacidades de innovación que incidan positivamente en su desempeño. En esta investigación se analiza la relación entre innovación organizacional y desempeño de la Empresa Pública de Servicios Generales e Ingeniería de la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador. Se aplicó un cuestionario para identificar los tipos de innovación organizacional con un coeficiente alfa de Cronbach de 0,802 y otro para diagnosticar el desempeño de la Empresa Pública que obtuvo un coeficiente de 0,985. Los datos se procesaron con el SPSS 23. Los informantes fueron los 7 trabajadores que laboraron en la empresa durante el confinamiento por la pandemia de COVID-19. Los resultados arrojaron un coeficiente de correlación de Spearman de -.764, lo cual evidencia una relación inversa entre innovación organizacional y desempeño empresarial: mientras más innovadora sea la empresa desde lo organizacional, su desempeño tiende a disminuir. Se concluye que los resultados de la correlación pueden deberse al proceso de asimilación de las innovaciones organizacionales o por el nivel de estrés que los trabajadores pudieron experimentar mientras se adaptaban a ellas durante el confinamiento.

**Palabras clave:** Innovación organizacional; desempeño empresarial; tipos de innovación organizacional; empresas públicas.

**Recibido:** 02.02.23

**Aceptado:** 16.04.23

\* Maestría en Administración de Empresas. Instituto de Posgrado. Universidad Técnica de Manabí. Ingeniero Comercial. Asistente Administrativo de la Universidad Técnica de Manabí. Ecuador. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7743-3603> Correo: [jenniffer.arteaga@utm.edu.ec](mailto:jenniffer.arteaga@utm.edu.ec)

\*\* Docente investigadora de la carrera de Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Universidad Técnica de Manabí. Ecuador. Doctora en Ciencias Sociales mención Gerencia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0704-7739> Correo: [matil-de.flores@utm.edu.ec](mailto:matil-de.flores@utm.edu.ec)

# Organizational innovation and its relationship with the performance of Ecuadorian public companies

## Abstract

Due to the uncertain environment, companies are looking for strategies to motivate their workers to improve innovation capabilities that positively affect their performance. This research analyzes the relationship between organizational innovation and performance of the Public Company of General Services and Engineering of the Technical University of Manabí, Ecuador. A questionnaire was applied to identify the types of organizational innovation with a Cronbach's alpha coefficient of 0.802 and another to diagnose the performance of the Public Company, which obtained a coefficient of 0.985. The data were processed with SPSS 23. The informants were the 7 workers who worked in the company during the confinement due to the COVID-19 pandemic. The results showed a Spearman correlation coefficient of  $-0.764$ , which shows an inverse relationship between organizational innovation and business performance: the more innovative the company is from an organizational perspective, its performance tends to decrease. It is concluded that the results of the correlation may be due to the process of assimilation of organizational innovations or the level of stress that workers may have experienced while adapting to them during confinement.

**Keywords:** Organizational innovation; business performance; types of organizational innovation; public companies.

## 1. Introducción

Dada la complejidad y la incertidumbre que caracterizan el entorno empresarial, las organizaciones buscan estrategias para que sus colaboradores se motiven a mejorar sus habilidades y sus capacidades de innovación con la finalidad de lograr exitosamente los objetivos y metas establecidos y además permanecer en el tiempo.

La innovación en las empresas necesita vincularse con otros procesos como la investigación y la generación

de conocimiento, pues estos son los que harán la diferencia entre empresas que realizan sus actividades rutinariamente de aquellas que ofrecen productos o servicios de manera distinta (Díaz y Guambi, 2018). La innovación también es una fuente de ventajas competitivas porque se relaciona con el desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos, y, además, añade valor a los requerimientos del cliente, quien percibirá la ventaja que se ofrece frente a la de la competencia (Barrios, Restrepo y Cerón, 2020). Dentro de las

distintas tipologías de innovación que plantea la literatura especializada está la innovación organizacional.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2005:62) la conceptualiza como: “La introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa”. También es considerada: “Cualquier cosa que modifique sustancialmente la manera como se administra, o que modifique ostensiblemente las formas habituales de organización y, con ello, promueva los fines de la empresa” (Méndez, 2020).

La innovación organizacional es un reto para los empresarios porque implica hacer cambios internos que de alguna manera pudiera ocasionar el detenimiento o demora en la ejecución de los procesos actuales mientras el talento humano adquiere el dominio de los nuevos procesos. Sin embargo, es bien sabido que *a posteriori* estos cambios van a contribuir con el fortalecimiento de las ventajas competitivas de la empresa y su crecimiento sostenido.

En este contexto de cambios se desenvuelve la Empresa Pública de Servicios Generales e Ingeniería – UTM, ubicada en el cantón Portoviejo, provincia de Manabí, Ecuador. La misma fue creada por resolución HCU UTM-No. 289-SO-10-2014 y se encuentra en el portal de compras públicas del Servicio de Contratación Pública del Ecuador. Esta empresa ofrece servicios relacionados con estudios, proyectos, asesorías, servicios de control, congresos, simposios, cursos y capacitaciones en distintas áreas del conocimiento (Empresa Pública de Servicios Generales e Ingeniería-UTM, 2014).

Debido al confinamiento por la pandemia de COVID-19, esta y todas las empresas en Ecuador se vieron obligadas a hacer cambios importantes en sus procesos internos para poder sobrevivir durante el confinamiento sanitario que abarcó el año 2020 y parte de 2021. Por tal motivo, se plantea como objetivo de esta investigación analizar la relación entre la innovación organizacional y el desempeño de la Empresa Pública de la Universidad Técnica de Manabí durante el período de confinamiento.

