



UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO



**DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICO
ADMINISTRATIVA**

**FACTORES DETERMINANTES DE LA GESTIÓN DE INNOVACIÓN
ORGANIZACIONAL Y COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA DE GIRO
COMERCIAL DE ARTÍCULOS ORTOPÉDICOS**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA**

PRESENTA:

GUADALUPE JANETH CRUZ LUNA

**DIRECTORA DE TESIS:
DRA. CLARA LUZ LAMOYI BOCANEGRA**

**CO-DIRECTORA DE TESIS:
DRA. DENE ELÍ MAGAÑA MEDINA**

VILLAHERMOSA, TABASCO

OCTUBRE 2022



**UNIVERSIDAD JUÁREZ
AUTÓNOMA DE TABASCO**

ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE



**DIVISIÓN ACADÉMICA
DE CIENCIAS
ECONÓMICO
ADMINISTRATIVAS**



2022 Año de Magón
PRECURSOR DE LA REVOLUCIÓN MEXICANA

DIRECCIÓN

OFICIO: DACEA/DIRECCIÓN/2408/2022
Villahermosa, Tabasco; 25 de octubre de 2022
**ASUNTO: Autorización de Impresión
Trabajo Receptorial**

**LIC. MARIBEL VALENCIA THOMPSON
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE CERTIFICACIÓN
Y TITULACIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES UJAT
PRESENTE**

De conformidad con lo establecido en el Art. 75 fracción V, Art. 76 fracción III, así como el Art. 77 fracciones I, II y III del Reglamento General de Estudios de Posgrado de la UJAT, me permito comunicar a usted que la **Dra. Clara Luz Lamoyi Bocanegra** y la **Dra. Deneb Eli Magaña Medina**, quienes dirigieron y supervisaron la tesis:

**“FACTORES DETERMINANTES DE LA GESTIÓN DE INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL Y
COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA DE GIRO COMERCIAL DE ARTÍCULOS ORTOPÉDICOS”**

Proyecto de investigación elaborado por la **C. Guadalupe Janeth Cruz Luna** egresada de la Maestría en Administración y Dirección Estratégica. Los miembros del Jurado de Examen Profesional, integrado por los profesores: Dr. Jorge Alberto Rosas Castro, Dra. Deneb Elí Magaña Medina, Dra. Clara Luz Lamoyi Bocanegra, Dr. Carlos Mario Flores Lázaro, autorizaron el trabajo de tesis después de revisar y señalar las modificaciones pertinentes, mismas que el interesado efectuó. Por lo tanto, **puede imprimirse**.

ATENTAMENTE

**MTRO. JOSÉ JUAN PAZ REYES
DIRECTOR**

UNIVERSIDAD JUÁREZ
AUTÓNOMA DE TABASCO



DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
DIRECCIÓN

c.c.p. Archivo.
MLXV/EVV*

Av. Universidad s/n, Zona de la Cultura, Col. Magisterial, C.P. 86040 Villahermosa, Tabasco

Tel. 01(993) 358.15.00 Ext. 6205 ó 6206
E-mail: posgrado.dacea@ujat.mx

CARTA AUTORIZACIÓN

La que suscribe, autoriza por medio del presente escrito a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, para que utilice tanto física como digitalmente la tesis de grado denominada, **“FACTORES DETERMINANTES DE LA GESTIÓN DE INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL Y COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA DE GIRO COMERCIAL DE ARTICULOS ORTOPÉDICOS”**. de la cual soy autor y titular de los Derechos de Autor.

La finalidad del uso por parte de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de la tesis antes mencionada, será única y exclusivamente para difusión, educación y sin fines de lucro; autorización que se hace de manera enunciativa más no limitativa para subirla a la Red Abierta de Bibliotecas Digitales (RABID) y a cualquier otra red académica con las que la Universidad tenga relación institucional.

Por lo antes manifestado, libero a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de cualquier reclamación legal que pudiera ejercer respecto al uso y manipulación de la tesis mencionada y para los fines estipulados en este documento.

Se firma la presente autorización en la ciudad de Villahermosa, Tabasco a los diecinueve días del mes de octubre del año 2022

AUTORIZÓ



Lic. Guadalupe Janeth Cruz Luna

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD

C. Guadalupe Janeth Cruz Luna; estudiante del Programa Maestría en Administración y Dirección Estratégica con registro **PNPC 005589** de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas en la **UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO** como autor de la presente tesis para el grado de Maestro titulado: **“FACTORES DETERMINANTES DE LA GESTIÓN DE INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL Y COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA DE GIRO COMERCIAL DE ARTICULOS ORTOPÉDICOS”**. Declaro que:

Esta tesis es mi propio trabajo; con excepción de las citas bibliográficas en las que he dado crédito a sus autores, así mismo, afirmo que no ha sido presentada para la obtención de algún título, grado o equivalente. Del mismo modo, asumo frente a la Universidad cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de la autoría o falta de originalidad del contenido de la tesis presentada de conformidad en el ordenamiento vigente.

Villahermosa, Tabasco a 19 de octubre de 2022

Guadalupe Janeth Cruz L.

Guadalupe Janeth Cruz Luna

AUTOR

AGRADECIMIENTOS

¡Gloria a Dios! Sin dudarlo, sé que gracias *a Dios y a su Santo Espíritu*, lo pude lograr. Todo se lo debo a mi Padre Celestial, él es mi roca y mi fortaleza.

“Más tú, Jehová, eres escudo alrededor de mí; Mi gloria, y el que levanta mi cabeza.
Con mi voz clamé a Jehová, y él me respondió desde su monte santo”.

Salmo 3: 3-4.

A la Dra. Clara Luz Lamoyi Bocanegra, por su apoyo, paciencia, y comprensión.

A la Dra. Deneb Elí Magaña Medina y a su familia, por su gran ejemplo, por su tiempo, dedicación, y cariño.

A mis Padres y a mi hermana, que siempre ha estado para mí sin dudarlo, apoyándome, cuidándome y amándome. Doy gracias a Dios por sus vidas. Los amo.

A mis amigos, Diego, Susana y Edrei, que con ellos inició una gran historia en cubículo B2. Los quiero mucho.

A mis amigas, Verónica, Liliana, y Lili, que son un gran ejemplo para mí, tanto académica como personalmente; Unos ángeles de Dios que llegaron a mi vida.

A Jorge Octavio Sauza Aguilar, Por iniciar y seguir en este camino conmigo, por su amor. Por siempre motivarme a ser mejor, por creer y confiar en mí. *Te Amo*.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por brindarme el apoyo económico para poder realizar este trabajo de investigación y terminar satisfactoriamente este posgrado. Asimismo, **a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT) y a la División Académica de Ciencias Económico Administrativas (DACEA)** y a sus maestros.

A todas aquellas personas que no menciono pero que de alguna manera me apoyaron, gracias.

Resumen

El objetivo del presente trabajo de investigación fue identificar las estrategias y prácticas empresariales que permiten la innovación organizacional en una microempresa de giro comercial de artículos ortopédicos, ubicada en el municipio de Centro de Villahermosa Tabasco. Se utilizó la metodología cualitativa, el estudio de desarrolló desde un paradigma naturalista interpretativo, mecanismo que permitió conocer el contexto del caso bajo estudio, en la recolección de información, se utilizó la técnica de grupo de enfoque, entrevista y análisis documental, y para la categorización de los datos se realizó con base en el Manual de Oslo desde tres puntos de vista, prácticas empresariales, organización en el lugar de trabajo y en relaciones externas. Se llevó a cabo una revisión exhaustiva en fuentes primarias y secundarias de información, además de la experiencia de una estancia en la misma empresa lo cual permitió tener mayores conocimientos sobre la mecánica de cómo se gestiona la innovación organizacional en la entidad.

Se concluyó que la innovación organizacional es poco percibida por la microempresa de artículos ortopédicos, debido a que los principales hallazgos están vinculados a ciertas deficiencias que se manifiestan en la administración interna, relacionados con los procesos del recurso humano, la supervisión, la estructura organizacional, la duplicidad de funciones y la actualización de los manuales organizacionales. Uno de los obstáculos a los que se enfrentan los dueños, es el tener que recalcar siempre que sea posible, que deben separar el lado familiar y emocional, para poder funcionar y ejercer sus actividades adecuadamente dentro de la microempresa.

Palabras clave: Innovación organizacional, prácticas empresariales, MiPymes.

Índice

RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	13
ÍNDICE GLOBAL DE INNOVACIÓN EN EL MUNDO	13
LAS UNIDADES ECONÓMICAS EN MÉXICO	14
LAS MIPYMES Y SU IMPORTANCIA EN LA ECONOMÍA NACIONAL	16
COMERCIO AL POR MENOR DE ARTÍCULOS ORTOPÉDICOS	16
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	18
OBJETIVO GENERAL	18
<i>Objetivos específicos</i>	18
JUSTIFICACIÓN.....	19
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.....	21
TEORÍA ORGANIZACIONAL.....	22
LAS ORGANIZACIONES (ENTIDADES EMPRESARIALES).....	22
INNOVACIÓN	23
INNOVACIÓN COMO ESTRATEGIA.....	25
TEORÍAS Y ENFOQUES DE LA INNOVACIÓN	26
TIPOS DE INNOVACIÓN	27
INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL	29
<i>Prácticas empresariales</i>	29
<i>Organización del lugar de trabajo</i>	30
<i>Relaciones Externas</i>	30
INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD.....	30
ESTUDIOS RELACIONADOS CON LA INNOVACIÓN	32
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	34
DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	35
CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DEL CASO	35

TÉCNICAS Y FUENTES DE DATOS	36
FIABILIDAD Y VALIDEZ.....	41
ANÁLISIS DE DATOS	41
CONTEXTO DE CASO BAJO ESTUDIO	41
CAPITULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	48
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	49
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	66
DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	67
RECOMENDACIONES.....	70
REFERENCIAS	72
APÉNDICE A.- GUÍA DE ENTREVISTA PARA EMPLEADOS.....	83
APÉNDICE B.- GUÍA DE ENTREVISTA GERENTES.....	86

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Índice de Tablas

Tabla 1	Estratificación de acuerdo a número de trabajadores	14
Tabla 2	Número de empresas por tamaño.	15
Tabla 3	Clasificación Scian de comercio al por menor nacional.....	17
Tabla 4	Comercio al por menor de artículos ortopédicos.....	17
Tabla 5	Definiciones de innovación	25
Tabla 6	Tipología de la Innovación.....	27
Tabla 7	Tipos de innovación de acuerdo al Manual de Oslo.....	28
Tabla 8	Categorización conforme al modelo de Oslo en innovación.....	37
Tabla 9	Tabla de coocurrencias de categorías y subcategorías con más frecuencia .	64

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Índice de Figura

Figura 1	Innovación de tipo organizacional.....	29
Figura 2	Organigrama de la microempresa de artículos ortopédicos.....	47
Figura 3	Red conceptual general de las entrevistas y grupo de enfoque.	49
Figura 4	Red conceptual general de la categoría de prácticas empresariales.	51
Figura 5	Red conceptual de la categoría de organización en el lugar de trabajo.....	56
Figura 6	Red conceptual general de la categoría de relaciones externas.	61
Figura 7	Diagrama de Sankey para las convergencias de las categorías y subcategorías con más frecuencia.....	65

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Introducción

En México las MiPymes, tienen un papel muy significativo por la aportación que hacen al capital del país mediante la formación de empleos, ingresos y abastecimiento de aquellos segmentos de mercado no cubiertos por las grandes empresas, además de intensificar la actividad productiva de las economías a nivel local (González, 2021).

Bravo (2012) menciona que en la actualidad debido a los constantes cambios que día a día se dan en el mundo, las empresas buscan ser más eficientes y obtener ventajas competitivas para hacer frente a la dinámica e incertidumbre en la que se encuentran inmersas, en donde rápidamente surgen nuevas tecnologías, mercados cambiantes, nuevos competidores, nuevas estrategias de venta.

Robayo (2016) destaca que uno de los motores esenciales de las organizaciones, y como tal de su sostenibilidad económica, progreso y crecimiento es la innovación, es por ello que resulta fundamental dentro de las organizaciones observar y mejorar la forma en la que los procesos son relacionados, este es un factor para que produzca un valor, sin embargo, se necesita una gestión de las tareas y actividades de innovación y el capital humano para que resulte exitoso, generando una ventaja competitiva sostenible.

El presente documento se divide en cinco capítulos, en el primero se describe; el planteamiento del problema, donde se describe el problema, las preguntas de la investigación, estas preguntas surgen a partir del planteamiento del problema, y son las que pretende responder la presente investigación; en los objetivos de la investigación se plasman los objetivos que se persigue cumplir, estos se encuentran divididos en general y específicos; la justificación es el texto donde se plasma la importancia que tiene la solución del problema de investigación, así como los beneficios que se podrían obtener al resolverla; y el supuesto que se persigue comprobar.

En el capítulo dos; se plasma la revisión documental, la teórica y la conceptual de la categoría: innovación organizacional, en el cual resalta el modelo a utilizar en el presente

caso de estudio de acuerdo con el Manual de Oslo. De igual manera se abordan las investigaciones previas que diversos autores han realizado, las cuales ayudan al caso de estudio.

En el capítulo tres; se describe la parte metodológica, técnicas y procedimientos, que se pretende emplear para llevar a cabo la investigación, en el cual destaca será de enfoque cualitativo, desde un paradigma naturalista interpretativo, con una selección de caso instrumental, se realizará una revisión meticulosa de las transcripciones, la comprobación del sistema de codificación y la eliminación de códigos duplicados.

En el capítulo cuatro se describe y muestra el análisis e interpretación de la información obtenida de la categorización y subcategorización, acción que se realizará con soporte del software Atlas. Ti. versión 9.

En el capítulo cinco se abordará la discusión y conclusiones que se lograron obtener de la investigación.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Capítulo I. Planteamiento del Problema

Antecedentes del problema

Los constantes cambios que se dan en el mundo día con día originados por el fenómeno de la globalización y los avances tecnológicos, impulsan a las empresas a gestionar formas eficaces y eficientes de organizarse para generar ventajas competitivas que les permitan permanecer en el mercado, por otra parte, otros motivos de cambio en las organizaciones surgen a raíz del ingreso de nuevos competidores o los problemas financieros (Saavedra y Milla, 2017).

Es así que cobra importancia la innovación como una estrategia para afianzarse en la preferencia de los clientes, pues esta estrategia al ser vista como un proceso que ayuda crear, difundir e incorporar nuevos conocimientos, a prever las necesidades de los mercados, y que incluso puede llegar a detectar nuevos productos y servicios de mayor calidad, lo que de igual forma puede generar nuevas prestaciones con el menor costo posible (Aranda, et al., 2010). En particular, su implementación en las microempresas puede ser un sector estratégico para el desarrollo de una región o país, dada su contribución a la generación de empleos (Gil y Jiménez, 2014).

Índice Global de Innovación en el Mundo

Las economías del mundo buscan lograr nuevas innovaciones que aporten un beneficio para el país, su economía y la sociedad en general, en el 2021 a través del ranking del Índice Global de Innovación (IGI) lograron posicionarse en los primeros lugares países como: Suiza, seguida de Suecia, los Estados Unidos de América, el Reino Unido y la República de Corea, debido al logro de aumentar las inversiones en innovación, producción científica, investigación y desarrollo y propiedades intelectuales (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual [OMPI], 2021).

En el puesto 55 de las 132 economías analizadas en el IGI se encuentra México, mejorando en el año 2021 en productos de innovación en comparación de años anteriores,

ocupando el noveno lugar del grupo de las economías que tienen un ingreso medio alto, y el segundo lugar de las economías de América Latina y el Caribe. Cabe señalar que los resultados anteriores resultaron de la pandemia por covid 19 que se vivió durante este periodo, lo que nos indica que los países están tomando conciencia de la importancia de la innovación. (OMPI, 2021).

Las Unidades Económicas en México

La estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, se conforma de acuerdo con el sector y el número de trabajadores que laboran en ellas, la cual se muestra en la tabla 1.

Tabla 1

Estratificación de acuerdo a número de trabajadores

Tamaño	sector	Rango de número de trabajadores
Micro	Todas	Hasta 10
Pequeña	Comercio	De 11 a 30
	Industria y Servicios	De 11 a 50
Mediana empresa	Comercio	De 31 a 100
	Servicios	De 51 a 100
	Industria	De 51 a 250

Nota: Elaboración propia con base en (INEGI, 2018).

