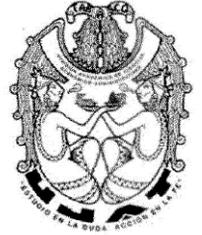




UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO
DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICO
ADMINISTRATIVAS



**LA CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA A LA INNOVACIÓN, FACTOR
CLAVE PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS ESTACIONES DE SERVICIO DE
GASOLINA.**

PARA OBTENER EL GRADO DE:

DOCTOR EN ESTUDIOS ECONÓMICOS ADMINISTRATIVOS

EN LÍNEA DE GENERACIÓN Y APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO:

GESTIÓN ORGANIZACIONAL NACIONAL E INTERNACIONAL

PRESENTA

GRAZIELLA GUADALUPE RAMÍREZ MÉNDEZ

BAJO LA DIRECCIÓN DE

DRA. DENE B ELÍ MAGAÑA MEDINA

EN CO-DIRECCIÓN:

DRA. RUTH NOEMÍ OJEDA LÓPEZ

VILLAHERMOSA TABASCO



**UNIVERSIDAD JUÁREZ
AUTÓNOMA DE TABASCO**

"ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE"



**División Académica de
Ciencias Económico
Administrativas/
Dirección**



2024
**Felipe Carrillo
PUERTO**

Oficio: DACEA/DIRECCION/0887/2024
Villahermosa, Tabasco; a 14 de mayo de 2024

**LIC. MARIBEL VALENCIA THOMPSON
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE CERTIFICACIÓN
Y TITULACIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES
P R E S E N T E**

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 (vigente) de la UJAT, me permito comunicar a usted que la **Dra. Deneb Elí Magaña Medina** (Directora) y la **Dra. Ruth Noemí Ojeda López** (Codirectora), dirigieron y supervisaron la tesis:

**"LA CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA A LA INNOVACIÓN, FACTOR
CLAVE PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS ESTACIONES DE SERVICIO DE
GASOLINA."**

Proyecto de investigación elaborado por la **C. Graziella Guadalupe Ramírez Méndez**, egresada del Doctorado en Estudios Económico Administrativos. Los miembros del Jurado de Examen Profesional, integrado por los profesores: Dr. Leonardo Hernández Triano, Dra. Ruth Noemí Ojeda López, Dra. Deneb Elí Magaña Medina, Dra. Gilda María Bertolini Díaz, Dr. Román Alberto Quijano, Dra. Norma Aguilar Morales y Dra. Candelaria Guzmán Fernández; autorizaron el trabajo de tesis después de revisar y señalar las modificaciones pertinentes, misma que la interesada 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

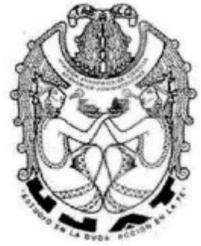
c.c.p. Dr. Arturo Martínez de Escobar Fernández. -Coordinador de Investigación y Posgrado.
c.c.p. Archivo

Av. 27 de Febrero 630, Col. Centro, C.P.86000. Villahermosa, Centro, Tabasco
Tel. (993) 358.15.00 Ext. 6200 y 6201; e-mail: direccion.dacea@ujat.mx

www.ujat.mx



UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO
DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICO
ADMINISTRATIVAS



CARTA DE AUTORIZACIÓN

El que suscribe, autoriza por medio de la presente a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, para que utilice tanto en formato físico como digital la tesis de grado con título “LA CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA A LA INNOVACIÓN, FACTOR CLAVE PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS ESTACIONES DE SERVICIO DE GASOLINA”, de la cual soy autor y titular de los derechos de autos.

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

Por lo anterior, 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 15 del mes de mayo del año 2024.

Autorizó

C. Graziella Guadalupe Ramírez Méndez

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD

C. Graziella Guadalupe Ramírez Méndez; estudiante del programa de Doctorado en Estudios Económico Administrativos con registro del SNP 005590 de la División Académica de Ciencias Económico Administrativos en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco como autor de la presente tesis para el grado de Doctor titulada "LA CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA A LA INNOVACIÓN, FACTOR CLAVE PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS ESTACIONES DE SERVICIO DE GASOLINA".

DECLARO QUE:

Esta tesis es mi propio trabajo, con excepción de las citas en las que he dado crédito a sus autores, así mismo, afirmo que no ha sido presentada para la obtención de algún título o grado 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 con el ordenamiento vigente

Villahermosa, Tabasco a 15 de mayo de 2024



C. Graziella Guadalupe Ramírez Méndez

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Dedicatoria

Le quiero dedicar el resultado de mi trabajo, principalmente a Dios, porque ha sido mi guía y sabiduría durante todo el proyecto.

A mi abuelita Ofe que desde el cielo me guío y me envió su fortaleza para culminar con este proyecto, con todo mi amor le dedico este trabajo.

A mis padres, que siempre han sido mi respaldo y apoyo en cada proyecto que emprendo, porque gracias a ellos soy la persona que soy, con principios y valores.

A mis hermanas Ofe y Ari, que han sido mis compañeras en cada etapa de mis estudios y de mi vida.

A mi amado esposo Edgar, por su amor, comprensión, paciencia y apoyo durante los 3 años doctorales, por ser esa persona que me ha motivado y ha estado presente hasta culminar.

A la Dra. Deneb Elí Magaña Medina, por sus conocimientos compartidos, por su compromiso, por su amistad, dedicación y disponibilidad para que se desarrollara de manera satisfactoria mi trabajo de tesis.

A la Dra. Ruth Noemí Ojeda López, por su guía, compromiso, recibimiento, hospitalidad y disponibilidad durante el desarrollo de mi proyecto de investigación y estancia académica.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Agradecimientos

Este viaje en la investigación ha sido satisfactorio, enriquecedor y de mucho crecimiento, en donde tuve la fortuna de ser liderada, guiada y asesorada por la Dra. Deneb Elí Magaña Medina, a quien agradezco grandemente el compartir sus conocimientos conmigo, sus experiencias, su tiempo, paciencia y apoyo.

De la misma manera, agradezco el compromiso e involucramiento durante mi proyecto doctoral a la Dra. Ruth Noemí Ojeda López, por compartir conmigo su experiencia, conocimientos y espacios para cumplir con los objetivos propuestos.

Mi agradecimiento al Dr. Leonardo Hernández Triano por compartir sus conocimientos, consejos y tiempo en mi investigación.

Así también, con especial cariño agradezco a mi gran amiga la Dra. Jennifer Miranda, quien fue mi guía en el comienzo de investigación y me apoyo con paciencia y cariño.

Agradezco el apoyo que recibí de los diversos corporativos empresariales que tuvieron la apertura de poder trabajar conmigo para obtener los datos para el trabajo de investigación.

Un agradecimiento especial al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías por brindarme el apoyo económico para cursar el programa doctoral.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Resumen

La cultura organizacional, la innovación y la competitividad, son los ejes de estudio donde parte la investigación, con base en el estudio, estos elementos tienen el objetivo de que las empresas tengan un crecimiento eficaz en el mercado a través de sus diferentes factores. En ese sentido, la revisión exhaustiva de la literatura condujo al estudio de cuatro factores de la cultura organizacional: desarrollo de capacidades, orientación al cambio, orientación al cliente y aprendizaje organizativo con el objetivo de probar las asociaciones de estos factores, y como a su vez coadyuvan al desarrollo de la capacidad de innovación y la cultura innovadora, subvariables que parten de la innovación, respecto al éxito competitivo como subvariable de la competitividad, seleccionando como objeto de estudio las estaciones de servicio de gasolina del estado de Tabasco, dado al crecimiento de este sector en los últimos años. El tipo de investigación es correlacional, de corte transversal bajo un diseño no experimental. Los resultados que se obtuvieron se analizaron mediante el Análisis Factorial Exploratorio (AFE) y el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), donde se comprobaron las 5 hipótesis de estudio planteadas.

Asimismo, se utilizó la técnica de Modelo de Ecuaciones Estructurales para la verificación y exploración de las asociaciones entre los constructos planteados, obteniendo la relación directa de la orientación al cliente con la capacidad de innovación y la cultura innovadora para lograr el éxito competitivo, así como hallazgos de asociaciones indirectas no hipotetizadas del desarrollo de capacidades y aprendizaje organizativo hacia el éxito competitivo.

Palabras clave: desarrollo de capacidades, orientación al cambio, orientación al cliente y aprendizaje organizativo, capacidad de innovación, cultura innovadora.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Abstract

Organizational culture, innovation and competitiveness are the axes of study where the research starts, based on the study, these elements have the objective that companies have an effective growth in the market through its different factors. In this sense, the exhaustive review of the literature led to the study of four factors of organizational culture: capacity development, change orientation, customer orientation and organizational learning with the aim of testing the associations of these factors, and how they in turn contribute to the development of innovation capacity and innovative culture, subvariables that start from innovation, regarding competitive success as a subvariable of competitiveness, selecting as the object of study the gasoline service stations of the state of Tabasco, given the growth of this sector in recent years. The type of research is correlational, cross-sectional under a non-experimental design. The results obtained were analyzed using Exploratory Factor Analysis (EFA) and Confirmatory Factor Analysis (CFA), where the 5 study hypotheses were tested.

Likewise, the Structural Equation Model technique was used to verify and explore the associations between the proposed constructs, obtaining the direct relationship of customer orientation with the capacity for innovation and innovative culture to achieve competitive success, as well as findings of indirect non-hypothesized associations of capacity development and organizational learning towards competitive success.

Keywords: capacity building, change orientation, customer orientation and organizational learning, innovation capacity, innovative culture.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Tabla de contenido

<u>Índice de Tablas</u>	12
<u>Tabla de figuras</u>	14
<u>Capítulo I.- Introducción</u>	16
<u>Introducción</u>	17
<u>Planteamiento del problema</u>	19
Antecedentes del problema.....	19
<u>Definición del problema</u>	21
<u>Pregunta general de investigación</u>	25
Preguntas de específicas de investigación.....	25
<u>Objetivos de la investigación</u>	26
<i>Objetivo general de investigación</i>	26
<i>Objetivos específicos estadísticos</i>	26
<u>Hipótesis general</u>	27
<i>Hipótesis específicas</i>	27
<u>Justificación</u>	28
<u>Limitaciones y delimitaciones</u>	29
<u>Capítulo II Marco teórico</u>	31
<u>La organización</u>	32
<u>Teoría de la organización</u>	33
<u>Teoría de recursos y capacidades</u>	37
<u>Teoría de las capacidades dinámicas</u>	38
<u>Conceptualización de la variable innovación empresarial</u>	42
<u>Clasificaciones de la innovación</u>	45
Innovación en las empresas.....	48
<u>Cultura innovadora</u>	53
<u>Capacidad de innovación</u>	56
<u>Conceptualización de la variable cultura organizacional</u>	58
<u>Modelos de la cultura organizacional</u>	61
Adaptabilidad.....	62
Misión.....	62

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

<u>Involucramiento</u>	62
<u>Consistencia</u>	63
<u>Conceptualización de la variable competitividad empresarial</u>	69
<u>Éxito competitivo</u>	74
<u>Factores del éxito competitivo</u>	76
<u>Las estaciones de servicio de gasolina</u>	77
<u>Modelo teórico de investigación</u>	80
<u>Capítulo III Metodología</u>	85
<u>Tipo y diseño de la investigación</u>	86
<u>Enfoque</u>	86
<u>Población y muestra</u>	87
<u>Técnica de investigación</u>	88
<u>Instrumento</u>	88
<u>Definición operacional</u>	99
<u>Ítems</u>	99
<u>Autor</u>	99
<u>Datos sociodemográficos del instrumento</u>	99
<i>Validez de contenido</i>	100
<u>Métodos y procesos para el análisis de la información</u>	101
<u>Fiabilidad final</u>	102
<u>Análisis Factorial Exploratorio</u>	102
<u>Análisis Factorial Confirmatorio</u>	109
<u>Capítulo IV Resultados</u>	117
<u>Demográficos de la muestra</u>	119
<u>Pruebas de ANOVA</u>	123
<i>Edad</i>	123
<i>Prueba Post hoc</i>	123
<i>Puesto</i>	124
<i>Antigüedad</i>	125
<i>Prueba post hoc</i>	125
<i>Años de experiencia</i>	127
<u>Análisis de correlación</u>	127
<u>Correlación de Pearson</u>	128
<u>Modelo parsimonioso</u>	129

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

<u>Capítulo V Discusión y Conclusiones</u>	132
<u>Contraste de hipótesis</u>	133
<u>Conclusiones</u>	144
<u>Futuras líneas de investigación</u>	147
<u>APÉNDICES</u>	185
<u>Prueba piloto</u>	206
<u>Fiabilidad</u>	206
<u>Análisis Factorial Exploratorio</u>	207

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Tipos de capacidades dinámicas.</i>	41
Tabla 2 <i>Clasificación de innovación según el Manual de OSLO (OCDE).</i>	45
Tabla 3 <i>Clasificación de innovación: externa e interna.</i>	46
Tabla 4 <i>Clasificación de la innovación: tecnológica, social y métodos de gestión.</i>	47
Tabla 5 <i>Innovación incremental y radical.</i>	47
Tabla 6 <i>Autores del constructo Innovación empresarial.</i>	51
Tabla 7 <i>Tipos de cultura organizacional.</i>	65
Tabla 8 <i>Autores del constructo Cultura organizacional hacia la cultura innovadora.</i>	67
Tabla 9 <i>Autores del constructo de competitividad empresarial.</i>	72
Tabla 10 <i>Factores del éxito competitivo.</i>	76
Tabla 11 <i>Conceptualización de las variables ejes de estudio.</i>	81
Tabla 12 <i>Operalización de las variables del Modelo teórico de relaciones entre cultura organizacional e innovación empresarial para la competitividad empresarial.</i>	83
Tabla 13 <i>Tabla de especificaciones de las dimensiones de la variable innovación organizacional.</i>	91
Tabla 14 <i>Tabla de especificaciones de la dimensión de la variable competitividad.</i>	93
Tabla 15 <i>Tabla de especificaciones de las dimensiones de la variable Aprendizaje organizativo.</i>	94
Tabla 16 <i>Tabla de especificaciones de la variable Orientación al cliente.</i>	96
Tabla 17 <i>Tabla de especificaciones de la variable Orientación al cambio.</i>	97
Tabla 18 <i>Tabla de especificaciones de la variable Desarrollo de capacidades.</i>	98
Tabla 19 <i>Tabla de especificaciones de las variables sociodemográficas.</i>	99
Tabla 20 <i>Alfa de Cronbach y número de elementos de las variables del cuestionario IMCCIE.</i>	102
Tabla 21 <i>Análisis factorial de la variable capacidad de innovación (trabajo de campo).</i> ...	103
Tabla 22 <i>Análisis factorial de la variable cultura innovadora (trabajo de campo).</i>	104
Tabla 23 <i>Análisis factorial de la variable éxito competitivo (trabajo de campo).</i>	105
Tabla 24 <i>Análisis factorial de la variable aprendizaje organizativo (trabajo de campo).</i> ...	106
Tabla 25 <i>Análisis factorial de la variable orientación al cliente (trabajo de campo).</i>	107
Tabla 26 <i>Análisis factorial de la variable orientación al cambio (trabajo de campo).</i>	108
Tabla 27 <i>Análisis factorial de la variable desarrollo de capacidades (trabajo de campo).</i> .	109
Tabla 28 <i>Grado de percepción sobre la capacidad de innovación.</i>	119
Tabla 29 <i>Grado de percepción sobre la cultura innovadora.</i>	120
Tabla 30 <i>Grado de percepción sobre el éxito competitivo.</i>	120
Tabla 31 <i>Grado de percepción sobre el aprendizaje organizativo.</i>	121
Tabla 32 <i>Grado de percepción sobre la orientación al cliente.</i>	121
Tabla 33 <i>Grado de percepción sobre la orientación al cambio.</i>	122
Tabla 34 <i>Grado de percepción sobre el desarrollo de capacidades.</i>	122
Tabla 35 <i>Análisis de varianza de un factor de las dimensiones de estudio por edad del personal.</i>	123
Tabla 36 <i>Análisis de varianza de un factor de las dimensiones de estudio por antigüedad en la empresa de cada personal.</i>	125

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Tabla 37 <i>Análisis de varianza de un factor de las dimensiones de estudio por años de experiencia en la empresa de cada personal.</i>	127
Tabla 38 <i>Correlación de Pearson entre las variables de estudio.</i>	128
Tabla 39 <i>Indicadores de ajuste del modelo (trabajo de campo).</i>	131
Tabla 40 <i>Alfa de Cronbach y número de elementos de las variables del cuestionario IMCCIE (prueba piloto).</i>	207
Tabla 41 <i>Análisis factorial de la variable capacidad de innovación prueba piloto.</i>	209
Tabla 42 <i>Análisis factorial de la variable cultura innovadora prueba piloto.</i>	210
Tabla 43 <i>Análisis factorial de la variable éxito competitivo prueba piloto.</i>	211
Tabla 44 <i>Análisis factorial de la variable aprendizaje organizativo prueba piloto.</i>	212
Tabla 45 <i>Análisis factorial de la variable orientación al cliente prueba piloto.</i>	213
Tabla 46 <i>Análisis factorial de la variable orientación al cambio prueba piloto.</i>	214
Tabla 47 <i>Análisis factorial de la variable desarrollo de capacidad prueba piloto.</i>	215

Tabla de figuras

Figura 1 <i>Dimensiones de la cultura orientadas a la innovación.</i>	54
Figura 2 <i>Modelo de cuatro cuadrantes.</i>	61
Figura 3 <i>Elementos del Modelo de Valores de Competencia.</i>	64
Figura 4 <i>Modelo teórico de relaciones entre las dimensiones de la cultura organizacional e innovación con relación a la competitividad empresarial.</i>	82
Figura 5 <i>Análisis factorial confirmatorio de la variable capacidad de innovación.</i>	110
Figura 6 <i>Análisis factorial confirmatorio de la variable cultura innovadora.</i>	111
Figura 7 <i>Análisis factorial confirmatorio de la variable éxito competitivo.</i>	112
Figura 8 <i>Análisis factorial confirmatorio de la variable aprendizaje organizativo.</i>	113
Figura 9 <i>Análisis factorial confirmatorio de la variable orientación al cliente.</i>	114
Figura 10 <i>Análisis factorial confirmatorio de la variable orientación al cambio.</i>	115
Figura 11 <i>Análisis factorial confirmatorio de la variable desarrollo capacidades.</i>	116
Figura 12 <i>Modelo parsimonioso.</i>	130
Figura 13 <i>Análisis factorial confirmatorio de la variable capacidad de innovación (datos prueba piloto).</i>	218
Figura 14 <i>Análisis factorial confirmatorio de la variable cultura innovadora (datos prueba piloto).</i>	219
Figura 15 <i>Análisis factorial confirmatorio de la variable éxito competitivo (datos prueba piloto).</i>	220
Figura 16 <i>Análisis factorial confirmatorio de la variable Aprendizaje Organizativo (datos prueba piloto).</i>	221
Figura 17 <i>Análisis factorial confirmatorio de la variable Orientación al cliente (datos de prueba piloto).</i>	222
Figura 18 <i>Análisis factorial confirmatorio de la variable Orientación al Cambio (datos prueba piloto).</i>	223
Figura 19 <i>Análisis confirmatorio de la variable Desarrollo de Capacidades (datos de prueba piloto).</i>	224

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Tabla de apéndices

Apéndice A <i>Matriz de congruencia: la cultura organizacional orientada a la innovación empresarial, factor clave para la competitividad empresarial de las estaciones de servicio de gasolina.</i>	186
Apéndice B <i>Análisis de los instrumentos de la variable cultura organizacional.</i>	187
Apéndice C <i>Análisis de los instrumentos de la variable Innovación.</i>	194
Apéndice D <i>Análisis de los instrumentos de la variable Competitividad empresarial.</i>	197
Apéndice E <i>Instrumento de Medición de la cultura y capacidad innovadora de la empresa (IMCCIE) (primera versión, primera prueba piloto.</i>	199
Apéndice F <i>Indicadores de ajuste de modelo estructural, prueba piloto.</i>	217
Apéndice G <i>Instrumento Final de Medición de la Cultura y Capacidad Innovadora de la Empresa (IMCCIE).</i>	226

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Capítulo I.- Introducción

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Introducción

En los últimos años, México, percibió un cambio en la industria energética, con la nueva reforma energética establecida el 20 de diciembre el 2013, la cual, trajo consigo un nuevo modelo de negocio, planteando un panorama hacia la apertura de nuevos mercados competitivos, sin embargo, la industria energética mexicana ha ido evolucionando y conforme pasa el tiempo la participación del sector privado en la industria de gas y petróleo se ha ido limitando debido a la fuerte competencia existente, este hecho permitió la entrada nuevas empresas competidoras en el rubro de gasolineras en el país (Secretaría de Energía [SENER], 2013).

En este contexto, ha aparecido un nuevo marco normativo y modelo de negocio para la industria y su rentabilidad, desde un punto de vista de la competitividad, del mercado global y de cambios constantes, las empresas del sector gasolinero se ven forzadas a innovar lo más rápidamente posible debido a que el ciclo de vida de los productos y de las tecnologías es cada día más corto. El desarrollo de la innovación ha generado que la toma de decisiones de las empresas, a la hora de introducir nuevos procesos, necesite ser todavía más rápida (Cornejo & Muñoz, 2009).

No obstante, en los últimos veinte años la innovación se ha ido introduciendo en el mercado empresarial como una herramienta de aprendizaje, orientada a destacar y determinar el rol del talento humano para descubrir cómo crear esta capacidad en las empresas, poniendo como actor principal al colaborador ya que desempeña actividades primordiales en la organización y toma la iniciativa para la creación de ideas de innovación, puesto que no se puede contar con un sistema de mejoramiento continuo sin la total participación del

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

colaborador, y principalmente, es importante que las empresas aprovechen su activo principal y del capital intelectual que poseen de manera que logren superar y mejorar su estado actual (Cruz et al., 2011).

Por tanto, en esta investigación se pretende desarrollar un modelo de ecuaciones estructurales que permita comprobar las asociaciones de los factores de la cultura organizacional para la generación de una cultura de innovación para generar competitividad; para llegar a esta propuesta, se realizó previamente un análisis del marco teórico y conceptual acerca de las variables, para describirlas en el contexto de estudio.

Para la obtención de la información, se determinó una metodología de corte cuantitativo, de tipo correlacional, con la característica de un diseño no experimental transversal, partiendo de la investigación deductiva; en este sentido, el instrumento de recolección de información fue un cuestionario de escala Likert dirigido a los administrativos de cada una de las estaciones de servicio de gasolina que se consideraron para este estudio.

Posteriormente, se desarrolló el análisis de los resultados en el software SPSS mediante el Análisis Factorial Exploratorio (AFE) y el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), con el fin de obtener la comprobación de las hipótesis de investigación.

Finalmente, se presenta el apartado de discusión, donde se anuncia la postura del investigador respecto a los resultados y los hallazgos resultantes para dar apertura a futuras investigaciones.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Planteamiento del problema

Antecedentes del problema

La reforma energética representó un cambio de perspectiva y normativa en la gestión de los recursos naturales de México en la administración interna y externa de las empresas públicas y privadas dedicadas a trabajar en este sector, el establecimiento de esta reforma tiene el objetivo de enmarcar legal e institucionalmente la forma de operar de manera eficiente los recursos naturales para potencializarlos y beneficiar al desarrollo del país (SENER, 2018).

A partir del año 2013, se inició un cambio en la estructura de mercado y de competencia en las estaciones de servicio de gasolina, con la entrada de marcas internacionales y la consolidación de marcas nacionales con nuevas infraestructuras, así como el surgimiento de vehículos más eficientes, con la industria de automóviles eléctricos en diversas partes de México, los nuevos sistemas de transporte masivo, la variación del consumo de gasolina en los últimos años, dan como resultado que las empresas compitan de forma agresiva, basadas en los precios, servicios, valor agregado, calidad de productos, la atención al cliente y la diferenciación innovativa (Avila et al., 2011).

Las importaciones de gasolina aumentan a medida que disminuye la producción de refinerías del país, el dominio de PEMEX limita la capacidad de los privados y la competencia en el mercado, por tal motivo, se vuelve necesario aprovechar de mejor forma instalaciones de logística estratégicas para el almacenamiento y distribución de combustibles a fin de generar a futuro infraestructura propia, para optimizar los costos de la cadena de valor y no impacte de forma significativa en los precios, la consolidación de dichos factores será fundamental para mantener una estructura sólida de precios y la calidad deseada (PricewaterhouseCoopers [PWC], 2020b).

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

La Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE, 2016) reconoce en su publicación denominada *Transición hacia mercados competidos de gasolinas y diésel*, el tema de la variación y liberación del precio del combustible y diésel en México, como parte de los cambios en la reforma energética, permitiendo dejar atrás los esquemas rígidos de administración de precios de los combustibles y establecer la premisa de que el precio será determinado por la oferta y la demanda del mercado.

Estas situaciones implican que exista mayor competencia para beneficio de los consumidores debido a que les permite adquirir combustibles a un menor precio y por su parte la liberación de los precios amplía un catálogo de opciones en cuanto a la calidad de los combustibles, la variedad de los productos y servicios que ofrecen las estaciones de servicio y el efecto positivo que causa en los consumidores (Banco de México, 2019).

Sin embargo, la empresa que continúa con mayor presencia de infraestructura energética en el país es Petróleos Mexicanos (PEMEX) bajo su carácter de empresa productiva del estado, es la mayor marca de estaciones de servicio de gasolina en el país, con 8,190 estaciones de servicio reportadas al año 2021, operando bajo el modelo de franquicias, otorgando licencias a empresas independientes y grupos gasolineros del país para poder vender combustibles bajo su marca comercial PEMEX con productos de calidad en sus estaciones de servicio (Petro Intelligence, 2021). Por el contrario, el número de gasolineras con imagen comercial de alguna otra empresa privada ha ido en aumento, reportando un récord de más de 6.000 estaciones de servicio en marzo de 2022 (Petro Intelligence, 2021).

Para el año 2021 Tabasco inició con 219 permisos vigentes correspondientes para que nuevas marcas iniciaran las instalaciones de las estaciones de servicio de gasolina, considerando las ubicaciones convenientes de acuerdo a la densidad poblacional por cada

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

establecimiento que se pretendían construir y activar, contando con oportunidades futuras para que este mercado vaya en crecimiento en el estado (Petro Intelligence, 2021).

De esta manera es posible incidir que como empresas del sector energético su manera de competir de forma exitosa en el mercado está en función de su capacidad de innovación (Acosta, 2015), con el fin de interactuar de forma continua con las áreas principales de la organización y con el entorno en donde se desenvuelve, involucrando de esta manera la cultura organizacional que promueva y motive todos los procesos de innovación que proponen y se realizan en la empresa (Szczepańska-Woszczyzna, 2014).

Definición del problema

A pesar de que la industria gasolinera es uno de los mercados más importantes, con una aportación del 8.1% del Producto Interno Bruto por parte de los empresarios de este rubro (Onexpo Nacional, 2019), hoy esta industria debe procurar mejorar el servicio al cliente y entre otros atributos para su permanencia en el mercado, mismos que se logran con los objetivos centrados en la innovación empresarial y la consideración hacia los colaboradores mediante un nuevo modelo de competencia organizacional, el cual permita generar la mejora del crecimiento de las estaciones de servicio de gasolina (Vargas, 2015).

La evolución que ha tenido la industria, reconoce que el mercado de estaciones de servicio de gasolina en México ya se encuentra en una segunda etapa de desarrollo caracterizada por la consolidación, donde han surgido marcas con gran potencial a nivel nacional o regional, enfocadas en mercados y nichos redituables que establezcan modelos de negocio creativos, flexibles e innovadores (Reyes et al., 2020; Teece, 2014)

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

En consecuencia, el mercado de gasolinas y diésel en Tabasco, pretenden orientar sus esfuerzos al abasto del estado, mediante un esquema abierto y competitivo, en el que más empresas competirán para distribuir estos combustibles a todos los consumidores provocando un potencial de competitividad de las marcas de estaciones de servicio de gasolina (COFECE, 2019).

Como parte de los retos que presenta este sector, ha sido la introducción y presencia de los automóviles eléctricos a partir del 2018, los cuales se diferencian en beneficiar al medio ambiente así disminuir el tráfico de autos, las emisiones y ahorrar tiempo y dinero de las personas (Onexpo Nacional, 2019a). Empresas globales como Shell y BP han logrado instalar puntos de carga de vehículos eléctricos, adquiriendo empresas especializadas en ese ramo (PricewaterhouseCoopers [PwC] 2020a).

Las gasolineras podrían seguir siendo funcionales para satisfacer las necesidades que surjan en el transporte y en la experiencia del consumidor, sin embargo, habrá cambios en la percepción del consumidor que requieren un mayor uso de tecnologías digitales, con la innovación y los cambios en los diseños de las estaciones de servicio (Vergara 2018).

Las nuevas marcas deben fijar como factor importante que los consumidores al elegir una estación valore diversos factores impulsados por la confianza, seguridad, ubicación y el servicio que le ofrecen los colaboradores, por lo contrario, si los niveles de confianza percibidos por el consumidor no son constantes, provocará una limitante en el crecimiento y expansión de las marcas de gasolineras, estas fallas se inclinan hacia un servicio incompleto, el cliente desea recibir mayores beneficios y mejorar la atención por parte de los empleados, de igual forma desean recibir litros completos, mejor atención del servicio, productos

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

adicionales, rapidez y métodos de pago atractivos y digitales, ya que no todas las estaciones cuentan con este servicio (GasGas Analytics, 2019a; PwC, 2020a).