Se realizó un estudio de campo, de alcance descriptivo-correlacional, con diseño no experimental-transversal. Se aplicaron dos cuestionarios en escala de Likert validados por expertos. Al cuestionario utilizado para identificar los tipos de innovación organizacional se le calculó el coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach, y se obtuvo un valor de 0,802. Para determinar los tipos de innovaciones organizacionales implementados por la Empresa Pública de la UTM se utilizó la tipología establecida en el Manual de OSLO (OCDE/Eurostat, 2007): Nuevos métodos organizativos en las prácticas empresariales, innovaciones en el lugar de trabajo e incorporación de nuevos métodos de organización en materia de relaciones exteriores.

El cuestionario utilizado para evaluar el desempeño de la Empresa Pública obtuvo un coeficiente alfa de Cronbach de 0,985. El desempeño de la Empresa Pública de la UTM se describió de acuerdo con los criterios de Portugal (2017): Desde la perspectiva de los procesos internos, desde la perspectiva de las capacidades del personal y la organización y desde la perspectiva de los clientes.

Se plantea como hipótesis nula (H<sub>0</sub>) “no hay relación entre la innovación

organizacional y el desempeño de la Empresa Pública de la Universidad Técnica de Manabí”, y como hipótesis alternativa (Ha): “Hay relación entre la innovación organizacional y el desempeño de la empresa pública”. Para determinar el grado de relación entre la innovación organizacional y el desempeño de la empresa pública y probar la hipótesis se calculó el coeficiente de correlación de Spearman.

Tanto el cálculo de los coeficientes anteriormente indicados como la tabulación de los resultados fueron hechos con el programa SPSS versión 23. Las unidades informantes a quienes se les aplicaron los cuestionarios fueron los trabajadores que integraron la Empresa Pública durante el confinamiento sanitario por COVID-19, lo que dio un total de 7 personas. Este estudio se centró en la innovación organizacional dado su bajo costo de inversión y la posibilidad que tiene de incidir en el desempeño de las empresas, particularmente en lo relacionado con la productividad, la competitividad y en consecuencia la supervivencia.

## 2. Innovación organizacional

La innovación ha sido estudiada por autores como Escorsa y Valls (2003), Castells (2008), Flores y Peña (2008), Flores (2015), Robayo (2016), Haro et al. (2017), Suárez (2018), Rojo-Gutiérrez, Padilla-Oviedo y Riojas (2019), Motta y Morero (2020), Pérez (2020), entre otros. En general, señalan

que la innovación es un proceso a partir del cual se pueden crear productos, técnicas o servicios útiles hasta que sea comercialmente aceptado. Lo interesante es que las innovaciones pueden generarse a partir de una idea, invento o reconocimiento de una necesidad. En otras palabras, innovar es un proceso dirigido a desarrollar algo nuevo o que no se conoce, pero a partir del estudio metódico de una necesidad, ya sea personal, grupal u organizacional, para lograr metas, que pueden ser de naturaleza económica o social<sup>1</sup>

La innovación es definida por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos/Unión Europea (2018:20) como producto o proceso nuevo o mejorado (o una combinación de ambos) que difiere significativamente de los productos o procesos anteriores de la unidad y que se ha puesto a disposición de los usuarios potenciales (producto) o puesto en uso por unidad (proceso).

El motor de esas innovaciones en las organizaciones son las personas que trabajan en ella, tantos los empleados como sus directivos, eso hace que la innovación se asuma como una forma de trabajo y una visión de los directivos como estrategia.

La capacidad de innovar y de crear es un proceso intelectual que no depende solo de los recursos materiales que posea la empresa, sino también de la apertura y flexibilidad que tengan los directivos y la estructura de la organización para que el talento

1 Para Gurrutxaga et al, (2019:136) la innovación social trata de captar las nuevas combinaciones y/o nuevas configuraciones de prácticas sociales que emergen en algunas áreas de actividad o contextos sociales, llevadas a cabo por actores concretos o grupos de una manera intencional o dirigida con el objetivo de satisfacer o responder mejor a necesidades y problemas de lo que sería posible sobre la base de las prácticas establecidas.

humano a su cargo las materialice y del conocimiento que tengan tanto del negocio como de las necesidades actuales y potenciales de los clientes.

Tal y como señalan López, Calvo y Dela Torre (2023:3), en las organizaciones las personas que la integran son su activo más importante, por lo tanto, su personalidad y capacidades también serán determinantes para gestionar la innovación y materializarla.

La innovación organizacional ha sido estudiada por Arraut (2008, 2010), Martínez y Padilla (2020), Perilla y González (2021), García, Tumbajulca y Cruz (2021), Polanco, Riascos y Escobar (2022), entre otros. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y la Unión Europea la definen como: "La introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa" (OCDE/UE, 2006). Como se observa, la innovación se complica cuando se aborda desde la perspectiva organizacional, porque ocurre en diversos niveles de la organización (Navarro et al, 2018).

Para desarrollar nuevas ideas en la empresa que a futuro se conviertan en innovaciones organizacionales, es importante la presencia de cambios en el entorno, conocimientos y capacidades organizacionales, estrategias corporativas que favorezcan la innovación, estructura organizacional flexible, comunicación intraorganizacional fluida, entre otros.

La complejidad de la innovación representada por la innovación organizacional, se hace más evidente cuando la OCDE y la UE (2007) establecen la existencia de tres tipos de innovación organizacional:

En las prácticas empresariales: Implica la introducción de nuevos métodos para organizar las rutinas y los procedimientos de gestión de los trabajos. Incluyen, por ejemplo, la introducción de nuevas prácticas para mejorar el aprendizaje y la distribución del conocimiento en la empresa.