Las microempresas son claves para el crecimiento en la economía nacional, las pequeñas empresas tienen el objetivo de producir, transformar y prestar servicios, las medianas empresas son unidades económicas con la oportunidad de desarrollar competitividad y mejorar las habilidades empresariales, y por último, y por último las grandes empresas, orientadas a brindar servicios y en ella se encuentran hasta 251 trabajadores, con ventas que rebasan los 250 millones de pesos (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2019a).

Las unidades económicas como en cualquier otro país representan un elemento importante para el Estado y la sociedad en general, debido a que gracias a éstas se conoce como está constituida la actividad económica del país, se planean políticas económicas y se toman decisiones que beneficien a la población (INEGI, 2019a).

Los Resultados Oportunos Censos Económicos 2019, nos muestra el panorama general de país dando a conocer las principales variables de las unidades económicas que existen en el país, mencionando que los establecimientos que se encuentran en México son 6 millones, 269 mil, 309, y 35 millones, 463 mil, 623 personas ocupadas (INEGI, 2019a).

Según la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (INEGI, 2019b), en México durante el año 2018 se registraron aproximadamente 4.1 millones MiPymes que se encuentran en los sectores de manufactura, comercio y servicios pertenecientes al sector privados no financieros. El país cuenta con un 97.3% de participación de Microempresas, y con tan solo un 2.7% de participación de Pequeñas y Medianas Empresas, en la economía del país aún predominan los micronegocios aportando un 37,8 % de empleos, los que cuentan con menos de diez personas ocupadas, los cuales representan un 95.0% del total nacional, como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2

Número de empresas por tamaño.

Tamaño	Empresas Número	Participación (%)
Microempresas	4, 057, 719	97.3
Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes)	111,958	2.7
Total	4,169,677	100.0

Nota. Elaboración propia con base en (INEGI, 2018).

Las MIPYMES y su importancia en la economía nacional

Las micro, pequeñas y medianas empresas, son un elemento fundamental de la estructura económica, al igual que las estrategias de fomento y crecimiento económico (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], 2019).

Del total de los establecimientos en nuestro país, las MIPYMES generan el 52.2% de los ingresos y representan el 99.8% del total nacional, se indica que un 0.8% pertenece a los establecimientos medianos, seguido de un 4.0% a los pequeños y 95.0% son referente a las microempresas, estas últimas representan el que tiene el mayor porcentaje para la economía nacional. En el país se reúnen un total de 4 millones 773 mil 995 unidades económicas, en donde el personal ocupado en el total de establecimientos fue de 26 millones 561 mil 457 personas, de las cuales un 31.6% laboraron en las unidades económicas grandes, 15.9% en medianos, 14.7% en pequeños, y el mayor porcentaje de personas, un 37.8% trabajaron en los micronegocios, por lo cual se denota que las microempresas son las mayores generadoras de empleo en el país (INEGI, 2020).

González (2021), menciona que las MIPYMES son un factor clave en la mayoría de los países porque estas figuran con más del 90% de los negocios, en México estas conforman el 99% de negocios y producen el 70% del empleo y del capital nacional. Las MiPymes tienen dificultades cada vez mayores como financiamiento, infraestructura, desarrollo tecnológico y capacitación para perdurar en el mercado.

Comercio al por menor de artículos ortopédicos

De acuerdo con el INEGI (2004), las unidades económicas pertenecientes al sector de comercio al por menor, se ocupan especialmente a la compra-venta de artículos de consumo intermedio para ser comercializados a otros vendedores, intermediarios y fabricantes de bienes y servicios; y también a establecimientos dedicados directamente a una parte de ese proceso.

Los comercios al por menor poseen una o más de las siguientes características:

- a) Atraen clientes por el diseño del establecimiento y por su buena ubicación.
- b) Cuentan con una gran muestra de artículos.
- c) Realizan publicidad abundante a través de volantes, prensa, radio, tv., etc.

El sector de comercio al por menor de artículos ortopédicos, se clasifica de acuerdo al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, con el identificador Scian 464122, y a nivel nacional cuenta con dos mil, trescientas dieciséis unidades económicas, como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3

Clasificación Scian de comercio al por menor nacional

Scian	Actividad	Total, Unidades Económicas Nacional
(46)	Comercio al por menor	22, 292, 255
(464)	Comercio al por menor de artículos para el cuidado de la salud	100, 742
(464122)	Comercio al por menor de artículos ortopédicos	2, 316

Nota. Elaboración propia con base en (INEGI, 2018).

El comercio al por menor de artículos ortopédicos en el municipio de Centro de Villahermosa Tabasco, solo cuenta veintiún unidades económicas, contando con su respectivo identificador Scian 464122, como se observa en la tabla 4.

Tabla 4

Comercio al por menor de artículos ortopédicos.

Scian	Actividad	Total, Unidades Económicas México
(46)	Comercio al por menor	31, 175
(464)	Comercio al por menor de artículos para el cuidado de la salud	1, 468
(464122)	Comercio al por menor de artículos ortopédicos	34
(464122)	Comercio al por menor de artículos ortopédicos (Municipio de Centro)	21

Nota. Elaboración propia con base en (INEGI, 2018).

Las micro, pequeñas, y medianas empresas, forman parte del día a día en nuestras vidas, pues habitualmente se tiene cercanía con alguna MiPyme para cubrir cierto tipo de necesidad de los clientes, en México, la aportación de éstas en el área económica y social del país es determinante por lo cual es trascendental que este tipo de entidades se vinculen con estrategias de innovación organizacional a partir del contacto que tienen con distintas fuentes internas y externas, para la mejora de nuevos procesos en la organización del trabajo, nuevas prácticas empresariales y nuevas maneras de tratar las relaciones exteriores de las empresas, que son aspectos característicos de la innovación organizacional (Esparza, 2021).

Pregunta De Investigación

¿Qué estrategias y prácticas empresariales se implementan en la microempresa de artículos ortopédicos a través de la innovación organizacional para generar ventajas competitivas?

Objetivo General

Analizar a la microempresa de artículos ortopédicos con la finalidad de identificar las estrategias y prácticas empresariales que permitan la innovación organizacional y con ello generar ventajas competitivas.

Objetivos específicos

- Identificar cuáles son las prácticas empresariales a través de la innovación organizacional en la microempresa artículos ortopédicos.
- Identificar como se gestionan las actividades en la organización del lugar de trabajo en la microempresa artículos ortopédicos.
- Identificar de qué se gestionan las relaciones externas en la microempresa de artículo ortopédicos.

Justificación

Kleinknecht, et al., (2002) y Freel (2005) citado en Vargas, et al. (2018), aluden que las MIPYMES otorgan ventajas para desplegar exitosamente innovaciones, en las que se ven involucrados programas informales y formales de entrenamiento, en donde se destaca las habilidades de empresarios y en el cual se dispone un capital financiero.

Restrepo, et al., (2016) explican que la incertidumbre e intensidad de los cambios sorteados por dichas organizaciones han llevado a fijar como un rol estratégico el proceso, en donde se considera determinante para la rentabilidad y competitividad.

Cabe destacar que en hoy en día innovar es de gran importancia, ya que solo las empresas que son capaces de hacerlo, de reconocer el valor de esa acción y de ofrecer algo nuevo, serán consideradas como competitivas y además estarán en condiciones de sobrevivir en su entorno económico actual (Haro et al., 2017).

Por su parte Valderrama, et al., (2019) enfatizan que las de menor tamaño, contribuyen a los sistemas de innovación de manera creciente, puesto que implantan nuevos productos y adaptan los existentes, a las insuficiencias de los consumidores.

Ante el contexto que se está viviendo actualmente la necesidad de innovar surge de la alta competitividad que existe entre este tipo de organizaciones y tiene por objetivo posicionarlas en el mercado. Innovar les otorga la posibilidad de captar una mayor cantidad de usuarios, ser más profesionales y fructíferas debido a que cautivan nuevas oportunidades (Cordero, et al., 2019); captando las necesidades de los consumidores, y ante este virus del Covid-19, muchas MiPymes, están siendo afectadas, debido a que tuvieron la penuria adaptarse al uso de las nuevas tecnologías, vender solo a domicilio a través de aplicaciones móviles, por teléfono, o en línea, ya que si no implementaban ese tipo de estrategias de innovación les causaría una gran pérdida en sus ventas y en la

demanda por sus servicios, aun así corren peligro de quedarse sin ingresos para pagar a sus empleados y cerrar definitivamente sus cortinas.

De acuerdo con Oliveira, et al., (2019) este proceso de innovación se convierte en un atributo de supervivencia y mejora el desempeño de los negocios, por ello, la importancia de que las empresas lo han utilizado como una estrategia de mejora, haciendo referencia a la selección de los mejores y más adecuados planes organizativos. En México, se han implementado políticas públicas establecidas en programas para incentivar su inclusión en sus planes para el desarrollo de la empresa.

La innovación ha demostrado ser esencial para todas las organizaciones sin importar características, tamaño o alcance, debido a que es esencial para la competitividad y el crecimiento de las mismas (Avendaño, 2012).

Es por ello la importancia de conocer, analizar e identificar que estrategias y actividades se generan en el ambiente interno de la microempresa de artículos ortopédicos relacionadas con la innovación organizacional. Es necesario conocer si prevalece o no, dicha innovación en la microempresa, se espera que los resultados sean un aporte que servirá como base para que los propietarios de las microempresas generen y apliquen estrategias que permitan mejorar sus prácticas empresariales, la organización en el lugar de trabajo, y optimizar la relación que mantienen con su ambiente externo, influyendo de manera satisfactoria en el desempeño laboral, cumpliendo objetivos planteados y produciendo competitividad.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Capítulo II. Marco Teórico

Teoría organizacional

La teoría organizacional es una forma de pensar, ver y analizar las organizaciones con mayor profundidad y precisión, basándose en modelos y guías del diseño y comportamiento organizacional (Daft, 2010).

Jones (2008) menciona que el analizar cómo operan las organizaciones, como éstas interactúan con su entorno interno y externo y como se pueden ver afectadas es parte esencial de la teoría organizacional. Mas y Ramió (1997) comentan que esta teoría considera a las organizaciones como un dato, no problemático, propias de la realidad social.

Mas y Ramió definen el papel de la teoría de la organización mediante las siguientes dimensiones: La estructura organizativa, mira el presente y el futuro, aspira a simplificar los fenómenos, organizativos, y aspira a ser una ciencia (1997). Daft; Mas y Ramió, (2010, 1997) aluden que las diferentes perspectivas organizativas se pueden catalogar en dos grandes unidades: la perspectiva clásica, que buscaba hacer que las organizaciones funcionaran como máquinas eficientes. Son los paradigmas clásicos representados por las aportaciones más notables que exponen la evolución histórica del pensamiento organizativo.

Las organizaciones (Entidades empresariales)

Daft, (2010) alude que las organizaciones se dirigen hacia las metas, y son diseñadas como sistemas de acciones estructuradas, reguladas de manera intencional y están ligadas al ambiente externo e interno. Por su parte Jones, (2008) hace referencia a que una organización es un instrumento que manejan los individuos para coordinar sus acciones con el fin de alcanzar algo que anhelan o aprecian, es decir, lograr sus metas. Debido a que es tan variado el concepto de organización.

Chiavenato (2009a) define a la organización como un conjunto de personas que operan juntas y dividen las diligencias en forma apropiada para conseguir un propósito común. Son herramientas sociales que permiten a muchos individuos coordinar sus esfuerzos y lograr juntos objetivos que serían inalcanzables de forma individual. Ésta es considerada como un espacio en donde las personas interactúan entre sí de manera ordenada para el adecuado cumplimiento de los objetivos, estrategias y metas planteadas por la misma, están a nuestro alrededor y dan forma a nuestra vida en diversos aspectos, debido al entorno cambiante. En la actualidad las empresas le dan el valor que se merece a las personas, debido a que se necesita satisfacer y estar en afinidad tanto en las necesidades de la empresa como de los individuos con los que se vinculan (Robbins y Judge, 2009).

De acuerdo con Navarro-Caballero, Hernández-Fernández, Navarro-Manoras y Hernández-Chacín (2020) la innovación es una opción que puede ayudar a las organizaciones a permanecer en el mercado, se ha convertido en un factor clave para el crecimiento económico, para el incremento de la productividad y para la competitividad, es por ello que las empresas deben adaptarse a los cambios del entorno y formular estrategias como la innovación.

Innovación

El término de innovación proviene de latín innovatio, -ōnis. Qué significa creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado (Real Academia Española [RAE], 2020).

En el Manual de Oslo, se define a la innovación como:

“La introducción al mercado de un producto, proceso, método de comercialización o método organizacional nuevo o significativamente mejorado, por una organización (p.69)” (OCDE, 2005).

En el libro verde de la innovación se considera que ésta es semejante a producir, assimilar y explotar con éxito una novedad, con la finalidad de aportar soluciones únicas a los problemas y resolver las necesidades en el ámbito económico y social (Comisión de las Comunidades Europeas, 1995).

Medina y Espinosa (1994), mencionan que el término innovar etimológicamente proviene del latín *innovare*, que quiere decir cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades.

Schumpeter (1939 citado en Fagerberg, 2009, p. 6) define a la innovación como nuevas combinaciones de recursos existentes, nuevos productos, nuevos métodos de producción, nuevas fuentes de suministro, la explotación de nuevos mercados y nuevas formas de organizar negocios.

En el Manual de Frascati se menciona que la innovación se define como la transformación de una idea en un producto nuevo o muy mejorado o con formas más efectivas de comercializar el producto que es introducido en el mercado (OCDE,2015).

El Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real [CEEI Ciudad Real] (2007) menciona que se considera como la aplicación comercial de una idea de manera que se susciten productos o servicios nuevos o mejorados, para generar beneficios empresariales.

Espinosa, Retes y Garrido (2017), hacen una recopilación de los conceptos de innovación, presentado en la tabla 5.

Tabla 5*Definiciones de innovación*

Autor	Definición
Jean-Baptiste Say (1803)	La acción de dotar a la producción de recursos para crear nuevas posibilidades de producir riqueza.
Knight (1967)	Admisión de un cambio novedoso para la empresa y el entorno
Pavón y Goodman (1976)	Inclusión en el mercado de una nueva idea en forma de productos, proceso o método de organización
Drucker (1981)	Un cambio conductual de los consumidores o productores
Kenney (1991)	Es un proceso por el cual la nueva información surge y se concreta en un producto que satisfaga las necesidades humanas
Morcillo (1995)	Realizar lo que nadie ha imaginado todavía
Real Academia de la Lengua	Mudar o alterar algo, introduciendo novedades
González-Alorda y Huete (2009)	Ofrecer al mercado un modelo de negocio distinto al de la competencia
Dutrenit (2015)	La innovación es la creación y la transformación del conocimiento en nuevos productos, procesos y servicios que satisfagan las necesidades del mercado.

Nota. Elaboración con base en Espinosa, Rêtes y Garrido (2017).

Innovación como estrategia

De acuerdo con Morales, et al. (2016, citado en Caputo et al., 2002) mencionan que la innovación, tomada como un reto estratégico para las empresas, ya que involucra contar con la capacidad de respuesta a las condiciones y requerimientos versátiles del ambiente. Pese a la importancia de la innovación en el ámbito empresarial, las micro y pequeñas empresas, por sus características específicas en recursos y procesos de operación, muestran mayores conflictos para innovar.

Es por ello que las empresas deben crear, difundir e incorporar nuevos conocimientos, tanto en sus procesos como en sus productos para lograr obtener ventajas competitivas duraderas, es decir, su negocio se centrará en la innovación continua. La inversión en la creación de conocimiento y la posibilidad de difundirlo son acciones clave

para la generación de empleos con alto ingreso y el fortalecimiento del incremento de la productividad (OCDE, 2012).

Las persistentes alteraciones del entorno fuerzan a las empresas a efectuar continuamente planteamientos para salvaguardar su posición empresarial. La innovación es utilizada como estrategia en las entidades para adaptarse a la dinámica cambiante y así gestionar una mayor colocación en el mercado. Por lo cual, es de vital importancia tomar decisiones que permitan crear alternativas que coadyuven a la generación de ventajas competitivas y a la adecuación en nuevos contextos (Castro, 2010).

Teorías y Enfoques de la Innovación

Durante los años noventa se da paso a una nueva perspectiva para el análisis de la innovación, enfocado en la teoría de sistemas, desarrollando el concepto de “sistemas de innovación” este podía estar referenciado en dos ámbitos, el primero relacionado en lo político y económico, el segundo con lo social (Albornoz, 2009).