De la misma forma, para obtener los resultados positivos en la gestión de la estación de servicio, es importante involucrar al personal en la toma de decisiones, para considerar una perspectiva de análisis e iniciativas nuevas para proponer y crear estrategias especializadas en identificar las necesidades del mercado y las preferencias de consumo, tomando en cuenta el número y la ubicación de los competidores locales, considerando que si una gasolinera que se sitúa cerca de otras gasolineras enfrenta mayor competencia que una aislada y a su vez permite que el consumidor se transporte fácilmente a conseguir otra opción que le brinde mayores beneficios (Petro Intelligence, 2021), el abastecimiento de combustible y el fortalecimiento de la estrategia de innovación empresarial para así obtener la competitividad deseada (Energy Information Administration, 2021).

Las estaciones de servicio de gasolina, se ven en la necesidad de evolucionar y mejorar sus procesos internos de manera proporcional a la tendencia de la cultura de la organización y la capacidad de innovación para así mantener, crecer o mejorar su competitividad, de este planteamiento surge el estudio del modelo de cuatro cuadrantes de Denison et al., (2015), que explica cómo se desempeña la cultura organizacional en diferentes factores, desde la adaptabilidad y el involucramiento, la primera enunciando que las empresas deben adaptarse al entorno emprendiendo estrategias de acción para adecuar sus procesos internos ante las situaciones que se puedan presentar, asumiendo riesgos, aprendiendo de los errores para desarrollar la capacidad al cambio, considerando los elementos de aprendizaje organizacional, orientación al cliente, orientación al cambio e innovación (García, 2017; Martínez, 2010).

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Así como uno de los elementos del cuadrante involucramiento, como la capacidad de desarrollo, que asegure que el personal se encuentre comprometido con la empresa para desarrollar en ellos el sentido de pertenencia, con seguridad, autonomía y responsabilidad entre todo el equipo de trabajo (Fey y Denison 2003; Martínez, 2010).

Con la existencia de un mercado altamente competitivo y cambiante y el surgimiento de nuevas tecnologías, tanto como la actualización del marco legal de operación, esta industria se encuentra en la "segunda etapa" de desarrollo cuya característica es la consolidación, donde se plantea la orientación hacia la innovación de la cultura organizacional que incidan de manera positiva en la competitividad (Wyman, 2017; PwC, 2020a).

Esto solo se puede dar en las empresas si existe una cultura innovadora, estas deben crear unas condiciones y un clima de trabajo que favorezcan, por un lado, la generación de productos y, por otro, la aceptación y adopción de nuevas tecnologías e innovaciones.

En tal sentido, el presente estudio tiene el objetivo de conocer la asociación de los factores de la cultura organizacional: desarrollo de capacidades, orientación al cambio, aprendizaje organizativo y orientación al cliente, en la explicación de la capacidad de innovación y cultura innovadora respecto al éxito competitivo de las estaciones de servicio de gasolina del estado de Tabasco para reconocer la importancia de atender los aspectos internos de la organización.

Ante este panorama, se plantearon las siguientes preguntas, objetivos e hipótesis de investigación con apoyo en una matriz de congruencia (ver apéndice A) que permitió establecer el alcance de la investigación.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Pregunta general de investigación

¿Cómo influyen los factores de la cultura organizacional: desarrollo de capacidades, orientación al cambio, aprendizaje organizativo y orientación al cliente, en la explicación de la capacidad de innovación y cultura innovadora respecto al éxito competitivo en las estaciones de servicio de gasolina del estado de Tabasco?

Preguntas específicas de investigación

¿El desarrollo de capacidades tiene asociación positiva y significativa con la capacidad de innovación y la cultura innovadora respecto al éxito competitivo de las estaciones de servicio de gasolina de Tabasco?

¿La orientación al cambio tiene una asociación positiva y significativa con la capacidad de innovación y la cultura innovadora respecto al éxito competitivo de las estaciones de servicio de gasolina de Tabasco?

¿El aprendizaje organizativo tiene asociación positiva y significativa con la capacidad de innovación y la cultura innovadora respecto al éxito competitivo de las estaciones de servicio de gasolina de Tabasco?

¿La orientación al cliente tiene asociación positiva y significativa con la capacidad de innovación y la cultura innovadora respecto al éxito competitivo de las estaciones de servicio de gasolina de Tabasco?

¿Los factores de la cultura organizacional tienen una relación indirecta con la capacidad de innovación y la cultura innovadora respecto al éxito competitivo de las estaciones de servicio de gasolina de Tabasco?

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Objetivos de la investigación

Objetivo general de investigación

Determinar la asociación de los factores de la cultura organizacional: desarrollo de capacidades, orientación al cambio, aprendizaje organizativo y orientación al cliente, en la explicación de la capacidad de innovación y cultura innovadora respecto al éxito competitivo de las estaciones de servicio de gasolina del estado de Tabasco.

Objetivos específicos estadísticos

Determinar la asociación positiva y significativa entre el desarrollo de capacidades con la capacidad de innovación y la cultura innovadora respecto al éxito competitivo de las estaciones de servicio de gasolina de Tabasco.

Determinar la asociación positiva y significativa entre la orientación al cambio con la capacidad de innovación y la cultura innovadora respecto al éxito competitivo de las estaciones de servicio de gasolina de Tabasco.

Determinar la asociación positiva y significativa entre el aprendizaje organizativo con la capacidad de innovación y la cultura innovadora respecto al éxito competitivo de las estaciones de servicio de gasolina de Tabasco.

Determinar la asociación positiva y significativa entre la orientación al cliente con la capacidad de innovación y la cultura innovadora respecto al éxito competitivo de las estaciones de servicio de gasolina de Tabasco.

Determinar las asociaciones indirectas de los factores de la cultura organizacional con la capacidad de innovación y la cultura innovadora respecto al éxito competitivo de las estaciones de servicio de gasolina de Tabasco.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Hipótesis general

Los factores de la cultura organizacional: desarrollo de capacidades, orientación al cambio, aprendizaje organizativo y orientación al cliente, tienen una asociación en la explicación de la capacidad de innovación y cultura innovadora respecto al éxito competitivo de las estaciones de servicio de gasolina del estado de Tabasco.

Hipótesis específicas

El desarrollo de capacidades tiene una asociación positiva y significativa con la capacidad de innovación y la cultura innovadora respecto al éxito competitivo de las estaciones de servicio de gasolina de Tabasco.

La orientación al cambio tiene una asociación positiva y significativa con la capacidad de innovación y la cultura innovadora respecto al éxito competitivo de las estaciones de servicio de gasolina de Tabasco.

El aprendizaje organizativo tiene una asociación positiva y significativa con la capacidad de innovación y la cultura innovadora respecto al éxito competitivo de las estaciones de servicio de gasolina de Tabasco.

La orientación al cliente tiene una asociación positiva y significativa con la capacidad de innovación y la cultura innovadora respecto al éxito competitivo de las estaciones de servicio de gasolina de Tabasco.

Los factores de la cultura organizacional tienen una asociación indirecta con la capacidad de innovación y la cultura innovadora respecto al éxito competitivo de las estaciones de servicio de gasolina de Tabasco.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Justificación

Los retos que presentan los empresarios de la industria en este servicio pronostican el crecimiento respecto a los beneficios que puedan aportar al consumidor y que sea susceptible a elegirlo ante la competencia, por lo que se vuelve relevante identificar cuáles son los factores que han dado pauta a la elección de nuevas marcas, su permanencia en el mercado y sus estrategias competitivas planteadas y aplicadas (Energíahoy, 2020).

En este sentido se comprende la importancia de esta investigación, donde se encontró escasa evidencia de estudios realizados en el ámbito nacional e internacional en el sector gasolinero respecto a la asociación de la innovación y cultura organizacional en la industria para generar la competitividad, de igual forma permitirá conocer la asociación de las variables de innovación y cultura organizacional como impulsoras de la competitividad para las estaciones de servicios de gasolina en Tabasco, con el fin de desarrollar nuevas investigaciones y propuestas de temáticas posteriores que aporten beneficios al objeto de estudio, mostrando un panorama general de la situación en la industria gasolinera del estado de Tabasco y la competencia existente.

De manera puntual se describe la importancia de la presente investigación desde la perspectiva teórica, práctica, metodológica, de relevancia y por conveniencia:

Teórica: Permitirá abrir futuras líneas de investigación académica respecto a las variables estudiadas: cultura innovadora, innovación y competitividad, desde diferentes perspectivas con base en las hipótesis planteadas en este estudio.

Práctica: Los resultados de dicho estudio, conducirán a generar planes de acción eficaces en las diferentes industrias para incrementar la cultura innovadora y/o nuevos programas estratégicos en las organizaciones.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Metodológica: Brindará un enfoque metodológico idóneo para el estudio de este tipo de organizaciones respecto a las variables de estudio seleccionadas, donde surgirán diversos hallazgos en la investigación, por medio de un modelo de ecuaciones estructurales, con el fin de que pueda ser un referente para diseñar propuestas que fomenten la competitividad mediante la cultura de innovación.

Relevancia: Para las organizaciones, y principalmente, para los corporativos gasolineros, con base en el contexto, es importante generar e implementar una cultura innovadora que conduzca a la competitividad y crecimiento de la empresa.

Por conveniencia: Al plantear la investigación a los diversos corporativos gasolineros, les pareció interesante aplicar el estudio dentro de la organización, para identificar áreas de oportunidad e implementar acciones.

Limitaciones y delimitaciones

La investigación se delimita a las estaciones de servicio de gasolina que se encuentra en el estado de Tabasco, trabajando con los grupos gasolineros que cuentan con la mayor participación en el estado de Tabasco, tomando como muestra 90 estaciones de servicio de gasolina.

Respecto al criterio de inclusión, se identificaron los sujetos tipo, considerando a las personas que cuentan con las características para el desarrollo el estudio, seleccionando al personal que cuenta con alcance en mandos medios, tomadores de decisiones dentro de las gasolineras.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Asimismo, se excluyen a los agentes de servicio o despachadores de las estaciones de servicio de gasolina, ya que no cuentan con las características requeridas en los objetivos de la investigación.

Dentro de las principales limitaciones se encuentra la obtención de información documental de las empresas y el acceso a la aplicación de los instrumentos de investigación, debido a los temas de confidencialidad manejados por los corporativos gasolineros.

Se considera también, que el desarrollo de este trabajo de investigación se lleve a cabo en un periodo no mayor a tres años a partir de la aceptación del mismo. Tiempo en el que se pretende desarrollar la metodología que permita cumplir con lo propuesto, realizar el trabajo de campo, análisis de los datos obtenidos y presentación de resultados para integrar conclusiones afines a lo descubierto e identificar los elementos que relacionan la innovación empresarial y la cultura organizacional para el desarrollo de la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Capítulo II Marco teórico

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

En este apartado se encuentra la revisión teórica que funge como sustento para la realización de esta investigación, donde se parte de la teoría de la organización y la teoría de recursos y capacidades como base teórica, posteriormente se abordan los temas relacionados a la innovación empresarial, la cultura organizacional y la competitividad empresarial. Asimismo, se presenta el modelo teórico y estado del arte resultante de las relaciones esenciales identificadas a partir del análisis y abstracción de la teoría consultada.

La organización

Pérez (2000) considera que la organización humana es un conjunto de personas cuyas acciones se coordinan para conseguir un cierto resultado u objetivo que interesa a todas ellas, aunque su interés pueda deberse a motivos muy diferentes, para que exista organización no basta cumplir con tener un conjunto de personas y tener un objetivo en común; sino su importancia radica en que estas personas se organicen y coordinen sus actividades, ordenando la actividades para el logro de resultados que se desean alcanzar.

En ese mismo sentido, la organización se explica como el conjunto de personas, sistemas, actividades, funciones, infraestructura, puestos de trabajo, instalaciones y dependencias que persiguen un objetivo y constituyen un cuerpo, institución o empresa social que se rige con base en las normativas, políticas, cultura y costumbres propias con el fin del intercambio de conocimientos para estructurar uno nuevo, según sean los niveles de aprendizaje, individual, de equipo, organizacional e interorganizacional (Garzón, 2015).

Las organizaciones forman parte de un mercado impredecible y en evolución, por lo que las empresas adoptan diversas estrategias, procesos y modelos de gestión del conocimiento para fortalecer sus ventajas competitivas. Para poder mantener la competitividad

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

requieren generar un valor agregado que les permita marcar la diferencia dentro del mercado, de este modo es necesario que las empresas se enfoquen en cuidar y potenciar sus estrategias (Sánchez, 2017).

De tal forma que para organizar cualquier negocio es importante dotarlo de todo lo necesario para que funcione correctamente desde las materias primas, herramientas, financieramente y del capital humano requerido (Zapata & Mirabal, 2018) tal como en la actualidad que se habla de la innovación para incorporar la visión, misión y la estrategia empresarial como un proceso real y sistemático, requiriendo que todo el personal esté dispuesto a aportar mediante el conocimiento y sensibilidad del tema a través de actividades organizacionales que permitan el desarrollo de la misma, es decir, la innovación es el reinvento continuo de sí mismos como actores y autores de su progreso y de sus producciones tangibles (Gutiérrez, 2006).

En tal sentido, se reconoce que la capacidad de una organización para poder crear, generar, producir e implementar innovaciones constantes, está en función de la cultura organizativa que practique y gestione (March & Mosser, 2011), convirtiéndose en la esencia de la innovación como principal factor organizativo con las características culturales que la impulsen, como la apertura y la capacidad de aprender y generar las nuevas ideas, con la creatividad; el fomento de la toma de riesgos; y la libertad para expresar las opiniones (Tushman & O'Reilly III, 1997).

Teoría de la organización

Las organizaciones constituyen parte importante en el desarrollo de un país, comunidad o localidad, la razón se explica en una de las afirmaciones relevantes en los

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

estudios organizacionales del autor Etzioni el cual, textualmente dice: “Nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones. La mayoría de nosotros morirá dentro de una organización...” (Etzioni, 1986, p.1), es decir, el individuo vive relacionado a las organizaciones de diversas formas, mediante los procesos sociales, culturales, económicos, políticos e incluso organizacionales para desarrollarse en diversos roles de la sociedad.

La teoría de la organización es un campo que se ha desarrollado a lo largo del tiempo, su estudio ha evolucionado desde la consideración de los factores del individuo y su comportamiento en la empresa, así como en las relaciones sociales, económicas, culturales entre otros, por tanto, el trabajo con el ser humano hacia las organizaciones ha sido inevitable, así como la influencia de la sociedad para el establecimiento de las políticas públicas desarrolladas al interior de la organización, determinando un efecto en la calidad de vida y el equilibrio de la sociedad (Hall, 1996; Barba, 2013).

Asimismo, la teoría de la organización analiza los problemas comunes de las empresas tales como la estructura organizacional, el proceso de decisiones, las relaciones externas, las relaciones humanas, el estilo de liderazgo, la visión de los sistemas cerrados y abiertos, la productividad y competitividad, también hace énfasis en los hechos o causas del fenómeno social del comportamiento del individuo, utilizando herramientas como diagnósticos para determinar necesidades de la empresa (Barba, 2010).

En ese mismo sentido, las organizaciones están presentes en distintos espacios de la vida actual y moderna de las personas, mediante el desarrollo e interacción de los entornos sociales donde el individuo se comporta, lleva consigo a la organización a su forma y estilo de vida en general, por tanto, las organizaciones se encuentran presentes en las diversas

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

relaciones sociales, económicas, políticas, culturales, entre otros, mismas relaciones que se desarrollan dentro de las organizaciones considerando a estos factores como elementos que articulan y estructuran a la sociedad (De la Rosa, 2019).

Respecto al estudio de las organizaciones, diversos autores han enmarcado teorías clásicas y modernas acerca de la importancia del análisis de la empresa, estudiada no solo a nivel organizacional y sino desde el individuo, y desde diferentes perspectivas, la escuela clásica buscó dar respuesta a los problemas de productividad y eficiencia de las empresas, mediante la organización formal (López et al., 2006).

Henry Fayol, nombrado el pionero de la teoría clásica, fundador de la administración moderna, se enfocó en las definiciones básicas de una empresa, así como sus funciones con base en las áreas funcionales de una administración, como sus procedimientos universales, esto para poder ser aplicable a cualquier tipo de organización (Segredo, 2016), estableció principios generales que los caracterizo como flexibles pero no absolutos pero útiles en cualquier contexto en que se encuentren los factores internos y externos de la organización, como la autoridad y responsabilidad, unidad de mando, cadena de escala y esprit de corps (Koontz et al., 2012).

Frederick Taylor, reconoció elevar la productividad de la organización a través la eficiencia y eficacia con la producción y optimización, con la filosofía de construir un ambiente armónico y de cooperación de grupo, con salarios justos y el desarrollo de los trabajadores (López et al., 2006).

Henry L. Gantt descubrió su enfoque en la selección científica de los trabajadores y la cooperación, trabajo en equipo entre la mano de obra y la administración. Fue creador de la gráfica de Gantt, que hasta hoy en nuestros días se aplica y usa en las organizaciones para

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

planear las actividades, y una de sus principales preocupaciones era la capacitación del personal, por lo que propuso su necesidad en las organizaciones, (Vargas & Nava, 2009).

Elton Mayo, iniciador de la escuela humanística, determinó que los factores sociales como la moral, las relaciones entre las personas en el trabajo, su compromiso y la gestión efectiva, mejoraba la productividad, consideró que el comportamiento humano, se debe al uso asertivo de las habilidades interpersonales como motivación, asesoramiento, dirección y comunicación. Planteamiento que obtuvo mediante un estudio realizado en la planta Hawthorne en la Western Electric Company entre 1927 y 1932, concluyendo que las empresas deben buscar su enfoque en los valores humanos, basados en armonizar las funciones básicas de la organización, la económica y la social (Hernández, 2011).

Etzioni Amitai, Peter Blau y Richard Scout citados en López et al., (2006), en sus investigaciones coincidieron con un enfoque estructuralista, vinculando a las organizaciones con su exterior, como empresas formales e informales, con base en las escuelas clásicas, la de relaciones humanas y del comportamiento, su idea parte de que las empresas se consideran como sistemas abiertos que se encuentran en constante interacción con su ambiente externo y que a su vez tiene un efecto en el comportamiento de las personas (López et al., 2006).

Por su parte Peter Drucker, especialista en gerentes y líderes de organizaciones, planteó una visión moderna, donde la gestión empresarial debe realizarse por objetivos y no por control, que lo importante es la misión y no la forma en que se administra, considera importante la dirección como largo alcance, resultado de una visión amplia y profunda (Hernández, 2011; Villarreal, 2013).

La organización entonces surge como resultado de incluir factores independientes tal como personas, grupos, actitudes, motivos, estructura, interacciones, objetivos, estatus y

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

autoridad, es decir, son equipos que trabajan de forma conjunta, para adquirir sus recursos y producir sus productos y/o servicios. Involucrando en este proceso la gestión de los factores, los recursos disponibles y la evaluación de la competitividad empresarial (Robbins & Coulter, 2010).

Al inicio de los noventa, se empezó a analizar como punto de interés a la ventaja competitiva de la empresa, enfocándose principalmente en los aspectos internos de la empresa, no solo refiriéndose al posicionamiento posible en el mercado, sino al desarrollo y aprovechamiento de los recursos y capacidades internas que posee la organización como características únicas, donde surgen teorías enfocadas al reforzamiento de ciertos rubros y aristas organizacionales, a partir de reflexiones de Penrose en 1959, Winter en 1982, entre otros autores, tal como lo es la teoría de recursos y capacidades y la teoría de las capacidades dinámicas (Suárez & Ibarra, 2002).

Teoría de recursos y capacidades

Con una visión desarrollada desde la teoría de los recursos y capacidades y la teoría de las capacidades dinámicas, la innovación empresarial se desarrolla desde la premisa de mantener un pensamiento transformador y no estático desde las empresas a gran escala, los conocimientos y las personas toman el lugar de los recursos monetarios y materiales, aportando en el desarrollo competitivo de la empresa para suministrar bienes y servicios (Penrose, 1959).

Lengnick-Hall (1992) planteó en sus inicios que para que la innovación tenga los atributos que se diferencien con la competencia, debe apoyarse en elementos particulares que forman parte de la empresa como la cultura organizacional, en un planteamiento más actual

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Naranjo et al., (2012) y Galende, (2002), añaden que esta cultura debe considerar las características individuales, grupales y organizativas para que formen la cultura predominante.

La teoría de los recursos y capacidades aborda la diversidad de los recursos de una organización, su objetivo se centra en mantener y evaluar los elementos intangibles como los recursos que potencien y generen la ventaja competitiva por ser valiosos, diferentes e imperfectamente imitables e insustituibles, por consiguiente la cultura organizacional está directamente relacionada con el desarrollo organizacional con el fin de realizar una gestión del cambio exitoso, es ahí donde emerge con fuerza la cultura organizacional como factor clave e indispensable en una organización para obtener y mantener una ventaja competitiva (Barney 1991; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984).

La teoría de recursos y capacidades, pretende dar una explicación a los diferentes niveles de rendimientos que generan las empresas a largo plazo, desde el enfoque interno, es decir, los recursos que pueden considerarse las características propias para convertirse en un valor potencial para la ventaja competitiva (Barney, 1991), de manera que esta teoría integra elementos como la cultura organizacional, con los componentes de identidad organizacional, capital intelectual, lenguaje y prácticas de la empresa, así como aspectos intangibles con las características que distinguen a la organización (Barney, 1991; Barney et al., 2011).

Teoría de las capacidades dinámicas

La teoría de las capacidades dinámicas es, se describe como la forma en que la empresa integra, estructura y reorganiza sus competencias internas y externas para enfrentar los cambios del entorno, mismas que reflejan las fortalezas de la organización para lograr nuevas e innovadoras formas de ventajas competitivas (Teece et al., 1997).

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Se define también como capacidades dinámicas al subconjunto de competencias y habilidades con los que la empresa crea nuevos productos y procesos para cumplir las expectativas del mercado, con base en las actividades que permitan darle dirección a la empresa a obtener beneficios superiores basados en innovación, precios diferenciados y la calidad de los productos y servicios que oferta la empresa (Teece, 2014).

Para Helfat (1997) las capacidades dinámicas contribuyen a que la firma cree nuevos productos, servicios y/ procedimientos en respuestas a las circunstancias del mercado para identificar las funciones gerenciales y organizacionales requeridos para aplicar estrategias (Davies & Brady, 2016).

Es preciso señalar que la teoría de las capacidades dinámicas estudia y se enfoca en los factores internos y externos de la empresa, al referirse a los factores internos considera las habilidades para la reestructura de sus recursos y capacidades, por otro lado, los factores externos, involucra el ambiente exterior en el que se desempeña para adaptar sus competencias y recursos y enfrentar de forma oportuna la dinámica compleja del mercado (Kraatz & Zajac 2001).

El concepto y objetivo de la teoría de las capacidades dinámicas a lo largo del tiempo se ha ampliado, tal como lo expresa Winter (2003) son las adaptaciones que sufre una empresa provocados por circunstancias internas o externas de la empresa que exigen modificar diversos áreas de oportunidad de esta, es decir, son las capacidades organizativas que se ven afectadas por el cambio y que pueden cambiar el producto, el proceso productivo, la escala o el mercado que satisface, misma capacidad que permita a la empresa ajustarse al entorno competitivo.

Las capacidades dinámicas son ese potencial que es único de una organización. Para emprender nuevos conocimientos y habilidades a partir las necesidades que surjan como la

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

expansión, seguridad, estructura, reestructura, fortalecimiento y aprendizaje de sus competencias con el fin de tener las herramientas para poder anticiparse a los cambios percibidos, con el desarrollo de nuevos productos, procesos y modelos de negocio escalables para establecer, mantener y/o ampliar las ventajas competitivas (Aguilar & Yepes, 2006).

Por su parte Ambrosini & Bowman (2009) basados en la teoría de Teece, Pisano y Shuen proponen que las capacidades dinámicas comprenden cuatro procesos principales: reconfiguración, apalancamiento, aprendizaje e integración.

La primera etapa de reconfiguración se encarga de la transformación y agrupación de activos y recursos, por ejemplo, la consolidación de los recursos de fabricación que a menudo ocurre como resultado de una adquisición, la etapa de apalancamiento, trabaja replicación de los procedimientos que está operando en un área de una empresa con otro departamento, así como la ampliación de un recurso en un área, por ejemplo, la diversificación de un producto.

El proceso de aprendizaje beneficia a la empresa mediante las pruebas y errores que se comentan y se evalúan con el fin de realizar las tareas de forma más efectiva y eficiente, con el análisis del entorno para reflexionar sobre el éxito o fracaso de la organización. Y finalmente se presenta el proceso de integración, que se refiere a la capacidad de la empresa para integrar y coordinar sus activos y recursos, resultando de la necesidad de nuevos recursos de la empresa (Ambrosini et al., 2009).

Con base en el modelo de las cuatro capacidades dinámicas de Garzón (2015), se presenta en la tabla 1 la siguiente descripción de cada una:

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Tabla 1
Tipos de capacidades dinámicas.

Capacidad dinámica	Concepto	Componentes
Capacidad de absorción	Habilidad de una organización que permite analizar los elementos del conocimiento con los que la empresa cuenta y determina cuales requiere reforzar (Cohen y Levinthal, 1990)	-Capacidad de asimilación -Capacidad combinatoria o de integración -Capacidad de explotación
Capacidad de innovación	Habilidad de la organización para desarrollar nuevas propuestas de productos y servicios, metodologías, etapas, modelos de negocio, nuevos segmentos de mercado, nuevos sistemas creativos de gestión, alineada a una orientación estratégica propia (Wang & Ahmed, 2007).	-Innovación gradual -Innovación arquitectural -Innovación radical -Innovación conceptual
Capacidad de adaptación	Habilidad de ajuste estratégico organizacional para estructurar adecuadamente con base en las condiciones contextuales de la organización (McKee, et al., 1989).	-Estado inestable -Estado estable -Estado neutral
Capacidad de aprendizaje	Habilidad que desarrolla una empresa para procesar información desde sus recursos, con el fin de generar un nuevo conocimiento desde lo individual, grupal, organizacional e interorganizacional, con base en una cultura única (Garzón; et al 2012; Mertens & Palomares, 2006).	-Adquisición -Capacidades de Conocimiento -Capacidades de generación de conocimiento -Capacidades de combinación de conocimiento

Nota. Se muestran la descripción de las cuatro capacidades dinámicas. Con base en Cohen & Levinthal (1990); Garzón; et al., (2012); Mertens & Palomares (2006); McKee, et al., (1989); Wang & Ahmed (2007).

Así pues, se resalta la importancia que para que una empresa sea sustentable y sobreviva dependerá de su capacidad de adecuarse a un entorno cambiante, en este sentido, las capacidades de absorción, innovación, adaptación y aprendizaje con base en la revisión de la literatura se proponen como las habilidades idóneas para modificar, ajustar y desarrollar

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

recursos organizacionales para crear y ejecutar estrategias de acción que generen valor y mejoren o en su caso permanezca su posición competitiva en el mercado (Pérez, 2009).

Conceptualización de la variable innovación empresarial

Desde la década de 1930, Schumpeter (1934 como se cita en Bazhal 2016) describía a la innovación como los experimentos que hacen las empresas en el mercado con base en los cambios en los sectores productivos, enfocándose en la introducción de nuevos productos o metodologías de producción para apertura nuevos mercados y desarrollar nuevas fuentes de suministros de materias primas o insumos, así mismo, Schumpeter para el año 1967, la definió como:

La combinación de los factores de producción que deben ser efectuados por pasos, para modificar o cambiar la organización industrial, producir nuevos productos o en la apertura de nuevos mercados, de tal forma que las etapas económicas son consecuencia de la innovación, pero también permite que las actividades innovadoras que realice la organización se pueden reordenar por las situaciones económicas (Archibugi et al., 2013).

Considerando que la innovación de acuerdo con la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico:

“Es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto de un proceso, de un nuevo método de comercialización, o de un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (OCDE, 2005, p.56), a partir de esta conceptualización, se pueden realizar planteamientos que aporten a la industria componentes estratégicos para su expansión

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

paulatina y mejorar la forma de comercializar el combustible para diferenciarse ante los consumidores y el mercado competitivo.

En el Manual de Oslo la OCDE (2005) clasifica a la innovación para su estudio y aplicación en cuatro tipos según su contexto de acción, innovación de producto, innovación de procesos, innovación aplicada a la mercadotecnia y a la organización, estos elementos están implicados en el desarrollo de las estaciones de servicio de gasolinas, sin embargo, lo antes expuesto nos indica las áreas de oportunidad en las que se pronostica si se desarrollan de forma precisa, lograrán grandes resultados.

En ese sentido, las actividades de innovación involucran diversas acciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que llevan a la introducción de nuevas ideas o procesos de innovación (Muñoz et al., 2018). Del mismo modo, la innovación tecnológica se define como la actividad de transformar una idea en un producto o servicio nuevo o mejorarlo, es aplicable en los procesos de fabricación, introducir algo nuevo o mejorar su uso en la industria y/o mercado (OCDE, 2005).

La innovación es el desarrollo de nuevas ideas, productos, servicios, conceptos y prácticas, su objetivo principal es definir una ventaja competitiva, es decir, exige conciencia y el equilibrio para el manejo de ideas desde la imaginación hasta la realización e implementación. En las organizaciones, diversos líderes consideran que está relacionada directamente con la tecnología, se dice que, para un desarrollo efectivo, se requiere de la capacidad, espíritu imaginativo, la creatividad, valores de la persona y la cultura organizacional (Bermúdez, 2013).