En el lugar de trabajo: Se refiere a la introducción de nuevos métodos de atribución de responsabilidades y del poder de decisión entre los empleados para la división del trabajo en el seno de los servicios y entre los servicios (y las unidades organizativas) de la empresa, así como nuevos conceptos de estructuración, en particular, la integración de distintas actividades. Implica actividades y el refuerzo de la obligación de rendir cuentas con relación a las decisiones tomadas.

En nuevos métodos de organización en materia de relaciones exteriores: Implica la introducción de nuevas maneras de organizar las relaciones con otras empresas o instituciones públicas, así como el establecimiento de nuevas formas de colaboración con organismos de investigación o clientes, de nuevos métodos de integración con los proveedores, y la externalización o la subcontratación, por primera vez, de actividades con sustanciales a una empresa (producción, compras, distribución, contratación y servicios auxiliares).

No obstante, sus bondades, las innovaciones, incluyendo las organizacionales, pueden ser obstaculizadas por factores internos y externos a las empresas. Entre ellos, la falta de personal cualificado, las políticas públicas y la corta visión de los directivos para considerarlas importantes.

### 3. Desempeño empresarial

El desempeño empresarial también ha sido objeto de estudio por parte de autores como Orlitzky et al, (2003); Pérez y Cortés, (2009); Gómez y Ucieda, (2013); Afcha, (2011); Melgarejo, Vera y Mora (2014); González, Mandirola y Miles (2016); Ríos, López y Sánchez-Fernández (2019); Velez, Afcha y Bustamante (2019); Bernal, Pedraza y Castillo (2020), Ynzunza e Izar (2021) y Castañón et al, (2023), entre otros.

El desempeño organizacional representa el resultado eficiente y eficaz de los procesos, la gestión y el desempeño de la organización (Bonoma y Clark (2001), también es considerado como el alcance de la efectividad organizacional y la relación entre la eficacia (logro de los objetivos), la eficiencia (óptima utilización de los recursos) (Auh y Menguc, 2005) y la capacidad de una empresa para implementar una gestión óptima que puede reflejar su éxito o fracaso en el logro de sus objetivos (Taneo et al, 2022).

Esta óptima gestión o eficiencia organizativa se sustenta en el capital humano que, con sus diferentes habilidades, capacidades, conocimientos y competencias, se convierte en un recurso único que eleva el desempeño de las empresas, aprovechando sus percepciones, personalidades y experiencias necesarias para el negocio. El diagnóstico del desempeño empresarial permite sistematizar información de la empresa para visualizarla desde cuatro perspectivas integradas (Portugal, 2017):

De los procesos internos: Se analizan los procedimientos y actividades a nivel productivo en donde se observan los métodos aplicados

en las áreas de interés, la interacción con el medio ambiente interno y sus recursos organizacionales en el entorno productivo.

De las capacidades del personal y la organización: En esta perspectiva se estudian las competencias laborales en relación con los puestos de trabajo, la capacidad del equipo y la sinergia dentro de la organización con el propósito de determinar el nivel de desempeño en las áreas funcionales para potencializar la productividad.

De los clientes: Se enmarca dentro de la tipología de clientes a la cual la organización atiende a nivel de cliente organizacional, cliente individual, consumidor, comprador y usuario. Se analizan las estrategias aplicadas en mercadeo y el posicionamiento.

Financiera: Enfatiza el manejo cuantitativo y de finanzas de la organización, analizando las inversiones, las financiaciones, el capital, las políticas financieras, los resultados económicos y el uso de los recursos financieros.

Como se observa, el desempeño empresarial y particularmente el desempeño innovador es complejo y fundamental para que las empresas agreguen valor sostenible a sus procesos y sus productos y ocupen posiciones importantes en su sector de actividad, sustentándose también en interrelaciones de calidad con clientes, proveedores, universidad y otras empresas, en una fuerza de trabajo calificada y en infraestructura de gestión flexible.

En relación con lo anterior, Zuñiga-Collazos (2015:23) obtuvo un hallazgo interesante: En el sector turístico de Colombia, en algunos casos específicos, hay una correlación negativa entre el desempeño del personal y por consiguiente de la

organización, porque las innovaciones de procesos que incorporan tienen mayores probabilidades de impactar negativamente la motivación y la satisfacción de los trabajadores, con consecuencias como rotación alta de personal, ausentismo laboral, altos grados de estrés y mayor probabilidad de que haya desequilibrio en el clima laboral y temor en el talento humano por ser despedido si no asimila las innovaciones que se están implementando.

#### 4. Innovación organizacional y desempeño de la Empresa Pública de Servicios Generales e Ingeniería de la Universidad Técnica de Manabí: principales resultados

Una vez aplicados los cuestionarios se obtuvieron los siguientes resultados:

- **Innovaciones organizacionales**

A continuación, se presentan

los resultados de la aplicación del cuestionario dirigido a recabar información sobre los tipos de innovación presentes en la Empresa Pública de la UTM de acuerdo con la clasificación de la OCDE y de la UE (2006): Nuevos métodos organizativos en las prácticas empresariales, en el lugar de trabajo y en nuevos métodos de organización en materia de relaciones exteriores

- **Nuevos métodos organizativos en las prácticas empresariales**

En la tabla 1 se observa que el 100 por ciento de las personas que participaron en el estudio consideraron que, debido a la pandemia, la empresa introdujo nuevos métodos para organizar las rutinas, procedimientos de gestión, prácticas para mejorar el aprendizaje y formas diferentes de distribuir el conocimiento.

**Tabla 1**  
**Nuevos métodos para organizar las rutinas y los procedimientos de gestión y nuevas prácticas para mejorar el aprendizaje y la distribución del conocimiento**

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	0	0	
Casi siempre	7	100	0
Algunas veces	0	0	100
Casi nunca	0	0	
Nunca	0	0	
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00</b>	

Nota. Cálculos realizados con el programa SPSS versión 23

Fuente: elaboración propia.