Blacutt (2021) muestra un panorama amplio de la innovación a través de la teoría de la administración, este recorrido que realiza lo hace por medio de diversos aportes que han servido de base, lo cual ha ido evolucionando cronológicamente, por ejemplo en 1985 se distingue el concepto de innovación y se busca áreas de oportunidad para esta, en 1990 se le da importancia a la innovación dentro de las organizaciones, en 1999 se presenta el concepto de innovación disruptiva, en el año 2000 se menciona la innovación conceptual que se basa en el negocio, en años 2004 se basan más en el valor que proporciona la innovación a las empresas, y por último en 2012 se habla sobre lo que son los sistemas de innovación.

Moreno (2011) citado en Lam (2004), menciona que cuando se aborda la innovación organizacional puede ser vista desde tres enfoques, el primero es de la teoría de diseño organizacional que relaciona la estructura organizacional y la manera que esta

procura buscar la innovación. El siguiente denominado teorías de cognición y aprendizaje organizacional, que relaciona el aprendizaje y el conocimiento organizacional. El tercero llamado teorías de cambio organizacional y adaptación, donde se considera a la innovación como un mecanismo para el cambio y la adaptación del mismo.

Suarez (2018) menciona a la innovación en dos grandes grupos, innovación incremental y la innovación radical. La primera hace referencia a todos los progresos que las empresas deben tener para no quedarse en el olvido, ya sea tecnológico o de infraestructura, con esta se llegan a resultados mejores y beneficios que generan avance, la segunda llamada radical se ocasiona cuando un producto o servicio logra formar categorías nuevas, produciendo cambios que simbolizan un punto de inflexión al crearse un concepto nuevo.

Tipos de innovación

El Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real [CEEI] (2015), contempla ciertos tipos de innovación, los cuales se expresan desde tres enfoques, los cuales son: según el grado o intensidad, la naturaleza y el ámbito de aplicación. A continuación, en la tabla 6, se presentan los conceptos de la tipología de la innovación de acuerdo al CEEI.

Tabla 6

Tipología de la Innovación

Enfoque	Tipología	Concepto
Según el grado de innovación	Innovación incremental	Hace referencia a cambios pequeños que se ejecutan con el propósito de acrecentar la funcionalidad y presentación del servicio o producto, pero sin cambiar su utilidad. Se trata de mejorar la técnica o darle una nueva utilidad.
	Innovación radical	En este tipo de innovación se da parte a la ruptura de lo ya establecido, para dar cabida a algo nuevo, ya sean productos o servicios, tecnologías, o formas organizativas con aplicaciones mejoradas.
Según su naturaleza	Innovación tecnológica	La tecnología sirve como medio para introducir un cambio en la empresa, por medio de la aplicación industrial del conocimiento.

Según la Aplicación de la Innovación	Innovación comercial	Lanzamiento de un producto o servicio, hace presencia en lo que el consumidor puede apreciar, se trata de modificaciones en la forma y apariencia del producto sin afectar su funcionamiento por medio del marketing.
	Innovación organizativa	Son cambios en la forma de operar las diferentes actividades que realiza una empresa, enfocada en el desarrollo de las actividad productiva y comercial, este tipo de innovación permite distribuir las responsabilidades en los diferentes puestos de la organización, así como la toma de decisiones, y el acceso al conocimiento.
	Innovación de producto o servicio	Se caracteriza por un nuevo bien o servicio, o ligeramente renovado en sus características básicas, especificaciones técnicas y otros componentes intangibles, son modificaciones que permiten que el producto sea más rentable o funcional.
	Innovación de proceso	Consiste en las mejoras que están encaminadas a un cambio en la manera en que realizan los servicios o se crean los productos, su finalidad es reducir los costos de producción o distribución, mejorar los resultados y aumentar el valor del producto final.

Nota. Elaboración con base en CEEI (2007).

Así mismo, la OCDE (2005), muestra en el Manual de Oslo, cuatro tipos de innovación según su naturaleza: innovación de productos, de procesos, organizativa, y en mercadotecnia, como se puede observar en la tabla 7.

Tabla 7

Tipos de innovación de acuerdo al Manual de Oslo

Tipo	Concepto
Innovación de producto	Este tipo de innovación involucra cambios significativos en las características de los bienes o servicios.
Innovación de proceso	Aquí hace referencia a los métodos de producción y entrega, siendo nuevos o sensiblemente mejorados.
Innovación organizativa	Se refiere a la implementación de un método organizacional nuevo.
Innovación en mercadotecnia	Implica cambios en el diseño o envase del producto, involucra la puesta en marcha de nuevos métodos de comercialización.

Nota. Elaboración con base en OCDE (2005).

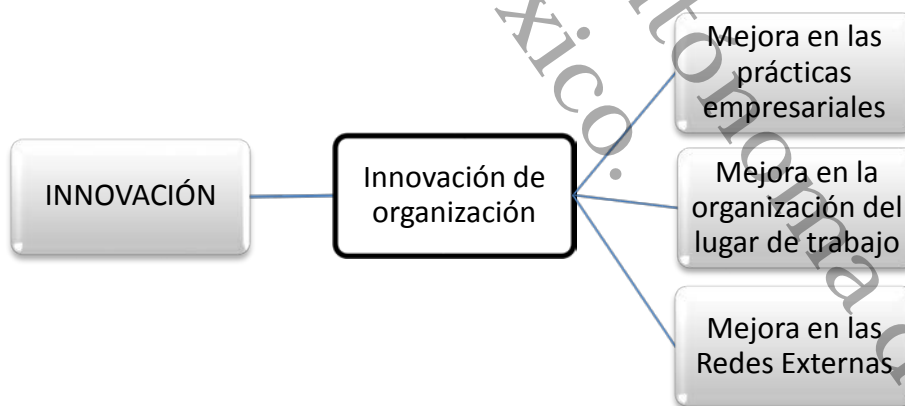
Innovación Organizacional

De acuerdo con Arraut (2008), la innovación organizacional, es la habilidad para diferenciar conceptos de negocios ya existentes en las organizaciones o desarrollar conceptos radicalmente diferentes.

La innovación organizacional se refiere a la implementación de nuevos métodos de organización. en el Manual de Oslo se define la innovación de tipo organizacional desde tres puntos de vista, los cuales pueden darse como un todo o de manera individual dentro de la organización: la práctica del negocio, el puesto de trabajo y las relaciones externas de la empresa. Estos métodos se implementan con el objetivo de incrementar el desempeño de la empresa, reducir costos administrativos, mejorar la satisfacción laboral, entre otros (OCDE, 2005). En la figura 1 se muestra la innovación de tipo organizacional.

Figura 1

Innovación de tipo organizacional.



Nota. Elaboración propia con base en OCDE, (2005).

Prácticas empresariales

La innovación organizacional a través de prácticas empresariales se enfoca en la creación de nuevos procesos organizacionales como rutinas o procesos de recursos humanos (OCDE, 2005). Lam (2004) considera que estas prácticas se centran en las decisiones estratégicas desde la perspectiva de la administración para generar un cambio

organizacional y en los procesos internos para la creación de nuevas maneras de planificar las mejoras en sistemas de dirección, enfocados a la innovación.

Organización del lugar de trabajo

La mejora en la estructura de la organización implica mejoras en la política de la dirección general, direccionamiento estratégico, visión, misión y estrategia, avances en la estructura de la organización y la motivación y liderazgo hacia la innovación, atribución de responsabilidades (OCDE,2005). Asimismo, se pueden presentar cambios estructurales que tengan como objetivo la centralización o descentralización de la toma de decisiones, o cambios que generen una mejora en la motivación de los colaboradores y la calidad del ambiente laboral (Arraut, 2008).

Relaciones Externas

La OCDE (2005) plantea los métodos para que una empresa pueda implementar innovación organizacional a través de la mejora en sus relaciones externas con otras compañías o instituciones públicas, ya sea utilizando nuevos tipos de colaboración con organizaciones de investigación. Mejoras en relaciones con un entorno empresarial fuera de la organización, por ejemplo: clientes, competidores, proveedores.

Innovación y competitividad

La competitividad es una característica de la organización que le permite diferenciarse de sus competidores a través del desempeño superior de uno o más atributos de sus procesos, productos, servicios, o de la forma en que éstos son comercializados o de cómo se estructura la organización para ofrecerlos. Dentro de los beneficios de la competitividad se encuentran el incremento en ventas y/o participación de mercado, entrada en nuevos mercados, incremento en margen de utilidad, incremento en la productividad, reducción de costos, entre otros (FCCYT, 2012).

Porter, (1985 citado en Almanza, Calderón y Vargas, 2020) señalan que la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales, es considerado como competitividad.

Saavedra y Milla (2017) señalan que la competitividad considera factores externos determinantes de índole económico, político y social, donde el trabajo colectivo entre empresas, Estado y sociedad coadyuvan de forma rápida al desarrollo de ventajas competitivas.

Aragón y Rubio (2005) argumentan es la capacidad para rivalizar con otras empresas, conseguir alcanzar una posición competitiva favorable, que permita obtener un desempeño superior al de los competidores.

Para las MiPymes alcanzar la competitividad necesitan apoyarse en componentes internos y externos como son: la planeación estratégica; el capital humano y la innovación; la productividad; los sistemas de información y aseguramiento de la calidad (Almanza, Calderón y Vargas, 2020).

Los elementos que contribuyen a mejorar la competitividad de la empresa son la flexibilidad, el conocimiento, el trabajo en equipo, los recursos gerenciales, la capacidad tecnológica, los tiempos de entrega y la administración de los costos, entre otros. La competitividad empresarial figura la habilidad para producir bienes y servicios antes que los competidores y así lograr valor agregado y rentabilidad sostenible (Álvarez, 2018).

La mayor parte de las definiciones coinciden en definir la competitividad como una capacidad para generar ventajas competitivas sostenibles, para producir bienes y servicios creando valor o para actuar ante la rivalidad suscitada al relacionarse con otra empresa (Aragón y Rubio, 2005).

Estudios Relacionados con la Innovación

Avendaño (2012) quien a través de las Pymes explora las necesidades de gestión de la innovación debido a que lo define como un pilar para el crecimiento de las empresas, con una metodología de tipo exploratorio y descriptivo, teniendo como resultado las ventajas de desarrollo y crecimiento que tienen las Pymes a través de la gestión de la innovación.

Zaruma, et al (2022) estudia a la innovación y su influencia en el desarrollo empresarial utilizando diversos métodos de investigación como el inductivo, histórico, exploratorio, etc., junto con encuestas realizadas se obtuvo como resultado que el enfoque del proceso de innovación se direcciona sobre las ventas, así como los factores que influyen en la competitividad del cual se destaca la calidad.

Figuroa-Soledispa, et al., (2022) en su investigación tuvo como objetivo identificar la gestión de la innovación en las microempresas, con una metodología documental no experimental y transversal se concluye que la gestión de la innovación es un instrumento necesario para el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Existen diversos estudios con antecedentes de innovación, a continuación, se señalan los relacionados con la innovación organizacional, lo cual puede proporcionar un panorama más amplio de su aplicación y resultados.

Arraut (2008) empleó una investigación sobre la innovación de tipo organizacional y su relación con el cambio organizacional, con una metodología de casos múltiples, buscó indagar sobre aspectos que tienen vínculo con la innovación en las empresas, en su modelo teórico muestra los siguientes elementos: fuentes de innovación, modelo de gestión de la innovación, y herramientas de gestión de la innovación y como estos aspectos conducen a la innovación organizacional, desde la perspectiva de mejora en la práctica de la empresa, en la estructura de la empresa y en las relaciones externas y

como lo antes mencionado perjudica la productividad y la competitividad de la empresa. El hallazgo más relevante dentro de esta investigación fue que los sistemas gerenciales son medios que permiten mejorar la capacidad de innovación en las empresas.

Yamakawa y Ostos (2013) buscó determinar la influencia del entorno en la innovación organizacional, debido a que este es un factor externo a la organización y un motivador de la implementación de cambios constantes para competir en el mercado. El estudio se realizó a nivel de dimensiones, su modelo propuesto para el estudio incluyó la variable del entorno y lo dividió en incierto y complejo, para la innovación organizacional la separó en técnica y administrativa, e incluyó las características organizacionales como variable moderadora. Se comprobó que se encuentran, por una parte, ciertas certezas del predominio positivo del entorno en la innovación organizacional, y por otra parte existe en las características organizacionales una influencia moderada en el vínculo entre el entorno y la innovación organizacional.

Martínez y Padilla (2020) estudió la innovación organizacional y la competitividad empresarial, con una metodología analítica con enfoque cuantitativo y diseño de campo. En su primera variable contó con indicadores como bases de datos de buenas prácticas, desarrollo de empleados, retención del personal, sistema de gestión de la calidad, toma de decisiones, colaboración con los clientes, dirección y gestión, capital humano e infraestructura, entre otros, y en su segunda variable seleccionó indicadores referentes a recursos financieros, organización empresarial, medio ambiente y relación con el sector externo. Se concluye que las prácticas internas enfocadas al mejoramiento y la adaptación, influyen en la manera en que las organizaciones desarrollan ventajas superiores a los competidores.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Capítulo III. Metodología

Diseño de Investigación

La investigación se desarrolló desde un paradigma naturalista interpretativo, mecanismo que permitió conocer el contexto del caso bajo estudio, los procesos de la organización, así como, la manera como algunos actores clave llevan a cabo la gestión administrativa e innovación organizacional, fortalecido por la interpretación constructivista a partir del análisis de fuentes primarias de información que permitieron comprender el escenario del caso bajo estudio.

Como afirman Denzin y Lincoln (2012), el paradigma naturalista propone que los estudios se lleven a cabo en su ambiente natural, intenta dar sentido o interpretar los fenómenos en términos de significados que las personas les otorgan, esto involucra la recolección de datos y el uso de diversos materiales de origen empírico. La investigación naturalista emplea un amplio rango de prácticas interpretativas interconectadas esperando siempre lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

La investigación es interpretativa, debido a que la entrada a la realidad se da únicamente mediante constructos sociales como el lenguaje, la conciencia, los significados compartidos y los instrumentos. Como afirman Denzin y Lincoln (2012), los estudios interpretativos usualmente se enfocan en significados y pueden emplear métodos múltiples en orden de reflejar diferentes aspectos de una cuestión crítica de investigación. El estudio utilizó múltiples fuentes de información y técnicas de recolección de datos, en la investigación, se involucró la participación de cuatro colaboradores de la empresa, dos directivos, y un documento empresarial.

Criterios para la selección del caso

El estudio de caso fue instrumental, porque se entrevistó a distintos actores clave con el propósito de analizarlos para obtener una mayor claridad sobre un tema. El caso es

el instrumento para evidenciar características de la investigación, éste sirve de apoyo para llegar a la formulación de afirmaciones sobre el objeto de estudio (Stake, 1999).

Stake (2010) señala que puede ser de mucha utilidad estudiar casos que sean típicos o representativos de otros casos pues el objetivo primordial es la comprensión del fenómeno bajo estudio.

Técnicas y fuentes de datos

Para la recolección de la información, se utilizaron tres técnicas: grupo de enfoque, entrevista y el análisis documental.

Primeramente, se utilizó la técnica de grupo de enfoque, la cual diversos autores (Dawson et al., 1993; Krueger & Cassey, 2018; Mella, 2000), señalan como una valiosa herramienta en la investigación cualitativa, el grupo de enfoque se realizó a cuatro colaboradores.

Posteriormente se empleó la entrevista semiestructurada, que, de acuerdo con Hernández, et. al. (2014) la entrevista cualitativa se enfoca en la interacción entre una persona y otra de manera más flexible, sincera y privada, la cual fue dirigida a dos personas de la gerencia, y permitió tener un acercamiento más profundo y claro al tema de investigación. Vargas-Jiménez, (2012) menciona que la entrevista cualitativa permite la recopilación de información detallada desde la perspectiva que comparte el entrevistado con relación a un tema específico o evento acaecido en su vida, y se convierte en este sentido en una valiosa herramienta para la investigación cualitativa.

Finalmente se llevó a cabo un análisis documental, con información relevante relacionada con la declaración de principios de la empresa.

La categorización de los datos se realizó con base en el Manual de Oslo de acuerdo a la matriz que se presenta en la tabla 8.

Tabla 8

Categorización conforme al modelo de Oslo en innovación.