De modo similar, con base en su impacto, la innovación puede ser estudiada desde tres perspectivas, económica, social o ambiental, es vista como la transformación del espacio de un

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

proceso, producto o servicio como un adición o incremento de las cualidades del mismo (Suárez et al., 2013).

La innovación es una práctica donde se diseña nuevas propuestas de productos y procesos de fabricación, como resultado se puede obtener de ella un proceso de aprendizaje, donde el conocimiento se aplica en las organizaciones con el objetivo de mejorar los productos, servicios y procesos productivos (Araneda et al., 2015), asimismo, la innovación, vista como un término que sugiere originalidad y que se asocia con la idea de la creatividad, se determina como un factor que adiciona a la creación de éxito económico de las empresas competitivas (Roman et al., 2009).

Para Rodríguez (2009) innovar es crear o mejorar productos, procesos y/o servicios con el objetivo que el mercado lo evalúe y lo valore, para incrementar la capacidad de crear y beneficiar la empresa con base en las necesidades sociales. La innovación también puede ser una función a una actividad o un resultado, sin embargo, se puede resumir que la innovación es equivalente a la creación o el desarrollo de algo nuevo (Nagy, 2014).

Por tanto, la innovación se convierte en la representación de todos los esfuerzos en conjunto de un proceso de creación, no solo del resultado sino hasta la utilización de la invención. Estas invenciones deben ser aceptadas por los usuarios, cumplir las expectativas de acuerdo a sus necesidades, es decir, orientar los objetivos de innovación para la aceptación a nivel país, mercado o inclusive para una empresa (Velázquez et al., 2018).

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Clasificaciones de la innovación

De acuerdo al Manual de Oslo descrito por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE,2005) la innovación se clasifica para su estudio y aplicación en cuatro tipos según su ámbito de acción:

Tabla 2

Clasificación de innovación según el Manual de OSLO (OCDE).

Clasificación de innovación	Descripción	Se enfoca en:
Innovación de procesos	Se introduce la innovación de forma significativa en un proceso productivo o de distribución, es una herramienta para modificar o ajustar procedimientos, recursos, materiales, métodos, equipos utilizados, software, logística, etc.	Nuevos métodos de producción (técnicas, tecnología, software, equipos, maquinarias).
Innovación de marketing	Se aplica y estudia en la mercadotecnia y comercialización, implica cambios en el empaquetado y etiquetado del producto, su posicionamiento, promoción y definición de precio de venta, para que la innovación sea notable.	Nuevas estrategias de producto, precio, plaza y promoción.
Innovación de organización	Se determina a nivel organización, se aplica la innovación en la introducción de una nueva metodología de organización en las actividades del lugar de trabajo o en las relaciones externas e internas de la empresa.	Estructura organizacional, cultura organizacional, liderazgo orientado a la innovación etc.
Innovación de producto	Se define así cuando se propone una nueva forma de utilizar un producto existente, el cual ha sufrido modificaciones ligeras en sus especificaciones técnicas, de la misma forma, se aplica en la introducción de un bien o servicio para mejorar sus atributos y elementos técnicas, funcionales, sus componentes, insumos, materiales, elementos informáticos integrados.	Atributos (técnicos, funcionales, componentes, insumos, etc.) de un producto o servicio.

Nota. Se muestra la clasificación de la innovación desde cuatro enfoques. Con base en Garzón & Ibarra (2013); OCDE (2005).

Con base en lo anterior, la innovación se entiende como la concepción de cambios significativos en el producto, el proceso, la comercialización, la gestión o la organización de la

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

empresa, con el objetivo de mejorar sus resultados y ser más competitivos en el mercado (Velázquez et al., 2018).

Por otra parte, Rodríguez (2009b) distingue dos tipos de innovaciones que son aplicables a la empresa, las cuales se presentan en la tabla 3:

Tabla 3

Clasificación de innovación: externa e interna.

Clasificación	Descripción	Se enfoca en:
Innovación a nivel externo	Hace referencia a la estructura de redes de empresas y los agentes del sistema económico para fortalecer la relación entre ellos, los llamados clusters y las que se enfocan en el crecimiento de los negocios y actividades productivas en el ámbito internacional.	Alianzas estratégicas Redes de negocios
Innovación a nivel interno	Esta clasificación permite mejorar el trabajo en grupo, a través de la gestión y el trabajo interno del equipo, para lograr comunicaciones afectivas y productivas apoyados de la cultura organizacional y la capacidad de estimular la innovación mediante ella. Ambos tipos de innovación, interno y externo, deben trabajar en conjunto, no son sucesos independientes, se requieren estrategias de innovación para la generación de alianzas estratégicas.	Capital humano Estructura organizacional Cultura organizacional

Nota. Se describe la clasificación de la innovación a nivel externo e interno. Tomado de Rodríguez (2009).

Otra clasificación que se presenta de la innovación es la de Suárez et al., (2013), la cual la describe mediante tres tipos de innovación, tecnológica, social y de métodos de gestión, tabla (4).

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Tabla 4

Clasificación de la innovación: tecnológica, social y métodos de gestión.

Clasificación	Descripción	Se enfoca en:
Innovación tecnológica	Analiza los cambios que se introducen en los productos y en los procesos.	Innovación producto Innovación proceso Condiciones sociales
Innovación social	Su tarea es proponer soluciones nuevas a los problemas que surgen en la sociedad sin afectar a la organización.	Condiciones y soluciones de vida sociales Servicios sociales
Innovación de métodos de gestión	Se realizan en los ámbitos comerciales, financieros, organizativos, que apoyan y fortalezcan la innovación de la empresa.	Soporte organizativo Estructura organizacional. Alianzas estratégicas Nuevos recursos.

Nota. Se describe la calificación de la innovación en su desarrollo tecnológico, social y métodos de gestión. Con base en Suárez et al., (2013); Cruz & Abreu, (2011).

Se cita otra clasificación de innovación la cual los autores la clasifican como innovación incremental y radical.

Tabla 5

Innovación incremental y radical.

Clasificación	Descripción	Se enfoca en:
Innovación incremental	Mejoras que se realizan a un producto, servicio o método existente, las cuales crean valor agregado sobre estos.	Incrementa el valor agregado.
Innovación radical	Se refiere a aplicaciones nuevas de una tecnología, cambio o introducción de un nuevo producto, servicio o proceso que no se conocía antes.	Modificaciones o actualizaciones de productos y servicios.

Nota. Se presenta la clasificación de la innovación incremental y radical, su conceptualización y enfoque. Con base en González et al., (2014).

En las empresas, los cambios innovadores, se realizan cuando se aplican nuevos conocimientos y tecnología, estos pueden desarrollarse internamente o con colaboraciones externas, o bien, adquiridos a través de servicios de asesoramiento o por comprar tecnología, debido a que surge la necesidad de estar a la expectativa de la innovación de los nuevos productos y servicios que se desarrollan en el mercado, fomentando la permanencia y

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

promoviendo la creatividad en la elaboración de nuevas ideas para incrementar la capacidad de creación de una empresa (Zayas et al., 2015).

Es así como las clasificaciones previamente presentadas brindan un panorama sobre los enfoques y tipos de innovación que las empresas practican y pueden practicar con visiones futuras de competitividad en el mercado, es de interés abordar la innovación en las empresas, desde diversos estudios y conceptos de autores que la han analizado desde esta arista.

Innovación en las empresas

La innovación es un factor de competitividad para las organizaciones, de industria o servicio, o de cualquier índole, las nuevas exigencias del mercado, la elevada competitividad, fomentan la creación de productos, servicios que contengan características innovadoras, donde no solo predomina la tecnología sino distintos atributos más que los usuarios solicitan en función de sus necesidades (Suárez, 2018).

La innovación organizacional es un concepto que ha evolucionado en los últimos años con gran relevancia y como consecuencia de que las organizaciones buscan diferenciarse en el mercado mejorando y fortalecer sus estrategias, la innovación organizacional desde sus diversas perspectivas, ha permitido que integren en sus procesos la innovación para crear una ventaja competitiva sólida (Perilla & González, 2021).

Para Dávila (2002) la innovación organizacional se refiere al factor que detona un conjunto de procesos de transformación y cambio de uno o varios elementos de una organización. Parte de la idea que la innovación debe estar acompañada de la estructura organizacional funcional, involucrando la cultura organizacional y colectiva y de igual forma el estudio interno y externo de la organización (Isaza & Arturo, 2006).

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

De acuerdo al Manual de Oslo, las actividades de innovación empresarial, se distinguen por distintos factores de importancia para el conocimiento y la tecnología en la práctica innovadora, las fuentes de información, la diversidad, la tecnología, conocimientos, recurso humano, de materiales y financieros. A través de dos fuentes de información, las organizaciones pueden fortalecer las actividades de innovación, la primera es la información pasiva, esta se obtiene mediante los propios empresarios, los proveedores de conocimiento y tecnología, la segunda es obtenida por los consorcios de cooperación, que recaban la información mediante una agrupación de empresas (OCDE, 2005).

Como resultado, la innovación se interpreta como una estrategia de diferenciación en las empresas, con el fin de crear o mejorar productos o servicios, realizar cambios o mejoras en la gestión, adaptar nuevos procesos, orientados a obtener mejores resultados que la competencia, es decir, al aplicar la innovación como una estrategia de diferenciación, las organizaciones se enfocan en distinguirse ante los clientes, mediante sus particularidades, atributos y características especiales de sus productos y servicios y estén dispuestos a pagar más (Acosta et al., 2020; Chirinos & Rosado, 2016).

En las innovaciones empresariales, el cambio se da cuando bajo las mismas condiciones de dirección y la estructura la cual se desarrolla la actividad productiva y/o comercial de la empresa, da oportunidad a un mayor acceso al conocimiento y permite mejorar el aprovechamiento de los recursos materiales y financieros (Rodríguez, 2009b).

La teoría de la empresa basada en el conocimiento de Nonaka & Takeuchi (1995) indica que la innovación es el proceso de negocio más intensivo en conocimiento, esto se debe a que las empresas requieren renovar y transformar sus recursos disponibles y a su vez, explorar el entorno para aprovechar los recursos externos (Acosta et al., 2020).

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

En diversos países, se adoptó la gestión de la innovación en las empresas para fomentar la competitividad, sin embargo, para innovar, no existen fórmulas o metodologías establecidas, pero si es relevante considerar algunos criterios básicos para generar innovaciones, como el estimular el pensamiento disruptivo, conocimiento de la innovación, exploración tecnológica, enfocar de manera multidisciplinaria los problemas, y la creación de redes para fomentar la participación a la innovación (Pertuz & Pérez, 2020).

Para Avendaño (2012) la innovación surge con base en nuevas ideas, las cuales marcan una diferencia con la creatividad, vista como una capacidad, es decir, la innovación requiere de la gestión del conocimiento para alcanzar los fines organizacionales y posicionarse en el mercado.

Para fomentar el impacto y aplicación de la innovación en las empresas, se requiere el establecimiento de una cultura de aprendizaje y una estructura organizativa, es decir, la comunicación precisa de una estrategia de innovación, promoviendo la participación de los colaboradores en los procesos de intercambio de conocimiento y práctica (Ernesto et al., 2014; Gil et al., 2018; González et al., 2014).

Por lo tanto, y como objeto de esta investigación, la innovación empresarial debe ser entendida conforme a los elementos que permiten su estudio. Es así como, en la siguiente tabla se encuentran algunos de los autores consultados, mismos que a partir de sus estudios permitieron la identificación de innovación empresarial como parte de la identidad de la organización.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Tabla 6

Autores del constructo Innovación empresarial.

N°	Investigación	Autor	Postura	Subcategorías
1	Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas	González et al., (2014).	Identificaron algunas formas de administrar la innovación, de acuerdo a la cultura, el tipo de liderazgo, el tiempo en el mercado, etc..	-Estrategias y cultura de innovación -Gestión de los recursos -Generación y selección de ideas.
2	Fit between Organizational Culture and Innovation Strategy: Implications for Innovation Performance	Chen et al., (2018).	Identificaron el impacto en el desempeño de la innovación en el ajuste cultura-estrategia y sus interrelaciones (innovación y cultura organizacional).	-Cultura organizacional -Estrategia de innovación -Capacidad de innovación -Rendimiento de la innovación
3	Innovación y cultura organizacional en empresas restauranteras de la ciudad de Oaxaca, México.	Osorio, et al., (2020).	Se propuso un modelo de investigación que mejore los tipos de innovación que resultan de los niveles de cultura organizacional en las empresas restauranteras de la ciudad de Oaxaca.	-Cultura organizacional: participación, consistencia, adaptabilidad, misión. -Innovación: procesos, productos, organización y mercadeo.
4	La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos	Flores	Se concluye que para implementar exitosamente la cultura de innovación en todos los niveles de la organización es importante pensar en red, tener conciencia de que se forma parte de otros sistemas con los que debemos cooperar para innovar, y de la importancia de valores que permitan incorporar la cultura de innovación en la organización de manera armónica y sustentable.	-Innovación -Tipos de innovación -La cultura de innovación

Nota. Esta tabla muestra investigaciones respecto a la innovación en las empresas con base en distintos autores, indicando sus posturas con base a los resultados y subcategorías encontradas en el estudio. Tomado de Arzola & Mejías, (2007); Barrera & López, (2018); Chen et al., (2018); González et al., (2014); Naranjo-Valencia et al., (2015); Osorio et al., (2020), Flores (2015).

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Tabla 6

Autores del constructo Innovación Empresarial (Continuación...)

N°	Investigación	Autor	Postura	Subcategorías
5	Modelo conceptual para gestionar la innovación en las empresas del sector servicios	Arzola & Mejías, (2007).	El modelo aportó teóricamente a la gestión de la innovación en el sector servicios, considerando aspectos administrativos, operativos y de resultados.	-Liderazgo -Planificación estratégica -Satisfacción de Clientes -Procesos -Organización -Competencias del Recurso Humano -Responsabilidad Social -Liderazgo -Contexto competitivo -Prácticas de la gente
6	Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural	Naranjo-Valencia et al., (2014).	Identificaron que existe un fuerte vínculo entre la cultura organizacional y la innovación que las empresas logran.	-Estructura -Cultura actual -Cultura meta -Transformación actual -Rasgos culturales -Requerimientos para la gestión
7	Análisis de la innovación empresarial en las gasolineras en México a través de la migración del modelo de la cuádruple hélice a la quintuple hélice	Barrera & López.	Se propone que para el sector específico de las estaciones de servicio de gasolina el modelo de innovación de la quintuple hélice es significativamente aplicable.	-Sistema de educación -Sistema económico -Sistema político -Sistema natural -Sistema sociedad civil

Nota. Esta tabla muestra investigaciones respecto a la innovación en las empresas con base en distintos autores, indicando sus posturas con base a los resultados y subcategorías encontradas en el estudio. Tomado de Arzola & Mejías, (2007); Barrera & López, (2018); Chen et al., (2018); González et al., (2014); Naranjo-Valencia et al., (2015); Osorio et al., (2020), Flores (2015).

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Cultura innovadora

Evidentemente la cultura y la innovación tienen su origen de carácter económico y social, el análisis de cada uno permite visualizar oportunidades que se encuentran alrededor y a su vez, estimula a la generación de una cultura innovadora capaz de ser adaptativa a los contextos y exigencias del mercado en que compite la empresa (Rueda et al., 2011).

En consecuencia, para que la competitividad empresarial se conduzca de forma positiva, la innovación debe ser producida de forma sostenida, por lo tanto, la revisión de la literatura propone que la cultura empresarial debe ser innovadora, ya que refleja lo positivo de la organización, mediante el desarrollo y/o la adopción de innovaciones o contrariamente si se resiste a este proceso (Uribe & Linares 2015).

Por tal motivo, la cultura innovadora indicara el grado en que las organizaciones son activas y toman la iniciativa en la exploración de nuevas oportunidades, como factor clave en el desarrollo de recursos innovadores que estén al alcance de los clientes y a su vez permitir el logro de ventajas competitivas (Auh & Menguc 2006).

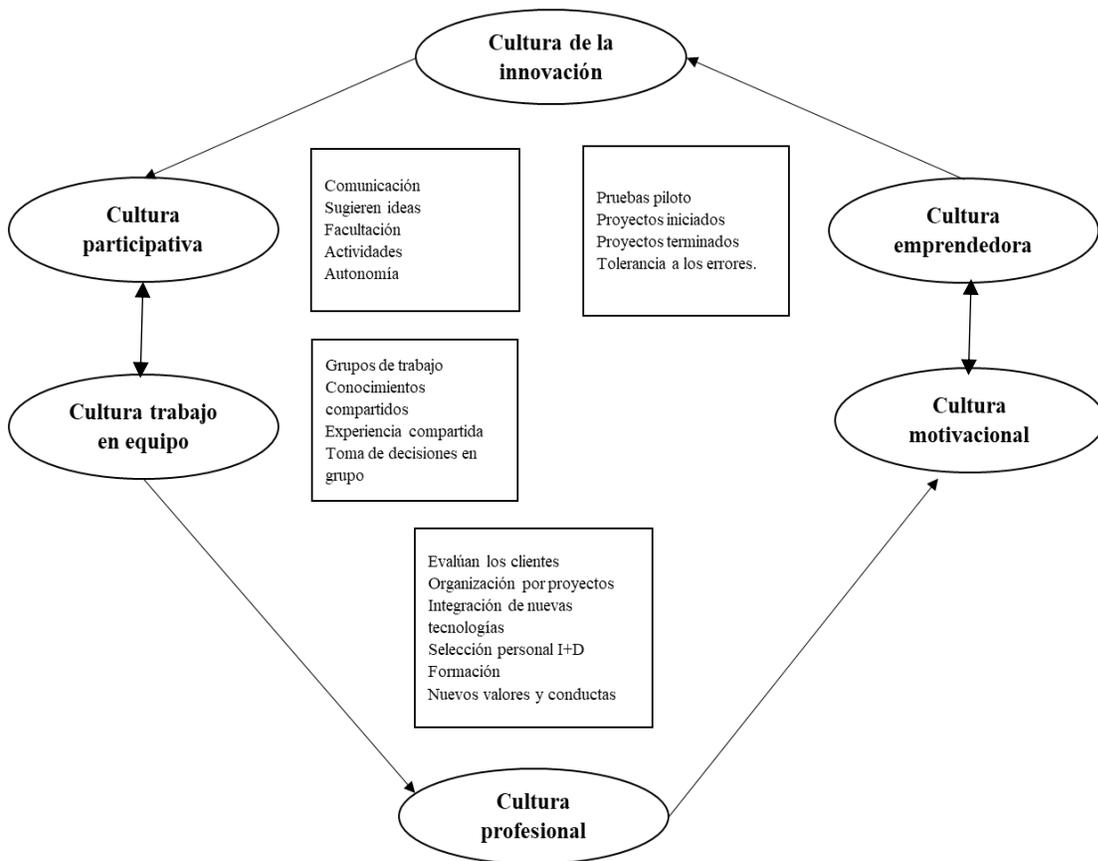
Las empresas deben mantenerse a la expectativa y fijar una visión a futuro, por lo que necesita tener diversas características que se orienten a la innovación y le permitan asumir riesgos, asumir nuevos retos y enfrentarse a las proyecciones de las generaciones venideras, por lo contrario, no podrán permanecer por mucho tiempo en el mercado, así pues, la competitividad empresarial se presenta con frecuencia en el campo de la gestión significando que una empresa implementa estrategias que los competidores encontrarán difíciles de sustituir, o que los competidores no pueden obtener los beneficios existentes, asegurando que la empresa mantenga un nivel estable de rentabilidad (McLean, 2005).

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Aunado a la reflexión Rueda & Rodenes (2010) proponen que la cultura organizacional innovadora que genere la competitividad se da mediante cinco dimensiones y valores que se relacionan con cada una de ellas.

Figura 1

Dimensiones de la cultura orientadas a la innovación.



Nota. Este modelo muestra las dimensiones de la cultura orientadas a la innovación y a su vez señala los elementos y características que integra cada una de ellas, las flechas representan la interconexión. Adaptado de “Hacia una cultura innovadora” Rueda & Rodenes (2010), Revista científica Puente. 4 (2).

(<https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/8052/Hacia%20una%20cultura%20innovadora%20en%20las%20empresas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>). Derechos de autor 2010 Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona, España.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Se describen las dimensiones que conforman el modelo orientado a la cultura de innovación con base en las investigaciones de Rueda et al., (2011).

Cultura participativa, se caracteriza por inducir y motivar que se involucren en mayor medida los directivos y colaboradores en la toma de decisiones, en la dirección y en las propuestas estratégicas, de igual forma, procura la comunicación asertiva que se utiliza de forma interna en la organización.

Cultura de trabajo en equipo, este tipo de cultura pretende la creación de grupos y equipos de trabajo diversos, considerando a todas las personas con equidad (genero, raza, edad, religión, nivel de formación académica y experiencia, nivel socioeconómico, creencias, etc. y que estos mismos se conduzcan bajo el respeto e igualdad.

Cultura profesional, esta dimensión considera a los colaboradores, su desarrollo y formación, mediante el aprendizaje y uso de las tecnologías, la aportación de los clientes en los procesos de la empresa.

Cultura motivadora, se enfoca en brindar oportunidades de desarrollo profesional a los colaboradores mediante los planes de carrera, para que puedan tener oportunidades de ascenso para directivos y empleados y los sistemas de recompensas que maneje la empresa adecuados a los puestos de trabajo.

Cultura emprendedora, considera las propuestas de crecimiento para la empresa, mediante los planes de acción que pueden beneficiarla al incorporar tecnologías y diversas modalidades de acceso, entre otras ideas nuevas, mejoradas e innovadoras.

Como resultado de considerar estas dimensiones culturales, motiva a las empresas que cuenten con colaboradores con apertura a nuevas ideas, con la capacidad de aceptar los

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

cambios y asumir una participación activa y un mayor potencial innovador, no solo ver a la cultura desde las personas, sino desde los sistemas, procedimientos y la estructura organizacional para que puedan interactuar entre si de una forma determinada (Rueda & Rodenes. 2010).

Capacidad de innovación

Por tal motivo, de las capacidades que influyen en gran medida a la competitividad empresarial, descritas en la conceptualización de la variable eje de estudio, es la capacidad de innovación, la cual se contextualiza en este apartado.

La innovación inicia cuando se reconoce un área de oportunidad o una necesidad la que permite estimular el desarrollo de acciones hacia una mejora, cuando se implementa esta herramienta, debe estimularse a través del conocimiento y en todos los niveles y departamentos de la empresa (Gil et al., 2018). Tal como la cultura organizacional, que desempeña un papel primordial en la estructura, difusión y promoción de la innovación, mediante la sostenibilidad de la empresa y el pilar de la generación de la competitividad, por lo que es evidente que las empresas tienen éxito cuando aceptan a la cultura organizacional como base para el fomento y reconocimiento de la innovación (Chen et al., 2018).

La capacidad de innovación de cada empresa, entonces, se logra por medio de la adaptación del proceso de innovación a los conocimientos para lograr su desarrollo e integración, lo que permita lograr la competitividad por medio de ella, de esta manera, esta capacidad proporciona el potencial para que el desarrollo de la innovación sea efectivo e integral, involucrando distintas capacidades o procesos de la organización (Robayo, 2016).

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

En el ámbito laboral, la innovación también parte de la contratación de las personas, buscando que aquellos perfiles que poseen potencial de innovación, y trabajan sólo de forma activa en el fomento de un entorno en que el pensamiento creativo se nutre del potencial de innovación (Hirvikoski & Diz, 2009).

Winter (2003), asume que la innovación se puede dar y promover mediante los recursos de la empresa que permitan la transformación y el incremento del conocimiento para el desarrollo de la capacidad e innovación. De la misma forma, Eisenhardt & Martin (2000), describen que el identificar los recursos de la empresa se sugiere analizar si se encuentran aptos y favorecen el desempeño, capacidad y cualidades de la organización para convertirlos en un atributo de innovación.

En una empresa, es esencial observar cuales son los recursos que tienen relación estrecha con la capacidad de innovación, tal como nos dice la literatura organizativa, algunos de los recursos pueden ser: el capital humano, el liderazgo, la cultura y las estructuras y sistemas (Argote et al., 2003; Leonard & Sensiper, 1998; Oke et al., 2009; Hurley, 1995).

En este sentido, la innovación, es la manera en que los colaboradores de una organización piensan de manera imperante, convirtiéndose en un valor agregado para los competidores, esta se brinda en la empresa mediante el manejo y estimulación de la cultura, como una actitud inherente, una emoción, un sentimiento y compromiso de mejora continua con nuevas ideas, que integra los valores, exigiendo plantear una visión a futuro (Kuczarski, 1997 citado en Araujo, 2010).

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Conceptualización de la variable cultura organizacional

Una organización se puede definir desde su interrelación construida por su cultura, identidad e imagen corporativa, concebida como sociedades pequeñas que pueden poseer características culturales y capacidades particulares que tengan valores y significados. Dichas entidades poseen una cultura organizacional, que parte de un sistema de elementos compartidos por sus miembros y se convierte en el factor diferenciador ante las demás empresas, esta misma cultura puede revelar la percepción que tienen los empleados sobre el grado de innovación, la capacidad de asumir riesgos, el cuidado, análisis y observación detallada, enfocado hacia los resultados, el dinamismo y el diagnóstico actual de la empresa (Pujol-Cols & Foutel, 2018; Rodríguez, 2009a; Robbins & Timothy 2009).

La cultura organizacional surge como cualquier manifestación humana, la cual comprende el funcionamiento mental, desde el pensamiento, el sentimiento y la actuación, que pueden ser modificados por medio del aprendizaje, es decir, la cultura es subjetiva, es un recurso intangible de la empresa, esta se puede identificar mediante el comportamiento del individuo y/o empresa como resultado de la su interacción y actuar con base en los valores, creencias, actitudes y conductas (Hofstede ,1999 como se cita en Cira de Pelekais, 2001).

De modo que la cultura nace en el interior del individuo y se demuestra a través del comportamiento mediante dos visiones, uno, implícito, que se determina mediante normas y valores que envuelven a la sociedad, y la segunda visión, es explícita, mediante la observación de señales, símbolos, lenguajes de cultura, convicciones, creencias, significados, actitudes, tradiciones, vistos en el comportamiento de la persona, por tanto, es un elemento dinámico, que evoluciona con base en el tiempo y entorno (Araujo, 2010).

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Por su parte Schein (1988) define la cultura organizacional como el modelo de acontecimientos básicos, desarrollados, descubiertos o dados en diferentes contextos por un grupo de individuos u organización para aprender cómo enfrentar retos de adaptación externa e interna y este aprendizaje influya en los miembros de los equipos de trabajo.

La cultura organizacional para las firmas se orienta a la innovación, con la capacidad de crear y establecer estrategias a nivel global integrando a los directivos corporativos, de negocio y a los colaboradores para engranar objetivos y la visión empresarial de forma homogénea (Solarte et al 2020; Szczepańska-Woszczyzna, 2014).

La cultura organizacional, es entendida entonces no solo como los valores y creencias organizacionales que se involucran en la actitud, identidad, el aprendizaje y la filosofía empresarial, sino que también forma parte de la filosofía de vida, estilo y prácticas organizacionales (Rodríguez, 2009a), de esta forma permite marcar una diferencia entre las empresas, desde un enfoque de recursos y capacidades así como también diversos comportamientos, emociones y creencias colectivas que no puedan imitar las empresas, partiendo de la innovación como un comienzo en la competitividad y sus ventajas de la cultura organizacional en el proceso innovativo (Naranjo-Valencia, et al, 2012; Naranjo et al., 2010).

Ahora bien, la innovación ha sido estudiada y clasificada al nivel tecnológico, sin embargo, la evolución de los mercados globales ha hecho hincapié a integrar a la innovación más allá de crear una invención, sino adiciona a la cultura organizacional, explicada mediante las conductas de los miembros de las empresas (Padrón-Díaz et al., 2019).

De este modo, se dice que una empresa integra la cultura organizacional cuando se reflejan las características únicas de los colaboradores, sus creencias, valores, habilidades,

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

capacidades y formas de pensar, eso representan una cultura única de las firmas y conlleva al aprendizaje continuo, la gestión del conocimiento y la innovación (Flores, 2015).

Schein (1988) conceptualiza que la cultura de una empresa se da conforme a tres niveles, siendo dinámicos, dependientes y relacionales uno con el otro, se caracterizan que se forman con las creencias, pensamientos y lenguajes básicos. En el primer nivel se describen las producciones, que considera el entorno físico y social, se analiza la habilidad y conocimiento tecnológico del grupo, su lenguaje verbal y no verbal, escrito y el comportamiento de sus miembros.

El segundo nivel, considera los valores que reflejan las relaciones interpersonales, es decir, como se relacionan los seres humanos en el medio y como se perciben aceptados y validados para reducir la incertidumbre y la ansiedad, y el tercer nivel, toma en cuenta la forma en que estos individuos tiene la capacidad de solucionar un problema cuando esta se ha dado repetidamente (Schein, 1988).

Por otro lado, la cultura organizacional representa significados y normas que establece un grupo o equipo de trabajo que funcionan como guía e influyen en su actuar y sus valores (Vargas et al., 2015). Es definida como un patrón de comportamiento desarrollado por una empresa mientras aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna; este comportamiento es aceptado como válido por todos y enseñado a los nuevos miembros (D'Alessio, 2008; Wheelen & Hunger, 2007).