De acuerdo con lo que plantean la OCDE y la UE en el Manual de Oslo (2007) las innovaciones organizacionales en las prácticas empresariales implican la introducción de nuevos métodos para organizar las rutinas y los procedimientos de gestión de los trabajos. Pueden incluir introducción de nuevas prácticas para mejorar el aprendizaje y la distribución del conocimiento en la empresa.

Lo anterior se hizo evidente cuando durante el confinamiento debido a la pandemia por COVID-19, la empresa implementó el teletrabajo para no suspender sus actividades. Esto implicó el diseño de capacitaciones virtuales para sus trabajadores en cuanto a la gestión de procesos también de forma virtual y la digitalización de documentos

y firmas para evitar el contacto cara a cara que se requería para funcionar.

### • Innovaciones en el lugar de trabajo

En las tablas 2 y 3 se puede apreciar que la mayoría de los trabajadores que participaron en este estudio (100 y 85,70 por ciento respectivamente) señalaron que la empresa introdujo innovaciones en el lugar de trabajo tales como, nuevos métodos de distribución de responsabilidades, nuevos métodos de toma de decisiones entre los empleados, nuevas formas de integrar actividades diferentes y nuevas formas de rendir cuentas.

**Tabla 2**  
**Nuevos métodos de distribución de responsabilidades, de integrar actividades diferentes y de toma de decisiones entre los empleados**

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	1	14,30	
Casi siempre	6	85,70	14,30
Algunas veces	0	0	100
Casi nunca	0	0	
Nunca	0	0	
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00</b>	

Nota. Cálculos realizados con el programa SPSS versión 23

Fuente: elaboración propia.

Las innovaciones en el lugar de trabajo deben ser promovidas por los directivos en una empresa como práctica común para mejorar su desempeño, garantizar su supervivencia y sostenibilidad en el tiempo, así como fortalecer sus ventajas competitivas.

Durante el confinamiento sanitario que se vivió en el Ecuador, la Empresa

Pública de la UTM tuvo que rediseñar sus procesos de toma de decisiones desde lo virtual. Aquellos que tenían más competencias en el manejo de TIC sirvieron de apoyo a los demás para ayudarles en el aprendizaje del trabajo en línea, además de las capacitaciones recibidas desde la UTM, con el fin de virtualizar la asignación de responsabilidades,

elaboración de informes e integración de actividades y funciones para agilizar la toma de decisiones.

- **Incorporación de nuevos métodos de organización en materia de relaciones exteriores**

Los resultados de las tablas 3 y 4 evidencian que, de acuerdo con la percepción de la mayoría de los que

participaron en esta investigación, la empresa estudiada debido a la pandemia incorporó innovaciones organizacionales que fortalecieron las relaciones con actores externos: introducción de nuevas formas de organizar las relaciones con actores externos (clientes, proveedores, instituciones públicas), introducción de nuevas formas de colaboración con organismos de investigación o clientes y nuevos métodos de integración con los proveedores.

**Tabla 3**

**Introducción de nuevas formas de organizar las relaciones con actores externos (clientes, proveedores, instituciones públicas)**

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	1	14,30	14,30
Casi siempre	6	85,70	100,00
Algunas veces	0	0	
Casi nunca	0	0	
Nunca	0	0	
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00</b>	

Nota. Cálculos realizados con el programa SPSS versión 23  
 Fuente: elaboración propia.

**Tabla 4**

**Introducción de nuevas formas de colaboración con organismos de investigación o clientes y nuevos métodos de integración con los proveedores**

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	0	0	100,00
Casi siempre	7	100,00	
Algunas veces	0	0	
Casi nunca	0	0	
Nunca	0	0	
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00</b>	

Nota. Cálculos realizados con el programa SPSS versión 23  
 Fuente: elaboración propia.

Como se observa, la incorporación de nuevos métodos de organización para mejorar las relaciones con actores externos se relaciona principalmente con el personal y la organización del trabajo. La empresa pública por primera vez capacitó al personal y adaptó sus procesos internos para mantener la relación con proveedores y usuarios de sus servicios de forma virtual, lo que permitió que la empresa no detuviera sus operaciones a pesar del confinamiento sanitario. Por el contrario, en el caso de las maestrías, algunas migraron a la modalidad virtual, lo que permitió captar estudiantes de otras provincias y países.

Los eventos científicos en los cuales participó como organizadora, como la Convención Científica Internacional de la Universidad Técnica de Manabí, en 2020 y en 2021, se realizaron por primera de forma virtual, con una cantidad de matriculados mayor que en los eventos presenciales. Esta experiencia de virtualidad para el evento científico más importante de la UTM, se ha mantenido con algunas actividades presenciales y ha contribuido a reducir los costos de su organización.

Haciendo un análisis global de los resultados sobre innovación organizacional, se puede decir que la percepción de la mayoría de los trabajadores de la Empresa Pública de la Universidad Técnica de Manabí indica que durante la pandemia en la empresa se realizaron los tres tipos de innovaciones organizacionales que indica el Manual de Oslo (OCDE, 2006): en las prácticas

empresariales, en el lugar de trabajo y en nuevos métodos de organización en materia de relaciones exteriores. Todos estos cambios respondieron a una nueva estrategia de gestión requerida por las contingencias ocasionadas por el confinamiento sanitario debido a la pandemia por COVID-19.

De acuerdo con la OCDE y la UE (2007) cuando una empresa incorpora en sus procesos todos los tipos de innovación organizacional puede considerarse como una empresa innovadora.