Categoría	Subcategoría	Preguntas para empleados	Preguntas para gerentes
	Confianza en la dirección	¿El gerente y subgerente de su lugar de trabajo resuelve con objetividad las quejas que se le plantean? ¿Existen personas en su lugar de trabajo a la que los trabajadores respeten y sigan más que a los gerentes?	Con respecto a su sistema de gestión administrativa ¿Se dan atención a las quejas que plantean los empleados?
	Supervisión Deficiente	¿La supervisión y el control que se realiza de su trabajo les permite mejorar la calidad del mismo?	¿Los procesos de supervisión y control permiten mejorar la calidad del trabajo en general?
Prácticas empresariales	Estilo de dirección	¿Su trabajo pierde calidad porque no se vigila ni se exige adecuadamente?	¿Se evalúa periódicamente el trabajo de todos los empleados? Si ¿Cómo se realiza ese proceso?
	Competencias de los directivos	¿Al momento de evaluar su trabajo, mi líder halaga o critica cuando es necesario?	¿Se realiza retroalimentación a los empleados sobre sus áreas de oportunidad?
	Proyección	¿Existen personas más capacitadas que sus gerentes para ocupar su cargo? ¿Sus gerentes poseen la experiencia y el tiempo necesario para ejecutar su trabajo?	
	Ausencia del proceso de selección de personal	¿Usted considera que le gustaría en un futuro seguir trabajando en esta empresa?	
		¿Al comenzar a laborar en la empresa, con su cargo actual, recibió poca orientación para facilitar su adaptación al mismo? ¿El personal que se vincula a la empresa, pasa por un período de adiestramiento para la realización de sus actividades laborales?	¿Cuándo se contrata personal se encuentra debidamente preparado para desarrollar su trabajo? ¿Cuándo se contrata personal recibe orientación sobre el desarrollo de sus funciones?

Tabla 8

Categorización de acuerdo al modelo de Oslo en innovación organizacional (continuación).

Categoría	Subcategoría	Preguntas para empleados	Preguntas para gerentes
	Condiciones de trabajo	¿Considera que cuenta con buenas condiciones de trabajo?	¿Las condiciones de trabajo son adecuadas? Acondicionamiento local mantenimiento, ruido, iluminación, climatización, olores, contaminación Condiciones físicas de trabajo Horarios de trabajo Ambiente de trabajo Seguridad
	Orientación a la calidad	¿El trabajo que usted realiza ha sido de acuerdo a normas y procedimientos?	¿Ha llevado a cabo métodos de control y gestión acordes con algún estándar de certificación? (ISO 9000, ISO 14000, QS, TS, OHSAS 18001, SA 800, etc.)
	Ausencia de procesos de evaluación del desempeño	¿La evaluación que realizan sus jefes acerca de su trabajo le facilita alcanzar mejores resultados?	
	Relación jefe-subordinado	¿La comunicación entre sus compañeros de trabajo y sus gerentes es deficiente? ¿Usted y sus compañeros de trabajo llevan una relación cordial y de confianza con sus gerentes?	¿Existe una comunicación eficiente con los empleados?
Organización en el lugar del trabajo	Confianza en los trabajadores	¿Cuándo sus jefes faltan temporalmente, se sustituye por un compañero?	Cuando no está presente ¿Quién se hace cargo de las decisiones en la empresa?
	Involucramiento de los trabajadores en la empresa	¿Considera importante asistir a las reuniones de su trabajo, porque contribuyen a mejorar las actividades laborales?	
	Comunicación informal	¿Existen problemas con la comunicación formal (comunicados, orientaciones, informaciones, políticas) que afecten negativamente su trabajo?	

Tabla 8*Categorización de acuerdo al modelo de Oslo en innovación organizacional (continuación).*

Categoría	Subcategoría	Preguntas para empleados	Preguntas para gerentes
	Eficacia	¿Considera que en la empresa donde labora, las tareas están bien planificadas?	¿Considera que la empresa ha cambiado significativamente su forma sus procesos productivos? Platíqueme su experiencia al respecto.
	Estímulo a la creatividad y la innovación	¿Los problemas en la empresa se resuelven de una manera adecuada? ¿Sus jefes aceptan los aportes creativos de los trabajadores con satisfacción, reconociéndoles su trabajo?	¿Se les brinda a los empleados instrucciones claras y precisas para poder llevar a cabo su trabajo con calidad? ¿Ha tenido cambios o modificaciones significativas a sus estrategias de venta o productos? ¿Ha tenido cambios o modificaciones significativas a sus productos para adecuarse a las necesidades de los clientes?
	Capacitación	¿En la empresa se capacita a los trabajadores para realizar su trabajo?	¿Cuándo se contrata personal se encuentra debidamente preparado para desarrollar su trabajo? ¿Los empleados reciben capacitación? ¿Cada cuando en promedio?
	Administración interna	¿Usted considera que en la empresa se realizan actividades o tareas que los alejan del cumplimiento de los objetivos organizacionales?	¿Los empleados tienen claridad sobre los objetivos de la empresa?
	Orientación a la calidad	¿Considera que los objetivos y metas de la empresa donde labora, están claramente definidos?	
	Estructuras organizacionales obsoletas e informales	¿Existen normas y manuales organizacionales físicos, que regulen sus actividades laborales en la empresa, y además se brinde dicha información a todos los trabajadores?	¿La empresa tiene manuales operación y funciones?

Tabla 8

Categorización de acuerdo al modelo de Oslo en innovación organizacional (continuación).

Categoría	Subcategoría	Preguntas para empleados	Preguntas para gerentes
		¿Usted considera que como trabajadores y empresa son adaptables a los cambios y están preparados para enfrentarlos de manera inmediata?	¿La empresa está preparada para enfrentar los cambios de manera inmediata?
	Orientación a la satisfacción del cliente	<p>¿Al momento de realizar los objetivos y metas organizacionales, usted considera que se toman en cuenta los criterios de los clientes, para una mejora continua?</p> <p>¿Usted considera que se toman en cuenta las quejas, sugerencias y comentarios de los clientes para mejorar el servicio que se brinda a los mismos?</p> <p>¿Usted cree que es muy importante para esta empresa, la satisfacción de sus clientes?</p>	<p>¿Se da atención a las quejas que plantean los clientes?</p> <p>¿Estas sugerencias sirven para generar mejoras al producto, proceso o servicio que se brinda?</p> <p>¿Usted cree que es muy importante para esta empresa, la satisfacción de sus clientes?</p>

Nota. Elaboración propia con base en (OCDE, 2005) y el análisis de los datos.

Fiabilidad y Validez

Con relación a la fiabilidad W. J. Creswell y Creswell (2018) indican que para los diseños cualitativos efectuar una serie de actividades que fueron llevadas a cabo tales como: la revisión metódica de las transcripciones, la comprobación del sistema de codificación por parte de todos los autores de la investigación y la eliminación de códigos duplicados, acción que se realizó con soporte del software Atlas. Ti. versión 9.

Análisis de Datos

Derivado de la metodología diseñada para el presente trabajo de investigación, la manera en cómo se abordó el análisis de los datos fue a partir de la literatura con base al modelo de Oslo en innovación organizacional.

El análisis de las categorías fue realizado con el método de codificación abierta, axial y selectiva (Creswell y Poth, 2018), desarrollada con el apoyo del programa Atlas. Ti, versión 9 (Friese, 2021).

Contexto de caso bajo estudio

La empresa seleccionada para el caso bajo estudio es una microempresa que en su tiempo se registró en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, con una actividad de comercio al por menor de artículos ortopédicos.

La microempresa para llevar a cabo el caso de estudio, es de carácter privado y se encuentra ubicada en Paseo de la Pigua # 1007 Col. Espejo 2 Villahermosa Tabasco. El contexto geográfico de la microempresa, es urbano, se ubica en una de las principales colonias de la ciudad. Alrededor se puede encontrar un hospital privado, un hotel de lujo, restaurantes, escuelas y gran parte de comercios.

La empresa surge en el año dos mil, por iniciativa de una pareja de esposos, que a raíz de que algunos familiares se dedicaban en otros estados al entorno de la ortopedia, ellos también tuvieron el interés de emprender, pero en la ciudad de Villahermosa, Tabasco, en el mismo ámbito de la venta y distribución de artículos ortopédicos.

Los jóvenes entusiastas en ese entonces, tenían la ilusión de emprender el negocio debido que tenían tres hijos, y querían tener algo propio, construir un futuro estable para la familia. Los dueños decidieron iniciar operaciones de la microempresa, en lo que en ese momento era su casa particular, la acondicionaron para poder tener ambas cosas, en la planta alta su casa y en la planta baja el negocio.

Para los dueños, al principio fue difícil, debido a que ellos, tenían que buscar la manera de dividir el tiempo en tres aspectos: la familia, sus trabajos y el negocio. Lo cual poco a poco fueron logrando juntos.

Estos emprendedores, iniciaron desde abajo, poco a poco empezaron a adquirir productos ortopédicos, ya que solo se dedicaban a la venta y distribución de los mismos, buscando médicos, empresas y clientes que requirieran de sus productos. Fueron tocando puertas para abrirse camino y simultáneamente adquiriendo experiencia, conocimiento, capacidades y habilidades, lo que les permitió capacitarse de manera formal para poder ofrecer un buen producto y servicio de calidad.

Conforme fueron pasando los años, ya no solo se dedicaban a la venta y distribución, decidieron incluir la fabricación de ortopédicos y la rehabilitación, fue así, con un trabajo duro, dedicación y amor por el negocio, que pudieron posicionarse en el mercado. Recientemente, en la microempresa, se están realizando ciertas actividades para poder diversificarse con artículos relacionados con el proyecto de ampliación del negocio.

En la actualidad, la microempresa ofrece productos de nueva generación, para especialidades en: neurología, traumatología, angiología, medicina física en rehabilitación, ortopedia y otras especialidades. Trabaja junto a los profesionales del área de salud, ofreciendo productos de alta calidad.

La microempresa tiene incorporado otros rubros y servicios como:

- Técnicos Ortopedistas
- Tecnología innovadora en el servicio de la salud
- Ventas especiales a instituciones
- Productos para el cuidado de la salud
- Unidad de Tratamiento Ortésico-Protésico
- Servicio postventa
- Equipos de terapia respiratoria, productos para diabéticos, y productos para etapas de embarazo y post-parto
- Línea deportiva en rehabilitación, y productos de angiología
- Servicios Kinesis, Seniors, Rehabilitación, Plantillas de Alta Especialidad

Declaración de principios de la microempresa

De acuerdo con Thompson (2015), la misión, la visión y los valores de la organización regirán el accionar de ésta, por lo cual la declaración de principios es parte fundamental en la elaboración y ejecución de las estrategias organizacionales.

A continuación, se muestra la declaración de principios de la microempresa ..., información obtenida con base en la empresa.

Misión.

Conformar una empresa a nivel internacional que mediante la manufactura, mercadotecnia y distribución participe con éxito en el mundo médico-ortopédico, comprometiéndose con la población que lo necesite al ofrecer un servicio de alta calidad a través de la elaboración y venta de productos médicos-ortopédicos de acuerdo a las necesidades específicas de los clientes, con un costo significativamente bajo y la seguridad de que se encuentra en manos expertas.

Visión.

Convertirnos en una de las industrias más importantes y reconocidas de la región y del país, buscando la presencia de nuestras marcas en un ambiente globalizado, manteniendo una imagen de calidad ante todos nuestros clientes.

Filosofía.

Trabajar bajo el concepto de calidad, calidez y seguridad total, con una vocación de servicio a nuestros clientes, buscando que ellos decidan el consumo de nuestros productos por factores de calidad y competencia leal. EXISTIMOS PARA ASISTIR.

Generar en los colaboradores de la empresa un sentido de pertenencia honestidad, responsabilidad y compromiso con los valores de la empresa y de cada uno de los miembros de la misma.

Valores.

- Responsabilidad.
- Honestidad.

- Respeto.
- Confianza.
- Comunicación.
- Tolerancia.
- Compromiso.
- Lealtad

Políticas.

Proporcionar a nuestros clientes un servicio oportuno y confiable dispuesto a satisfacer sus expectativas bajo un sistema de mejora continua.

- Atender bien a nuestros clientes, ofreciendo productos y servicios que satisfagan necesidades en tiempo y forma.
- Buscar mejores propuestas, productos y servicios para nuestros clientes.
- Adoptar una postura preventiva, buscando siempre eliminar las causas de los errores.
- Adoptar métodos de trabajo, simples, eficientes e intentar perfeccionarlos continuamente.

Estructura Organizacional

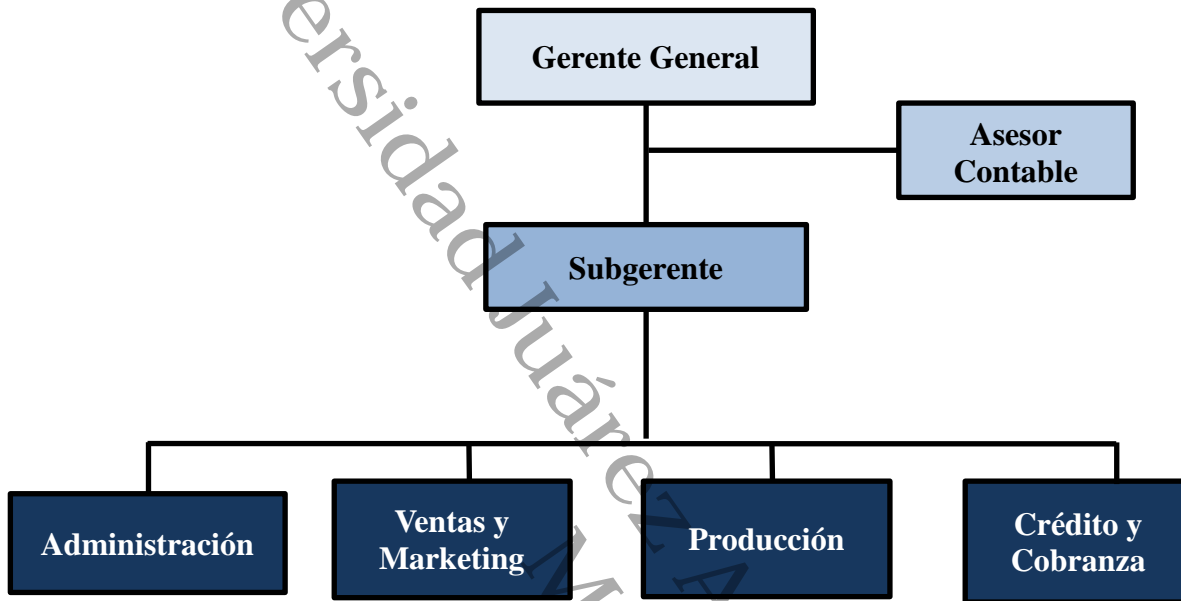
De acuerdo con Thompson et al. (2012), la empresa se administra por medio de una estructura organizativa, en la cual se asignan responsabilidades, cadenas de mando, toma de decisiones, etc., y comprende los vínculos de manera formal e informal de las actividades y funciones de la misma.

La microempresa, presentó una estructura organizacional donde se identifican los elementos estándar de una organización. El personal está integrado por un gerente, y un subgerente, que son quienes toman las decisiones importantes y supervisan las operaciones de la organización, ayudándose de empleados de línea que efectúan las operaciones de la empresa, dividido por las siguientes áreas: administración, ventas y marketing, producción y, por último, crédito y cobranza, de igual manera, cuentan con una línea staff en el área contable.

Cuando una organización está compuesta por un conjunto de actividades reducidas, insuficientes reglas, relaciones informales, capacitación, planeación y enlaces mínimos, se considera que su tipo de estructura organizacional es simple. Esta clase de estructura cuenta con ventajas como bajos costos administrativos, facilidad de coordinación, rápida toma de decisiones, adaptabilidad y pronta de respuesta a los cambios. Se puede estimular la creatividad y acentuar la responsabilidad individual en estas estructuras debido a su informalidad, escasas de reglas y flexibilidad (Thompson et al. 2012; Robbins y Judge, 2009).