Ahmed et al., (2012) coincide que la cultura organizacional es un campo que se estudia desde el desarrollo organizacional y la administración del comportamiento teniendo una visión conjunta de los valores y normas que se necesitan ser compartidos entre todos los

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

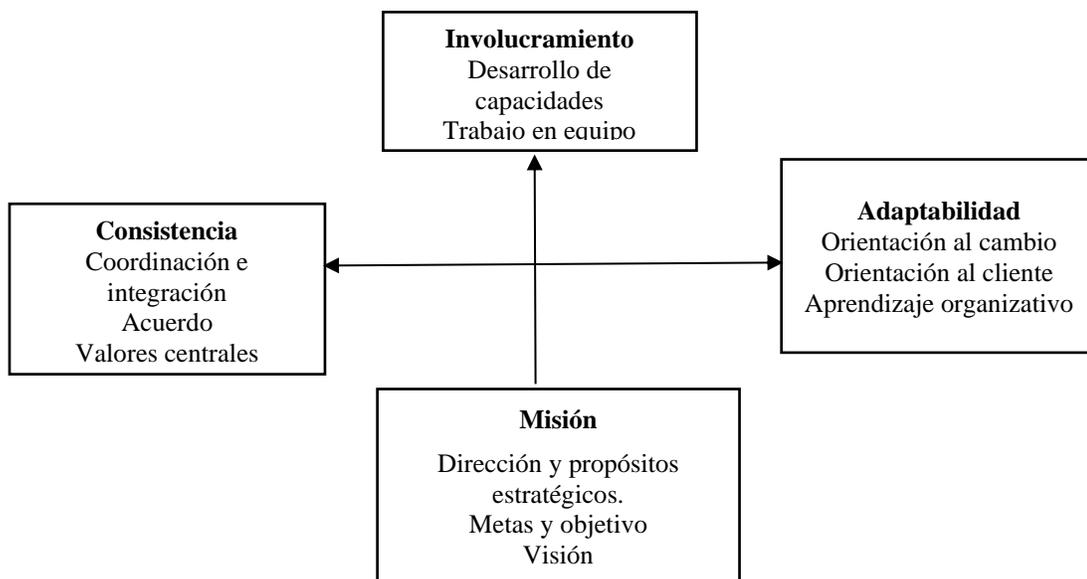
colaboradores de una empresa partiendo de forma individual o grupal, con el fin de propiciar un clima de cooperación de forma interna y a su vez con el entorno.

Modelos de la cultura organizacional

En tal sentido, la cultura organizacional cobra una gran importancia para las organizaciones, su identificación y evaluación para mejorar el desempeño, por tanto, con base en la revisión de la literatura se presentan distintos modelos de la cultura organizacional que nos permitirán un análisis específico de los elementos que se deben considerar en la organización. Se presenta el estudio de Denison et al., (2015), el cual propone un modelo de cuatro cuadrantes con los cuales la cultura organizacional se desempeña.

Figura 2

Modelo de cuatro cuadrantes.



Nota. Este modelo muestra los elementos que conforman los cuatro cuadrantes de la cultura organizacional. Adaptado de Organizational culture and effectiveness: ¿Can American theory be applied in Russia? En Fey & Denison (2003), *Organization Science*, 14(6), 686–706. <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/39984/wp598.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Al respecto, se describen cada uno de los rasgos del modelo de cuatro cuadrantes.

Adaptabilidad

Las empresas deben desarrollar las capacidades que le permitan adaptarse al entorno y las constantes situaciones y cambios que el entorno exija, emprendiendo estrategias de acción para adecuar sus procesos internos ante las situaciones que se puedan presentar, asumiendo riesgos, aprendiendo de los errores y desarrollar la capacidad al cambio, considera las variables de aprendizaje organizacional, orientación al cliente, orientación al cambio e innovación (García, 2017; Martínez et al., 2010).

Misión

Considera el sentido claro del propósito o dirección de la empresa, definiendo lo que la empresa quiere lograr y llegar a ser, así como cuáles serán las acciones para lograrlo de manera estratégica, expresado en la visión tomando en cuenta la planeación estratégica, la misión, objetivos, visión y liderazgo (Martínez et al., 2010).

Involucramiento

Este rasgo consiste en implicar a las personas, como entes fundamentales de cualquier firma, pues son el núcleo de la empresa, asegurando el compromiso de todos los individuos de sus actividades laborales para desarrollar en ellos el sentido de pertenencia, con autonomía y responsabilidad en ellos. Alinea los objetivos individuales con los corporativos, así como los factores de empoderamiento, el trabajo en equipo, su capacidad de desarrollarse y el liderazgo de la dirección (Fey & Denison 2003; Martínez et al., 2010).

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Consistencia

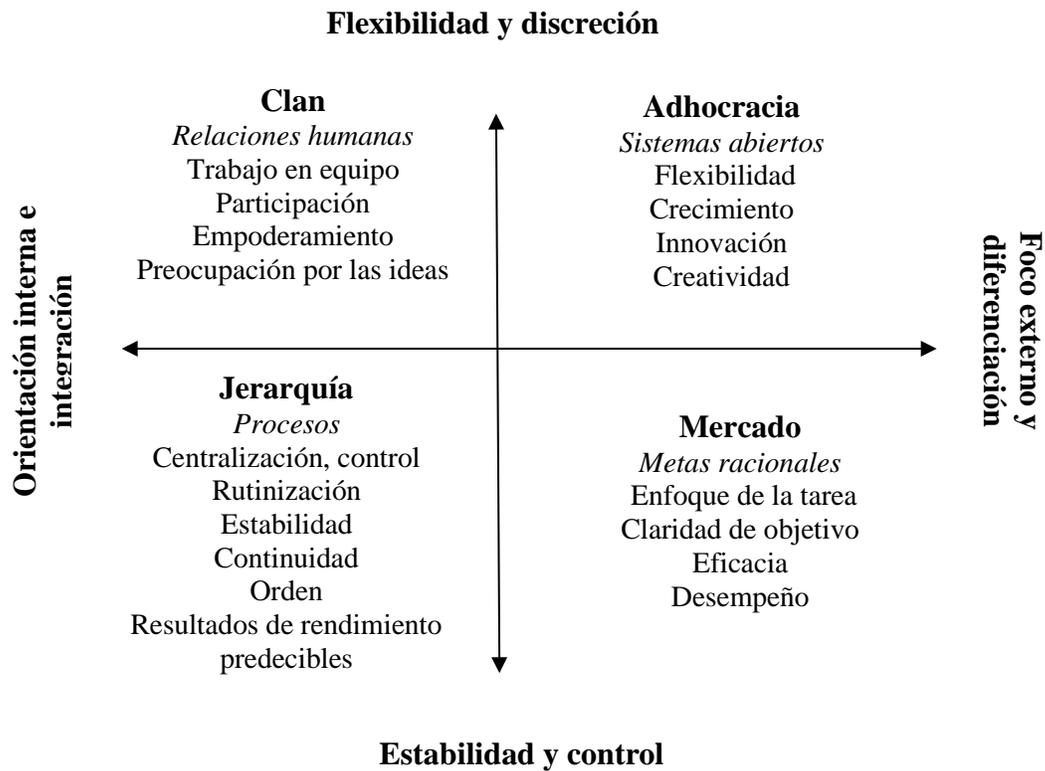
Los valores y procesos soportan, integran, coordinan, organizan, controlan y evalúan el comportamiento de los colaboradores, este es el objetivo principal de este rasgo, es decir, busca la coherencia entre los valores gerenciales y las conductas o comportamientos de la empresa. Si no se tiene consistencia se verá reflejado a través de los resultados, los trabajadores deben poseer la habilidad de tomar acuerdos y expresar sus opiniones (Martínez et al., 2010).

Asimismo, se ha propuesto otro modelo para diagnosticar la cultura en la empresa, analizando desde los rasgos y los tipos de culturas que los integran (Hofstede, 1999 como se citan en Cira de Pelekais, 2001; O'Reilly et al., 1991;); tal es el caso del Modelo de Valores de Competencia (MCV) para la cultura organizacional de Cameron & Quinn (2011), basados en las investigaciones de Cameron & Freeman (1991), aplicado y probado en distintos contextos internacionales.

El MVC (figura 3) describe cuatro tipos de cultura, a partir de dos dimensiones, gráficamente se explica dentro de un plano cartesiano, la primera se enfoca en analizar la estabilidad versus flexibilidad y por otra parte la estabilidad y control, colocada en la parte superior e inferior del plano, por su parte, la segunda dimensión plantea los elementos que se contraponen, la gestión de la orientación interna o la orientación externa, lo cual depende de las necesidades o el contexto en el que se encuentre la misma. Estos colocados del lado izquierdo y derecho del plano respectivamente. A partir de estas dos dimensiones y valores en competencia, se pueden referenciar cuatro tipos de cultura descrita en la tabla (7).

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Figura 3
Elementos del Modelo de Valores de Competencia.



Nota. Esta figura presenta los cuatro elementos del Modelo de Valores por Competencia (MVC). Adaptado de Hernández & Méndez, 2012; Méndez, 2016; Sepúlveda, 2004.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Tabla 7
Tipos de cultura organizacional.

Clasificación	Descripción
Cultura de clan	Trata sobre la flexibilidad con los factores internos, enfatizando el desarrollo humano, el trabajo en equipo y la participación de los trabajadores.
Cultura adhocrática	Se enfoca en la flexibilidad y la orientación externa, considera la capacidad de respuesta ante problemas que pueden llegar a existir en la organización de los miembros, así como también su agilidad para genera ideas, valora principalmente la iniciativa, la creatividad y la capacidad de asumir riesgos.
Cultura jerárquica	Se enfoca en los procesos, describe y especifica cada actividad para optimizar los recursos, dando mayor forma y estructura a cada uno de ellos, destaca los valores de la eficiencia, el cumplimiento de la normativa o políticas y la formalización de los procedimientos.
Cultura racional o de mercado.	Se enfoca en la estabilidad y la orientación externa, considerando a los clientes y competidores, fortalece los objetivos para generar una ventaja competitiva y ayudar al mejor rendimiento en las empresas.

Nota. Esta tabla muestra la descripción de cada una de la clasificación de los elementos que integran el Modelo de Valores por Competencia (MVC). Con base en Calderón (2018); Cameron & Quinn (2011); Maya & Vallejo (2019); Naranjo et al., (2012); Vásconez & Guerrero (2019).

En ese sentido, la cultura organizacional tiene un lugar fundamental en las firmas, debido a que incide en el comportamiento de la empresa como un todo y a su vez en los resultados, de modo que la cultura puede estimular una capacidad innovadora en los miembros de la empresa, influyendo en la aceptación de la innovación como un valor primordial en la

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

organización y los motive a comprometerse con el estilo de cultura organizacional que predomine en la empresa (Hartmann, 2006; Jamrog et al., 2006; Murillo-Vargas, 2009).

En consecuencia, de la evolución de las culturas organizacionales han surgido sistemas abiertos, lo que antes eran sistemas cerrados, en la que en la actualidad se centra en la atención al cambio, el impulso al talento humano, como valor fundamental de las organizaciones, para que estas sean más competitivas y se practique un ambiente más saludable dentro de las organizaciones. Las empresas que perduran en el mercado, son aquellas que tienen crecimiento en su participación, mejoran sus servicios o productos o en su caso crean nuevos servicios o productos con base en las tendencias del entorno, orientándolos a las necesidades de los clientes, como consecuencia directa de la innovación y la sólida cultura organizacional (Robles et al., 2016).

Por consiguiente, las organizaciones cambiantes requieren que una empresa sea innovadora, por lo que es importante tener e identificar una cultura de soporte, que favorezca a la innovación y sus diversos componentes distintivos en la organización y sea compartido por todo el personal de la empresa (Corma, 2011).

Consecuentemente y con base en los planteamientos de la presente investigación, la cultura organizacional requiere ser entendida y explicada con los elementos que permiten su estudio. Es así como, en la siguiente tabla se encuentran algunos de los autores consultados, mismos que a partir de sus estudios permitieron la identificación de la cultura organizacional como factor estimulador para la innovación en la organización.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Tabla 8

Autores del constructo Cultura organizacional hacia la cultura innovadora.

Nº	Investigación	Autor	Postura	Subcategorías
1	La cultura organizacional y su influencia en los resultados de innovación en las pequeñas y medianas empresas	Rueda et a., (2018).	Aporta una visión de los diversos componentes culturales con la interacción de la innovación en la empresa.	-Cultura participativa -Cultura trabajo en equipo -Cultura motivadora -Cultura profesional -Cultura emprendedora
2	Modelo de cultura organizacional innovadora en caficultores del departamento del Cesar, Colombia	Pertuz-Peralta & Pérez-Orozco	Determinan que la cultura innovadora se da con base en un proceso de cinco etapas dirigidas a crear conductas, actitudes y comportamientos que inviten al desarrollo innovador.	-Cultura organizacional -Cultura innovadora
3	The role of organizational culture in motivating innovative behavior in construction firms	Hartmann	Se centra en aquellas acciones directivas a través de las cuales la importancia de la innovación puede ser comunicada y el comportamiento relacionado con la innovación puede ser inducido y reforzado.	-Mecanismos -Comunicación -Reconocimiento -Participación -Simbolismo
4	La cultura organizacional innovadora desde una perspectiva valorativa	Araujo, (2010).	Se propone sustituir una determinada cultura organizacional por otra, caracterizada por la innovación, o crear una enfocada a innovar a través de la implantación de nuevos valores y principios que hagan sentido con la creatividad, la confianza, la cooperación, la investigación y el autoaprendizaje.	-Innovación tecnológica y desarrollo -Innovación organizacional -Cultura organizacional -Cultura innovadora

Nota. Esta tabla muestra investigaciones respecto a la cultura organizacional hacia la estimulación de una cultura innovadora con base a distintos autores, indicando sus posturas con base en los resultados y subcategorías encontradas en el estudio. Tomado de Araujo (2010); Hartmann, (2006); Naranjo-Valencia & Calderón-Hernández (2015); Robles et al., (2016); Rueda et al., (2018); Padrón-Díaz et al., (2019); Pertuz-Peralta & Pérez-Orozco (2020); Vargas et al., (2015).

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Tabla 8

Autores del constructo Cultura organizacional hacia la cultura innovadora (Continuación...)

N°	Investigación	Autor	Postura	Subcategorías
5	La cultura organizacional y su influencia en el comportamiento innovador de la Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos de la provincia del Guayas	Robles et al., (2016).	Determinan que la innovación debe estar fuertemente soportada por los líderes y colaboradores de la empresa, como el impulso principal de su forma de trabajo para lograr los objetivos.	-Cultura organizacional -Comportamiento innovador
6	Cultura organizativa e innovación: un análisis temático en empresas de Costa Rica	Vargas et al., (2015).	Comprueban que la acción de innovadora en la empresa debe estar sustentada con un propósito y dirección estratégica que alinee los esfuerzos corporativos.	Los tres rasgos de cultura del modelo de Denison: misión, involucramiento y adaptabilidad.
7	Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural	Naranjo-Valencia & Calderón-Hernández (2014).	Proponen un modelo para el desarrollo de transformaciones culturales, se identifican los formadores de cultura y se establecen los rasgos culturales necesarios para la innovación empresarial	-Diagnóstico de la cultura actual, -- Definición de la cultura meta e identificación de las brechas que deben cerrarse para alcanzar esa cultura
8	Cultura organizacional e innovación en el sector hotelero: estado del conocimiento.	Padrón-Díaz et al., (2019).	La cultura organizacional y la innovación son componentes que se fusionan de forma positiva en el desempeño y rentabilidad del sector hotelero.	-Innovación en las organizaciones -Cultura organizacional -Cultura innovadora -Cultura organizacional -Innovación tecnológica

Nota. Esta tabla muestra investigaciones respecto a la cultura organizacional hacia la estimulación de una cultura innovadora con base a distintos autores, indicando sus posturas con base en los resultados y subcategorías encontradas en el estudio. Tomado de Araujo (2010); Hartmann, (2006); Naranjo-Valencia & Calderón-Hernández (2015); Robles et al., (2016); Rueda et al., (2018); Padrón-Díaz et al., (2019); Pertuz-Peralta & Pérez-Orozco (2020); Vargas et al., (2015).

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Conceptualización de la variable competitividad empresarial

El nivel de competitividad que mantengan las organizaciones dependen de diversos factores, tanto internos como externos, estos mismos coadyuvan en su actividad, de los factores internos se encuentra el desempeño, la gestión financiera, el liderazgo, la calidad de los productos y/o servicios, sus estrategias de mercadotecnia, su planeación estratégica, entre otros que influyen directamente en los resultados de la empresa, por otro lado, se encuentran las cuestiones políticas, económicas nacionales o internacionales, contingencias, competencia, el crecimiento del mercado, oligopolio, contingencias, etc., por mencionar algunos ejemplos incontrolables que afectan a las empresas y sus prácticas (Galarza et al., 2020).

Por otro lado, la competitividad puede ser vista desde dos enfoques, macroeconómico y microeconómico, describirlo desde las condiciones de competitividad del entorno, región o sector donde se encuentra la empresa (macroeconómico) (Botero, 2014), en este sentido se define como la capacidad de conseguir rendimiento superior al de sus competidores (Martínez et al., 2010).

Asimismo, la competitividad es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no lucrativa de tener una ventaja para alcanzar, sostener, mejorar y fortalecer una determinada posición en el entorno de comercialización, esta ventaja se integra con atributos de la empresa, como la habilidad, recursos y conocimientos, mismos de los que sus competidores no tienen o lo tienen en menor con diferentes características (Flores et al., 2011).

Mintzberg & Brian (1991) afirman que la competitividad empresarial se entiende y describe como el obtención y creación de ventajas soportadas por estrategias de liderazgo

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

empresarial en constante adaptación a los cambios en los esquemas organizacionales y desarrollos tecnológicos e innovativos.

Para el desarrollo de las microempresas, la competencia funge como agentes económicos que permiten la adquisición de nuevos conocimientos y tecnología para el impulso de crear, cooperar y competir en los mercados, en la medida de ser capaces de hacer eficientes los recursos y a la vez alcancen niveles de productividad y competitividad altos (Saavedra et al., 2018).

Estudiar la competitividad en la empresa es un tanto complejo por las diversas variables que integra, sin embargo, en las pequeñas y medianas empresas se puede detonar mediante los siguientes elementos, el adecuado uso de la tecnología e innovación, la capacidad financiera, el desarrollo del marketing y la comercialización, la calidad de los productos y/o servicios que ofrecen al mercado, la gestión del talento humano, la capacidad de administrar y toma de decisiones y manejo adecuado de las TIC para crear una ventaja a la organización (Aragón & Rubio, 2005; Martínez et al. 2010).

Martínez et al., (2009) explica que la competitividad es la capacidad que tiene una empresa de competir con otras y se determina mediante tres factores o fuentes, el primer factor son los relativos al país, aquí se centra en donde se ubica la empresa, es decir, efecto país o efecto territorio, el segundo factor, deriva del sector al que se encuentre la empresa, efecto sector o efecto industria y el tercer factor los que se originan de forma interna en la empresa, efecto empresa, de modo que los tres efectos mencionados deben trabajar en conjunto de manera que permita el impacto sobre la competitividad, sumando cada uno de los efectos.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Cabe destacar que son los recursos y capacidades de cada empresa los que permiten diferenciarse de los demás, con base en la gestión adecuada que beneficie para obtener las ventajas competitivas que harán posible que la empresa marque un diferenciados en la misma industria con diferentes niveles de rentabilidad (Martínez et al., 2010), en ese sentido el efecto empresa (fuentes internas de competitividad) para el presente estudio, se convierte en el factor fundamental en el impacto e influencia de la competitividad de la empresa.

Desde una visión de los factores internos que aportan a la competitividad, es relevante describir las capacidades genéricas que se presentan en la empresa, las capacidades directivas y de desempeño, capacidades de innovación, capacidades de marketing y capacidades de calidad, por su parte las capacidades directivas y desempeño, consideran a su capital humano, los conocimientos, habilidades, valores, actitudes y competencias a nivel individual y grupal (Araujo de la Mata et al., 2018), por otro lado, la capacidad de innovación concentra la capacidad tecnológica y está asociada con la actitud como una capacidad dinámica (Zollo & Winter, 2002).

Por consiguiente, la capacidad de marketing integra la importancia del consumidor, la propuesta de valor, ventas rentables y el posicionamiento competitivo (Srivastava et al., 2001). Y finalmente la capacidad de calidad, la cual tiene el fin de lograr la gestión de calidad de las características y atributos de un producto o servicio con base en las necesidades y expectativas de los clientes (Hernández, et al., 2008).

En este sentido, las capacidades directivas y de innovación dan un sentido a la investigación, integrando los aspectos de la cultura organización y la innovación, la literatura resalta que aquellas empresas que tengan una sólida cultura innovadora y la capacidad de

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

asumir riesgos organizativos para impulsar su desarrollo, podrán obtener mejores resultados a nivel corporativo (Menguc & Auh, 2006).

No obstante, ante estas capacidades, las organizaciones encuentran barreras internas, culturales, de comunicación, entre otras, haciendo compleja de la colaboración de empresa-individuo-grupos, (Magnusson et al., 2003; Nätti & Ojasalo, 2008), por lo que se requiere de la aplicación de componentes que integran una cultura organizacional innovadora.

Además, la competitividad empresarial, se he estudiado, entendido y explicado desde diferentes aspectos organizacionales, mismos que se han analizado en investigaciones, por lo que, la siguiente tabla se encuentran algunos de los autores consultados, identificando que, para sostener la competitividad se requiere de la influencia de diversos factores que le puedan añadir valor a la organización.

Tabla 9

Autores del constructo de competitividad empresarial.

N°	Investigación	Autor	Postura	Subcategorías
1	Modelo de competitividad empresarial	Jiménez	Establece el nivel de competitividad de una organización en función de varios factores dentro de los cuales destaca la gestión desarrollada por la gerencia, de su capacidad de decisión y de cómo afronta el riesgo.	- Competitividad empresarial -Nivel de competitividad
2	Calidad para la competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas, de la Ciudad de México	Saavedra et al., (2018)	En las PYME de la Ciudad de México se identificó una relación entre la competitividad y los factores del área de aseguramiento de la calidad, mostrando con esto la importancia de la calidad para impulsar la competitividad en este sector.	-Calidad en el servicio - Competitividad empresarial

Nota. Esta tabla muestra investigaciones respecto a la competitividad empresarial en diferentes contextos organizacionales con base en distintos autores, indicando sus posturas con base en los resultados y subcategorías encontradas en el estudio. Tomado de Jiménez (2006); León (2013), Medina et al., (2012); Moraleda (2004); Saavedra et al., (2018); Santos et al., (2012); Saldarriaga et al., (2019).

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Tabla 9

Autores del constructo Competitividad Empresarial (Continuación...).

N o	Investigación	Autor	Postura	Subcategorías
3	Cultura innovadora y competitividad en las empresas de servicios intensivos en conocimiento el papel mediador de la cultura cocreadora (*)	Santos et al., (2012).	En este estudio la cultura innovadora parte de subculturas creadas internamente en la empresa para reforzar el logro de mejores resultados	-Cultura innovadora -Competitividad -Implicación de los empleados -Resultados clientes y empresariales
4	Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial	León.	La competitividad es el deber ser de los objetivos corporativos, si se cuenta con un equipo de ventas diferenciado ante el mercado con características únicas.	-Fuerza de ventas -Competitividad empresarial
5	La innovación, clave para la competitividad empresarial	Moraleda.	Describen la adopción de una política innovadora, incluyendo la tecnología como elemento estratégico en el diseño de los modelos de negocio, para convertirse en entidades competitivas.	-Innovación -Innovación tecnológica -Competitividad empresarial
6	Estrategias para consolidar la cultura organizativa, para la competitividad: cooperativas de consumo, municipio libertador del estado Carabobo.	Medina et al., (2012).	El estudio brinda una perspectiva para afianzar una cultura corporativa, difundirla entre sus individuos que colaboran en ella, así como la formación de redes de cooperación y programas de capacitación.	-Cultura organizativa -Competitividad Cultura cooperativa
7	Innovación Empresarial: Factor de competitividad y calidad de vida en Popayán, Colombia	Saldarriaga et al., (2019).	La innovación se fundamenta en tecnologías para el mejoramiento continuo en procesos, productos y servicios que se aplican como ventaja competitiva.	-Innovación empresarial -Competitividad empresarial -Calidad de vida

Nota. Esta tabla muestra investigaciones respecto a la competitividad empresarial en diferentes contextos organizacionales con base en distintos autores, indicando sus posturas con base en los resultados y subcategorías encontradas en el estudio. Tomado de Jiménez (2006); León (2013), Medina et al., (2012); Moraleda (2004); Saavedra et al., (2018); Santos et al., (2012); Saldarriaga et al., (2019).

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

A partir de estas investigaciones, se percibe la importancia de distinguir qué factores inciden en el logro de la competitividad empresarial, si bien, toda actividad en la empresa inicia con el capital humano, se requiere que el personal estimule y desarrolle ciertas capacidades para identificar y detonar oportunidades mediante la cultura organizacional y las características propias de la innovación.

Éxito competitivo

Para ser competitivo en el mercado global, se exige que las empresas creen estrategias innovadoras de forma constante frente a la competencia, convirtiéndose en un reto, implicando detectar las oportunidades rentables mediante bienes, servicios de valor y procesos con nueva tecnología, con el fin de estudiar los cambios del entorno y poder prevenirlos, al ser adaptados a través de estrategias que permitan descubrir crear las necesidades del individuo o comunidad con base en su propia evolución. En ese sentido, para ser visionario, se requiere generar líneas de expansión mediante la visión de posicionamiento, hacia el cumplimiento de las metas y objetivos, generando valor con alianzas estratégicas y a su vez, generar beneficios (Arboleda, et al., 2016).

La competitividad exitosa, es esa capacidad de lograr posicionarse entre los mejores del mercado o bien el número uno, respecto a la relación de los demás competidores de su sector, para obtener resultados sostenibles en el tiempo (Achanga et al., 2006; O'Regan et al., 2006; Aragón & Rubio, 2018; García, 2017), por su parte la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro Pequeña y Mediana Empresa en México, define a la competitividad, como la capacidad que tiene una empresa de cualquier tamaño o rubro para mantener y fortalecer la rentabilidad y participación en los mercados (Secretaría de Economía, 2019).

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Bajo esta perspectiva, el éxito competitivo, este marcado por la innovación, como un factor determinante en la construcción económica y social dentro de los mercados hacia la expansión y prosperidad, en ese sentido, se puede describir que para llegar a la competitividad las empresas necesitan tener cualidades superiores, con relación a su industria, la estructura del mercado y de las condiciones generales del entorno (Gutiérrez et al., 2014).

De la misma forma, uno de los determinantes del éxito en una organización es el recurso humano, la cual debe contar con un capital humano calificado que coadyuve a la generación de niveles de competitividad y éxito, integrando políticas laborales que se orienten a brindar condiciones favorables para la permanencia de los colaboradores valiosos, con el conocimiento y experiencia adquirida, respecto a su desempeño y resultado de sus actividades internas y que a su vez estén alineados con la misión, visión, y estrategia corporativa, desarrollando una comunicación interna y externa favorable mediante la cultura organizacional establecida y la centralización de ideas, esfuerzos y actividades que reflejen un proceso de mejora continua e innovadora, que permitan elegir su permanencia, así como la capacidad de respuesta y adaptación ante los cambios del entorno, aunado a la toma de decisiones y a la capacidad de cohesión, basados en la planificación estratégica como el éxito organizacional perdurable (Restrepo et al., 2009).

El éxito competitivo en las organizaciones, se considera entonces dinámico, debido a que existen diversos elementos que son determinados por los factores de un país, por lo tanto, pudiera no existir coincidencia entre ellos, es por ello que, el éxito competitivo dependerá de la capacidad que tenga la empresa de rivalizar con la competencia, con una posición de ventaja en el mercado, la cual permanezca, se mantenga o aumente, orientada a obtener resultados superiores a los ya establecidos (Saldarriaga et al., 2019).

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Factores del éxito competitivo

Asimismo, las empresas buscan una perspectiva integral, que considere que para que puedan ser de éxito, se centren en determinar principios comunes indistintos al entorno, cultura o país en el que se encuentre, sin embargo, otros factores si dependerán de las condiciones del país, tal como los políticos, legales y económicos, y se adaptaran y serán específicos al comportamiento interno de la organización (Aragón & Rubio, 2005). Por tanto, se presenta en la siguiente tabla los factores competitivos definidos a través de la literatura.

Tabla 10

Factores del éxito competitivo.

Factores resaltados	Autores
Gestión de recursos humanos y capacitación de personal.	Los factores de conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, son relevantes para las organizaciones, ante el entorno cambiante, deben de contar con características poderosas que influyan en su desempeño y resultados empresariales, pues de ello dependerá su éxito.
Capacidades directivas	Involucra las características y la capacidad del directivo estimular el comportamiento y actitudes de los colaboradores, con el fin de conseguir los objetivos corporativos, individuales o personales.
Capacidades de marketing	Es relevante la creación de estrategias de marketing para que la empresa se distingue ante la competencia, en donde su visión sea clara y se oriente al mercado y hacia el cliente.
Innovación	Se orienta en fomentar y estimular la innovación, en todos los niveles organizativos, de producto, de proceso productivo, de mercado y de gestión.
Calidad	Una empresa de éxito competitivo se diferencia por el factor calidad; la cultura de atención al cliente, la creación y gestión de productos y servicios de calidad, el cuidado y fortalecimiento de la imagen de marca de calidad-
Recursos tecnológicos	Las organizaciones requieren realizar inversiones en recursos tecnológicos, orientadas en tecnología de producto y/o producción, procesos productivos y digitales.
Sistemas de información	Los sistemas de información facilitan la gestión de todas las áreas funcionales de la empresa, dado tienen la cualidad de rapidez, sencillos, transparentes y prácticos y optimizan su administración.