### • **Desempeño empresarial**

El diagnóstico del desempeño de la Empresa Pública de la Universidad Técnica de Manabí se elaboró de acuerdo con las cuatro perspectivas integradas propuestas por Portugal (2017): De los procesos internos, de las capacidades del personal y la organización, de los clientes y financiera. Los resultados fueron los siguientes:

### • **Desde la perspectiva de los procesos internos**

Los resultados de las tablas 5 y 6 muestran que para todas las personas que participaron en esta investigación en la Empresa Pública de la UTM se analizan los procedimientos y actividades que se llevan cabo y se analiza la interacción entre el ambiente interno y los recursos de la organización con el entorno productivo

**Tabla 5**  
**Análisis de los procedimientos y actividades que se llevan cabo**

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	6	85,70	
Casi siempre	1	14,30	85,70
Algunas veces	0	0	100
Casi nunca	0	0	
Nunca	0	0	
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00</b>	

Nota. Cálculos realizados con el programa SPSS versión 23  
 Fuente: elaboración propia.

**Tabla 6**  
**Se analiza la interacción entre el ambiente interno y los recursos de la organización con el entorno productivo**

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	7	100,00	100,00
Casi siempre	0	0	
Algunas veces	0	0	
Casi nunca	0	0	
Nunca	0	0	
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00</b>	

Nota. Cálculos realizados con el programa SPSS versión 23  
 Fuente: elaboración propia.

El desempeño empresarial, desde la perspectiva de los procesos internos, consiste, de acuerdo con Portugal (2017), en analizar los procedimientos y actividades que se llevan cabo, así como la interacción con el entorno y los recursos organizacionales que estén disponibles.

Durante el período de confinamiento sanitario, la Empresa pública se enfocó en analizar los procesos internos clave

con la finalidad de adaptarlos al trabajo virtual que se requería por las medidas sanitarias que se aplicaban en ese momento. Algunos de estos procesos fueron, la elaboración de contratos con docentes, compras, gestión financiera y administrativa, gestión de talento humano, entre otros. En consecuencia, se percibe que la Empresa Pública tiene un buen desempeño desde la perspectiva de sus procesos internos.

- **Desde la perspectiva de las capacidades del personal y la organización**

La opinión de los que participaron en esta investigación en cuanto al desempeño de la Empresa Pública de la Universidad Técnica de Manabí desde

la perspectiva de las capacidades del personal, se muestra en la tabla 7. En la misma se indica que para el 100 por ciento de los encuestados en la empresa Siempre y Casi siempre se consideran las competencias, capacidades y sinergias laborales en relación con los puestos de trabajo.

**Tabla 7**  
**Se consideran las competencias, capacidades y sinergias laborales en relación con los puestos de trabajo**

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	6	85,70	
Casi siempre	0	0	85,70
Algunas veces	1	14,30	100
Casi nunca	0	0	
Nunca	0	0	
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00</b>	

*Nota.* Cálculos realizados con el programa SPSS versión 23  
Fuente: elaboración propia.

Señala Portugal (2017) que el desempeño empresarial desde la perspectiva de las capacidades del personal y la organización consiste en estudiar las competencias laborales en relación con los puestos de trabajo, la capacidad del talento humano y la sinergia que tengan dentro de la organización.

Durante el período de confinamiento, la empresa se vio en la necesidad de analizar las competencias, sinergias y capacidades del personal para identificar los requerimientos de capacitación, la conformación de equipos de trabajo y la reasignación de responsabilidades a la luz de repentina virtualidad y de la necesidad de no detener sus operaciones a pesar del confinamiento sanitario. Finalmente, se

puede afirmar que, de acuerdo con estos resultados, la empresa objeto de estudio se desempeña adecuadamente desde la perspectiva de las capacidades del personal y la organización.

- **Desde la perspectiva de los clientes**

La tabla 8 muestra la percepción del desempeño de la Empresa Pública de la UTM que tienen sus trabajadores en cuanto al trato con los clientes. Se puede observar que todos los encuestados consideran que siempre y casi siempre la empresa tiene identificados los usuarios corporativos y los individuales, las estrategias de mercadeo y la posición que tiene en el mercado.

**Tabla 8**  
**Identificación de los usuarios corporativos e individuales, definición de las estrategias de mercadeo y claridad en la definición de las estrategias de mercadeo**

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	6	85,70	85,70
Casi siempre	1	14,30	100
Algunas veces	0	0	
Casi nunca	0	0	
Nunca	0	0	
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00</b>	

Nota. Cálculos realizados con el programa SPSS versión 23  
 Fuente: elaboración propia.

Aun cuando los resultados muestran que la Empresa Pública de la UTM tiene un buen desempeño desde la perspectiva de los clientes, durante los primeros meses del confinamiento sanitario, la atención a los usuarios se vio afectada debido a todos los cambios que la empresa tuvo que hacer para virtualizar sus procesos administrativos. Esto además requirió que los usuarios también tuvieran que adaptarse a esta nueva forma de trabajo para poder continuar la relación con la empresa.

Esto tiene que ver con lo que plantea Portugal (2017) cuando señala que el desempeño empresarial, desde la perspectiva de los clientes, implica que la empresa identificar sus clientes y sepa como lo va a atender. En este

caso, la empresa pública prestó todo su apoyo a los clientes para socializar de la mejor manera esta nueva forma virtual de gestión. Finalmente, se puede afirmar que, de acuerdo con estos resultados, la empresa objeto de estudio se desempeña adecuadamente desde la perspectiva de los clientes.

- **Desde la perspectiva financiera**

La tabla 9 muestra que, de acuerdo con la opinión de todos los encuestados, en la empresa se analizan las inversiones que se realizarán, el capital que se va a invertir y se definen las políticas corporativas que orientan el uso de los recursos financieros.

**Tabla 9**  
**Análisis de las inversiones que se realizarán, del capital a invertir y definición de políticas corporativas**

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	6	85,70	
Casi siempre	1	14,30	85,70
Algunas veces	0	0	100
Casi nunca	0	0	
Nunca	0	0	
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00</b>	

Nota. Cálculos realizados con el programa SPSS versión 23  
 Fuente: elaboración propia.