Figura 2

Organigrama de la microempresa de artículos ortopédicos



Nota. Elaboración propia.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

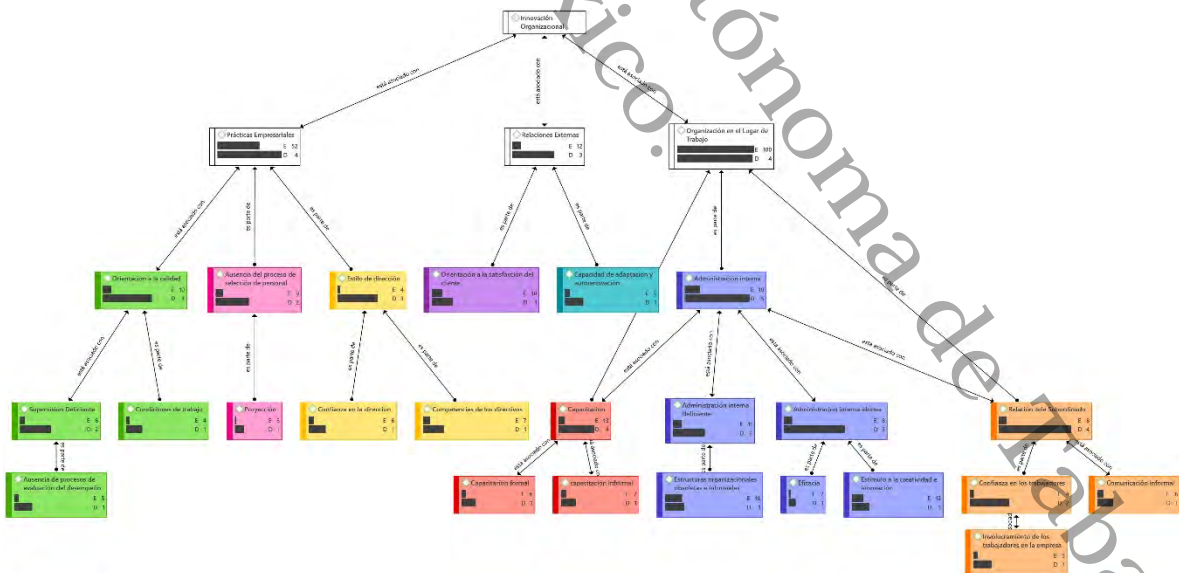
Capitulo IV. Resultados de la Investigación

Análisis e interpretación de los resultados

Con el análisis e interpretación de los datos, se obtuvo información para describir las estrategias y prácticas empresariales que se implementan en la microempresa de artículos ortopédicos a través de la innovación organizacional para generar ventajas competitivas, que se presentan a través de la generación de los códigos, las redes, categorización y subcategorización y el uso de citas en el caso bajo estudio. En la figura 3 se muestra, la red conceptual de manera general, en donde la principal categoría es la innovación organizacional, subdividida en tres categorías más, las prácticas empresariales, la organización en el lugar de trabajo y las relaciones externas.

Figura 3

Red conceptual general de las entrevistas y grupo de enfoque.



Nota. Elaboración propia a través del software Atlas. Ti V.9

En la figura 3 se presenta la red conceptual general sobre la innovación organizacional que corresponde al grupo de enfoque, al análisis documental, y a las

entrevistas. La figura comprende las categorías principales: Prácticas empresariales con 52 frases asociadas, organización en el lugar de trabajo con un total de 100 sentencias vinculadas, relaciones externas con tan solo 12 oraciones afines; y el enlace entre estas y sus subcategorías.

La categoría de Prácticas empresariales está compuesta por tres subcategorías, las cuales son, orientación a la calidad, ausencia del proceso de selección de personal, y estilo de dirección. La subcategoría de orientación a la calidad está compuesta por dos sub subcategorías, supervisión deficiente y condiciones de trabajo, la subcategoría, en el caso de supervisión deficiente, es parte de una sub subcategoría titulada, ausencia de procesos de evaluación del desempeño, seguidamente, se puede observar la subcategoría de ausencia del proceso de selección de personal, la cual forma parte de una sub subcategoría denominada proyección y para finalizar la subcategoría de estilo de dirección, cuenta con dos sub subcategorías, confianza en la dirección y competencias de los directivos.

Seguidamente se encuentra la categoría de organización en el lugar de trabajo, que cuenta con tres subcategorías, las cuales son, capacitación, que está dividida en dos sub subcategorías tituladas, capacitación formal y capacitación informal. La subcategoría de administración interna, está integrada por dos sub subcategorías, administración interna idónea, que cuenta con dos sub subcategorías, eficacia y estímulo a la creatividad e innovación y la subcategoría de administración interna deficiente, que solo cuenta con una sub subcategoría que lleva por título, estructuras organizacionales obsoletas e informales. La subcategoría de relación jefe-subordinado, está compuesta por dos sub subcategorías, confianza en los trabajadores y comunicación informal. La sub subcategoría de confianza en los trabajadores está asociada con la sub subcategoría de involucramiento de los trabajadores en la empresa.

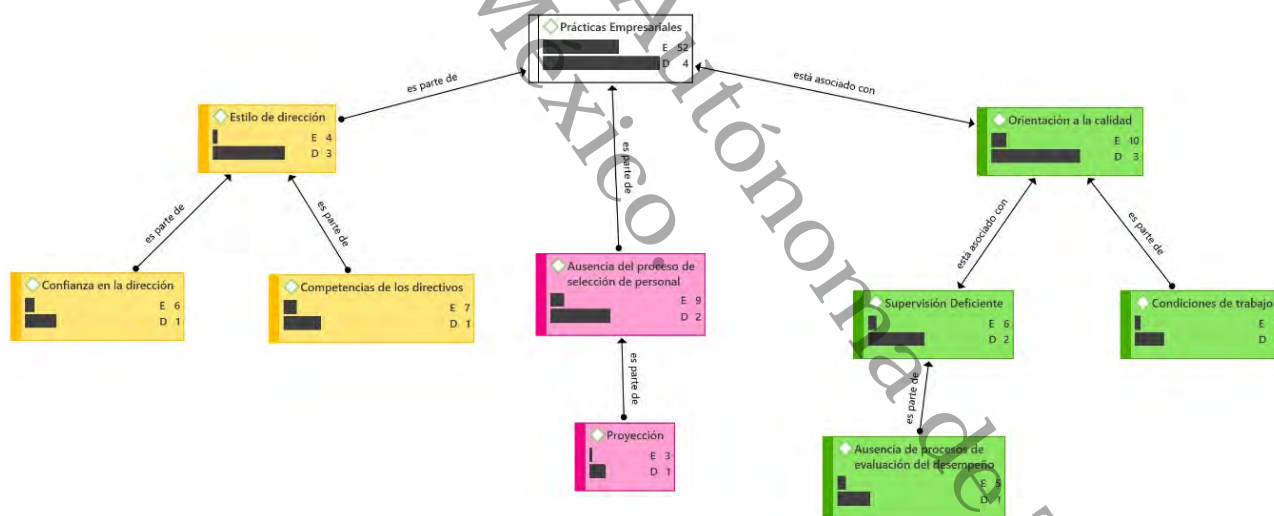
Por último, la categoría de relaciones externas cuenta con solo dos subcategorías, la primera es, orientación a la satisfacción del cliente y la segunda es, capacidad de adaptación y autorrenovación.

Con la finalidad de profundizar en el análisis de las respectivas categorías, se presenta de manera individual cada una de ellas, iniciando con prácticas empresariales, seguido de organización en el lugar de trabajo y finalizando con relaciones externas.

En la figura 4 se presentan las categorías y subcategorías asociadas a las prácticas empresariales con respecto a lo que se evaluó de las entrevistas a empleados y gerentes del caso bajo estudio.

Figura 4

Red conceptual general de la categoría de prácticas empresariales.



Nota. Elaboración propia a través del software Atlas. Ti V.9

La categoría relacionada con las prácticas empresariales en el ámbito de la innovación organizacional, se enfoca en la creación de nuevos procesos organizacionales, para organizar las rutinas y los procedimientos de gestión de los trabajos, mejoras en sistemas de dirección y en procesos del recurso humano (OCDE, 2005).

“creo que nuestro punto débil siempre ha sido el recurso humanos, sin embargo, creo que al principio era un cosa impresionante el como rotó tanta gente en la empresa, como entraban y salían, pero yo creo que también era parte de que el proceso selectivo no se hacía bien, entonces, pues no era conscientes de cuales eran sus habilidades, que era lo que podía hacer el mejor, entonces, claro que no funcionábamos bien y terminábamos o uno terminaba diciéndoles que ya no podíamos trabajar con ellos o ellos también buscando otras oportunidades, la verdad que sí era así.” (Entrevista 2 [2:18]).

Se observa que las prácticas empresariales se sustentan en tres subcategorías principales, en donde se encuentran, estilo de dirección, ausencia del proceso de selección de personal, que en este caso tuvo un mayor número de sentencias orientadas a la falta de dicho proceso y por último la subcategoría de orientación a la calidad.

En la subcategoría de estilos de dirección, se puede percibir que de las tres subcategorías principales fue la que menor número de oraciones obtuvo, el estilo de dirección es referido a la forma a través de la cual los gerentes desarrollan el estilo de dirección y liderazgo, lo anterior se refleja en la siguiente cita:

“Es muy complicado, la verdad que una de las cosas que más complicadas en una empresa familiar es la familia, porque muchas veces, como lo has dicho, no se separan las líneas, entonces entra todo lo emocional, y no sabemos cómo separar eso, entonces, creo que ha sido una de las dificultades, porque al final de cuentas, a lo mejor yo como representante, mi hermano no me ve, me sigue viendo como una hermana, y no me ve como su jefa, en el caso de mi papá, yo lo sigo viendo como mi papá, y no como mi jefe directo. Entonces he ahí, los detallitos precisamente de

una empresa familiar, creo que cuesta muchísimo más todavía trabajar con la familia que trabajar con personas externas a uno.” (Entrevista 2 [2:28]).

De acuerdo con Pérez, (2016) los estilos de dirección generan impactos en la realidad diaria de los directivos, existen distintas teorías acerca de los estilos de dirección se concuerda en que no existe estilo que sea bueno o malo, dependerá a la situación en las que se desee aplicar y estas serán adecuadas o inadecuadas. En las organizaciones se busca elegir el estilo más acertado, debido a que de esto dependerá el ambiente en el que los trabajadores realizarán sus funciones.

Se indica que, de la subcategoría de estilo de dirección, se expresaron un mayor número de frases relacionadas con las competencias de los directivos.

“es una empresa familiar en donde los dueños tienen experiencia en el rubro al que pertenecen” (Grupo de enfoque 1 [9:21]).

“tienen la experiencia debida para llevar a cabo la gestión de la empresa” (Grupo de enfoque 1 [9:23]).

Los empleados aprecian las competencias de los directivos producto de la experiencia y el tiempo que tienen en mercado, sobre este tema (Cardona,1999; Whetten y Cameron, 2011) opinan que uno de los factores que influyen de manera directa en las organizaciones son las competencias directivas, que se definen como conductas visibles y cotidianas, que llevarán a resultados que aseguran el éxito organizacional, adquiridas y aprendidas para producir resultados previstos con máxima certeza.

De acuerdo con Hellriegel et al. (2010) las competencias gerenciales se definen como un grupo de conocimiento, habilidades, actitudes, destrezas y comportamientos, las cuales deben tener un ejecutivo.

Posteriormente, podemos localizar la subcategoría ausencia del proceso de selección de personal, que cuenta con una alta frecuencia de frases asociadas, pero representa un área de oportunidad para la organización, debido a que es una práctica negativa común en las MiPymes. Esta ausencia de procesos se refleja de manera clara en la siguiente cita:

“el personal no tiene un proceso selectivo, no sabemos si es apto, entonces bueno, ya se va adaptando en el proceso, se adapta ya aquí en el momento de estar años con nosotros, pero definitivamente el proceso selectivo no se realiza” (Entrevista 2 [2:12]).

López (2010), menciona que los recursos humanos de una empresa son un factor clave para la misma, el capital humano posee y puede aportar a una organización un conjunto de conocimientos, experiencias, motivaciones, habilidades, capacidades, competencias y técnicas, para garantizar el funcionamiento de las diversas áreas de la empresa. El proceso de selección de personal, tiene como propósito escoger al recurso humano más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación.

El no tener un proceso de selección de personal adecuado, trae como consecuencia el incorporar a la organización colaboradores que no estén alineados con la estrategia de la empresa, disminuyendo con ello la posibilidad de fortalecer la misión y visión organizacional, generando una alta rotación y si el colaborador no se adapta, puede repercutir en el ambiente laboral (López, 2010).

Por último, se muestra que de la subcategoría orientación a la calidad donde se expresaron un mayor número de sentencias asociadas con la de supervisión deficiente.

“Fíjate que esa es la parte que nos está fallando..., yo ahorita estoy considerando, este, platicar, o sea, yo lo estoy platicando con mi hija, porque esa parte de

supervisión y de control, es algo que a ella todavía, tiene esa situación o esa problemática” (Entrevista 1 [1:21]).

“los tuvimos que implementar obviamente por necesidad, porque precisamente hubo una temporada que por no controlar estos procesos en la producción, salían con algún detallito mal, y se tenía que volver a realizar el trabajo, sin ningún detalle o inconveniente con los clientes, sin embargo, pues, obviamente a nosotros nos afectaba directamente como empresa, pues perdíamos la materia prima que ya se había utilizado o se mermaban algunas cosas” (Entrevista 2 [2:37]).

De acuerdo con (Chávez, 2015; Chiavenato, 2009a) supervisar se define como la habilidad de seguir, orientar y dirigir para lograr el cumplimiento de reglas, es decir, es vigilar el seguimiento a las actividades y diversas operaciones, buscando garantizar la correcta ejecución de los planes y que los objetivos sean alcanzados, de acuerdo a lo establecido por la empresa. La improvisación no es una característica que las empresas y organizaciones utilicen, al contrario, estas se dirigen por medio de planes, objetivos que se plantean, así como una misión que buscan lograr y a través de las visiones estratégicas específicas, y estas deben hacer un esfuerzo considerable para supervisar sus diversas operaciones y actividades.

También se pudo identificar que la subcategoría de supervisión deficiente, es parte de una ausencia de procesos de evaluación del desempeño. Esto debido a que desde un principio no se realizó el proceso de selección de personal, en donde se conocen las capacidades y habilidades para llevar a cabo sus funciones en el cargo específico.

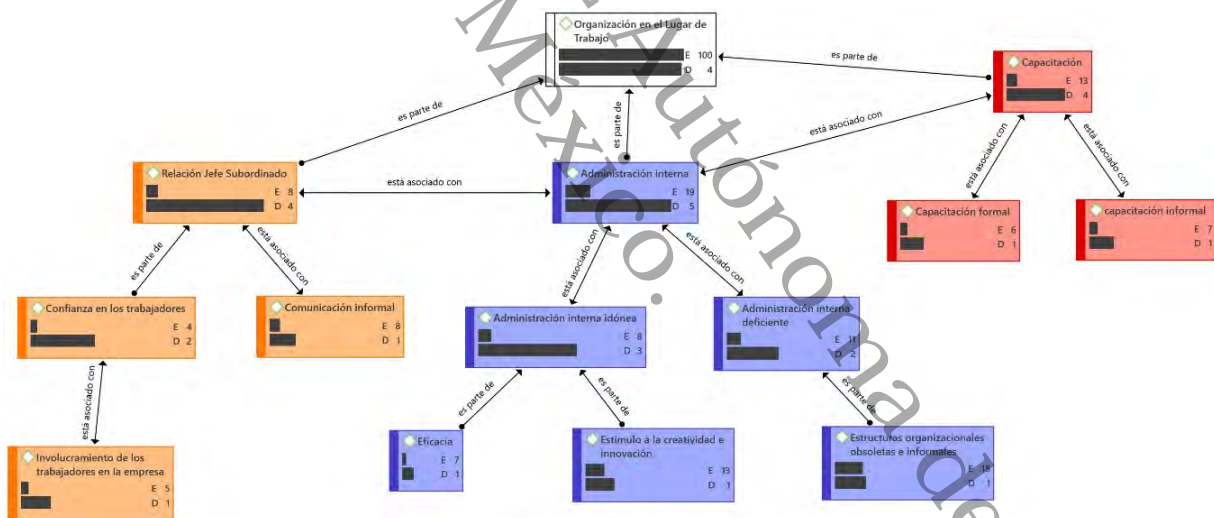
“Pues no, fíjate que también no tenemos ese, no tenemos implementado exactamente ese, el evaluarnos, que quizá también sea una deficiencia, porque no sabemos que tan bien estamos realizando nuestro trabajo” (Entrevista 2 [2:24]).