Nota. Se describen los factores del éxito competitivo de una empresa. Con base en Factores explicativos del éxito competitivo. Rubio & Aragón (2018). Un estudio empírico en la pyme. Cuadernos de gestión. 2(1), 49–63. <https://ojs.ehu.es/index.php/CG/article/view/19218>

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Tabla 10

Factores del éxito competitivo (Continuación...)

Factores resaltados	Autores
Adecuada gestión financiera	La característica financiera debe ser gestionada adecuadamente y de forma constante, mediante el mantenimiento de buenos estándares financieros.
Valores culturales	Los valores culturales deben ser característica de una empresa de éxito, la existencia de valores fuertes, se requieren de ser compartidos con todos los miembros de la organización.
Estructura organizativa	Este factor se caracteriza por su evolución, adaptación y cambio interno y depende de los factores externos organizacionales, abandonando la estructura funcional o clásica para adoptar modelos organizativos más descentralizados.
Know How	Así también, la agrupación de la estrategia corporativa, técnica y operativa propia de la empresa.

Nota. Se describen los factores del éxito competitivo de una empresa. Con base en Factores explicativos del éxito competitivo. Rubio & Aragón (2018). Un estudio empírico en la pyme. Cuadernos de gestión. 2(1), 49–63. <https://ojs.ehu.eus/index.php/CG/article/view/19218>

Las estaciones de servicio de gasolina

En México como en diversos países que se encuentran en desarrollo, la capacidad de poder generar innovaciones es un tanto inexistente, pero se vuelve relevante señalar que la innovación está inerte en los diferentes sectores económicos de acuerdo a sus necesidades tal como en el caso del sector gasolinero (Barrera & López, 2018).

Las innovaciones de comercializar y ofrecer los productos y servicios se crean a partir de las necesidades de los consumidores, las estaciones de servicio de gasolina surgen con la evolución de las formas de consumir de los clientes, siendo parte del desarrollo de la sociedad, una estación de servicio de gasolina, es un elemento indispensable en toda la población, desde la población rural a urbana, su principal función es proveer del combustible necesario para mover cualquier tipo de vehículo así como para la movilización de las personas en todo el mundo (Global Estaciones de Servicio S.L., 2018).

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Su actividad principal es la venta al público al por menor de carburantes y combustibles petrolíferos a granel por medio de surtidores mediante un intercambio de un precio y distribución según la ley lo indique, tres o más productos distintos de gasolinas y gasóleos para autos, sin embargo, las instalaciones y ubicación de las estaciones de servicio de gasolina se otorgan con base en autorizaciones y permisos previos de las autoridades correspondientes a este otorgamiento y permiso para desempeñar dicha actividad (SENER, 2017).

La apertura de la competencia al mercado de gasolinas, exige el crecimiento de esta industria para mejorar el servicio a los consumidores volviendo atractivo el mercado minorista mexicano para las empresas privadas, así lo indican los datos que proporciona la Secretaría de Energía (2018), México cuenta en promedio con 3,040 vehículos por gasolineras; considerado como un número elevado comparado con el promedio de Canadá, cada gasolinera atiende a un promedio de 2,760 vehículos, Colombia con 2,030, Estados Unidos con 1,567, y España con 1,222 vehículos por estación.

Asimismo, en la región sursureste, se cuenta con 1,291 estaciones de servicio con un consumo de 196 Mbd, en la región sur hasta el año 2018, se registraron 746 estaciones de servicio (Secretaría de Energía, 2018). Para marzo 2020 se reportaron 12,600 permisos a diversas marcas nacionales y extranjeras la Comisión Reguladora de Energía (CRE, 2020).

Al inicio de 2020 el sector gasolinero estimó que las estaciones de servicio en México podían crecer un 4% anual, debido a la inversión de ese año de MX\$ 15 mil millones.

Estimando que una estación de servicio tiene un costo promedio de entre MX\$ 40 y 50

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

millones, de los que MX\$ 9 millones se destinan a gastos relacionados con la nueva regulación establecida (Comisión Reguladora de Energía [CRE], 2020).

Por otro lado, de forma global se ha percibido la evolución de la industria del transporte privado, forzando de esta manera la redefinición de las energías y por ende de las estaciones de servicio. Con cifras del 2018 se muestra que la flota mundial de automóviles eléctricos superó los 5 millones, en las ciudades el automóvil promedio se encuentra inactivo durante el 95% a 99% del día, las mejoras en la tecnología en el transporte compartido se han ido expandiendo y esto podría reducir la cantidad de viajes en automóvil en 40% y así disminuir el tráfico vehicular, las emisiones y el ahorro de tiempo y dinero de la población. De igual forma, la inducción de la movilidad compartida en las ciudades podría traducirse en que hasta cuatro de cada cinco vehículos privados no circulen (Petrol-plaza, 2021).

Actualmente, empresas gasolineras globales han crecido y evolucionado a los autos eléctricos y ya cuentan con instalaciones de electrolineras por su cuenta. En México la Comisión Reguladora de Energía (CRE) aprobó las reglas para la venta de electricidad entre particulares que posibilita la instalación de más cargadores eléctricos independientes en lugares no predeterminados o definidos como “electrolineras” (Petrol-plaza, 2021).

El automóvil y los desplazamientos en las ciudades tienen un valor importante en el desarrollo de la expansión de las mismas, por lo que las estaciones de servicio han beneficiado a los consumidores a tener la facilidad y la accesibilidad en carretera los hábitos de una ciudad atomizada, veloz y sin horarios (Sabbagh, 2006).

En este sentido, el proceso de la innovación surge con el reconocimiento de un problema o una necesidad, las cuales permiten estimular el desarrollo de estrategias de

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

solución, así pues, el sector gasolinero aparenta ser un sector apartado de la innovación, sin embargo, con la implementación en el país de la reforma energética y ante los cambios percibidos en el mercado, se genera cada vez más la necesidad de nuevas formas de actuar, es decir, los nuevos retos que presenta esta reforma, a un sector acostumbrado a lo rutinario y estático exige la necesidad de innovar en sus procesos y ante la reacción de las nuevas tendencias que surgen en el mercado nacional e internacional (Barrera & López, 2018).

Por lo tanto, no hay que considerar únicamente las innovaciones en tecnología avanzada en el sector gasolinero, sino que la innovación se produce también en las estructuras, procedimientos, programas y políticas (Sosa & Scott, 2014) y como aspecto integrador y de especial interés en este sector, es importante reconocer que la cultura organizacional tiene gran influencia en la práctica de la innovación y en los miembros de la organización, puesto que, al influir la cultura en el comportamiento de los empleados, puede hacer que acepten la innovación como un valor fundamental en la organización y se comprometan con él para orientar a alcanzar el éxito competitivo (Hartmann, 2006; Naranjo et al., 2012).

Modelo teórico de investigación

Para la definición y conceptualización de las variables de estudio, se realizó el análisis previo de cada una de las variables eje para identificar su definición operacional soportado por estudios previos de diferentes autores y contextos en idioma inglés y español, con el objetivo comprender y de seleccionar las dimensiones de estudio pertinentes a la presente investigación que permitan construir la propuesta de un modelo teórico inicial alineado a los objetivos e hipótesis planteadas.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Tabla 11

Conceptualización de las variables ejes de estudio.

Variables	Definición operacional	Dimensiones	Autores
Cultura organizacional	La cultura organizacional para las firmas se orienta a la innovación, con la capacidad de crear y establecer estrategias a nivel global integrando a los directivos corporativos, de negocio y a los colaboradores para engranar objetivos y la visión empresarial de forma homogénea.	Desarrollo de capacidades Orientación al cambio Orientación al cliente Aprendizaje organizativo	Denison et al (2015) ; Solarte et al (2020), Szczepańska-Woszczyzna, (2014).
Innovación empresarial	La innovación se interpreta como una herramienta fuerte de diferenciación en las empresas, con el fin de crear o mejorar productos o servicios, en la gestión, adaptar nuevos procesos, orientados a obtener mejores resultados que la competencia, es decir, al aplicar la innovación como una estrategia de diferenciación, las organizaciones se enfocan en distinguirse ante los clientes, mediante sus particularidades, atributos y características especiales de sus productos y servicios y estén dispuestos a pagar más.	Cultura innovadora Capacidad de innovación	Acosta et al., 2020; Chirinos & Rosado, (2016); Martínez (2009).
Competitividad empresarial	La competitividad es la capacidad de una empresa de competir con otras para obtener una rentabilidad superior al de sus competidores.	Éxito competitivo	Gallardo et al., (2012).

Nota. Esta tabla muestra la conceptualización de las variables ejes de estudio. Con base en Acosta et al., (2020); Chirinos & Rosado, (2016); Denison et al., (2015); Martínez (2010); Solarte et al., (2020), Szczepańska-Woszczyzna, (2014).

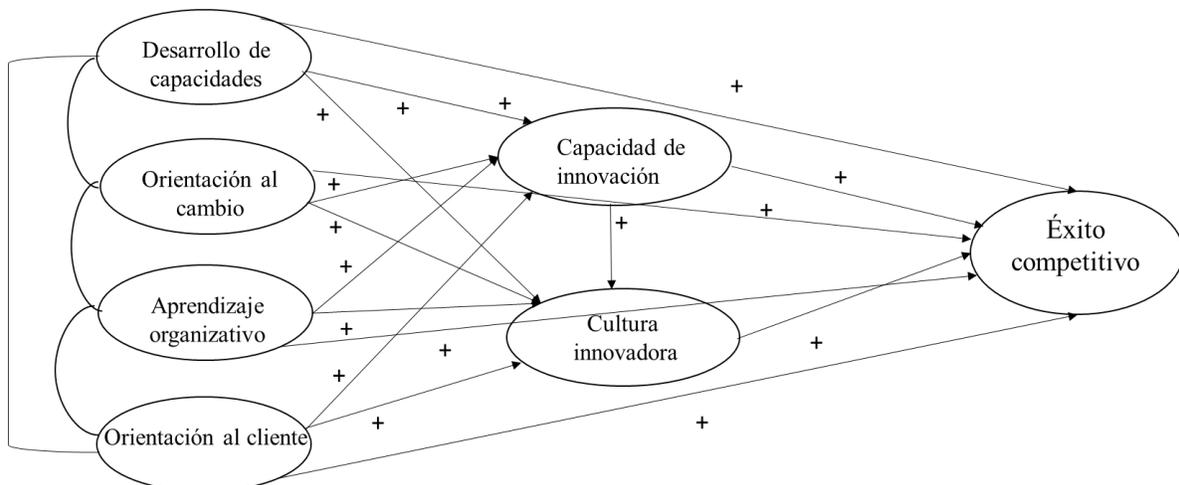
La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Con base en la revisión de la literatura de las variables ejes de estudio y el modelo planteado por Denison que estudia la cultura organizacional identificándola mediante cuatro cuadrantes, los cuales son, involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión, asimismo, las variables que son pertinentes para el estudio pertenecen al cuadrante de adaptabilidad: orientación al cambio, orientación al cliente y aprendizaje organizativo y considerando también la variable de trabajo en equipo del cuadrante involucramiento.

En este sentido, se propone el siguiente modelo, el cual sugiere el estudio de las asociaciones directas entre el desarrollo de capacidades, la apertura al cambio, el aprendizaje organizativo y la orientación al cliente con la capacidad de innovación y la cultura innovadora respecto al éxito competitivo. Y paralelamente se analiza la asociación indirecta de los factores: desarrollo de capacidades, la orientación al cambio, el aprendizaje organizativo y la orientación al cliente respecto al éxito competitivo.

Figura 4

Modelo teórico de asociaciones entre los factores de la cultura organizacional con la capacidad de innovación y cultura innovadora respecto al éxito competitivo.



Nota. Esta figura muestra las asociaciones del modelo teórico que se propone para la presente investigación con base en la revisión de la literatura.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

De acuerdo al modelo teórico propuesto (figura 4) se establecieron siete variables de estudio, desarrollo de capacidades, la apertura al cambio, el aprendizaje organizativo y la orientación al cliente, capacidad de innovación, cultura innovadora y el éxito competitivo, asimismo, con base en la revisión de la literatura se realizó la operacionalización de las variables como guía para la estructura de los instrumentos que permitirán evaluar cada una.

Tabla 12

Operalización de las variables del Modelo teórico de relaciones entre cultura organizacional e innovación empresarial para la competitividad empresarial.

Variable	Definición	Autores
Desarrollo de capacidades	Se define como la empresa que invierte de forma continua en el desarrollo de las competencias y habilidades de los colaboradores, con el fin de solidificar su competitividad y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.	Bonavia et al., (2010).
Orientación al cambio	Se define como la organización que tiene la capacidad de interpretar el entorno del negocio, creando nuevas áreas de oportunidad de cambio que permitan adaptarse y reaccionar rápidamente a las tendencias del mercado y anticipar futuros cambios.	Bonavia et al., (2010).
Aprendizaje organizativo	Se define como la transformación, adaptación y cambio de las señales de los factores externos de una organización, para convertirlas en oportunidades que se orienten a la innovación, recibiendo conocimiento y aprendizaje para desarrollar capacidades de manera individual, grupal y organizacional.	Bonavia et al., (2010).
Orientación al cliente	Se define como la orientación de la empresa para conocer los gustos y necesidades de sus clientes, anticipar las oportunidades y cambios del comportamiento del consumidor, mediante la filosofía de satisfacer sus expectativas.	Bonavia et al., (2010).
Capacidad de innovación	Se define como la capacidad de proporcionar el potencial al recurso humano para la integración del desarrollo efectivo del factor innovación, involucrando la colaboración con distintas capacidades o en procesos de la organización.	Robayo, (2016).

Nota. La presente tabla muestra la conceptualización de las siete variables de estudio que surgen a partir de la revisión de la literatura respecto a las tres variables ejes de estudio (cultura organizacional, innovación empresarial y competitividad empresarial).

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Tabla 12

Operalización de las variables del Modelo teórico de relaciones entre cultura organizacional e innovación empresarial para la competitividad empresarial (Continuación...).

Variable	Definición	Autores
Cultura innovadora	Se define como la forma en que las organizaciones son proactivas en la búsqueda y reflexión de nuevas oportunidades, como factor clave en el desarrollo de recursos innovadores que estén al alcance de los clientes y a su vez permitir el logro de ventajas competitivas.	Menguc y Auh, (2006).
Éxito competitivo	Se define como la capacidad para alcanzar una mejor posición en el mercado en comparación con los demás competidores del sector al que pertenece la empresa, obteniendo ventaja competitiva de un modo sostenible en el tiempo mediante la gestión de sus recursos y factores competitivos mediante atributos únicos de lo que se oferte al mercado.	Arboleda et al., (2016).

Nota. La presente tabla muestra la conceptualización de las siete variables de estudio que surgen a partir de la revisión de la literatura respecto a las tres variables ejes de estudio (cultura organizacional, innovación empresarial y competitividad empresarial).

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Capítulo III Metodología

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

En el presente apartado se describe el tipo, el diseño, el enfoque, la población y muestra, la técnica y el instrumento de investigación que se utilizaron para el estudio propuesto, describiendo las características de cada uno y su relevancia para su elaboración, asimismo, se indican los programas estadísticos utilizados para el análisis de los resultados.

Tipo y diseño de la investigación

Se estableció el estudio como no experimental y transversal, dado que los datos se observan, miden y se recopilan en un solo momento, y es explicativo debido a que se desea conocer la relación causa-efecto de las variables de estudio tales como, la cultura organizacional, la innovación empresarial y la competitividad empresarial de las estaciones de servicio de gasolina del estado de Tabasco. Es no experimental porque no se manipulan deliberadamente las variables mencionadas al observarlas en su entorno natural, con el propósito de explicar las variables y analizar su incidencia e interrelación (Cortés & Iglesias 2004).

En este mismo sentido, el estudio es de tipo correlacional, ya que utiliza la evaluación de la relación que existe entre las variables, con el fin de medir el grado de relación y analiza las correlaciones y evaluación de resultados (Bernal, 2010), con el objetivo de conocer la influencia de la variable cultura organizacional en la estimulación de la innovación para la competitividad en las estaciones de servicio de gasolina.

Enfoque

El enfoque de esta investigación es cuantitativo, ya que se busca analizar la certeza de las hipótesis que se formulan, con el fin de aportar evidencias que permitan su comprobación.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Para dicho enfoque se utilizará el análisis estadístico con base en el objeto de investigación y mediante un proceso de cálculo se contrastarán las hipótesis (Gómez, 2012).

Kothari (2004) describe que la investigación cuantitativa se basa en la medición de fenómenos que se pueden expresar en términos de cantidad, implica la generación de datos en forma cuantitativa y pueden ser sometidos a un análisis numérico riguroso de manera formal y rígida.

Población y muestra

El estudio se enfoca a la población del sector gasolinero, con base en las cifras de la Comisión Reguladora de Energía (CRE) hasta el mes de octubre del 2022 había en el país 13.079 estaciones de servicio en México, la cual se delimita a la población del estado de Tabasco donde existen 220 gasolineras registradas hasta el 2022 (Pérez, 2022), consideraron los grupos gasolineros que cuentan con la mayor participación en el estado de Tabasco, el cual se tomó como muestra de la investigación 90 estaciones de servicio de gasolina, obteniendo a 230 personas identificadas como los sujetos tipo con alcance en mandos medios y que están en el proceso de la toma de decisiones en las estaciones de servicio de gasolina, donde la disponibilidad de respuesta dependerá del puesto y el personal de la gasolinera, esta elección de la población permite acotar al conjunto de sujetos que son de interés para el estudio específico con similitudes en sus características (Baena, 2017).

Estos sujetos, fueron las unidades de muestreo sobre los que se recolectarán los datos y aplicará el instrumento, para este criterio de inclusión se consideró el nivel de responsabilidad y funciones dentro de la estación de servicio, debido a que cumplen con las características para la obtención de la información que se requiere para el estudio. No se consideró a los

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

despachadores porque no son los sujetos de interés. No representan los datos que puedan impactar para el modelo.

En tal sentido, se determina un muestreo no probabilístico intencional o por conveniencia, en el que se seleccionan datos porque se encuentran disponibles, es decir, este tipo de muestra se apega con el criterio de interés para la presente investigación (Triola, 2009), debido a que se eligen los informantes clave o sujetos tipo que cumplen con las características para brindar la información primordial en profundidad y de gran valor, tales como: la capacidad de toma de decisiones, la gestión del equipo de trabajo así como compartir la información relevante de la empresa a los colaboradores a su cargo (Muñoz, 2000).

Técnica de investigación

Para la presente investigación la técnica que se utilizó fue la investigación de campo, la cual permitió el contacto directo con el objeto de estudio, la recolección y registro de manera organizada de los datos y el control del fenómeno para confrontar la teoría con la práctica y poder comprobar las hipótesis (Ramos, 2015).

La recolección de los datos se obtuvo a través de una encuesta, debido a que mediante dicho instrumento se pudo conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre las variables de estudio (Casas et al., 2003), el cual comprende la aplicación de un cuestionario a los sujetos tipo seleccionados para el estudio.

Es decir, el cuestionario se aplicó a la muestra representativa obtenida de los sujetos tipo descritos determinados a partir de las estaciones de servicio de gasolina seleccionadas, con el fin de identificar la asociación de las variables en el contexto de la unidad de análisis.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Instrumento

El proceso de recolección de datos se realizó mediante el instrumento seleccionado y previamente validado por la comunidad científica que permitirá la medición de las variables ejes de la investigación: cultura organizacional, innovación y competitividad empresarial de las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco.

Para la construcción del instrumento se consultaron 30 instrumentos validados y publicados en las distintas bases de datos científicas e indexadas con acceso abierto o por suscripción en idioma español e inglés y estudios en Latinoamérica, como: Scielo, Web of Science, Elsevier, Dialnet, Scopus, Ebsco, Latindex, Redalyc, La Referencia, entre otras, para su adaptación. A partir de esta búsqueda, se construyeron tablas comparativas de los instrumentos validados de las variables ejes de estudio, posteriormente, se realizó un concentrado de los ítems de los instrumentos encontrados con el fin de identificar el instrumento o ítems idóneos para la presente investigación (apéndices B-D).

La búsqueda constó de la exploración y aplicación de filtros específicos que permitieran identificar documentos científicos que especificaran del uso de un enfoque cuantitativo y de una población con características similares a las de este estudio (medición de cultura organizacional, innovación y competitividad empresarial) con el fin de tener un mejor filtrado de los papers que las bases de datos muestran.

Asimismo, con base en el modelo teórico propuesto en el apartado anterior, el instrumento se realizó bajo 7 factores de estudio, conceptualizadas con anterioridad, las cuales son, desarrollo de capacidades, orientación al cambio, orientación al cliente, aprendizaje organizativo, capacidad de innovación, cultura innovadora y el éxito competitivo. Se realizó la

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

comparación de instrumentos validados de los constructos: cultura organizacional, innovación y competitividad empresarial, con el objetivo de realizar la inclusión y exclusión de ítems que permitan adaptarse a las subdimensiones, objetivos e hipótesis de la investigación.

A partir de la revisión documental de las variables de estudio propuestas en el modelo teórico, se desarrolló el instrumento con el apoyo de expertos y con base en los autores Acosta, (2010); Benites (2013); Castañeda & Fernández (2007); Delgado et al., (2017); Denison et al., (2006); Echeverría (2017); Ginevičius & Vaitkūnaite (2006); Hernández, et al., (2008); López-Lemus & De la Garza (2019); O et al., (2019); Puchaicela (2018); Rabelo et al., (2004); Thongrawd & Rittiboonchai (2016) adoptando ítems de sus propios cuestionarios que miden las variables requeridas para este estudio (tablas 13-18).

Se utilizó una escala tipo Likert con cinco opciones de respuesta (1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo y 5. Totalmente de acuerdo), presentando un conjunto de ítems en forma de afirmaciones ante los cuales se pidió la reacción de los participantes (Hernández et al., 2014). De la tabla 16 a la 18 se muestra los ítems contenidos de la primera versión del cuestionario, así como la escala y el autor de origen (Apéndice 5).

Se realizó de igual forma el análisis de contenido del instrumento con apoyo de un grupo de investigadores expertos y, finalmente; se llevó a cabo la validez de constructo, mismo que se apoyó con una prueba piloto, para obtener el instrumento final, el cual quedó conformado por ocho apartados: datos socio demográficos (5 ítems), variables del modelo (84 ítems) (ver Apéndice F).

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Tabla 13

Tabla de especificaciones de las dimensiones de la variable innovación organizacional.

Variable	Definición operacional	Ítems	Autor
Capacidad de innovación	Potencial del recurso humano para que el desarrollo de la innovación sea efectivo e integral, involucra la colaboración en los distintos procesos de la empresa.	En esta empresa se fomenta en su personal la innovación y/o el desarrollo de nuevas ideas.	Delgado et al., (2017).
		En esta empresa se propicia un ambiente favorable para desarrollar innovaciones.	Delgado et al., (2017).
		En esta empresa se tiene establecidas sus estrategias de innovación.	Delgado et al., (2017).
		En esta empresa existe el trabajo en equipo para el desarrollo de innovaciones.	Delgado et al., (2017).
		En esta empresa se brinda la oportunidad de que todos los empleados desarrollen su habilidad de liderazgo para la generación de ideas.	Delgado et al., (2017).
		En esta empresa existe buena comunicación entre los trabajadores de todos los niveles para expresar sus ideas.	Delgado et al., (2017).
		En esta empresa la innovación que se genera permite a la empresa ser más competitiva en el mercado.	Puchaicela (2018)
		En esta empresa se busca activamente nuevas ideas en la creación de servicios.	Puchaicela (2018)
		En esta empresa se desarrollan programas de trabajo para mejorar la innovación.	López-Lemus & De la Garza (2019).
		En esta empresa se solicitan ideas de empleados para nuevos productos y procesos.	López-Lemus & De la Garza (2019).
		En esta empresa se capacita a los supervisores y gerentes en las técnicas de creatividad e innovación.	López-Lemus & De la Garza (2019).
		En esta empresa se designa a los gerentes como líderes de nuevas ideas o innovaciones.	López-Lemus & De la Garza (2019).

Nota. Elaboración propia con base en los autores citados.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Tabla 13

Tabla de especificaciones de las dimensiones de la variable innovación organizacional (Continuación...).

Variable	Definición operacional	Ítems	Autor
Cultura innovadora	Indica el grado en que las organizaciones son proactivas en la exploración de nuevas oportunidades, como factor clave en el desarrollo de recursos innovadores que estén al alcance de los clientes.	En esta empresa los jefes poseen cualidades de liderazgo apropiadas para apoyar la innovación.	Puchaicela (2018)
		En esta empresa se miden los beneficios de las ideas de innovación que dan los empleados de todos los niveles.	Delgado et al., (2017).
		En esta empresa se coordina el apoyo interdepartamental para el desarrollo de innovaciones.	Delgado et al., (2017).
		En esta empresa se tienen procesos exclusivos para el desarrollo de innovaciones.	Delgado et al., (2017).
		En esta empresa se fomenta una cultura innovadora entre los trabajadores.	Castañeda & Fernández (2007).
		En esta empresa a las personas que cometen errores proponiéndose innovar se les anima para que continúen innovando.	Delgado et al., (2017).
		En esta empresa se ofrece entrenamiento especializado a sus trabajadores para generar nuevos productos o servicios.	Puchaicela (2018)
		En esta empresa los trabajadores se muestran motivados para generar ideas creativas y novedosas.	Denison et al., (2006)
		En esta empresa la cultura innovadora de los trabajadores es alentada y recompensada.	Acosta, (2010)
		En esta empresa existe un compromiso con la innovación.	Puchaicela (2018)
En esta empresa se transforman rápidamente las ideas en productos y servicios.	Puchaicela (2018)		

Nota. Elaboración propia con base en los autores citados.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Tabla 14

Tabla de especificaciones de la dimensión de la variable competitividad.

Variable	Definición operacional	Ítems	Autor
Éxito competitivo	La capacidad para alcanzar una mejor posición en el mercado en comparación con los demás competidores del sector al que pertenece la empresa, obteniendo ventaja competitiva de un modo sostenible en el tiempo mediante la gestión de sus recursos y factores competitivos.	En esta empresa se realizan mejoras continuas de sus equipos e instalaciones.	Hernández, et al., (2008).
		En esta empresa se cuenta con la tecnología adecuada para competir en el mercado.	Hernández, et al., (2008).
		En esta empresa se proporcionan en tiempo y forma los insumos necesarios para trabajar en cada área.	Hernández, et al., (2008).
		En esta empresa se proporciona un presupuesto para desarrollar las funciones.	Hernández, et al., (2008).
		En esta empresa se mejoran los procesos con base en el conocimiento de las personas que trabajan en ella.	Delgado et al., (2017)
		En esta empresa se cuenta con manuales de organización y procedimientos que facilitan el trabajo.	Hernández, et al., (2008).
		En esta empresa la manera en que dirige influye en la mejora de las actividades de la estación de servicio de gasolina.	Delgado et al., (2017).
		En esta empresa el personal tiene conocimientos acerca de los puestos y funciones que desempeñan.	Delgado et al., (2017).
		En esta empresa se contrata a los mejores recursos humanos del sector de estaciones de servicio de gasolina (en la localidad).	Delgado et al., (2017).

Nota. Elaboración propia con base en los autores citados.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Tabla 14

Tabla de especificaciones de la dimensión de la variable Competitividad (Continuación...).

Variable	Definición operacional	Ítems	Autor
Éxito competitivo	La capacidad para alcanzar una mejor posición en el mercado en comparación con los demás competidores del sector al que pertenece la empresa, obteniendo ventaja competitiva de un modo sostenible en el tiempo mediante la gestión de sus recursos y factores competitivos.	En esta empresa las decisiones en la gestión de la estación de servicio de gasolina son acordes a sus propósitos.	Delgado et al., (2017).
		En esta empresa desarrolla productos y servicios diferenciados con un valor agregado en comparación a la competencia.	Ojha et al., (2019)
		En esta empresa se percibe que tiene mejores ventas frente a las de sus competidores.	Ojha et al., (2019)
		En esta empresa se tiene la capacidad de generar productos y servicios diferenciados respecto a sus competidores.	Ojha et al., (2019))
		En esta empresa se tiene la capacidad de proporcionar un alto nivel de calidad a sus productos y servicios en comparación a la competencia.	Ojha et al., (2019)

Nota. Elaboración propia con base en los autores citados.

Tabla 15

Tabla de especificaciones de las dimensiones de la variable Aprendizaje organizativo.

Variable	Definición operacional	Ítems	Autor
Aprendizaje organizativo (organizational Learning)	La transformación, adaptación y cambio de las señales de los factores externos, para convertirlas en oportunidades que se orienten a la innovación, recibiendo conocimiento y aprendizaje para desarrollar capacidades de manera individual, grupal y organizacional.	En esta empresa se toma el fracaso como una oportunidad para el aprendizaje y la mejora.	Denison et al., (2006)
		En esta empresa el aprendizaje es un objetivo importante en el trabajo diario.	Denison et al., (2006)

Nota. Elaboración propia con base en los autores citados.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Tabla 15

Tabla de especificaciones de las dimensiones de la variable Aprendizaje organizativo (Continuación...).