El desempeño empresarial desde la perspectiva financiera se enfoca en el manejo de las finanzas de la empresa, analizando las inversiones, los financiamientos otorgados, el capital, las políticas financieras, los resultados económicos y el uso de los recursos financieros (Portugal, 2017).

Este indicador se diagnosticó solo desde la perspectiva de los empleados que participaron en el estudio, no se hizo ningún análisis financiero de la empresa. Sin embargo, con la información dada por los encuestados se puede afirmar que, desde lo financiero, la empresa ha sido capaz de optimizar la gestión de todos los recursos con el fin de responder a las expectativas de su principal accionista, que es la Universidad Técnica de Manabí y al Ministerio de Finanzas, y de los estudiantes de las distintas maestrías

que aportan recursos a la empresa con el pago de matrículas.

En consecuencia, se puede afirmar que la Empresa Pública de la UTM tiene un buen nivel de desempeño desde la perspectiva financiera.

- **Relación innovación organizacional-desempeño empresarial**

Para determinar la relación estadística entre la innovación organizacional y el desempeño de la Empresa Pública de la Universidad Técnica de Manabí y para probar la hipótesis de la investigación, se calculó el coeficiente de correlación de Spearman, y se obtuvieron los siguientes resultados (tabla 10):

**Tabla 10**  
**Coefficiente de correlación de Spearman**

Innovación organizacional vs desempeño empresarial	
Rho de Spearman (Coeficiente de correlación)	-0,764*
Sig. Bilateral (p-valor)	0,046
N	7

*Nota.* Cálculos realizados con el programa SPSS versión 23  
Fuente: elaboración propia.

El coeficiente de correlación de Spearman de -0,764 y un p valor de 0,046 indican que existe relación entre la innovación organizacional y el desempeño de la Empresa Pública de Servicios Generales e Ingeniería de la Universidad Técnica de Manabí, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ). Al ser negativo el valor del Rho significa que la relación es inversa, es decir, mientras más innovadora sea la organización desde el punto de vista de innovaciones organizacionales,

disminuirá su nivel de desempeño.

Esto coincide con los resultados del estudio de Zuñiga-Collazos (2015), quien determinó que en el sector turístico de Colombia, en algunos casos específicos, hay una correlación negativa entre el desempeño del personal y por consiguiente de la organización, porque, las innovaciones de procesos tienen mayores probabilidades de impactar negativamente la motivación y la satisfacción de los trabajadores, con consecuencias como altos grados

de estrés, desequilibrios en el clima laboral y temor de ser despedidos si no asimilan las innovaciones que se están implementando.

En el caso de la Empresa Pública de la Universidad Técnica de Manabí, es probable que disminuyera su nivel de desempeño mientras el personal se adaptaba a esos cambios, se capacitara para desempeñar nuevas funciones, se tomara el tiempo de analizar las nuevas expectativas y necesidades de los clientes, se implementan nuevas prácticas de trabajo, se asignaran nuevas responsabilidades, así como nuevas formas de interactuar con actores externos.

## **5. Conclusiones**

Aun cuando anteriormente la empresa pública objeto de estudio pudo haber tenido una gerencia tradicional, empírica y poco flexible, debido al confinamiento sanitario por la pandemia de COVID-19 se vio en la necesidad de innovar en todos sus procesos y flexibilizarlos para poder sobrevivir con éxito esa situación de crisis que acabó con muchas empresas.

Las innovaciones organizacionales fueron necesarias para que la Empresa Pública se adaptara a la nueva realidad, a través de la flexibilización de sus procesos, lo que permitió a su personal adaptarse a estos cambios y a la organización permanecer en el tiempo.

Las innovaciones organizacionales llevadas a cabo en la empresa pública fueron asumidas por todos los empleados como parte de sus prácticas laborales, de tal forma que cada persona desde su puesto de trabajo pudo asimilarlas y así cumplir con sus responsabilidades con la finalidad de realizar mejor su trabajo y a su vez contribuir con las metas

corporativas. Sin embargo, debe quedar claro que la innovación organizacional debe ser promovida por los directivos como práctica común para mejorar el desempeño de la empresa.

Con este estudio quedó en evidencia que el capital humano, tanto trabajadores como directivos, se desempeñó como elemento estratégico y fundamental de la empresa, porque fue a través de sus acciones en la gestión de la organización y de su capacidad de adaptación a los cambios, interno y externos, que se pudo mejorar el desempeño de la empresa para no suspender sus operaciones, garantizar su supervivencia, así como fortalecer sus ventajas competitivas.

A partir de los resultados obtenidos en esta investigación, la Empresa Pública de Universidad Técnica de Manabí podrá tener una visión más clara de la importancia de realizar innovaciones organizacionales sin necesidad de que haya una crisis para generarlas, de tal forma que pueda asumir la innovación como parte de su cultura de trabajo, aun cuando implique en las primeras fases que su desempeño baje. Obviamente, esto no será permanente, sino que será lo que pudiera llamarse, una toma de impulso para fortalecerse y desempeñarse con éxito.

La capacidad de aprendizaje de la empresa se sustenta en su talento humano, lo cual influyó significativamente en la adopción de los tres tipos de innovaciones organizacionales en tiempos de crisis. Este resultado, evidencia la relación entre innovación organizacional y el desempeño de la empresa, pero a su vez sugiere la interdependencia entre los distintos tipos de innovación organizacional.

Esta investigación constituye un punto de partida para seguir



profundizando en el estudio de las innovaciones organizacionales, como, por ejemplo, abordar en detalle qué innovaciones organizacionales en particular realizaron las empresas públicas en Ecuador que lograron sobrevivir el confinamiento por COVID-19 y, además, qué innovaciones organizacionales siguieron utilizando después del confinamiento.