Chiavenato, (2009a), señala que la evaluación del desempeño es una apreciación ordenada del actuar relacionada a cada individuo y que se relaciona con las tareas que realiza, los objetivos que busca alcanzar y los resultados que se espera, competencias y potencial de desarrollo. Lo anterior ayuda a conocer el valor y excelencia de cada individuo y la aportación que ofrece a las metas de la organización.

En la figura 5 se señalan las categorías y subcategorías asociadas a la organización en el lugar de trabajo con respecto a lo que se evaluó de las entrevistas a empleados y gerentes del caso bajo estudio.

Figura 5

Red conceptual de la categoría de organización en el lugar de trabajo.



Nota. Elaboración propia a través del software Atlas. Ti V.9

La organización en el lugar de trabajo busca una integración más efectiva de las actividades de la empresa, de igual manera se pueden presentar cambios estructurales, modelos organizativos, nuevos métodos de atribución de responsabilidades y del poder de decisión, mejoras en la planeación y direccionamiento estratégico, mejoras en la estructura organizacional (OCDE, 2005).

En la figura 5 se muestra que las subcategorías predominantes son relación jefe-subordinado, administración interna y capacitación.

La primera subcategoría es la relación jefe-subordinado, lo cual señala como es la relación de los jefes con sus colaboradores. En las siguientes citas se expresa de manera más clara.

“Pues yo creo que buena, yo siempre he sido muy abierta en las cuestiones que ellos requieran, entonces, pues la verdad es que, hasta ahorita, no he tenido problemas con ninguno, todo, si tienen algún problema o detallito, lo hemos podido platicar, y creo precisamente que no tenemos como altercados o mal entendidos, o detallan incluso en las cuestiones del trabajo, porque no hemos sabido llevar bien y siempre hemos sido como muy transparentes, y también en las cuestiones del permiso o en las cuestiones como dices tú, ellos al momento de checar sus oportunidades han sido muy honestos con nosotros” (Entrevista 2 [2:30]).

“Sí, siempre existe una relación cordial y de respeto” (Grupo de enfoque 1 [9:53]).

Ávila, (2013) considera que es trascendental que los gerentes establezcan relaciones interpersonales agradables con sus empleados, fundamentadas en el respeto y la colaboración de las partes, comunicación efectiva y un estilo de dirección colectivo, que dejen a los colaboradores intervenir en la dinámica de la empresa, sintiéndose parte de ella y ejecutando su mayor esfuerzo para lograr los objetivos.

Se exhibe que de la subcategoría de jefe-subordinado se manifestaron un mayor número de oraciones afines con la comunicación informal, debido a que son pocas personas, las relaciones interpersonales se manifiestan con mayor cercanía.

“Realmente no hay comunicados, si ellos necesitan hacernos saber algo solo llegan y nos dicen.” (Grupo de enfoque 1 [9:61]).

“no existe una comunicación formal, sino es más directa, gerente-trabajador” (Grupo de enfoque 1[9:60]).

Chiavenato, (2009b) menciona que la comunicación es un elemento clave, las personas están adquiriendo y difundiendo información constantemente, es la trasmisión de datos y de significados entre dos o más personas, es el intercambio datos y su comprensión, o la relación entre sujetos por medio de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes.

Independientemente de los canales formales, también, surgen de forma espontánea los canales informales de comunicación entre las personas, y en ocasiones no se alinean al grado de autoridad. La comunicación informal cohabita con la formal, pero puede extenderse los niveles jerárquicos o cortar cadenas de mando verticales para enlazar de manera virtual a cualquier persona de la organización. Los canales informales de comunicación pueden producir circunstancias para compartir mensajes con mayor cercanía.

Se exhibe que tanto los directivos como los trabajadores perciben una comunicación interpersonal, por canales de comunicación informal dentro de la empresa.

La siguiente subcategoría es administración interna, la cual está dividida en administración interna idónea y administración interna deficiente, siendo ésta última, en donde se generaron un mayor número de oraciones.

“sin embargo puede ser que también falle la administración, también mucho de lo que se tiene que utilizar como recurso, toma de decisiones conlleva a la administración, y es a lo mejor donde tenga uno que ir como pues analizando precisamente que reforzar, que se tiene que mover, que se tiene que organizar, entonces creo, precisamente es lo que debemos de estar haciendo” (Entrevista 2 [2:33]).

El éxito de cualquier empresa depende en gran medida de la efectividad de su administración.

Robbins y Coulter, (2010) señala que la administración es supervisar y dirigir las diferentes actividades que le corresponden a otros para beneficio de la organización, buscando la eficiencia y eficacia. De acuerdo con la teoría de la Teoría de la administración clásica, para Fayol (citado por Chiavenato, 2009b) administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. El proceso administrativo es un modelo al cual se le ha identificado como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa y es base primordial de la misma, con el cual se estandariza la función del administrador. Por eso, en la actualidad, la división cuatripartita, es la más aceptada universalmente: planeación, organización, dirección y control, con el objetivo de alcanzar los propósitos establecidos por la organización (Hernández y Hernández, 2019).

Se distingue que de la subcategoría de administración interna deficiente se formularon un mayor número de oraciones relacionadas con estructuras organizacionales obsoletas e informales.

“En lo que se refiere a la estructura organizacional, estamos en un proceso de verdad que nos ha costado trabajo, no, sobre todo entender, la duplicidad de funciones, los organigramas, todavía no se entiende” (Entrevista 1 [1:10]).

“No existen normas y procedimientos definidos o si existen no los conozco, solo realizo lo que me indican” (Grupo de enfoque 1 [9:48]).

Los manuales son una guía de instrucciones de todos los procedimientos de las actividades que las personas realizan en un área específica de una empresa. Tiene como objetivos implementar políticas, delimitar responsabilidades, ahorro de tiempo, optimización de recursos y selección de personal óptimo, auxiliar en la inducción del

puesto, servir base de adiestramiento, comprender el plan organizacional, trayendo beneficios para toda la empresa, ya que también sirven de consulta de todo el personal para la realización de sus funciones (Asanza, et. al. 2016).

Conforme a Coronel et. al., (2018) la ausencia de un manual de funciones propicia conflictos laborales como la poca responsabilidad en los cargos, falta acuerdos sobre la formación e información al personal que trabaja en las micro y pequeñas empresas.

Por último, se localiza la subcategoría de capacitación, la cual se dividió en capacitación formal e informal, siendo la subcategoría de capacitación informal la que mayor frecuencia obtuvo en sus oraciones.

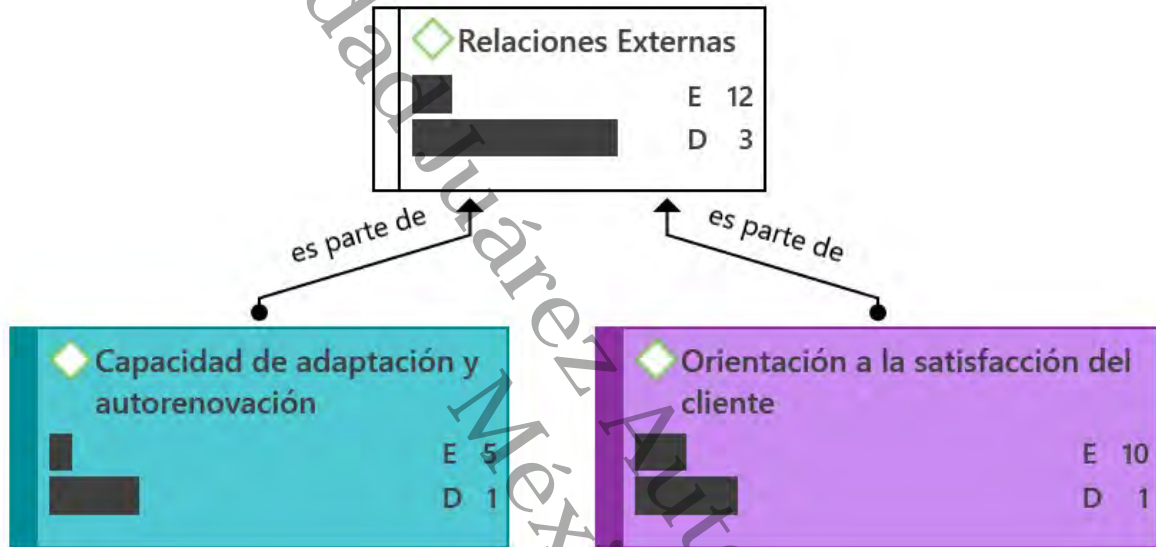
“ Recibí un poco y debido a que luego me ponían a hacer otras actividades sentí que me faltó aprender más, pero sobre la marcha fui puliendo los detalles.” (Grupo de enfoque 1 [9:37]).

El sentir de los trabajadores, es que existe una deficiencia en la capacitación y no se manifiesta formalmente establecida en la empresa. Sobre este tema Werther y Davis, (2015) define a la capacitación como el desarrollo de las habilidades y capacidades técnicas, operativas y administrativas que se da en todos los niveles jerárquicos, y que optimiza las actividades en conjunto de los equipos o áreas de trabajo, siendo uno de los instrumentos más importantes con los que se cuenta para transformar una empresa. Chiavenato (2009a) expresa que el factor humano es una fuente de rentabilidad del cual se puede generar mucho si se mantiene a los trabajadores capacitados y se les brinda las herramientas necesarias para su desarrollo, en donde enriquece el patrimonio humano de la organización y mejora el comportamiento de las personas para que alcancen los objetivos de la organización.

En la figura 6 se presentan las categorías y subcategorías asociadas a las relaciones externas con respecto a lo que se evaluó de las entrevistas a empleados y gerentes del caso bajo estudio.

Figura 6

Red conceptual general de la categoría de relaciones externas.



Nota. Elaboración propia a través del software Atlas. Ti V.9

Se contempla que las relaciones externas se sustentan en dos subcategorías principales, la orientación a la calidad del servicio y satisfacción del cliente y la capacidad de adaptación y autorrenovación.

La categoría relaciones externas, estipula mejoras en relaciones con un entorno comercial fuera de la organización, pueden ser clientes, competidores y proveedores.

En el caso bajo estudio, se maneja las relaciones con los clientes, en donde tanto gerentes como trabajadores conciben que es primordial la satisfacción del cliente.

Fue la subcategoría de orientación a la satisfacción del cliente, la que obtuvo un mayor número de sentencias. Se mira de una manera más clara en las siguientes frases.

“Sí, claro que sí. De hecho, hemos tenido, casi no es nuestro caso, pero si hemos tenido alguna que otra queja o detalle con algún paciente, claro que sí, nosotros siempre buscamos darle la solución al cliente, y evitar justificar cualquier tipo de acción, nos enfocamos en darle la solución.” (Entrevista [2:7]).

“Atender bien a nuestros clientes, ofreciendo productos y servicios que satisfagan necesidades en tiempo y forma” (Entrevista [7:8]).

“Si, el cliente es primero, siempre buscamos satisfacción de ellos” (Entrevista [9:90]).

“Sí, debido a que ellos buscan la atención y satisfacción de los clientes” (Entrevista [9:93]).

La satisfacción del cliente de acuerdo con lo que menciona Demarquet y Chedraui, (2022) significa que tan contento se siente un usuario respecto al producto o servicio que ha consumido. Del nivel de satisfacción de los consumidores, depende en gran manera el éxito y la continuación de un negocio en el mercado. Por ello, los niveles de satisfacción del usuario son una manera concreta de medir la felicidad de las perspectivas, necesidades y deseos de los clientes.

Anderson y Sullivan (citado por Coello, 2019) afirman que “la satisfacción del cliente siempre ha sido un tema de gran relevancia para directivos e investigadores dentro del ámbito organizacional” (p. 67), esto con el fin de incluir estrategias que ayuden a la fidelización o diversificación, así como la retención o atracción de nuevos usuarios.

Para finalizar se expone en la tabla 9, la tabla de convergencia para aquellas categorías con relación a las subcategorías que presentaron un mayor enraizamiento durante el análisis. Este análisis permite identificar las principales coincidencias con relación a la

narrativa de los participantes. A si mismo la figura 7, presenta el diagrama de Sankey que permite visualizar estas convergencias.

La categoría de organización en el lugar de trabajo muestra mayor relación, seguidamente, la subcategoría de administración interna presenta convergencias con la administración interna deficiente, y con estructuras organizacionales obsoletas e informales. Continuando en esta misma línea, que la categoría de organización en el lugar de trabajo, tiene convergencia con la subcategoría de estímulos a la creatividad e innovación y finalmente se puede observar que la categoría de la organización en el lugar de trabajo y la categoría de prácticas empresariales tienen convergencia con la subcategoría de capacitación.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Tabla 9

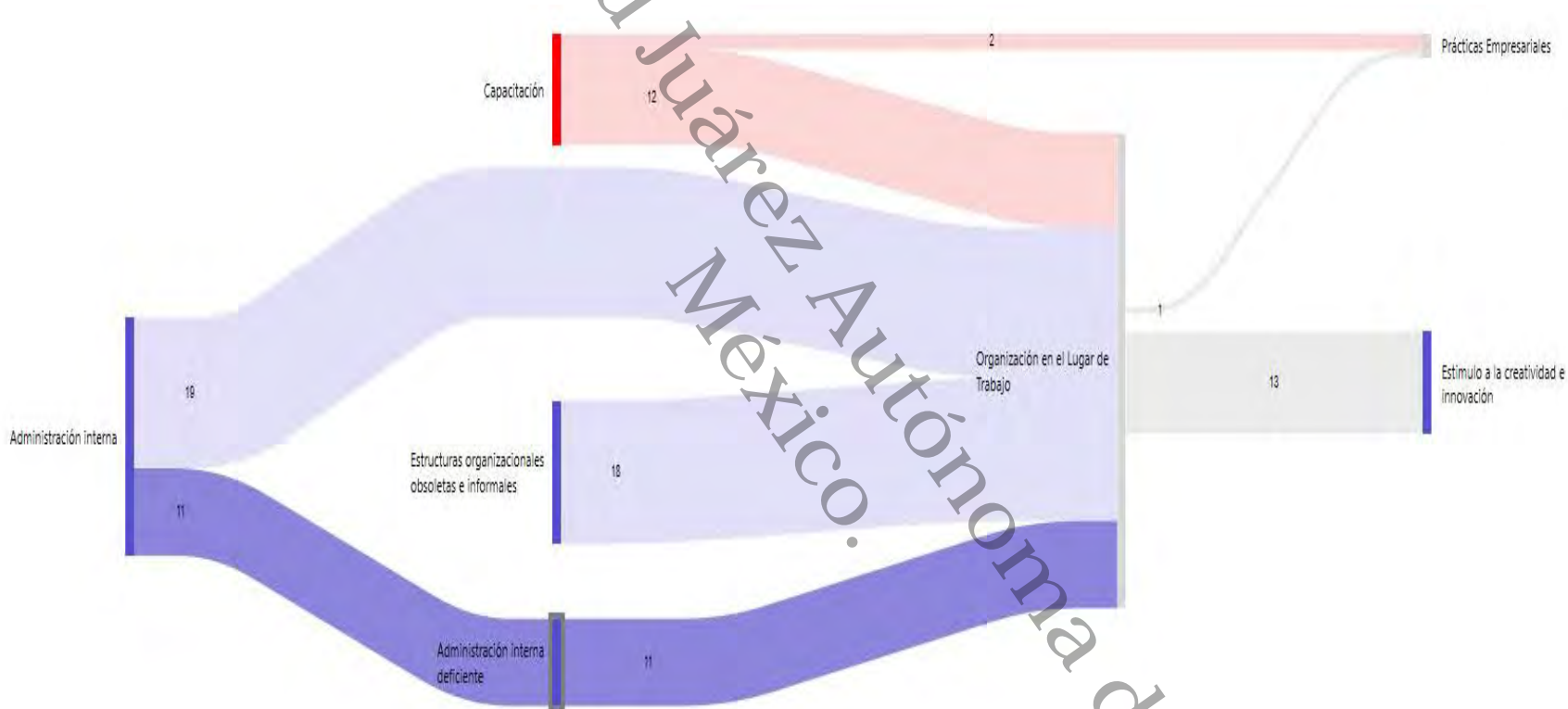
Tabla de coocurrencias de categorías y subcategorías con más frecuencia

Categoría/ Subcategoría	AI		AID		CPC		EOOI		OLT		PE		RE	
	Fr	Cf.	Fr	Cf.	Fr	Cf.	Fr	Cf.	Fr	Cf.	Fr	Cf.	Fr	Cf.
• Administración interna Gr=19	0	0.00	11	0.58	0	0.00	0	0.00	19	0.19	0	0.00	0	0.00
• Administración interna deficiente Gr=11	11	0.58	0	0.00	0	0.00	0	0.00	11	0.11	0	0.00	0	0.00
• Estímulo a la creatividad e innovación Gr=13	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	13	0.13	0	0.00	0	0.00
• Estructuras organizacionales obsoletas e informales Gr=18	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	18	0.18	0	0.00	0	0.00
• Organización en el Lugar de Trabajo Gr=100	19	0.19	11	0.11	12	0.12	18	0.18	0	0.00	1	0.01	0	0.00
• Prácticas Empresariales Gr=52	0	0.00	0	0.00	2	0.03	0	0.00	1	0.01	0	0.00	0	0.00
• Relaciones externas Gr=4	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
GR Total	19		11		13		18		100		52		12	

Nota. Fr: frecuencia de citas; Cf: Coeficiente de coocurrencia. El conteo hace referencia a la cantidad de veces que existe una coocurrencia en dos categorías. El coeficiente indica la intensidad de coocurrencia entre dos categorías. AI: Administración Interna; AID: Administración Interna Deficiente; CPC: Capacitación; EOOI: Estructuras Organizacionales Obsoletas e Informales; PE: Prácticas Empresariales; OLT: Organización en el Lugar de Trabajo; RE: Relaciones Externas. Elaboración propia con el software Atlas. Ti Ver. 9

Figura 7

Diagrama de Sankey para las convergencias de las categorías y subcategorías con más frecuencia.