Variable	Definición operacional	Ítems	Autor
Aprendizaje organizativo (organizational Learning)	La transformación, adaptación y cambio de las señales de los factores externos, para convertirlas en oportunidades que se orienten a la innovación, recibiendo conocimiento y aprendizaje para desarrollar capacidades de manera individual, grupal y organizacional.	En esta empresa las personas aprenden observando a sus compañeros de trabajo.	Castañeda & Fernández (2007).
		En esta empresa las personas producen conocimiento ensayando y probando.	Castañeda & Fernández (2007).
		En esta empresa las personas aprenden de los documentos disponibles.	Castañeda & Fernández (2007).
		En esta empresa los trabajadores aprenden de instrucciones que reciben de su jefe o superior.	Castañeda & Fernández (2007).
		En esta empresa las personas aprenden cuando trabajan en grupo con entusiasmo.	Castañeda & Fernández (2007).
		En esta empresa el personal colabora mutuamente de forma voluntaria, aunque no forme parte de sus funciones.	Castañeda & Fernández (2007).
		En esta empresa el personal colabora mutuamente de forma voluntaria, aunque no forme parte de sus funciones.	Castañeda & Fernández (2007).
		En esta empresa se manifiesta que el aprendizaje de los trabajadores contribuye al logro de los objetivos laborales.	Castañeda & Fernández (2007).

Nota. Elaboración propia con base en los autores citados.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Tabla 16

Tabla de especificaciones de la variable Orientación al cliente.

Variable	Definición operacional	Ítems	Autor
Orientación al cliente (customer focus)	La empresa conoce los gustos y necesidades de sus clientes, anticipa las oportunidades y cambios del comportamiento del consumidor, mediante la filosofía de satisfacer sus expectativas.	En esta empresa los comentarios y recomendaciones de los clientes a menudo conducen a cambios.	Denison et al., (2006)
		En esta empresa la opinión del cliente influye directamente en nuestras decisiones.	Denison et al., (2006)
		En esta empresa se fomenta el contacto directo entre los clientes y colaboradores.	Denison et al., (2006)
		En esta empresa se esmera por brindar al cliente un servicio excelente.	Denison et al., (2006)
		En esta empresa se investiga las necesidades, deseos y expectativas de los clientes.	Benites (2013)
		En esta empresa se actúa con empatía con el cliente en todo momento.	Benites (2013)
		En esta empresa la comunicación que se utiliza con el cliente se da de forma fluida y precisa.	Echeverría (2017).
		En esta empresa se resuelve con prontitud y sin excusas los problemas de los clientes.	Echeverría (2017).
		En esta empresa la estrategia se centra en la atención y cuidado del cliente.	Echeverría (2017).
		En esta empresa se promueve que los compañeros tengan contacto permanente con los clientes.	Echeverría (2017).
		En esta empresa se ofrece servicios y productos personalizados a los clientes clave.	Echeverría (2017).

Nota. Elaboración propia con base en los autores citados.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Tabla 17

Tabla de especificaciones de la variable Orientación al cambio.

Variable	Definición operacional	Ítems	Autor
Orientación al cambio (creating change)	La capacidad de interpretar el entorno del negocio, creando nuevas áreas de oportunidad de cambio que permitan adaptarse y reaccionar rápidamente a las tendencias del mercado y anticipar futuros cambios.	En esta empresa se previene el futuro y los riesgos que el mercado pueda ocasionar.	Echeverría (2017).
		En esta empresa se responde a las presiones de cambio del entorno aprendiendo en el tiempo requerido.	Delgado et al., (2017).
		En esta empresa se revisa periódicamente el efecto que podrían tener los cambios sobre los clientes.	Delgado et al., (2017).
		En esta empresa se enfatiza el análisis del entorno para adaptarse con mayor facilidad al cambio del entorno.	Benites (2013)
		En esta empresa se planifican los procesos de cambio.	Thongrawd & Rittiboonchai (2016).
		En esta empresa los cambios son beneficiosos para actualizarse.	Rabelo et al., (2004).
		En esta empresa los cambios que surgen generan oportunidades para el crecimiento del personal.	Rabelo et al., (2004).
		En esta empresa las personas se adaptan a los cambios que surgen.	Rabelo et al., (2004).
		En esta empresa la forma en que se hacen las cosas es flexible y fácil de cambiar.	Rabelo et al., (2004).
		En esta empresa se responde bien a los competidores y a otros cambios que surgen en el mercado.	Denison et al., (2006)

Nota. Elaboración propia con base en los autores citados.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Tabla 17

Tabla de especificaciones de la variable Orientación al cambio (Continuación...).

Variable	Definición operacional	Ítems	Autor
Orientación al cambio (creating change)	La capacidad de interpretar el entorno del negocio, creando nuevas áreas de oportunidad de cambio que permitan adaptarse y reaccionar rápidamente a las tendencias del mercado y anticipar futuros cambios.	En esta empresa se adoptan formas nuevas y mejoradas de hacer el trabajo.	Denison et al., (2006)
		En esta empresa las diferentes áreas cooperan para crear cambios.	Denison et al., (2006)
		En esta empresa se cuenta con un programa de capacitación y desarrollo.	Denison et al., (2006)

Nota. Elaboración propia con base en los autores citados.

Tabla 18

Tabla de especificaciones de la variable Desarrollo de capacidades.

Variable	Definición operacional	Ítems	Autor
Desarrollo de capacidades	La empresa invierte de forma continua en el desarrollo de las competencias y habilidades de los colaboradores, con el fin de mantener su competitividad y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.	En esta empresa se promueve el desarrollo de las habilidades de sus trabajadores.	Hernández, et al., (2008).
		En esta empresa la capacitación que los trabajadores reciben es aplicable al trabajo	Castañeda y Fernández (2007).
		En esta empresa se tiene una estrategia clara para desarrollar a su personal para que tenga más conocimientos.	Castañeda y Fernández (2007).
		En esta empresa los gerentes se capacitan permanentemente.	Thongrawd & Rittiboonchai (2016).
		En esta empresa se transmite a los empleados que se desea favorecer su desarrollo profesional.	Ginevičius & Vaitkūnaite, (2006)

Nota. Elaboración propia con base en los autores citados.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Tabla 18

Tabla de especificaciones de la variable Desarrollo de capacidades (Continuación...).

Variable	Definición operacional	Ítems	Autor
Desarrollo de capacidades	La empresa invierte de forma continua en el desarrollo de las competencias y habilidades de los colaboradores, con el fin de mantener su competitividad y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.	En esta empresa los empleados disfrutan de autonomía para realizar su trabajo.	Acosta (2010)
		En esta empresa el conocimiento se utiliza para desarrollar productos y servicios tecnológicamente mejorados.	Acosta (2010)
		En esta empresa se realizan inversiones para el desarrollo del conocimiento para ejecutar actividades muy específicas.	Acosta (2010)

Nota. Elaboración propia con base en los autores citados.

Datos sociodemográficos del instrumento

Para los datos sociodemográficos del instrumento, se consideró una bibliografía base del autor Cerpa (2018), que permitió tener una guía para los datos que son relevantes para la investigación (Tabla 19).

Tabla 19

Tabla de especificaciones de las variables sociodemográficas.

Variables sociodemográficas			
Variable	Definición operacional	Ítems	Autor
Edad en años	Edad		Cerpa (2018)
Antigüedad en la empresa	Antigüedad en el puesto actual		Cerpa (2018)
Puesto	¿Cuál es el puesto que desempeña actualmente?		Cerpa (2018)
Área	¿A qué área pertenece el puesto que desempeña actualmente?		Cerpa (2018)
Años de experiencia	Años de experiencia en la empresa		Cerpa (2018)

Nota. Escala adaptada con base en Cerpa, (2018).

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Validez de contenido

La validez de contenido se realizó mediante la estrategia de validación de juicio de expertos, considerando los criterios de selección como el área de experiencia profesional, formación académica y su trayectoria en la investigación, optando por cuatro expertos de los estados de Yucatán, Tamaulipas, Tabasco y Campeche.

Una vez que los expertos realizaron la revisión del instrumento y dieron su aprobación, se realizó el análisis de validación de contenido mediante el cálculo del coeficiente kappa de Fleiss, el cual refleja la concordancia inter observador (Bernal et al., 2020) para obtener la apreciación cualitativa de los jueces, se utilizó una escala de valoración tipo Likert, determinado en categorías y puntos de calificación del 1 al 4 sobre la suficiencia (los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta), claridad (el ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas), coherencia (el ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo) y congruencia (el ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido) de los ítems, según su consideración.

El envío de la cédula de expertos se realizó vía electrónica, a través de correo electrónico, dentro de un plazo establecido de 30 días, se estimaron adecuados los ítems que cumplieron con la totalidad de los requisitos establecidos y se adecuaron los ítems que requirieron algunos cambios o en su caso la exclusión de los mismos por ser inadecuados en relación con los criterios expresados.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

De acuerdo a los valores del coeficiente kappa, los cuales son entre -1 y +1, mientras más cercano a +1, mayor es el grado de concordancia del experto y si se encuentra más cercano a -1, mayor es el grado de discordancia experto (Bernal et al., 2020).

Se encontró una fuerza de concordancia moderada de 0.47, según el grado de acuerdo global entre los jueces. En cuanto a la significación estadística de estas características, tuvo un valor de $p < 0.000$.

La significación estadística del coeficiente kappa de Fleiss de las características del instrumento original son las siguientes: la suficiencia obtuvo $\kappa=0.581$, la claridad un valor de $\kappa=0.337$, coherencia con $\kappa=0.257$ y relevancia $\kappa=0.594$.

Métodos y procesos para el análisis de la información

Con base en los datos obtenidos en el trabajo de campo, se procedió a realizar el análisis estadístico mediante el programa IBM SPSS Statistics 26, verificando la integridad de los datos, posterior se identificó los datos perdidos y atípicos del apartado demográfico como del instrumento de investigación. Se generaron los cálculos de estadística descriptiva, misma que permitió la caracterización de la muestra y el análisis del comportamiento y distribución de los datos, posteriormente se verificaron los supuestos para el análisis multivariante, se realizó de igual forma el análisis factorial exploratorio (AFE) mediante el método de extracción de factores máxima verosimilitud con rotación oblimin directo.

Asimismo, se realizó el análisis factorial confirmatorio, con la ayuda del programa AMOS versión 26, con el objetivo de obtener datos que permitan responder las preguntas de investigación y la comprobación de las hipótesis de investigación planteadas, con base a los elementos resultantes se presentan los datos del análisis factorial exploratorio.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Se obtuvieron los modelos conceptuales de cada una de las variables de estudio, con el fin de verificar las medidas de ajuste y las correlaciones entre las dimensiones: Capacidad de innovación, Cultura Innovadora, Éxito Competitivo, Aprendizaje Organizativo, Orientación al Cliente, Orientación al Cambio, Desarrollo de Capacidades.

Con base en los resultados satisfactorios de la aplicación de la primera versión del instrumento de investigación y el análisis realizado en la prueba piloto el cuál se puede visualizar en el Apéndice E, se profundizó la contextualización de cada ítem para identificar su debilidad o fortaleza en la investigación, sin embargo, se tomó la decisión de solo eliminar una pregunta del cuestionario, la número 14, ya que su redacción era similar a la pregunta número 15, quedando en 84 preguntas, ajustando el instrumento para su aplicación en campo con la muestra seleccionada para el estudio obteniendo la versión final del cuestionario (Apéndice 7), en esta etapa, fue una muestra preliminar representada por 230 participantes.

Fiabilidad final

Se presenta el Alfa de Cronbach con base en los elementos analizados de AFE y AFC.

Tabla 20

Alfa de Cronbach y número de elementos de las variables del cuestionario IMCCIE.

Variable	Alfa de Cronbach	N de ítems
Capacidad de innovación	.94	8
Cultura innovadora	.93	8
Éxito competitivo	.93	10
Aprendizaje organizativo	.93	6
Orientación al cambio	.94	8
Orientación al cliente	.93	8
Desarrollo de capacidades	.94	7
Total:		55

Nota. Resultados del análisis de Alfa de Cronbach mediante el software SPSS.

Análisis Factorial Exploratorio

Para el análisis factor exploratorio de la variable capacidad de innovación, los resultados fueron significativos, obteniendo comunalidades desde .49 hasta .83, explicada en

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

un solo factor con un valor de 71.08%, con un KMO de .95, siendo favorable el resultado (tabla 21).

Tabla 21

Análisis factorial de la variable capacidad de innovación (trabajo de campo).

Ítems	\bar{X}	DE	Factor	h^2
P1 En esta empresa se fomenta en su personal la innovación y/o el desarrollo de nuevas ideas.	3.95	1.15	.88	.78
P2 En esta empresa se propicia un ambiente favorable para desarrollar innovaciones.	3.87	1.14	.91	.83
P3 En esta empresa se tiene establecidas sus estrategias de innovación.	3.86	1.11	.89	.79
P4. En esta empresa existe el trabajo en equipo para el desarrollo de innovaciones.	3.97	1.10	.83	.69
P8 En esta empresa se busca activamente nuevas ideas en la creación de servicios.	4.02	1.10	.79	.63
P9 En esta empresa se desarrollan programas de trabajo para mejorar la innovación.	3.88	1.16	.87	.76
P10 En esta empresa se solicitan ideas de empleados para nuevos productos y procesos.	3.33	1.33	.70	.49
P13 En esta empresa es importante la innovación en comparación con sus competidores.	4.04	1.06	.82	.67
% de varianza total explicada=				
71.08%				

Nota. h^2 = Comunalidad, \bar{X} = media, s= desviación estándar. Método de extracción: análisis de máxima verosimilitud con rotación oblimin directo. N= 230, KMO= .95, χ^2 = 1668.26, gl =28, p < .000.

Para el análisis factorial exploratorio de la variable cultura innovadora, los resultados fueron significativos, obteniendo comunalidades desde .26 hasta .79, explicada en un solo factor con un valor de 64.65%, con un KMO de .94, siendo favorable el resultado (tabla 22).

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Tabla 22

Análisis factorial de la variable cultura innovadora (trabajo de campo).

Ítems	\bar{X}	DE	Factor	h^2
P14 En esta empresa los jefes poseen cualidades de liderazgo apropiadas para apoyar la innovación.	3.87	.75	.51	.26
P17 En esta empresa se tienen procesos exclusivos para el desarrollo de innovaciones.	3.67	1.11	.84	.71
P18 En esta empresa se fomenta una cultura innovadora entre los trabajadores.	3.68	1.12	.84	.71
P19 En esta empresa a las personas que cometen errores proponiéndose innovar se les anima para que continúen innovando.	3.72	1.17	.89	.79
P20 En esta empresa se ofrece entrenamiento especializado a sus trabajadores para generar nuevos productos o servicios.	3.49	1.22	.81	.65
P21. En esta empresa los trabajadores se muestran motivados para generar ideas creativas y novedosas.	3.55	1.27	.78	.62
P23 En esta empresa existe un compromiso con la innovación.	3.47	1.34	.80	.65
P24. En esta empresa se transforman rápidamente las ideas en productos y servicios.	3.87	1.07	.86	.74
% de varianza total explicada=				
64.65%				

Nota: h^2 = Comunalidad, \bar{X} = media, s= desviación estándar. Método de extracción: análisis de máxima verosimilitud con rotación oblimin directo. N= 230, KMO= .94, χ^2 = 1379.90, gl =28, p < .000.

Para el análisis factorial exploratorio de la variable éxito competitivo, los resultados fueron significativos, obteniendo comunalidades desde .42 hasta .70, explicada en un solo factor con un valor de 62.01%, con un KMO de .94, siendo favorable el resultado (tabla 23).

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Tabla 23

Análisis factorial de la variable éxito competitivo (trabajo de campo).

Ítems	\bar{X}	DE	Factor	h^2
P27 En esta empresa se proporcionan en tiempo y forma los insumos necesarios para trabajar en cada área.	3.97	1.07	.79	.62
P28.En esta empresa se proporciona un presupuesto para desarrollar las funciones.	3.82	1.15	.83	.68
P29 En esta empresa se mejoran los procesos con base en el conocimiento de las personas que trabajan en ella.	3.93	1.04	.83	.69
P30 En esta empresa se cuenta con manuales de organización y procedimientos que facilitan el trabajo.	3.83	1.12	.84	.70
P31.En esta empresa la manera en que dirige influye en la mejora de las actividades de la estación de servicio de gasolina.	4.07	1.06	.82	.68
P32.En esta empresa el personal tiene conocimientos acerca de los puestos y funciones que desempeñan.	4.03	.98	.84	.70
P33.En esta empresa se contrata a los mejores recursos humanos del sector de estaciones de servicio de gasolina (en la localidad).	4.19	.98	.78	.61
P34.En esta empresa las decisiones en la gestión de la estación de servicio de gasolina son acordes a sus propósitos.	3.61	1.16	.65	.42
P36.En esta empresa se percibe que tiene mejores ventas frente a las de sus competidores.	4.03	.97	.65	.43
% de varianza total explicada= 62.01%.				

Nota: h^2 = Comunalidad, \bar{X} = media, s= desviación estándar. Método de extracción: análisis de máxima verosimilitud con rotación oblimin directo. N= 230, KMO= .94, χ^2 = 1453.71, gl =36, p < .000.

Para el análisis factorial exploratorio de la variable aprendizaje organizativo los resultados fueron significativos, obteniendo comunalidades desde .61 hasta .83, explicada en un solo factor con un valor de 70.04%, con un KMO de .91, siendo favorable el resultado (tabla 24).

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Tabla 24

Análisis factorial de la variable aprendizaje organizativo (trabajo de campo).

Ítems	\bar{X}	DE	Factor	h^2
P41.En esta empresa las personas aprenden observando a sus compañeros de trabajo.	4.16	1.03	.81	.66
P45.En esta empresa las personas aprenden cuando trabajan en grupo con entusiasmo.	4.15	1.05	.82	.68
P46.En esta empresa el personal colabora mutuamente de forma voluntaria, aunque no forme parte de sus funciones.	4.17	.97	.78	.61
P47.En esta empresa se manifiesta que el aprendizaje de los trabajadores contribuye al logro de los objetivos laborales.	3.83	1.18	.82	.68
P48.En esta empresa se promueve situaciones para que las personas intercambien sus conocimientos.	4.08	1.05	.90	.82
P51.En esta empresa se resalta la búsqueda y promoción del conocimiento para sus miembros.	4.01	1.03	.85	.73
% de varianza total explicada=				
70.04%.				

Nota: h^2 = Comunalidad, \bar{X} = media, s= desviación estándar. Método de extracción: análisis de máxima verosimilitud con rotación oblimin directo.

N= 230, KMO= .91, χ^2 = 1071.03, gl =15, p < .000.

Para el análisis factorial exploratorio de la variable orientación al cliente los resultados fueron significativos, obteniendo comunalidades desde .44 hasta .83, explicada en un solo factor con un valor de 66.55%, con un KMO de .94, siendo favorable el resultado (tabla 25).

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Tabla 25

Análisis factorial de la variable orientación al cliente (trabajo de campo).

Ítems	\bar{X}	DE	Factor	h^2
P53.En esta empresa los comentarios y recomendaciones de los clientes a menudo conducen a cambios.	4.00	1.00	.66	.44
P56.En esta empresa se esmera por brindar al cliente un servicio excelente.	4.23	.91	.74	.54
P57.En esta empresa se investiga las necesidades, deseos y expectativas de los clientes.	4.43	.90	.84	.69
P58.En esta empresa se actúa con empatía con el cliente en todo momento.	3.95	1.11	.73	.54
P59.En esta empresa la comunicación que se utiliza con el cliente se da de forma fluida y precisa.	4.27	.95	.90	.81
P60.En esta empresa se resuelve con prontitud y sin excusas los problemas de los clientes.	4.25	.90	.91	.83
P61.En esta empresa la estrategia se centra en la atención y cuidado del cliente.	4.18	.96	.85	.73
P62.En esta empresa se promueve que los compañeros tengan contacto permanente con los clientes.	4.28	.92	.84	.70
% de varianza total explicada= 66.55%.				

Nota: h^2 = Comunalidad, \bar{X} = media, s= desviación estándar. Método de extracción: análisis de máxima verosimilitud con rotación oblimin directo. N= 230, KMO= .94, χ^2 = 1477.11, gl =28, p< .000

Para el análisis factorial exploratorio de la variable orientación al cambio los resultados fueron significativos, obteniendo comunalidades desde .49 hasta .83, explicada en un solo factor con un valor de 69.01%, con un KMO de .94, siendo favorable el resultado (tabla 26).

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Tabla 26

Análisis factorial de la variable orientación al cambio (trabajo de campo).

Ítems	\bar{X}	DE	Factor	h^2
P64.En esta empresa se previene el futuro y los riesgos que el mercado pueda ocasionar.	3.93	1.09	0.58	0.33
P66.En esta empresa se revisa periódicamente el efecto que podrían tener los cambios sobre los clientes.	3.88	1.01	0.88	0.78
P68.En esta empresa se planifican los procesos de cambio.	3.85	1.01	0.88	0.77
P69.En esta empresa los cambios son beneficiosos para actualizarse.	3.83	1.09	0.91	0.83
P70.En esta empresa los cambios que surgen generan oportunidades para el crecimiento del personal.	4.00	0.98	0.84	0.71
P72.En esta empresa la forma en que se hacen las cosas es flexible y fácil de cambiar.	4.19	0.91	0.70	0.49
P73.En esta empresa se responde bien a los competidores y a otros cambios que surgen en el mercado.	3.80	1.09	0.88	0.78
P75.En esta empresa las diferentes áreas cooperan para crear cambios.	4.03	0.97	0.88	0.78
% de varianza total explicada=				
69.01%.				

Nota: h^2 = Comunalidad, \bar{X} = media, s= desviación estándar. Método de extracción: análisis de máxima verosimilitud con rotación oblimin directo. N= 230, KMO= .94, χ^2 = 1646.01, gl =28, p < .000,

Para el análisis factorial exploratorio de la variable desarrollo de capacidades los resultados fueron significativos, obteniendo comunalidades desde .59 hasta .80, explicada en un solo factor con un valor de 70.51%, con un KMO de .93, siendo favorable el resultado (tabla 27).

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Tabla 27

Análisis factorial de la variable desarrollo de capacidades (trabajo de campo).

Ítems	\bar{X}	DE	Factor	h^2
P76.En esta empresa se cuenta con un programa de capacitación y desarrollo.	3.89	1.13	0.83	0.69
P78.En esta empresa la capacitación que los trabajadores reciben es aplicable al trabajo.	3.91	1.17	0.89	0.79
P79.En esta empresa se tiene una estrategia clara para desarrollar a su personal para que tenga más conocimientos.	4.03	1.10	0.82	0.68
P80.En esta empresa los gerentes se capacitan permanentemente.	3.94	1.08	0.86	0.75
P81.En esta empresa se transmite a los empleados que se desea favorecer su desarrollo profesional.	4.00	1.01	0.76	0.59
P82.En esta empresa los empleados disfrutan de autonomía para realizar su trabajo.	3.92	1.09	0.89	0.80
P84.En esta empresa se realizan inversiones para el desarrollo del conocimiento para ejecutar actividades muy específicas.	3.74	1.14	0.78	0.61
% de varianza total explicada= 70.51%.				

Nota: h^2 = Comunalidad, \bar{X} = media, s= desviación estándar. Método de extracción: análisis de máxima verosimilitud con rotación oblimin directo.

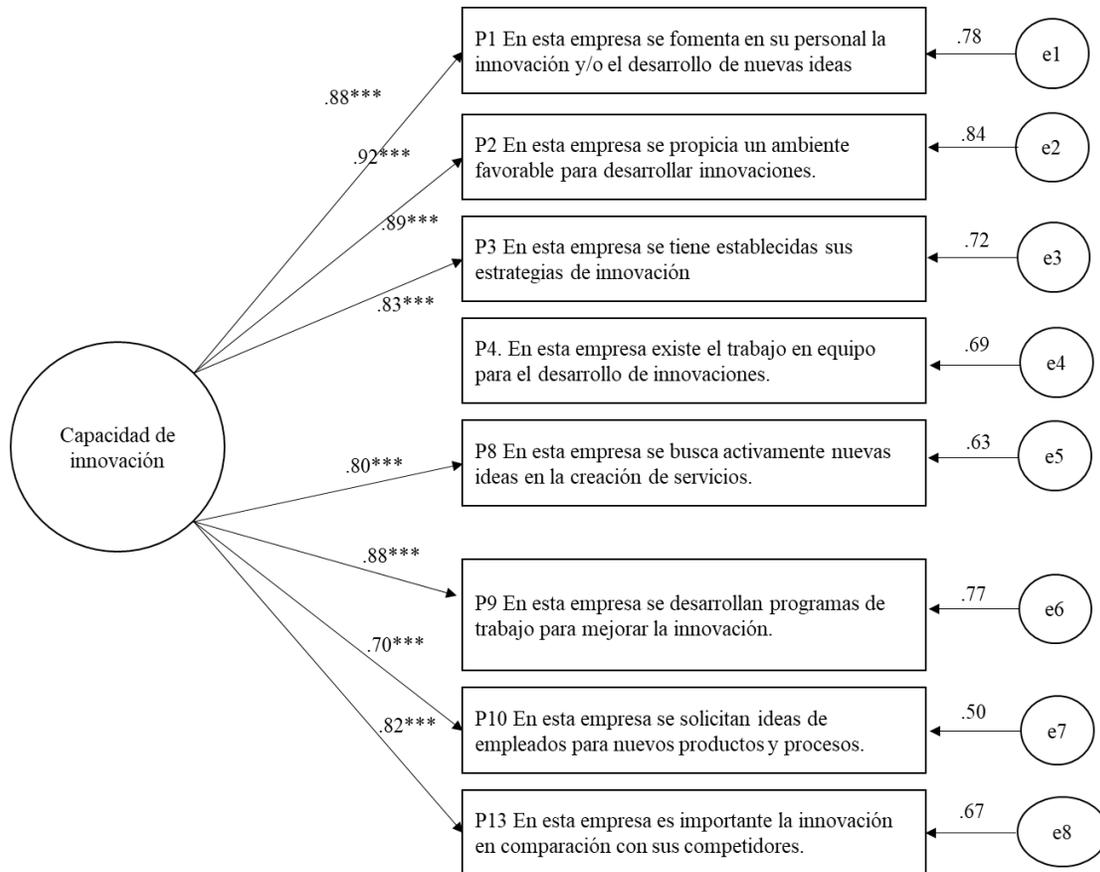
N= 230, KMO= .93, χ^2 = 1346.06, gl =21, p < .000

Análisis Factorial Confirmatorio

El AFC de la variable capacidad de innovación (figura 5) muestra dos factores con cargas factoriales importantes desde .69 en la designación del trabajo en equipo para el desarrollo de innovaciones y de 84 en propiciar un ambiente favorable para el desarrollo de nuevas ideas. En todos los casos el nivel de significancia fue $p < .001$.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Figura 5
Análisis factorial confirmatorio de la variable capacidad de innovación.



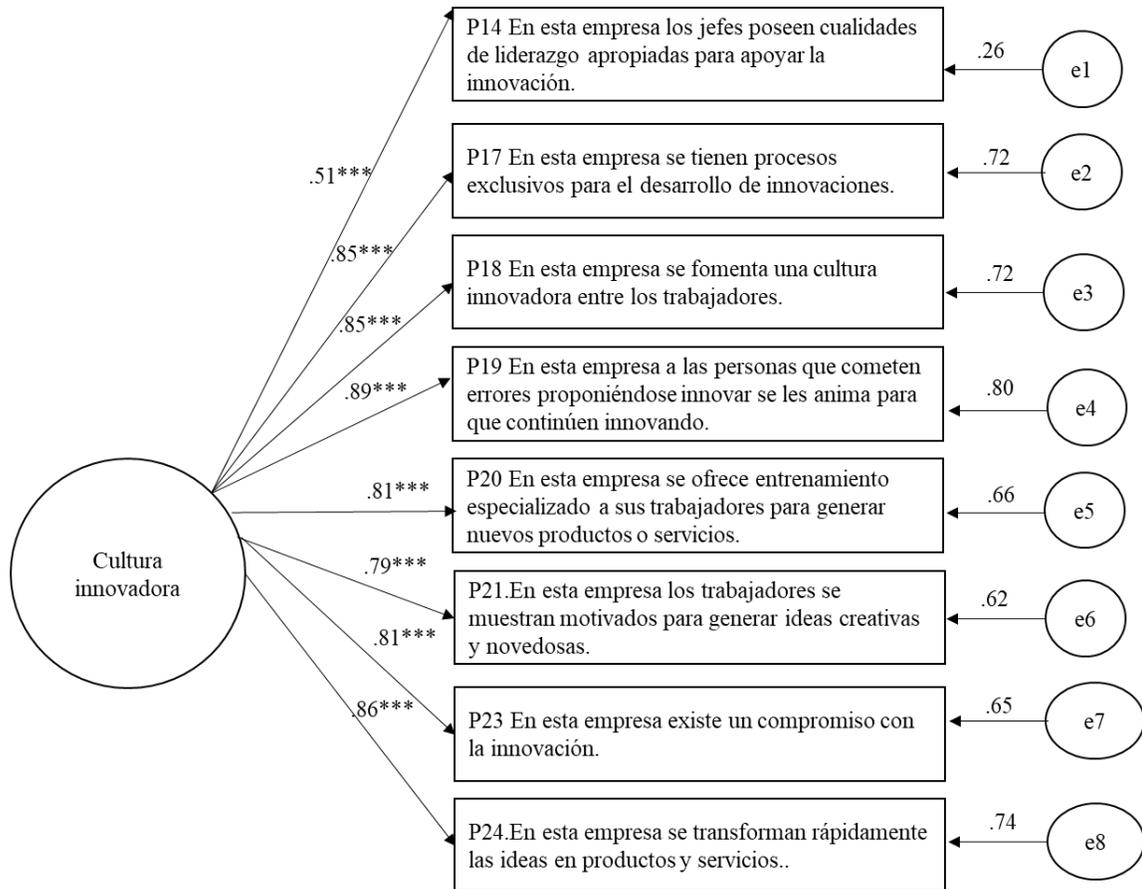
Nota. * $p < .05$, ** $< .01$, *** $< .001$

El AFC de la variable cultura innovadora (figura 6) obtuvo cargas importantes desde .80 en la que los colaboradores se encuentran motivados para generar nuevas ideas y de .89 en el indicador que la empresa apoya a los sus miembros de trabajo aun cometiendo errores, los motiva para continuar. Con un nivel de significancia para todos los casos de $p < .001$.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Figura 6

Análisis factorial confirmatorio de la variable cultura innovadora.