## Referencias bibliográficas

- Afcha, S. (2011). Innovaciones organizacionales y su efecto sobre el desempeño empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(56), 544–563. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29020563003.pdf>
- Auh, S. & Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research*, 58(12), 1652-1661. doi:10.1016/j.jbusres.2004.11.007
- Arraut, L. C. (2008). La innovación de tipo organizacional en las empresas manufactureras de Cartagena de Indias. *Semestre Económico*, 11(22), 185 – 203. <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v11n22/v11n22a9.pdf>
- Arraut, L. C. (2010). La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (69), 22-41. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20619966002.pdf>
- Barrios, D., Restrepo Escobar, F. J. y Cerón Muñoz, M. (2020). Desempeño empresarial en la industria lechera. *Revista Suma de Negocios*, 11(25), 180-185. <http://www.scielo.org.co/pdf/sdn/v11n25/2027-5692-sdn-11-25-180.pdf>
- Bernal González, I., Pedraza Melo, N. A. y Castillo Hernández, L. (2020). El capital humano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista Espacios*, 41 (22), 213-227. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n22/a20v41n22p14.pdf>
- Bonoma, T. V. y Clark, B. C. (2001). Marketing performance measurement: evolution of research and practice. *International Journal of Business Performance Management*, 3(2), 1-23. [https://www.researchgate.net/publication/240295363\\_Marketing\\_performance\\_measurement\\_evolution\\_of\\_research\\_and\\_practice](https://www.researchgate.net/publication/240295363_Marketing_performance_measurement_evolution_of_research_and_practice)
- Díaz Muñoz, G. y Guambi Espinosa, D. (2018). La innovación: baluarte fundamental para las organizaciones. *Revista Innova Research Journal*, 3(10.1), 212-229. <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3785/19/La%20innovaci%C3%B3n%20baluarte%20fundamental%20para%20las%20organizaciones.pdf>
- Escorsa Castells, P. y Valls Pasola, J. (2003). Tecnología e innovación en la empresa. Ediciones UPC. [https://www.researchgate.net/profile/Jaume-Valls-Pasola/publication/260210824\\_Tecnologia\\_e\\_innovacion\\_en\\_la\\_empresa/links/5eecb559299bf1faac629d11/Tecnologia-e-innovacion-en-la-empresa.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jaume-Valls-Pasola/publication/260210824_Tecnologia_e_innovacion_en_la_empresa/links/5eecb559299bf1faac629d11/Tecnologia-e-innovacion-en-la-empresa.pdf)
- Flores Urbáez, M. (2015). La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(70), 355-371. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29040281010.pdf>
- Flores Urbáez, M. y Peña Cedillo, J. (2008). Gerencia del conocimiento y capacidades de innovación: un estudio en laboratorios de investigación petrolera. Universidad

- del Zulia. Colección Textos Universitarios.
- García Monsalve, J., Tumbajulca Ramírez, I. y Cruz Tarrillo, J., (2021). Innovación organizacional como factor de competitividad empresarial en Mypes durante el Covid-19. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 12(2), 99-110. <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v12n2/2219-7168-comunica-12-02-99.pdf>
- Gómez Carrasco, P. y Ucieda Blanco, J. L. (2013). La relación entre la responsabilidad social empresarial y el rendimiento financiero: Un estudio por países en la Unión Europea. *Revista de Contabilidad y Tributación*, (360), 225-260. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4164668>
- González, A., Mandirola, N. y Miles, J. (2016). Sustentabilidad: Liderar Organizaciones Migrantes en el Uruguay Aspectos Asociados al Alto Desempeño Empresarial. *Journal of Technology Management & Innovation*, 11(1), 55-64. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242016000100008>
- Gurrutxaga Abad, A. y Galarraga Ezponda, A. (2019). Recursos y dilemas de la innovación social: un concepto problemático. *Revista Española de Sociología*, (28), 135-150. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7371598>
- Haro Carrillo, F. A., Córdova Rosas, N. C. y Alvarado Garcés, M. A. (2017). Importancia de la innovación y su ejecución en la estrategia empresarial. *Innova Research Journal*, 2(5), 88-105. <http://201.159.222.115/index.php/innova/article/view/167>
- López, R., Calvo, J. L. y De la Torre, I. (2023). Relación entre personalidad y toma de decisiones en los juegos económicos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 11-28. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.2>
- Martínez Garcés, J. y Padilla Delgado, L. (2020). Innovación organizacional y competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2), 120-131. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7500747>
- Melgarejo, Z., Vera, M. y Mora, E. (2014). Diferencias de desempeño empresarial de pequeñas y medianas empresas clasificadas según la estructura de la propiedad del capital, caso colombiano. *Suma de Negocios*, 5(12), 76-84. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700291>
- Méndez Álvarez, C. E. (2020). Innovación organizacional. Cultura, Condición para la estrategia. Editorial Universidad del Rosario. [https://www.researchgate.net/publication/346503865\\_Innovacion\\_organizacional\\_Cultura\\_condicion\\_para\\_la\\_estrategia](https://www.researchgate.net/publication/346503865_Innovacion_organizacional_Cultura_condicion_para_la_estrategia)
- Motta, J. y Morero, H. (2020). La teoría moderna de la innovación y sus antecedentes en el pensamiento económico. En Suárez, D., Erbes, A. y Barletta, F. (Comps), Teoría de la innovación: evolución, tendencias y desafíos Herramientas conceptuales para la enseñanza y el aprendizaje (pp. 23–69). Ediciones UNGS. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/67788/1/018-doc-2018-teoria-de-la-innovacion-1.pdf>
- Navarro Alvarado, A., Cota Yáñez, R. y González Moreno, C. D. (2018). Conceptos para entender la innovación de organización. *Revista de la Sociedad Española de Estudios de la Comunicación Iberoamericana*, (45), 87-101. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6360641>
- Organización para la Cooperación y