Nota. Elaboración propia a través del software Atlas. Ti V.9.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
Mexico.

Capítulo V. Discusión y Conclusiones

Discusión y Conclusiones

Esta investigación tuvo como objetivo analizar de manera integral la microempresa de artículos ortopédicos con la finalidad de identificar las estrategias y prácticas empresariales que permitan la innovación organizacional y con ello generar ventajas competitivas. Por tal motivo a continuación se desarrollarán los hallazgos más importantes de cada categoría:

Prácticas empresariales:

Los resultados indican que en la microempresa de artículos ortopédicos, analizada a través de la innovación organizacional, no cuenta con prácticas empresariales adecuadas, debido a que tiene deficiencias en la incorporación de métodos para organizar rutinas y procedimientos para la dirección del trabajo, estilo de liderazgo al igual que deficiencia y ausencia de procesos de gestión del recurso humano, como son la supervisión, la evaluación del desempeño y el proceso de selección de personal, por lo tanto no se está generando innovación de tipo organizativa, lo cual está generando ciertas detalles internos, pero estos aspectos son áreas de oportunidad para la microempresa.

Lam (2004), señala que las buenas prácticas en los negocios deben generar una transición organizacional, visto desde la perspectiva de la administración, es por ello que los procesos internos son importantes para la creación de novedosos modos de planificación, buscando mejoría en las prácticas internas, proveyendo sostenibilidad en medida que se desarrollan, para la búsqueda de ventajas competitivas.

Martínez y Padilla (2020), consideran que la forma para que las empresas puedan desarrollar superioridad sobre sus rivales va dirigida hacia la mejora continua y la adaptación que se realicen en las prácticas internas de la misma.

El esfuerzo y compromiso de las organizaciones por formar unas mejores prácticas empresariales con innovación y sentido social permiten generar una atmosfera positiva al interior de la empresa, siendo la base de todo esfuerzo para mejorar el desempeño de los colaboradores, los directivos y también de las organizaciones mismas (Hernández, et al., 2017).

Organización en el lugar de trabajo:

Camisón y Villar., Torchia, Gabaldonc y Bogac (2015; 2018) expresan que el desarrollo de la innovación organizacional se mide por medio de prácticas internas en la toma de decisiones, responsabilidades, estructuras y direccionamiento estratégico.

Otro aspecto importante que se halló en la microempresa, fue el relacionado con ciertas deficiencias en la administración interna, remitiéndose especialmente a problemas en estructuras organizaciones obsoletas e informales, y en una falta de capacitación formal hacia los colaboradores. De acuerdo con la percepción de los directivos y colaboradores existen algunas fallas en lo referente a la estructura organizacional, los procesos en el recurso humano, la duplicidad de funciones, la comprensión de los organigramas, y en dichos aspectos, los trabajadores mencionan el deseo que se les comparta la información respecto a los manuales de procedimientos y los manuales de puestos, ya que consideran que eso les permitirá realizar mejor su trabajo, y vinculado a esto también se expresaron a lo concerniente a la capacitación formal de manera continua.

Erbes, Roitter, y Delfini (2011), mencionan que ante las exigencias que nos plantea el entorno cambiante, el conocimiento ha adquirido gran relevancia, considerándolo como un factor clave, que sitúa a la organización frente a la necesidad de establecer modelos de organizar el trabajo que faciliten los procedimientos de enseñanza para se fortalezcan el crecimiento de sus habilidades, destrezas y aptitudes.

De acuerdo con Yamakawa y Ostos (2013), la innovación organizacional produce cambios básicos o en menor grado de la operación, y transforma la estructura organizacional y, como consecuencia, los procesos administrativos y la acción de las personas en sus funciones.

La innovación organizacional permite a las empresas reconfigurar sus funciones internas y externas para dar respuestas a las demandas de su entorno, operar eficientemente y mantener o mejorar su desempeño (Afcha, 2011).

Un hallazgo importante dentro de la microempresa, es el relacionado con el estímulo a la creatividad y a la innovación de procesos, ya que los directivos comentaron que antes se hacía el proceso de huellas plantares de una manera más rústica y ahora utilizan aparatos tecnológicos más avanzados, en el proceso de órtesis y prótesis, han ido evolucionando con los nuevos materiales que son más ligeros, adaptables y flexibles al cuerpo. Debido a la pandemia, tuvieron que ser mucho más creativos para realizar el proceso de sus ventas, aún con las restricciones por el Covid-19. Estos aspectos los llevaron a implementar la realización de lo que próximamente será su tienda virtual, y también, están iniciando la acción de patentar ciertos procesos.

El estudio al ser de corte cualitativo, restringe las posibilidades de generalizar los hallazgos, pero traza líneas importantes para investigaciones futuras sobre la categoría de innovación organizacional.

Recomendaciones

La innovación organizacional es un factor importante en las micro, pequeñas y medianas empresas, aunque es poco apreciada debido a que no la consideran tan importante como la innovación de proceso, de marketing o de producto. A partir de los resultados y conclusiones mencionadas anteriormente, se detecta que la innovación organizacional es poco percibida por la microempresa de artículos ortopédicos, debido a que existen ciertas deficiencias y obstáculos internos que se requieren superar para que se pueda impulsar la eficiencia y eficacia de las actividades que se realizan dentro de la microempresa, implementar la innovación organizacional les traerá múltiples beneficios para posteriormente generar otro tipo de innovación.

Se hacen las siguientes recomendaciones a los directivos (propietarios de la empresa) enfocadas a las necesidades principales de la misma, para fortalecer la organización en el lugar de trabajo y generar actividades de innovación organizacional.

Objetivo 1: Desarrollar manuales administrativos acorde a las necesidades de la microempresa.

Meta: Generar conocimiento y estandarizar los procesos, funciones y actividades de la microempresa de artículos ortopédicos.

Estrategias:

E.1. Realizar un manual de procedimientos y un manual de puestos mediante una metodología establecida.

E. 2. Establecer a la persona indicada para la realización de los manuales, ya sea que lo realicen los dueños o contraten a un profesionalista.

Objetivo 2: Rediseñar o actualizar de manera formal la estructura organizacional de la microempresa.

Meta: Comprender el funcionamiento de la cadena de mando y la rendición de cuentas.

Estrategias:

E.1. Analizar las tareas y definir metas de la organización.

E.2. Sintetizar y repartir las tareas. Asegurar la correcta división del trabajo para que se aproveche al máximo los recursos disponibles.

- Se recomienda a los directivos implementar un estilo de liderazgo participativo que impulse la productividad, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo para forjar la identidad con la empresa.
- Se sugiere que para la adecuada gestión del talento humano en la organización se ejecute el proceso de selección de personal, para evitar la continua rotación de trabajadores, de igual manera se aconseja capacitar de manera formal a todos empleados dependiendo del cargo a ocupar.
- Una buena práctica que se encomienda a los directivos de la empresa, es la de realizar reuniones para la comunicación de los objetivos y lineamientos estratégicos con la finalidad de que todos los integrantes de la microempresa estén en sintonía con las actividades que favorezcan al negocio.
- Se recomienda continuamente que los dueños de la empresa separen los aspectos familiares con los aspectos relacionados al negocio.

Referencias

- Afcha, S.M. (2011). Innovaciones organizacionales y su efecto sobre el desempeño empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(56).
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29020563003>
- Albornoz, M. (2009). Indicadores de innovación: las dificultades de un concepto en evolución. *Revista iberoamericana de ciencia tecnología y sociedad*, 5(13), 1-11.
- Almanza, R., Calderón, P y Vargas, J.G. (2020). Los factores internos de las pymes y su influencia en la competitividad. Caso sector comercio en Lázaro Cárdenas, Michoacán, México. *Revista Perspectiva Empresarial*, 7(1), 73-86.
<https://doi.org/10.16967/23898186.629>.
- Álvarez, E.L. (2018). Factores determinantes de innovación en la competitividad de la industria de autopartes automotrices en México. *Revista de Economía*, 35(90), 125-153. <http://www.scielo.org.mx/pdf/remy/v35n90/2395-8715-remy-35-90-125.pdf>.
- Aragón, A., y Rubio, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las Pymes del estado de Veracruz. *Contaduría y Administración*, 216, 35-69.
https://www.researchgate.net/publication/26471841_Factores_explicativos_del_exit_o_competitivo_el_caso_de_las_PYMES_del_estado_de_Veracruz.
- Aranda, H; De la Fuente, M.L; y Becerra, M.N. (2010). Propuesta metodológica para evaluar la gestión de la innovación tecnológica (GTI) en pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Revista Mexicana de Agronegocios*, 26, 226-238.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=141/14111976008>
- Arraut, L.C. (2008). La innovación de tipo organizacional en las empresas manufactureras de Cartagena de Indias. *Semestre Económico*, 11(22), 185-203.

- https://www.researchgate.net/publication/46564097_La_innovacion_de_tipo_organizational_en_las_empresas_manufactureras_de_Cartagena_de_Indias.
- Asanza, M. I., Miranda, M. M., Ortiz, R. M., y Espín, J.A. (2016). Manual de procedimiento en la empresa. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. (noviembre). <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/manual.html>
- Avendaño W. R. (2012). Innovación: un proceso necesario para las pequeñas y medianas empresas del municipio de san José de Cúcuta, norte de Santander (Colombia). *Semestre Económico*, 15(31), 187-208. <https://doi.org/10.22395/seec.v15n31a8>
- Ávila, A. (2013). Diagnóstico sociopsicológico de las organizaciones. *Psicología para América Latina*, 24. 240-255. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1870-350X2013000100014&script=sci_abstract&lng=es
- Blacutt O. J. A. (2021). La innovación, un tema recorriendo los caminos de la teoría de la administración. *Perspectivas*, 24(47), 23-138.
- Camisón, C., y Villar-López, A. (2014). Organizational Innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67(1). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.004>.
- Cardona, P. (1999). En busca de las competencias directivas. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 2, 84-89. <https://studylib.es/doc/3554865/en-busca-de-las-competencias-directivas>
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias Económicas*, 28(1). <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/download/7073/6758/>
- Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real [CEEI Ciudad Real]. (2007). *Manual de innovación. Guía práctica de gestión de la I+D+I para Pymes*.

- https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/manual_de_innovacion_para_pymes.pdf
- Chávez, L. M. (2015). *Gestión del Talento Humano*. Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Chiavenato, I. (2009a). *Gestión del Talento Humano*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009b). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw Hill.
- Coello, M. (2019). Análisis de la percepción y satisfacción del cliente de una empresa pública ecuatoriana. *Revista espacios*. 40(32), pag.28. recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n32/a19v40n32p28.pdf>
- Comisión de las Comunidades Europeas. (1995). *Libro Verde la Innovación*. Vol. 1. Bruselas. https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:eb5dae41-104d-4724-ac99-d7cbcfa11b86.0008.01/DOC_1&format=PDF
- Cordero, I; Valdéz, A; y Ramírez, C.L. (2019). Aproximación de una propuesta metodológica para el emprendimiento e implementación de la innovación en pymes. *SAPIENTIAE: Revista de Ciencias Sociales, Humanas e Ingenharias*, 4(2), 266-279. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=5727/572761148005>.
- Coronel, D., Cartuche, D., Rodríguez, L., y Saca, J. (2018). Incidencia del uso de un manual de funciones en las micro y pequeñas empresas Orenses. *INNOVA Research Journal*, 3(12). 99-112. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6828556>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed). SAGE Publications Inc.
- Creswell, W. J., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

- Daft, R.L. (2010). *Teoría y Diseño Organizacional*. (10th ed.). Cengage Learning.
- Dawson, S., Manderson, L., & Tallo, V. (1993). A manual for the use of focus groups. In *Social Science & Medicine*. International Nutrition Foundation for Developing Countries (INFDC).
<https://archive.unu.edu/unupress/food2/UIN03E/UIN03E00.HTM>
- Demarquet, M. y Chedraui, L. (2022). Percepción de la calidad de servicio y satisfacción del consumidor en la cámara de comercio de Guayaquil. *Res Non Verba Revista Científica*. 12(1). 90-106. <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v12i1.677>
- Denzin, N., & Lincoln, Y. S. (2012). *El Campo De La Investigación. Manual De Investigación Cualitativa*. Gedisa editorial.
- Erbes, A., Roitter, S., y Delfini, M. (2011). Organización del trabajo e innovación: Un estudio comparativo entre ramas productivas argentinas. *Economía: Teoría y práctica*. (34). 101-132. <https://www.scielo.org.mx/pdf/etp/n34/n34a5.pdf>
- Esparza, S. A. (2021). Factores que inciden en la innovación organizacional de las MIPYMES en México. *Journal de Ciencias Sociales*, 9(17). Pp.92-112.
DOI:10.18682/jcs.vi17.4547
- Eustat. (s.f.). Actividades de innovación. Euskal Estadistika Erakundea Instituto Vasco de Estadística. Recuperado de
https://www.eustat.eus/documentos/opt_0/tema_297/elem_14434/definicion.html#:~:text=Definici%C3%B3n%20Actividades%20de%20innovaci%C3%B3n&text=Las%20actividades%20de%20innovaci%C3%B3n%20capturan,innovadores%2C%20v%C3%ADnculos%20y%20activos%20intelectuales.
- Fagerber, J. (2009). Innovation: A Guide to the Literature. *The oxford handbook of innovation*. pp. 1-26. DOI:10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0001

- Figueroa-Soledispa, M. L. Parrales-Reyes, J. E. y Peña-Ponce D. K. (2022). Micro Empresas en la Gestión de Innovación. *Ciencias económicas y empresariales*, 7(1). 697-710. <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/544>
- Friese, S. (2021). *Atlas.ti 9 Windows full manual*. ATLAS.ti Scientific Software Development GmbH. https://doc.atlasti.com/ManualWin.v9/ATLAS.ti_ManualWin.v9.pdf
- Gil, A.A; y Jiménez, J.J. (2014). El contexto económico global de la Pyme. *Revista Académica e Institucional Páginas de la UCP*, 95, 155-179. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5213948>
- González, G. (2021). La importancia de las MiPymes en el desarrollo del capitalismo en México. En G. González. (Ed). *Importancia de las MIPYMES en el desarrollo económico de México* (pp. 16-51). México. Universidad Nacional Autónoma de México. <https://doi.org/10.22201/iiec.9786073042420e.2020>.
- Haro, F.A; Córdova, N.C; y Alvarado, M.A. (2017). Importancia de la innovación y su ejecución en la estrategia empresarial. *INNOVA Research Journal*, 2(5), 88-105. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5994740>
- Hellriegel, D., Jackson E. y Slocum J. (2010). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. Cengage Learning.
- Hernández, H., Cardona, D., y Raad, A. (2016). La innovación empresarial como impulsora de las Pymes en la región Caribe. *Panorama Económico*, 24(1), 239-248. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5976769>
- Hernández, J. M., y Hernández, S.L. (2019). Estas del proceso administrativo. *Boletín Científico de la Escuela Superior Atotonilco de Tula*, 6(11). <https://doi.org/10.29057/esat.v6i11.3704>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. P. (2014). *Metodología De La Investigación*.