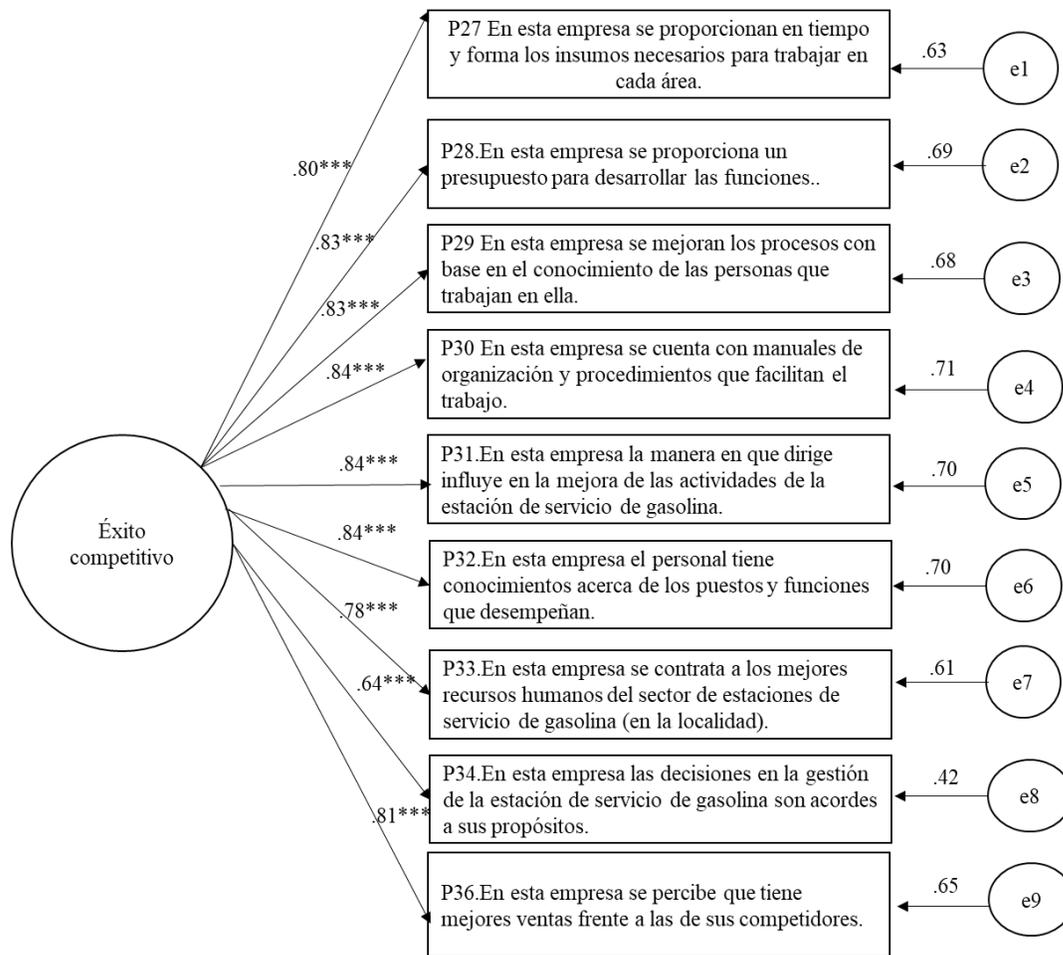


Nota. * $p < .05$, ** $< .01$, *** $< .001$

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

El AFC de la variable éxito competitivo (figura 7) obtuvo cargas importantes desde .64 en la realización de las mejoras continuas de sus equipos e instalaciones hasta .87 en las decisiones sobre la gestión de la estación de servicio de gasolina acordes a los propósitos. Con un nivel de significancia para todos los casos de $p < .001$.

Figura 7
Análisis factorial confirmatorio de la variable éxito competitivo.



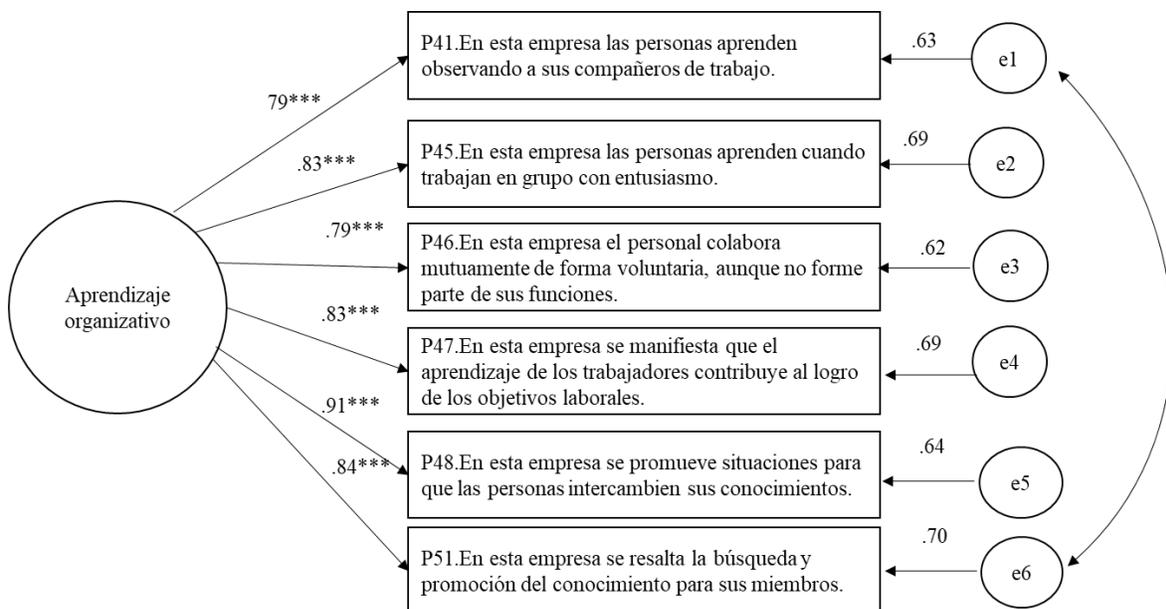
Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

El AFC de la variable aprendizaje organizativo (figura 8) obtuvo cargas importantes desde .79 en la colaboración del personal de forma voluntaria en otras funciones hasta .91 respecto a la promoción de intercambio de conocimientos en la empresa. Con un nivel de significancia para todos los casos de $p < .001$.

Figura 8

Análisis factorial confirmatorio de la variable aprendizaje organizativo.



Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

El AFC de la variable orientación al cliente (figura 9) obtuvo cargas importantes desde .67 respecto a las recomendaciones de los clientes en la influencia en las decisiones hasta .92 respecto a la resolución de conflictos de los clientes. Con un nivel de significancia para todos los casos de $p < .001$.

Figura 9

Análisis factorial confirmatorio de la variable orientación al cliente.



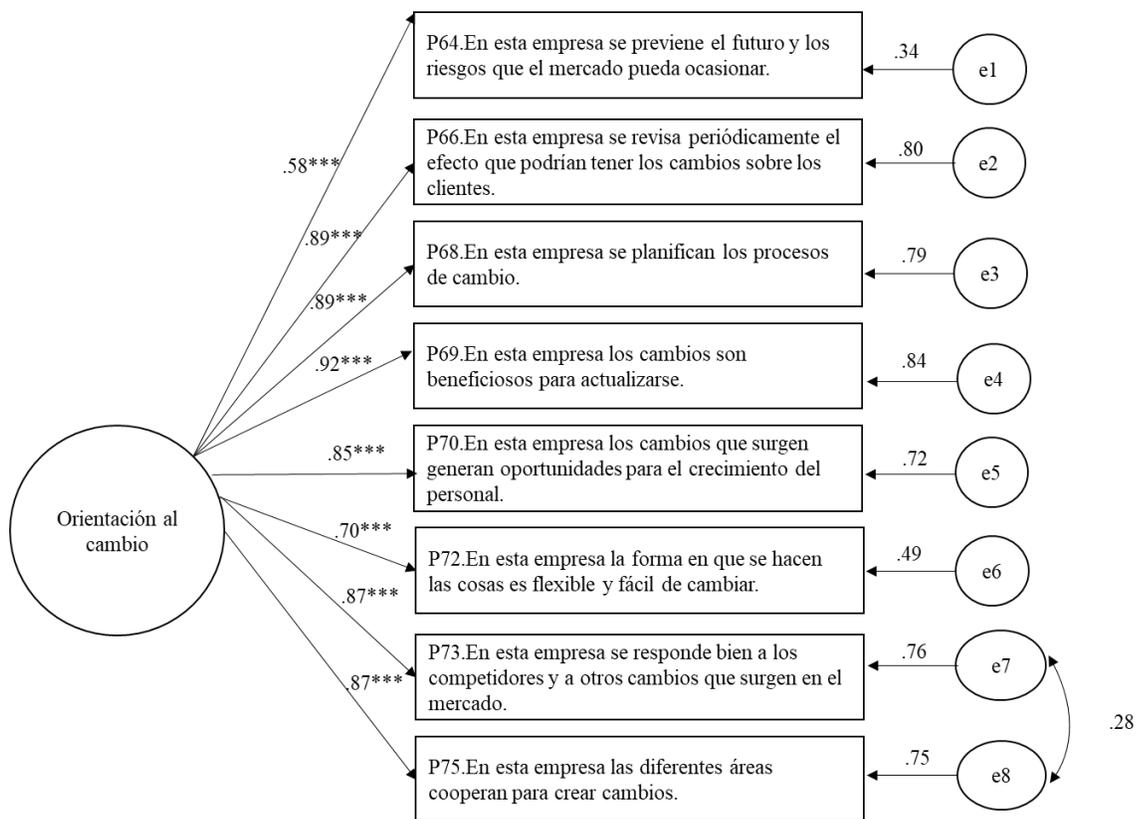
Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

El AFC de la variable orientación al cambio (figura 10) obtuvo cargas desde .58 respecto a la forma en que la empresa previene los riesgos futuros, y con una carga factorial importante de .92 respecto a los cambios como beneficio para la empresa. Con un nivel de significancia para todos los casos de $p < .001$ y el valor de covarianza de .28.

Figura 10

Análisis factorial confirmatorio de la variable orientación al cambio.



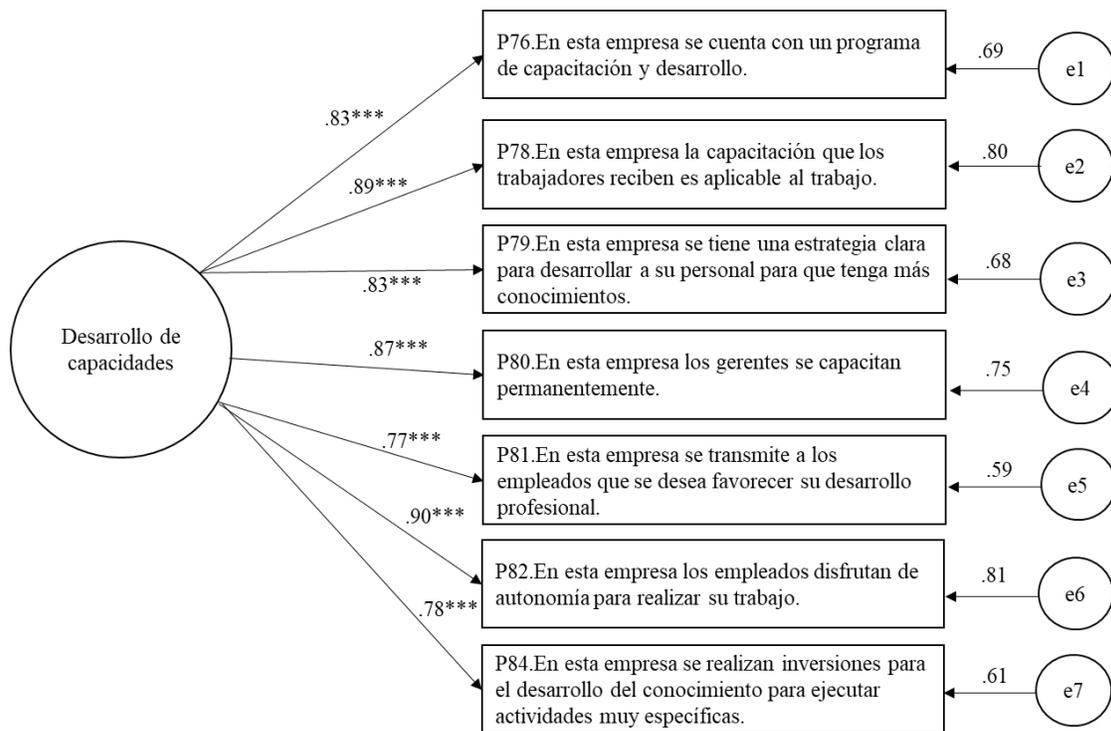
Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

El AFC de la variable desarrollo de capacidades (figura 11) muestra factores desde .77 explicando que a los colaboradores se le trasmite la importancia de su crecimiento y desarrollo profesional, así como el factor más alto de .90 en la autonomía que tienen los colaboradores para realizar tu trabajo.

Figura 11

Análisis factorial confirmatorio de la variable desarrollo capacidades.



Nota. *p<.05, **<.01, ***<.001

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Capítulo IV Resultados

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Análisis de los datos de campo

Con base en la población total seleccionada de estaciones de servicio de gasolina en Tabasco, se aplicaron 230 cuestionarios, considerando aceptable para realizar un análisis multivalente. (Closas, et al.,2013), siguiendo con el procesamiento de la información en el programa estadístico SPSS y AMOS (Analysis of Moment Structures).

Se realizó el análisis de correlación entre las variables de estudio, del mismo modo se llevó a cabo las pruebas T d Student, a las variables sociodemográficas área de trabajo, debido a que es una pregunta dicotómica para poder determinar diferencias significativas en las relaciones entre los constructos de estudio, sin embargo, no se presentaron diferencias entre los grupos, dicha prueba permite identificar si la muestra tiene diferencias significativas entre las variables determinadas (Lugo-Armenta & Pino-Fan 2021).

Se efectuaron pruebas de Anova de un factor, para determinar si existe diferencias significativas entre los grupos, así como los análisis descriptivos de las variables demográficas (Rubio & Berlanga, 2011).

Mediante el software AMOS versión 26 se elaboró el modelo conceptual general incluyendo las variables Cultura Innovadora, Éxito Competitivo, Aprendizaje Organizativo, Orientación al Cliente, Orientación al Cambio, Desarrollo de Capacidades, con base en los resultados del instrumento para poder comprobar las hipótesis propuestas en la investigación.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Demográficos de la muestra

Los 230 participantes se distribuyeron de forma dispersa, en donde, se reporta que en su mayoría el personal se encuentra dentro del rango de edad entre los 20-30 años representando el 48.7%. Con respecto al área al que pertenecen, se observa que las funciones se encuentran más cargadas en el área administrativa dentro de una estación de servicio de gasolina 60.0 %, solo el 38.1 % desempeña funciones del área operativa, con un porcentaje mayor de 42.2.4% como auxiliar administrativo, posterior como líder operativo, coordinador y auditor de zona.

Asimismo, la gran mayoría del personal, cuenta al menos 1 año de experiencia en el puesto demostrado con un 73.5 %, y el 62.2 % cuenta con al menos 1 año de antigüedad en la empresa.

Los participantes se encuentran en un nivel de toma de decisiones dentro de la organización, principalmente, en el sitio de la estación de servicio de gasolina, distribuyendo sus funciones de esta manera.

De igual forma, se determinó con base en la muestra el grado de percepción que tienen sobre cada una de las dimensiones de estudio

Tabla 28

Grado de percepción sobre la capacidad de innovación.

Grado de percepción	Cuartiles	fr	%
Bajo	1er cuartil	60	26
Moderado	2do cuartil	55	24
Alto	3er cuartil	58	25
Muy alto	4to cuartil	57	25

Nota. Datos descriptivos obtenidos con base en el instrumento de investigación aplicado para el presente estudio.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Los resultados muestran que el 26% de los encuestados tienen una baja percepción sobre la capacidad de innovación, por otro lado, el 25% de las personas tienen un alto grado de percepción sobre la capacidad de innovación, considerando la importancia de esta dimensión de estudio (tabla 28).

Tabla 29

Grado de percepción sobre la cultura innovadora.

Grado de percepción	Cuartiles	fr	%
Bajo	1er cuartil	61	27
Moderado	2do cuartil	59	26
Alto	3er cuartil	57	25
Muy alto	4to cuartil	53	23

Nota. Datos descriptivos obtenidos con base en el instrumento de investigación aplicado para el presente estudio.

En la dimensión de cultura innovadora, se encuentra con un porcentaje mayor (27%) respecto al bajo grado de percepción que tienen las personas encuestadas sobre esta variable, mostrando también un muy alto grado de percepción con un 23% (tabla 29).

Tabla 30

Grado de percepción sobre el éxito competitivo.

Grado de percepción	Cuartiles	fr	%
Bajo	1er cuartil	61	27
Moderado	2do cuartil	57	25
Alto	3er cuartil	61	27
Muy alto	4to cuartil	51	22

Nota. Datos descriptivos obtenidos con base en el instrumento de investigación aplicado para el presente estudio.

Respecto al grado de percepción que tienen sobre el éxito competitivo, se muestra con un 27% un bajo nivel de percepción, así como también con un 27% en el nivel alto con base

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

en la frecuencia presentada, y con un 22% un nivel muy alto, demostrando que los indicadores de esta dimensión se encuentran débiles en la organización (tabla 30).

Tabla 31

Grado de percepción sobre el aprendizaje organizativo.

Grado de percepción	Cuartiles	Fr	%
Bajo	1er cuartil	64	28
Moderado	2do cuartil	55	24
Alto	3er cuartil	59	26
Muy alto	4to cuartil	52	23

Nota. Datos descriptivos obtenidos con base en el instrumento de investigación aplicado para el presente estudio.

Sobre el nivel de percepción que tienen sobre el aprendizaje organizativo, se aprecia que el 28% de las personas encuestadas, se ubican mayormente en el nivel bajo de percepción sobre esta variable, seguido con un 26% el alto nivel de percepción sobre el aprendizaje organizativo (tabla 31).

Tabla 32

Grado de percepción sobre la orientación al cliente.

Grado de percepción	Cuartiles	fr	%
Bajo	1er cuartil	63	27
Moderado	2do cuartil	55	24
Alto	3er cuartil	67	29
Muy alto	4to cuartil	45	20

Nota. Datos descriptivos obtenidos con base en el instrumento de investigación aplicado para el presente estudio.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

En el caso de la orientación al cliente, la mayoría de la muestra se ubica en el nivel alto de percepción (29%) acerca de esta dimensión, considerando que los indicadores estudiados en esta, se consideran fortalezas en la empresa (tabla 32)

Tabla 33

Grado de percepción sobre la orientación al cambio.

Grado de percepción	Cuartiles	fr	%
Bajo	1er cuartil	59	26
Moderado	2do cuartil	68	30
Alto	3er cuartil	54	23
Muy alto	4to cuartil	49	21

Nota. Datos descriptivos obtenidos con base en el instrumento de investigación aplicado para el presente estudio.

El nivel de percepción de la muestra sobre la orientación al cambio, se concentra en el grado moderado con un 30%, identificando que los indicadores estudiados para esta dimensión, requiere de retroalimentar al personal acerca de los posibles cambios de la empresa y como adaptarse a ellos para incrementar los niveles de percepción y poder actuar en cualquier entorno en que se encuentre la organización (tabla 33).

Tabla 34

Grado de percepción sobre el desarrollo de capacidades.

Grado de percepción	Cuartiles	Fr	%
Bajo	1er cuartil	57	25
Moderado	2do cuartil	64	28
Alto	3er cuartil	54	23
Muy alto	4to cuartil	55	24

Nota. Datos descriptivos obtenidos con base en el instrumento de investigación aplicado para el presente estudio.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Asimismo, para el desarrollo de capacidades, el 28% de las personas encuestadas consideran un nivel moderado de percepción acerca de cómo la empresa implementa el crecimiento del personal y las capacitaciones para desarrollar a los líderes, gerentes y colaboradores en general (tabla 34).

Pruebas de ANOVA

Edad

Tabla 35

Análisis de varianza de un factor de las dimensiones de estudio por edad del personal.

<i>Variable</i>	<i>(1) 20 – 30</i>		<i>(2) 31-41</i>		<i>(3) 42- 52</i>		<i>F</i>	<i>Post Hoc</i>	<i>n²</i>
	<i>años</i>		<i>años</i>		<i>años</i>				
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>			
Capacidad de innovación	3.99	.937	3.84	1.01	3.43	.990	3.95*	1<2<3	.03
Cultura innovadora	3.75	.889	3.68	.991	3.28	.990	3.05*	1<2<3	.02
Éxito competitivo	4.04	.803	3.92	.920	3.57	.185	3.32*	1<2<3	.02
Aprendizaje organizativo	4.21	.828	4.04	.978	3.63	.919	4.96**	1<2<3	.04
Orientación al cliente	4.30	.747	4.14	.857	3.98	.810	2.24	-	.01
Orientación al cambio	4.02	.832	3.92	.913	3.67	.833	1.87	-	.01
Desarrollo de capacidades	4.03	.901	3.90	.965	3.50	1.04	3.82*	1<2<3	.03

Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Prueba Post hoc

Existen diferencias significativas entre los medios aritméticos de los tres grupos de edad $F = (2, 227) = 3.95$, $p > .021$ (tabla 35) y podemos atribuir las a la capacidad de innovación. De acuerdo con las comparaciones de HSD tukey, los que tienen la edad de 20-30 años tienen el promedio más alto $\bar{X} = 3.99$ en comparación con la edad 42-52 años siendo la diferencia significativa. Los resultados señalan que se explica un 3% la capacidad de innovación con

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

respecto a la variable edad siendo los más jóvenes los que presentan un valor más alto de la media. Asimismo, un 4% explican el aprendizaje organizativo respecto a la edad, considerando que las personas más jóvenes tienen el valor más alto con base a la media obtenida.

Respecto a la variable cultura innovadora, se encontró diferencias significativas entre los grupos de 20-30 años explicada con un 2% en comparación con la edad de 42-52 años, con una significancia de $p = .049$. teniendo el promedio más alto el grupo de 20-30 años de acuerdo en la prueba HSD tukey $\bar{X} = 3.75$.

Respecto a las variables éxito competitivo y desarrollo de capacidades se encontraron significancia entre los mismos grupos, de 20-30 años y 42-52 años, mostrando los datos respectivamente: Éxito competitivo $F = (2, 227) = 3.32, p > .038$ y Desarrollo de capacidades $F = (2, 227) = 3.82, p > .023$.

De acuerdo a la prueba post hoc/comparaciones HSD tukey, no se encontraron diferencias significativas en la Orientación al cliente $F = (2, 227) = 2.24, p > .108$ y la Orientación al cambio $F = (2, 227) = 1.87, p > .155$.

Puesto

Prueba Post hoc

Respecto a los grupos de puesto de trabajo en la empresa, con base a los datos, existen diferencias significativas entre los medios aritméticos de los cuatro grupos de puesto $F = (3, 226) = 2.96, p > .033$ y podemos atribuirlos a la capacidad de innovación. De acuerdo a las comparaciones de HSD tukey, los que tienen el puesto de jefe de estación representan el 3%

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

de la muestra, teniendo el promedio más alto $\bar{x} = 4.15$, en comparación con el puesto de Auxiliar administrativo siendo la diferencia significativa ($\alpha = .033$), con una n^2 de 0.37.

En los demás grupos no se encuentra una diferencia en los puestos que desempeñan respecto a la cada una de las variables: Cultura innovadora $F = (3,226) = 2.28$, $p < .080$, Éxito competitivo $F = (3,226) = .753$, $p < .522$, Aprendizaje organizativo $F = (3,226) = 1.82$, $p < .143$, Orientación al cliente $F = (3,226) = .929$, $p < .427$, Orientación al cambio $F = (3,226) = 1.57$, $p < .196$ y Desarrollo de capacidades $F = (3,226) = 1.13$, $p < .335$.

Antigüedad

Tabla 36

Análisis de varianza de un factor de las dimensiones de estudio por antigüedad en la empresa de cada personal.

Variable	(1) 0-11 meses		(2) 1-10 años		(3) 11-20 años		(4) 21-25 años		F	Post hoc	n ²
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD			
Capacidad de innovación	4.16	.859	3.75	1.01	2.81	1.05	3.66	.534	5.45	1<2<3<4	.06
Cultura innovadora	4.01	.804	3.52	.985	2.79	.697	3.50	.520	6.46	1<2<3<4	.07
Éxito competitivo	4.16	.770	3.84	.906	3.42	1.36	3.66	.986	3.10	1<2<3<4	0.3
Aprendizaje organizativo	4.28	.809	4.00	.934	3.39	1.25	3.46	.809	3.31	-	.04
Desarrollo de capacidades	4.17	.806	3.80	1.01	3.35	.950	3.82	.860	3.30	1<2<3<4	.04

Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Prueba post hoc

Respecto a la orientación al cliente y la orientación al cambio no mostraron significancia con base en la comparación de medias entre grupos (tabla 36).

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Hay diferencias significativas en la antigüedad de 0-11 meses y de 1-10 años respecto a la capacidad de innovación, cultura innovadora, éxito competitivo, aprendizaje organizativo y desarrollo de capacidades, mostrando los siguientes valores, Capacidad de innovación $F(3,224) = 5.45$, $p < .001$, Cultura innovadora $F(3,224) = 6.46$, $p < .000$, Éxito competitivo $F(3,224) = 3.10$, $p < .028$, Aprendizaje organizativo $F(3,224) = 3.31$ $p < .021$ y Desarrollo de capacidades $F(3,224) = 3.30$ $p < .021$.

En la comparación entre grupos, con base en la prueba HSD tukey se identifica que el grupo de 0-11 meses tiene el promedio más alto $\bar{X} = 4.16$ en comparación del grupo de 1-10 años, con un valor de $p < .001$. Asimismo, en la variable cultura innovadora se encontró una diferencia entre las personas que tiene de 0-11 meses de antigüedad en la empresa contra el grupo que tiene de 1-10 años en la misma con un valor promedio de $\bar{X} = 4.01$ del grupo 1.

Para los casos del éxito competitivo y el desarrollo de capacidades, se muestra que los promedios más altos en ambas variables se encuentran en el grupo 1 con valores de $\bar{X} = 4.16$ y $\bar{X} = 4.17$ respectivamente.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Años de experiencia

Tabla 37

Análisis de varianza de un factor de las dimensiones de estudio por años de experiencia en la empresa de cada personal.

<i>Variable</i>	<i>(1) 0-11 meses</i>		<i>(2) 1-10 años</i>		<i>(3) 11-20 años</i>		<i>(4) Más de 21 años</i>		<i>F</i>	<i>Post hoc</i>	<i>n²</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>			
Capacidad de innovación	4.18	.970	3.82	.977	3.18	.887	3.90	.874	3.63	1<2<3<4	.04
Cultura innovadora	4.04	.907	3.60	.946	3.00	.628	3.84	.926	4.85	1<2<3<4	.06
Éxito competitivo	4.15	.773	3.90	.895	3.48	.970	4.03	1.17	2.06	- 1<2<3<4	.02
Aprendizaje organizativo	4.28	.802	4.05	.928	3.51	.933	3.95	1.02	2.39	1<2<3<4	.03
Orientación al cliente	4.33	.668	4.17	.834	3.91	.763	4.25	.957	.994	-	.01
Orientación al cambio	4.11	.858	3.91	.864	3.55	.851	4.15	1.00	1.54	-	.02
Desarrollo de capacidades	4.15	.800	3.88	.998	3.42	.691	4.21	.972	2.24	-	.02

Nota. *p<.05, **p<.01, ***p<.001

En el análisis de varianza de un factor con base en los años de experiencia, la escala de 0-11 meses muestra los promedios más altos en cada una de las variables de estudio, atribuidos a la capacidad de innovación, cultura innovadora, éxito competitivo y aprendizaje organizativo.

Para el caso de la orientación al cliente, orientación al cambio y el desarrollo de capacidades, no se encontraron diferencias significativas entre los grupos.

Análisis de correlación

El análisis de correlación entre las variables, muestra valores significativos con base en la escala de valores de correlación entre -1 y 1, si el coeficiente es cercano a 1, significa que hay una correlación positiva fuerte entre las variables, sin embargo, si el coeficiente es cercano a -1, significa que hay una correlación negativa, en cambio, si el coeficiente es cercano a 0, significa que no hay correlación entre estas variables. Se obtuvieron valores menores a 0.9,

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

indicando que no hay redundancia entre los ítems, obteniendo valores menores que 0, en donde no existen preguntas en sentido contrario y teniendo valores medios de correlación mayores a 0.2, correlación esperada (Roy-García et al., 2019).