- el Desarrollo Económicos/European Union (2018). Oslo Manual 2018. Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264304604-en.pdf?expires=1677775267&id=id&accname=guest&checksum=D-0DD6A72A264C2B37DE903657F-3D8E4A>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos/Unión Europea (2007). Manual de Oslo 2007. Directrices para la recogida de interpretación de información relativa a innovación. <http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM001708.pdf>
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. & Sara L. Rynes, S. L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403–441. [https://www.researchgate.net/publication/241180100\\_Corporate\\_Social\\_and\\_Financial\\_Performance\\_A\\_Meta-Analysis?enrichId=rgreq-1d1474a-0c864ea8c4928dd3e65a-8be64-XXX&enrichSource=Y292ZX-JQYWdlOzI0MTE4MDEwMDtBU-zoxNDA5NTM2MjkyMzcyNDhAM-TQxMDYxNzY3MjM3Mjc3OQ%3D%3D&el=1\\_x\\_3&\\_esc=publicationCoverPdf](https://www.researchgate.net/publication/241180100_Corporate_Social_and_Financial_Performance_A_Meta-Analysis?enrichId=rgreq-1d1474a-0c864ea8c4928dd3e65a-8be64-XXX&enrichSource=Y292ZX-JQYWdlOzI0MTE4MDEwMDtBU-zoxNDA5NTM2MjkyMzcyNDhAM-TQxMDYxNzY3MjM3Mjc3OQ%3D%3D&el=1_x_3&_esc=publicationCoverPdf)
- Pérez, C. (2020). Revoluciones tecnológicas y paradigmas tecnoeconómicos. En Suárez, D., Erbes, A. y Barletta, F. (Comps.), *Teoría de la innovación: evolución, tendencias y desafíos Herramientas conceptuales para la enseñanza y el aprendizaje* (pp.133–159). Ediciones UNGS. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/67788/1/018-doc-2018-teoria-de-la-innovacion-1.pdf>
- Pérez Zapata, J. y Cortés Ramírez, J. A. (2009). Medición y validación del desempeño organizacional como resultado de acciones de aprendizaje. *Revista Ciencias Estratégicas*, 17(22), 251-271. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151313682008>
- Perilla, R. B y González, M. B (2021). La innovación organizacional examinada desde las Teorías del diseño, el cambio, la cognición y aprendizaje organizacionales. *Espacios*, 42(2), 84-100. <http://www.revistaespacios.com/a21v42n02/a21v42n02p08.pdf>
- Perilla Maluche, R. B., Mesa Molano, J. y Orozco Castro, L. A. (2022). Relación estrategia-estructura en la innovación organizacional y de modelo de negocio a partir de la transformación digital en el contexto de la COVID-19. *Cuadernos de Administración*, 35, 1-20. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao35.reeiom>
- Polanco Martínez, A. L., Riascos Erazo, S. C y Escobar Valencia; M. (2022). Gestión del conocimiento e innovación organizacional: estado del arte para Latinoamérica. *Revista Dimensión Empresarial*, 20(1), 22-54. <http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/view/2642/2503>
- Portugal, V. (2017). *Diagnóstico Empresarial*. Primera edición. Fundación Universitaria del área andina. <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1489/Diagn%C3%B3stico%20Empresarial.pdf?sequence=1>
- Ríos Manríquez, M., López Mateo, C.y Sánchez-Fernández, M.D. (2019). El capital humano como factor clave en el desempeño empresarial: una visión desde el empowerment. *Revista Gestão e Secretariado*, 10(3), 69-88. <https://revistagesec.org.br/secretariado/article/view/914/pdf>

- Robayo Acuña, P. V. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de Negocios*, 7(16), 125-140. <https://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-la-innovacion-como-proceso-su-S2215910X1600015X>
- Rojó-Gutiérrez, M. A., Padilla-Oviedo, A. y Riojas, R. M. (2019). La innovación y su importancia. *Revista Científica UISRAEL*, 6(1), 9-12. <https://doi.org/10.35290/rcui.v6n1.2019.67>
- Suárez Mella, R. P. (2018). Reflexiones sobre el concepto de innovación. *Revista San Gregorio*, (24), 120-131. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6839735>
- Taneo, S. Y. M., Noya, S., Melany, M. y Setiyati, E. A. (2022). The Role of Local Government in Improving Resilience and Performance of Small and Medium-Sized Enterprises in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(3), 245-256. <http://koreascience.or.kr/article/JAKO202206159747815.page>
- Velez, C.I., Afcha, S. M. y Bustamante, M.A. (2019). Cooperación Universidad - Empresa y su efecto sobre el desempeño innovador empresarial. *Información Tecnológica*, 30(1), 159-168. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000100159>
- Ynzunza Cortés, C. B. y Izar Landeta, J. M. (2021). Las motivaciones, competencias y factores de éxito para el emprendimiento y su impacto en el desempeño empresarial. Un análisis en las MIPyMES en el estado de Querétaro, México. *Contaduría y Administración*, 66(1), 1-26. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422021000100004](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422021000100004)
- Zuñiga Collazos, A., Castillo-Palacio, M., Pastas-Medina, H. A. y Andrade-Barrero, M. (2019). Influencia de la Innovación de producto en el desempeño organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(85), 181-198. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/23835/24266>
- Zuñiga Collazos, A. (2015). Análisis de la investigación y desarrollo turístico en Colombia. *Revista Espacios*, 36(18), 9. <https://www.revistaespacios.com/a15v36n18/15361809.html>