McGraw-Hill.

Ibarra, M.A., González, L.A. y Demuner, M. del R. (2017). Competitividad empresarial de

las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios*

fronterizos, 18(35), 107-130. <https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2016). *Esperanza de vida de los*

negocios a nivel nacional y por entidad federativa. 1-563.

http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/especiales/especiales2015_02_38.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2018). *Síntesis metodológica del*

Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México SCIAN 2018.

<https://www.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825099701>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2019). *Mini monografía e*

Infografías Resultados Oportunos Tabasco Censos económicos 2019.

https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/doc/minimonografia/mtab_ro_ce2019.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2019a). *Presentación Resultados*

Oportunos Censos económicos 2019.

https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/doc/pro_ce2019.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2019b). *Resultados de la Encuesta*

Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE), 2018. 1-3.

<https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/especiales/ENAPROCE2018.pdf>

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2020). *Estadísticas a propósito del día de las micro, pequeñas y medianas empresas (27 de junio) datos nacionales. Comunicado de prensa núm. 285/20.*
<https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2020/MYPIMES20.pdf>
- Krueger, R., y Cassey, M. A. (2018). *Focus Groups. A practical guide for applied research* (5th ed.). SAGE Publications
- Lam, A. (2004). Organizational Innovation. *Munich Personal RePEc Archive*, pp. 1–44.
<https://doi.org/10.5897/JAERD12.088>
- López, J. R. (2010). Selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*. 26,129-152.
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- Martínez, G., y Padilla, L. (2020). Innovación organizacional y competitividad empresarial: centros estéticos de turismo de salud en Cali-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28063431011>
- Mella, O. (2000). Técnica De Grupos Focales (“ Focus Groups ”). *Cide*, 3, 1–27.
<https://apuntescomunicacionuagrm.files.wordpress.com/2016/07/orlando-mella-grupos-focales.pdf>
- Méndez, C.E. (2020). *Innovación organizacional. Cultura, condición para la estrategia.* Bogotá. Editorial Universidad del Rosario.
<https://doi.org/10.12804/ta9789587844443>
- Morales, M., Ortiz, C., Duque, Y., y Plata, P. (2016). Estrategias para fortalecer capacidades de innovación: una visión desde micro y pequeñas empresas. *Ciencia*,

Docencia y Tecnología, 27(53), 205-233.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14548520009>

Navarro-Caballero, M., Hernández-Fernández, L., Navarro-Manoras, E., y Hernández-Chacín, J. (2020). Innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas familiares del sector manufacturero del Atlántico-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(4). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28065077009>

Oliveira, R; León, M.E; y Moreno, E.D. (2019). Estrategias de innovación para empresas startups. *Revista Pensamiento Contemporáneo em Administração*, 13(1), 46-62. <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v13i1.27394>

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual [OMPI]. (2021). Índice Global de Innovación. OMPI. https://www.wipo.int/global_innovation_index/es/

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2016). “México”, en *OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2016*. OCDE publishing, <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264303546-es.pdf?expires=1588644146&id=id&accname=guest&checksum=C0DFD6BE439261FE10370C6F9426A242>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2005). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. París.OCDE. recuperado de <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2015). *Manual de Frascati 2015. Guía para la recopilación y presentación de información sobre la investigación y el desarrollo experimental*. <https://www.oecd.org/publications/manual-de-frascati-2015-9789264310681-es.htm>

- Palacio, A., Arévalo, P., y Guadalupe, J. (2017). Tipología de la Innovación Empresarial según Manual de Oslo. *CienciAmérica*, 6(1), 85-90.
- Pérez, C. (2019). Innovación empresarial al servicio de la micro y pequeña empresa nortesantandereana: por la competitividad regional. *Económicas CUC*, 40(1), 91-104. <http://doi.org/10.17981/econcuc.40.1.2019.06>
- Pérez, M. G. (2016). Los diferentes estilos de dirección en las empresas. *Publicaciones Didácticas*, 69. pp 567-58. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/235859933.pdf>
- Real Academia Española [RAE]. (2020). *Definición de innovación*. <https://dle.rae.es/innovaci%C3%B3n?m=form>
- Restrepo, J.A; Loaiza, O.L; y Gálvez, E.J. (2016). Innovación y desempeño de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, XXII (4). 24-40. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=280/28056724003>
- Robayo, P.V. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Revista Suma de Negocios*, 7. 125-140. <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2215910X1600015X?token=1F0EF42AC40B3FABDB1C8B213E2AFA4C4A1AFEB36434129B2AB6F460FB2D25CA5DE4E5CA6BA01E90D91FA3F40953B194>
- Robbins, S.P., y Coulter, M. (2010). *Administración*. Pearson Educación.
- Robbins, S.P., y Judge, T.A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.

- Saavedra, M.L y Milla, S.O. (2017). La competitividad de la MiPymes en el nivel micro: El caso de Querétaro, México. *En Contexto*, 5(7), 107-135.
<https://www.researchgate.net/publication/321389746>
- Sánchez, M; Cervantes, V; y Peralta, P. (2016). Gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas de Barranquillas Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, XXII (2), 78-91. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=280/28049145007>
- Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. (2a ed.). Morata. Recuperado de https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=gndJ0eSkGkC&oi=fnd&pg=PA9&dq=metodo+de+casos+stake&ots=mSJP11EC1l&sig=nva2xVEn6eHLreNkxhl.r.t7iC3qAg&redir_esc=y#v=onepage&q=metodo+de+casos+stake&f=false
- Stake, R.E. (2010). *Investigación con estudio de casos* (5ta ed.). Morata.
- Sumba, R., y Santistevan, k. (2018). Las microempresas y la necesidad de fortalecimiento: reflexiones de la zona sur de Manabí, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 10 (5), pp. 323-326. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>.
- Thompson, A. A. (2015). *Administración Estratégica*. McGraw Hill.
- Torchia, M., Calabró, A., Gabaldonc, P., y Bogac, S. (2018). Women directors contribution to organizational innovation: A behavioral approach. *Scandinavian Journal of Management*, 34(2). <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2018.02.001>
- Valderrama, A.L; Neme, O y García, M.A. (2019). Determinantes de las habilidades de innovación en las mipes de las Zona Metropolitana del Valle de México. *INNOVAR Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 11-23.
<https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82060>
- Vargas, E.E; Bahena, I.L; y Cerdón, E. (2018). Innovación responsable: nueva estrategia para el emprendimiento de MiPymes. *INNOVAR Revista de Ciencias*

- Administrativas y Sociales*, 28(69), 41-53. <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n69.71695>
- Vargas-Jiménez, I. (2012). La Entrevista En La Investigación Cualitativa: Nuevas Tendencias Y Retos. the Interview in the Qualitative Research: Trends and Challengers. *Revista Electrónica Calidad En La Educación Superior*, 3(1), 119–139. <https://doi.org/10.22458/caes.v3i1.436>
- Werther, W. B. y Davis, K. (2014). *Administración de Recursos Humanos. Gestión del capital humano*. McGraw Hill /Interamericana editores.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Prentice Hall.
- Yamakawa, P., y Ostos, J. (2013). Influencia del entorno en la innovación organizacional en empresas de servicio en Perú. *RBGN*, 15(49). <https://doi.org/10.7819/rbgn.v15i49.1586>
- Zaruma P. M. E., Gómez M. L. P., Menoscal P. M. B., Ponce S. M. M. (2022) La Innovación Empresarial como Fuente de Desarrollo para las Microempresas del Cantón Jipijapa. *Dominio de las Ciencias*. (1) 8, 430-447. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2581>
- Zúñiga, A. (2016). Analysis of factors determining Colombia's tourist enterprises organizational innovations. *Tourism and Hospitality Research*, 18 (2). <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1467358416642008>

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Apéndice A.- Guía de Entrevista para empleados.

Guía de entrevista para el grupo de enfoque empleados.

Primera parte. Introducción y objetivos.

Buenos días/Tardes. Mi nombre es (moderador 1), agradezco a cada uno de ustedes, su disponibilidad para participar en esta entrevista grupal que se hace con el propósito de obtener información que nos permita desarrollar adecuadamente el proyecto de investigación denominado: **“Factores determinantes de la gestión de innovación organizacional y competitividad de una empresa de giro comercial de artículos ortopédicos”**. Sus respuestas serán tratadas de manera confidencial ya que son para uso académico exclusivamente, sus datos personales y los de su organización no serán exhibidos de ninguna forma. Por tal razón se le pide proporcionar información fidedigna para poder desarrollar un proceso de investigación objetivo, confiable y valido.

El objetivo de la investigación es identificar como se gestionan las actividades de innovación organizacional en la microempresa de artículos ortopédicos.

Segunda parte: Datos personales.

Se solicita al inicio de la entrevista con el grupo de enfoque los siguientes datos personales.

Nombre completo,

Sexo,

Nombre del puesto o cargo.

Tercera parte: Preguntas.

1. ¿El gerente y subgerente de su lugar de trabajo resuelve con objetividad las quejas que se le plantean?
2. ¿Existen personas en su lugar de trabajo a la que los trabajadores respeten y sigan más que a los gerentes?
3. ¿La supervisión y el control que se realiza de su trabajo les permite mejorar la calidad del mismo?
4. ¿Su trabajo pierde calidad porque no se vigila ni se exige adecuadamente?
5. ¿Al momento de evaluar su trabajo, mi líder halaga o critica cuando es necesario?
6. ¿Existen personas más capacitadas que sus gerentes para ocupar su cargo?
7. ¿Sus gerentes poseen la experiencia y el tiempo necesario para ejecutar su trabajo?
8. ¿Usted considera que le gustaría en un futuro seguir trabajando en esta empresa?
9. ¿Al comenzar a laborar en la empresa, con su cargo actual, recibió poca orientación para facilitar su adaptación al mismo?
10. ¿El personal que se vincula a la empresa, pasa por un período de adiestramiento para la realización de sus actividades laborales?
11. ¿Considera que cuenta con buenas condiciones de trabajo?
12. ¿Sus jefes han trabajado conjuntamente con usted en la elaboración de su plan de superación?
13. ¿El trabajo que usted realiza ha sido de acuerdo a normas y procedimientos?
14. ¿La evaluación que realizan sus jefes acerca de su trabajo le facilita alcanzar mejores resultados?
15. ¿La comunicación entre sus compañeros de trabajo y sus gerentes es deficiente?

16. ¿Usted y sus compañeros de trabajo llevan una relación cordial y de confianza con sus gerentes?
17. ¿Cuándo sus jefes faltan temporalmente, se sustituye por un compañero?
18. ¿Considera importante asistir a las reuniones de su trabajo, porque contribuyen a mejorar las actividades laborales?
19. ¿Existen problemas con la comunicación formal (comunicados, orientaciones, informaciones, políticas) que afecten negativamente su trabajo?
20. ¿Considera que en la empresa donde labora, las tareas están bien planificadas?
21. ¿Los problemas en la empresa se resuelven de una manera adecuada?
22. ¿Considera que en la empresa se tienen viejas costumbres muy arraigadas que afectan la efectividad del trabajo?
23. ¿Se esfuerza diariamente por mejorar el desempeño del trabajo que realiza?
24. ¿Sus jefes aceptan los aportes creativos de los trabajadores con satisfacción, reconociéndoles su trabajo?
25. ¿En la empresa se capacita a los trabajadores para realizar su trabajo?
26. ¿Usted considera que en la empresa se realizan actividades o tareas que los alejan del cumplimiento de los objetivos organizacionales?
27. ¿Considera que los objetivos y metas de la empresa donde labora, están claramente definidos?
28. ¿Existen normas y manuales organizacionales físicos, que regulen sus actividades laborales en la empresa, y además se brinde dicha información a todos los trabajadores?
29. ¿Considera que en la planeación de su trabajo se toman en cuenta los posibles cambios del ambiente externo a la empresa?
30. ¿Usted considera que como trabajadores y empresa son adaptables a los cambios y están preparados para enfrentarlos de manera inmediata?
31. ¿Al momento de realizar los objetivos y metas organizacionales, usted considera que se toman en cuenta los criterios de los clientes, para una mejora continua?
32. ¿Usted considera que se toman en cuenta las quejas, sugerencias y comentarios de los clientes para mejorar el servicio que se brinda a los mismos?
33. ¿Usted cree que es muy importante para esta empresa, la satisfacción de sus clientes?

Cuarta parte. Despedida y agradecimiento:

Gracias por su participación y disposición para proporcionarnos esta información que por supuesto es relevante y fundamental para la conclusión de nuestro proyecto de investigación.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Apéndice B.- Guía de Entrevista Gerentes.

Guía de entrevista para entrevistas a gerentes.

Primera parte. Introducción y objetivos.

Buenos días/Tardés. Mi nombre es (moderador 1), agradezco a cada uno de ustedes, su disponibilidad para participar en esta entrevista grupal que se hace con el propósito de obtener información que nos permita desarrollar adecuadamente el proyecto de investigación denominado: **“Factores determinantes de la gestión de innovación organizacional y competitividad de una empresa de giro comercial de artículos ortopédicos”**. Sus respuestas serán tratadas de manera confidencial ya que son para uso académico exclusivamente, sus datos personales y los de su organización no serán exhibidos de ninguna forma. Por tal razón se le pide proporcionar información fidedigna para poder desarrollar un proceso de investigación objetivo, confiable y valido.

El objetivo de la investigación es identificar como se gestionan las actividades de innovación organizacional en la microempresa de artículos ortopédicos.

Segunda parte: Datos personales.

Se solicita al inicio de la entrevista con el grupo de enfoque los siguientes datos personales.
Nombre completo,
Sexo,
Nombre del puesto o cargo.

Tercera parte: Preguntas.

1. ¿Cómo surgió la empresa de Artículos ortopédicos?
2. Con respecto a su sistema de gestión administrativa ¿Se dan atención a las quejas que plantean los empleados?
3. ¿Los procesos de supervisión y control permiten mejorar la calidad del trabajo en general?
4. ¿Se evalúa periódicamente el trabajo de todos los empleados? Si ¿Cómo se realiza ese proceso?
5. ¿Se realiza retroalimentación a los empleados sobre sus áreas de oportunidad?
6. ¿Cuándo se contrata personal se encuentra debidamente preparado para desarrollar su trabajo?
7. ¿Cuándo se contrata personal recibe orientación sobre el desarrollo de sus funciones?
8. ¿Las condiciones de trabajo son adecuadas? Acondicionamiento local, mantenimiento, ruido, iluminación, climatización, horarios de trabajo, ambiente de trabajo.
9. ¿Ha llevado a cabo métodos de control y gestión acordes con algún estándar de certificación? (ISO 9000, ISO 14000, QS, TS, OHSAS 18001, SA 800, etc.).
10. ¿Existe una comunicación eficiente con los empleados?
11. Cuando no está presente ¿Quién se hace cargo de las decisiones en la empresa?
12. ¿Considera que la empresa ha cambiado significativamente su forma sus procesos productivos? Platíqueme su experiencia al respecto.
13. ¿Se les brinda a los empleados instrucciones claras y precisas para poder llevar a cabo su trabajo con calidad?

14. ¿Ha tenido cambios o modificaciones significativas a sus estrategias de venta o productos?
15. ¿Ha tenido cambios o modificaciones significativas a sus productos para adecuarse a las necesidades de los clientes?
16. ¿Cuándo se contrata personal se encuentra debidamente preparado para desarrollar su trabajo?
17. ¿Los empleados reciben capacitación? ¿Cada cuando en promedio?
18. ¿Los empleados tienen claridad sobre los objetivos de la empresa?
19. ¿La empresa tiene manuales operación y funciones?
20. ¿Tiene usted rotación de personal? Si la respuesta es sí ¿Porque considera que se da esta?
21. ¿La empresa está preparada para enfrentar los cambios de manera inmediata?
22. ¿Se da atención a las quejas que plantean los clientes?
23. ¿Estas sugerencias sirven para generar mejoras al producto, proceso o servicio que se brinda?
24. ¿Usted cree que es muy importante para esta empresa, la satisfacción de sus clientes?

Cuarta parte. Despedida y agradecimiento:

Gracias por su participación y disposición para proporcionarnos esta información que por supuesto es relevante y fundamental para la conclusión de nuestro proyecto de investigación.