Finalmente, se comprobará mediante un modelo de ecuaciones estructurales las relaciones entre las dimensiones de la cultura organizacional: Aprendizaje Organizativo, Orientación al Cliente, Orientación al Cambio, Desarrollo de Capacidades en relación con la Capacidad de Innovación y la Cultura Innovadora, respecto al Éxito Competitivo.

Correlación de Pearson

Tabla 38
Correlación de Pearson entre las variables de estudio.

Variable	M	SD	CP	CI	EC	AO	OC	OCA	DC
Capacidad de innovación	3.86	.987	1						
Cultura innovadora	3.67	.948	.870**	1					
Éxito competitivo	3.93	.887	.800**	.763**	1				
Aprendizaje organizativo	4.07	.915	.756**	.742**	.823**	1			
Orientación al cliente	4.20	.803	.784**	.686**	.830**	.800**	1		
Orientación al cambio	3.93	.867	.818**	.766**	.869**	.813**	.845**	1	.
Desarrollo de capacidades	3.91	.956	.798**	.797**	.860**	.816**	.781**	.888**	1

Nota. ** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral). CP=Capacidad de innovación, CI=Cultura innovadora, EX= Éxito competitivo, AO=Aprendizaje organizativo, OC=Orientación al cliente, OCA=Orientación al cambio, DC=Desarrollo de capacidades.

Con base en las correlaciones presentadas en la tabla 38, se encuentran en un nivel de significancia de $p < .01$ entre las variables de estudio, mostrando correlaciones altas entre ellas. Identificando una correlación alta entre el desarrollo de capacidades y orientación al cambio, seguido de la cultura innovadora con la capacidad de innovación, mostrando correlaciones significativas de $p < .01$.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Las variables que mostraron una correlación moderada fueron entre la orientación al cliente y cultura innovadora.

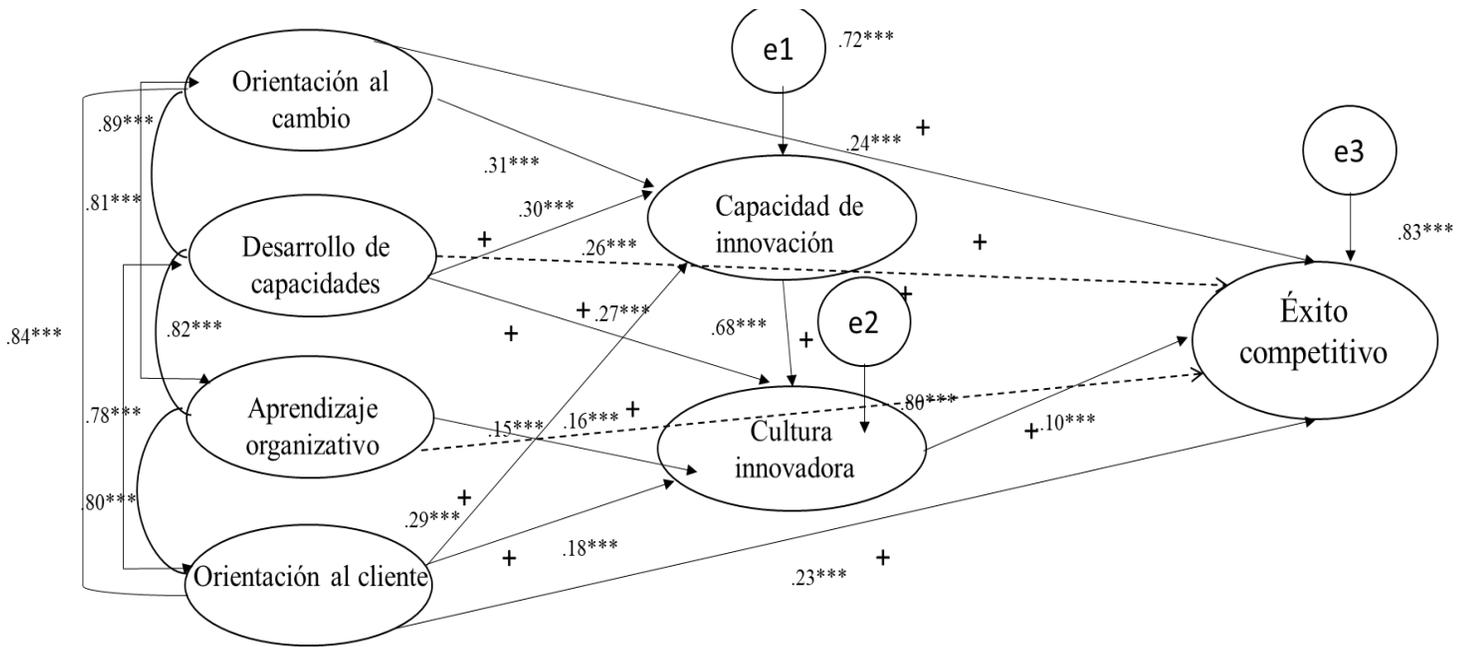
Modelo parsimonioso

Con base en el análisis realizado mediante el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), utilizando los índices de modificación es posible, mediante la eliminación de ítems, acercarse más al ajuste estadístico, con la ayuda del software Amos v26, se elaboró el sistema de ecuaciones estructurales a partir del modelo teórico planteado al inicio de la investigación. Mostrando los resultados de las regresiones, actuando la variable capacidad de innovación como moderadora para generar el éxito competitivo, asimismo se muestra la relación indirecta de desarrollo de capacidades con el éxito competitivo y el aprendizaje organizativo con el éxito competitivo.

Con base en el análisis factorial confirmatorio, se obtuvo un modelo de relaciones estructurales con el objetivo de probar las asociaciones entre los constructos estudiados. En la figura (12) se muestra el Modelo de Ecuaciones Estructurales y las asociaciones entre las variables de los constructos, así como los índices de ajuste en la tabla (44), mostrando datos en los rangos esperados de las variables, Orientación al Cambio, Desarrollo de Capacidades, Aprendizaje Organizativo, Orientación al Cliente, Capacidad de Innovación, Cultura Innovadora y Éxito Competitivo.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Figura 12
Modelo parsimonioso



Se encontraron asociaciones indirectas no hipotetizadas, respecto al desarrollo de capacidades asociado al éxito competitivo y el aprendizaje organizativo respecto al éxito competitivo, las cuales en el modelo gráfico se representan con las líneas discontinuas, mostrando coeficiente de .26 y .16 respectivamente.

A partir de este modelo se obtuvieron índices de ajustes mejorados mostrados en la tabla 39, dentro de los rangos esperados, las cargas factoriales del modelo, muestran la asociación de las variables orientación al cambio, desarrollo de capacidades, y orientación al cliente, a excepción de la variable aprendizaje organizativo, con la variable mediadora capacidad de innovación, obteniendo la carga más alta la orientación al cambio con un coeficiente de .31. Por su parte, el desarrollo de capacidades, aprendizaje organizativo y orientación al cliente, a excepción de la variable orientación al cambio, muestran asociación

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

respecto a la cultura innovadora, mostrando cargas factoriales más pequeñas, siendo la más alta desarrollo de capacidades con un coeficiente de .27.

Las cargas factoriales más altas en el modelo son asociadas con la capacidad de Las cargas factoriales más altas en el modelo son asociadas con la capacidad de innovación sobre la cultura innovadora que es de .68 y la carga más baja es la de cultura innovadora con el éxito competitivo con una carga factorial de .16.

Tabla 39
Indicadores de ajuste del modelo (trabajo de campo).

Variable	χ^2	gl	p	CMIN/ DF	SRMR	AGFI	TLI	CFI	RMSEA
Valores esperados			>.05	1 a 3	<.08	\geq .90	\geq .90	\geq .95	<.08
Capacidad de innovación	43.4	28	.002	2.1	.02	.91	.98	.98	.07 [.04-.10]
Cultura innovadora	34.7	28	.022	1.7	.03	.93	.98	.98	.05 [.02-.08]
Éxito competitivo	49.4	36	.005	1.8	.02	.92	.98	.99	.06 [.03-.08]
Aprendizaje organizativo	15.4	15	.051	1.9	.01	.94	.98	.99	.06 [.00-.11]
Orientación al cambio	36.5	28	.009	1.9	.02	.92	.98	.98	.06 [.03-.09]
Orientación al cliente	44.8	28	.001	2.2	.02	.91	.97	.98	.07 [.04-.10]
Desarrollo de capacidades	28.3	21	.013	2.0	.02	.93	.98	.98	.06 [.03-.10]

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Capítulo V Discusión y Conclusiones

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Contraste de hipótesis

La presente investigación planteó determinar la asociación de los factores de la cultura organizacional: desarrollo de capacidades, orientación al cambio, aprendizaje organizativo y orientación al cliente, para la explicación de la capacidad de innovación y cultura de innovación respecto al éxito competitivo de las estaciones de servicio de gasolina del estado de Tabasco; en este contexto, la cultura organizacional es un elemento primordial en las empresas de cualquier rubro, ya que incide en el comportamiento de los colaboradores, como herramienta que estimula su capacidad de innovación, creando un estilo propio predominante, convirtiéndose esta capacidad como una opción diferenciadora ante las exigencias del mercado competitivo (Hartmann, 2006; Jamrog et al., 2006; Murillo-Vargas, 2009; Suárez, 2018).

Con base en la revisión de la literatura, se propuso un modelo teórico, donde surgen las 5 hipótesis de investigación, dando respuesta a las preguntas de investigación, presentando a continuación la discusión de los resultados obtenidos, descritos en el apartado anterior.

H1. El desarrollo de capacidades tiene una asociación positiva y significativa con la capacidad de innovación y la cultura innovadora respecto al éxito competitivo de las estaciones de servicio de gasolina de Tabasco. Con base en los resultados, el factor desarrollo capacidades muestra una asociación significativa con la capacidad de innovación y la cultura innovadora mostrando cargas factoriales de .30 y .27 respectivamente. Se comprende entonces que al tener una cultura y capacidad innovadora en la empresa a partir de la inversión que realizan las estaciones de servicio de gasolina en las capacitaciones continuas brindadas a sus

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

colaborares, se percibe un desarrollo continuo de las habilidades y competencias del personal, dando apertura a cambios innovadores de manera interna y externa en la organización (Bonavia et al., (2010), por su parte Zayas et al., (2015) afirman que el factor de innovación permite el fomento de la permanencia de la cultura innovadora.

Asimismo, Reyes et al., aseguran que para lograr el objetivo de tener éxito competitivo solo es posible, si el personal que colabora en la empresa se encuentra cualificado y entrenado con capacidades y habilidades propias, que le brinden identidad a su conducta, su forma de trabajo y su proceso de desarrollo de la innovación.

Al comprobar esta hipótesis de forma positiva significativa, se reconoce que, sin el talento humano, no se podría impulsar el proceso de innovación, debido a que las personas activan sus conocimientos y habilidades para crear, mejorar y descubrir mayores talentos mediante el desarrollo de sus capacidades (Canizalez, 2020).

Es decir, el desarrollo de capacidades en las empresas puede ser considerado un elemento diferenciador con la competencia, la cual se logra mediante la adquisición, desarrollo, transferencia y obtención de nuevos conocimientos del personal, permitiendo potencializar oportunidades, desarrollar al talento humano hacia una estrategia de valor e innovación (Barrios-Hernández et al., 2020).

Es importante reconocer que las personas encuestadas tienen perfiles de cargos medios dentro de cada estación de servicio de gasolina, donde su objetivo es, por una parte, brindarle al cliente el combustible necesario entre servicios adicionales, así como de manera interna, trabajar en equipo con base en un mismo objetivo, tomar decisiones administrativas y promover en ellos un desarrollo de sus capacidades y una cultura innovadora, que haga la

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

diferencia ante la competencia. Todo esto se puede lograr otorgándole un valor agregado y diferenciador para el éxito competitivo.

Se resalta también, que la muestra utilizada surge de corporativos gasolineros grandes del estado de Tabasco, contando con amplia cobertura en el territorio, con mayores recursos, procesos, sistemas de gestión, personal, equipos, entre otros elementos que les permiten emprender un desarrollo de capacidades eficaz al momento de identificar sus oportunidades de mejora, sin embargo, con base en las investigaciones de Carattoli et al., (2013), empresas nuevas y pequeñas pueden presentar características diferentes y deficientes en cuanto a sus recursos y capacidades respecto a empresas que cuentan con mayor trayectoria y posicionamiento en el mercado.

H2. La orientación al cambio tiene una asociación positiva y significativa con la capacidad de innovación y la cultura innovadora respecto al éxito competitivo de las estaciones de servicio de gasolina de Tabasco. Respecto a los resultados, la orientación al cambio presenta una asociación significativa con carga factorial de .31 hacia la capacidad de innovación, sin embargo, el modelo general no presenta una relación respecto a la cultura innovadora. En este sentido, las estaciones de servicio de gasolina de Tabasco deben asumir el reto de orientarse al cambio mediante una cultura de innovación, no solo con tener la capacidad de innovación sino procurar el desarrollo de dicha cultura, que permita adaptarse al entorno, integrando estrategias de acción para lograr la adaptabilidad a los procesos internos y elementos externos (García, 2017; Martínez, 2010).

Los resultados obtenidos de la hipótesis respecto a la asociación de la orientación al cambio con la cultura innovadora no son significativos en el contexto de las estaciones de servicio de gasolina estudiadas, pues se percibe que se requiere una cultura organizacional

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

sólida y firme, alineada con la filosofía empresarial, donde se cree un ambiente de toma de decisiones que fomente la innovación y el compromiso de los empleados, para preparar a la empresa a los cambios y llevarla hacia una cultura innovadora (Cuenca-Galarza & López-Paredes, 2020).

El talento humano es un factor estratégico en las organizaciones, debido a que coadyuva a que la empresa esté preparada ante la realidad empresarial y el entorno, esto depende de que el personal asuma los cambios con rapidez, con la capacidad de generar nuevas ideas, nuevas rutinas de trabajo que conlleven a nuevos procesos como respuesta al cambio (Barrios-Hernández & Olivero, 2017).

La orientación al cambio debe ser un objetivo en las empresas estudiadas donde no solo cuente con la capacidad de innovación, sino que se estimule la cultura innovadora, para que esté preparada a adaptarse según lo exija los factores externos como mecanismos de generación de cambios para mantener o en su caso mejorar el desempeño como organización viva y en constante cambio, que necesita evolucionar, crecer y adaptarse al mercado en donde se encuentre y no llegar al declive (Afcha, 2011).

Si bien, la reforma energética trajo consigo cambios estructurales importantes en la operación del sector gasolinero, en el modelo de negocio, en las nuevas instituciones para garantizar su buen funcionamiento, la entrada de la nueva competencia, entre otros, las gasolineras deben considerar estar preparadas al cambio, enfrentar el reto de reinventarse mediante la innovación, conociendo más detenidamente a los consumidores, sus necesidades y expectativas, Barrera & López (2018) plantean en su estudio que a pesar de que el sector gasolinero enfrenta grandes retos, la innovación es un método diferenciador para competir ante los cambios.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

H.3 El aprendizaje organizativo tiene una relación positiva y significativa con la capacidad de innovación y la cultura innovadora respecto al éxito competitivo de las estaciones de servicio de gasolina de Tabasco. Con base en los resultados, surge la asociación estadística del aprendizaje organizativo hacia la cultura innovadora, sin embargo, no existe asociación estadística respecto a la capacidad de innovación, al respecto, es decir, el modelo general resultante indica que, para llegar al éxito competitivo con base en el aprendizaje organizativo, se debe generar de manera inicial una cultura innovadora asociada a crear la capacidad de innovación de la empresa.

Para desarrollar la capacidad de innovación a través del aprendizaje organizativo de manera individual, grupal y organizacional, se requiere de una cultura de aprendizaje continuo, puesto que el aprendizaje conduce a la innovación (Bonavia et al., 2010).

Lo anterior permite reforzar la teoría de Stata (1989) & Dodgson (1993), que asumen que a través del aprendizaje organizacional se da la capacidad de innovación, como un proceso de aprendizaje, siendo un elemento que fomente la adquisición de información y conocimiento para aumentar la innovación en la empresa.

Es decir, para que surja la capacidad de innovación en la organización, los colaboradores deben introducirse a un proceso de aprendizaje, en el que posteriormente compartan la información y el conocimiento adquirido con base en sus experiencias y en las de los demás miembros del equipo, con base en la medición realizada en el estudio de Jiménez & Sanz (2006).

Al respecto de los indicadores estudiados en el instrumento de investigación de la escala aprendizaje organizativo, se orientaron a los niveles de aprendizaje individual y grupal, que, de acuerdo con los resultados se explican como un solo factor de aprendizaje

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

organizacional, tal como lo presentan en su estudio Castañeda & Fernández (2007), considerando estas variables.

Asimismo, respondiendo a la asociación del aprendizaje organizativo con la cultura innovadora, existe una asociación significativa con base en los resultados obtenidos, donde es posible afirmar que la cultura innovadora se da mediante el aprendizaje organizacional y este ocurre cuando existe una cultura de la empresa particular (Castañeda & Fernández, 2007).

Brenes et al., (2020) destaca la importancia del aprendizaje organizacional como herramienta fundamental para lograr tener ventaja sobre los competidores, debido a que fortalece en el personal su inteligencia para adaptarse ante los cambios y estimula la habilidad creativa, así como el desarrollo de capacidades, descritos en las investigaciones de Barrios et al., (2020), los cuales reconocen que es importante que los colaboradores obtengan conocimiento continuo y desarrollen nuevas y actuales capacidades y estas sean considerada como una ventaja competitiva.

H.4 La orientación al cliente tiene una asociación positiva y significativa con la capacidad de innovación y la cultura innovadora respecto al éxito competitivo de las estaciones de servicio de gasolina de Tabasco. En los resultados se muestra una asociación significativa con la capacidad de innovación con una carga factorial de .29 y con la cultura innovadora muestra una carga factorial de .18. La orientación al cliente, implica entonces, conocer y comprender las necesidades de los clientes para poder satisfacerlas o bien, brindarle opciones para cumplir las expectativas que busca, realizando esfuerzos adicionales, con valor agregado para su fidelización y obtener relaciones a largo plazo (García, 2017).

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

En este sentido se hace referencia al estudio de Santos et al., (2012) en donde miden la cultura innovadora con base en los aspectos de implicación de empleados de primera línea, su participación activa con los consumidores, donde los resultados muestran que la cultura innovadora permite tener un enfoque externo, valorando la participación de los usuarios.

También, en este estudio, se señala que las empresas están en la búsqueda constante de propuestas de innovación, nuevas ideas e integración de una cultura innovadora única, que se considere como una fortaleza desde el trabajo interno con los colaboradores y el externo, con los clientes, principalmente en los servicios donde se percibe de manera directa sus necesidades y expectativas (Hennestad, 1999; O’Cass & Ngo, 2007).

Al comprobar la hipótesis se resalta el estudio de los autores Da Silva et al., (2016), haciendo hincapié que es importante lograr el desarrollo de su capacidad de innovación, así como tomar en cuenta el entorno para conocer las necesidades del cliente, sus comportamientos y acciones para poder generar innovaciones (Espinosa et al., 2008).

Por su parte Hernández et al., (2016) refuerzan que, si las empresas tienen como uno de sus principales objetivos la orientación al cliente, podrán resaltar el valor que los diferencia mediante el conocimiento profundo del consumidor para lograr superar sus expectativas, así como la interacción y la retroalimentación con el personal en todas las etapas del proceso de atención al cliente para lograr resultados significativos.

Tal como lo indica Vergara (2018), las gasolineras hoy en día deben actualizarse y adaptarse a las necesidades que surjan en el mercado para alcanzar los niveles de satisfacción y percepción del consumidor, mediante su capacidad de innovación en diferentes etapas de su proceso.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

H. 5 Los factores de la cultura organizacional tienen una asociación indirecta con la capacidad de innovación y la cultura innovadora respecto al éxito competitivo de las estaciones de servicio de gasolina de Tabasco. Los resultados del modelo general con base en las hipótesis planteadas, no muestran asociaciones indirectas de los factores de la cultura organizacional hacia el éxito competitivo. La teoría de Denison et al., (2006) y el Modelo de Competencia de Valores de Cameron & Quinn (2011) contraponen la hipótesis planteada y respaldan que, para lograr el éxito competitivo, se deben desarrollar diversos factores en la cultura organizacional, como el desarrollo de capacidades, la orientación al cambio, la orientación al cliente y el aprendizaje organizativo para potenciar la capacidad de innovación a través de distintos aspectos de la organización que conduzcan a la creación de la cultura innovadora y establezcan, compartan valores, principios y normas que se relacionen con impulsar la creatividad y la generación de nuevas ideas.

De igual forma, la teoría de los autores Hartmann, (2006), Jamrog et al., (2006) y Murillo-Vargas, (2009) respalda que los factores de la cultura organizacional dan pauta directamente al estilo de comportamiento de las personas en la empresa, estimulando el desarrollo de la capacidad innovadora, mediante el establecimiento de la cultura hacia ese enfoque como parte de su filosofía que motive al compromiso y diferenciación de la organización.

Sin embargo, el análisis mostró asociaciones indirectas no hipotetizadas, respecto al desarrollo de capacidades y el aprendizaje organizativo hacia el éxito competitivo, las cuales en el modelo general se representan con las líneas discontinuas, mostrando coeficiente de .26 y .16 respectivamente.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Es decir, estudios como el de Restrepo et al., (2009) hacen énfasis que para determinar el éxito en una empresa, el valor primordial de desarrollo, es el recurso humano a través del desarrollo de sus capacidades y el aprendizaje organizativo, para llegar a la capacidad innovadora, contando con capital humano calificado que ayude a lograr los objetivos corporativos, con base en sus conocimientos, experiencias y habilidades desarrolladas mediante un proceso de mejora continua orientada a la innovación.

Asimismo, se identificaron asociaciones directas significativas no hipotetizados respecto a la orientación al cambio y orientación al cliente hacia el éxito competitivo con cargas factoriales de .24 y .23 respectivamente. Tal como mencionan Saldarriaga et al., (2019), Restrepo et al., (2009) el éxito competitivo en las organizaciones se da en entornos dinámicos que se ven afectados por los factores del ambiente del país o región en el que se desempeñe, así que dependerá de la firma tener la capacidad de estar preparadas ante cualquier cambio para su permanencia y crecimiento en el mercado.

De la misma forma, investigaciones como la de Aragón et al., (2010) resaltan que el éxito competitivo se caracteriza por su clara y objetiva orientación al cliente, como resultado de tener un conocimiento directo y una proximidad a sus necesidades y optar por soluciones que cumpla su satisfacción y expectativas.

El modelo general muestra las cargas factoriales más altas asociadas con la capacidad de innovación sobre la cultura innovadora que es de .68 y la carga más baja es la de cultura innovadora con el éxito competitivo con una carga de .16. Sin embargo, en el contexto de estudio, las gasolineras requieren de un esfuerzo mayor para generar la cultura de innovación, debido a que esta variable se convierte en un requisito obligatorio, para la supervivencia en el mercado, pero solo se puede alcanzar si se estimula esta herramienta en los colaboradores,

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

aceptando el desafío de innovar con frecuencia, eficacia, y establecerla como una política o normal empresarial (Vega et al., 2020).

Aunado a la discusión y comprobación de las hipótesis, los análisis de varianza de un factor permiten abrir diversas líneas de investigación con base en cada uno de los datos demográficos que formaron parte del instrumento de estudio, tales como la edad, puesto de trabajo, antigüedad y años de experiencia, arrojando resultados significativos respecto a los grupos comparados.

Referente a la escalada de edad aplicada vs los factores de estudio es relevante señalar que en el análisis de varianza muestran el promedio más alto en los colaboradores que tienen 20-30 años, siendo un indicador interesante para la empresa, debido a que las personas más jóvenes cuentan con la capacidad de potenciar, profundizar y fortalecer cada una de sus habilidades para generar mayor competitividad futura.

Por otro lado, el puesto de trabajo en el análisis de varianza de un factor, muestra el promedio más alto en el grupo de personas que tienen el puesto de jefe de estación atribuidas a la capacidad de innovación, dato que nos indica que las personas que desempeñan este puesto, tienen esta capacidad mayormente fortalecida.

De la misma manera la antigüedad y los años de experiencia los factores de estudio muestran diferencias significativas entre las variables capacidad de innovación, cultura innovadora, éxito competitivo y aprendizaje organizativo en grupo 1, el cual nos quiere decir, que las personas más jóvenes, son mayormente susceptibles a comprender estos conceptos y aplicarlos en la empresa y en sus actividades de trabajo en la estación de servicio de gasolina.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Con base en los resultados anteriores se puede inferir que en las estaciones de servicio de gasolina de Tabasco estudiadas, los colaboradores se perciben satisfechos respecto a cómo la empresa estimula y aporta a la cultura y capacidad innovadora desde su perfil de puesto de trabajo, sin embargo, es relevante analizar la importancia de estimular los elementos de la orientación al cambio para que se logre una cultura innovadora, así como reforzar el aprendizaje organizativo para el desarrollo de la capacidad de innovación en todo el personal.

Los factores de la cultura organizacional estudiados: el desarrollo de capacidades, el aprendizaje organizativo, la orientación al cambio, la orientación al cliente, sin duda, interfieren en el desarrollo de la capacidad de innovación y la cultura innovadora para lograr el éxito competitivo en las organizaciones, si bien, existen otros factores, los constructos de estudio son relevantes al momento de fomentar el estilo de cultura de la empresa en este contexto.

Bajo esta perspectiva, en las estaciones de servicio de gasolina del estado de Tabasco, deben reconocer cuales son los elementos que los trabajadores requieren para desarrollar su creatividad y generar nuevas ideas, tomar en cuenta la percepción de cada uno de ellos y sus necesidades, para que, sobre los resultados, definir nuevas estrategias que apoyen su aprendizaje continuo, así como para desarrollar sus capacidades y habilidades.

Principales aportaciones del estudio

Dentro de las principales aportaciones del estudio, se identificó, primero que todo, que el sector de estaciones de servicio de gasolina se encuentra normado por diferentes entidades y las empresas de este rubro deben estar capacitadas ante los cambios que se presenten.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

De la misma forma, el instrumento de investigación es una herramienta que funciona como diagnóstico en los corporativos para detectar en que dimensiones la empresa se encuentra débil y a partir de ello, formular estrategias, programas o planes de acción para competir en el mercado.

Brinda una actualización de las dimensiones de estudio y del sector de las estaciones de servicio de gasolina de Tabasco, en donde su principal objetivo es que estos factores puedan estar implícitos en cualquier organización de diferente rubro o tamaño para alcanzar el éxito competitivo.

Apoya a la organización a tener una guía de donde se encuentra la empresa e implementar este diagnóstico de manera constante para ir adaptando las estrategias al crecimiento de la empresa.

Para el caso de las estaciones de servicio de gasolina, se reconocen los indicadores primordiales de expansión futura, basado en la innovación y en las nuevas formas de otorgar un servicio de combustible, añadiéndole atributos.

Es primordial mencionar que el sector de estaciones de servicio de gasolina es complejo en cuanto su normativa, formas de trabajo, de expansión y hoy en día se suman al sector servicio, en donde no solo venden combustible, sino buscan su propia sustentabilidad mediante el valor agregado y las nuevas formas de comercialización.

Conclusiones

En este trabajo se ha planteado como objetivo analizar la asociación de los factores de la cultura organizacional respecto a la capacidad de innovación y cultura innovadora y su incidencia en el éxito competitivo en el contexto de las estaciones de servicio de gasolina de

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Tabasco, en donde surgieron resultados relevantes de la percepción de los colaboradores que participaron en la investigación en cuanto los indicadores de cada una de las dimensiones.

Con base en los resultados obtenidos en los análisis estadísticos de los factores de cultura organizacional considerados para el estudio en las estaciones de servicio de gasolina de las empresas seleccionadas muestran que estos elementos conllevan a lograr el éxito competitivo si cuentan con herramientas que desarrollen la capacidad y cultura innovadora de los colaboradores, debido que mediante estos factores contribuirán en gran medida a la competitividad de cada estación de servicio de gasolina.

De igual forma, el contraste de las hipótesis ha sido respaldado por la evidencia de la literatura, encontrando estudios sobre la asociación entre algunas de las dimensiones de la cultura organizacional planteadas para esta investigación, así como el comportamiento de ellas en diferentes contextos, sin embargo, el sector gasolinero se encuentra en etapa de crecimiento y desarrollo de nuevos mercados, productos y/o servicios, y estos factores de estudio, con base en la fundamentación teórica, son variables si la empresa no cuenta con una cultura organizacional sólida y particular que los identifique ante la competencia.

Asimismo, es trascendental que los objetivos definidos en estas empresas estén orientados al cambio y al cliente, para que los colaboradores se adapten flexiblemente a los entornos en donde se encuentre la empresa, tal como el político, social y normativo, así como tener un acercamiento constante a los clientes y aproximarse a sus necesidades para poder cumplir sus expectativas y crear clientes fieles.

En las estaciones de servicio de gasolina estudiadas, la orientación al cliente es importante mantenerla como una característica única y hacer crecer las expectativas de los usuarios, ya no solo ofreciendo combustible sino el conocer las necesidades de los

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

consumidores, desde que llegan a adquirir el servicio hasta algún producto adicional que soliciten, la estadística indica que es un elemento base en el contexto actual en el que se desenvuelven estas empresas.

De manera general, estos datos permiten abrir futuras propuestas para el crecimiento de los corporativos respecto al fomento de la innovación y cultura innovadora que le permita su crecimiento y generar una diferenciación en el mercado ante la competencia en sus estaciones de servicio de gasolina.

Cabe reconocer que cada una de estas estaciones se comporta en un contexto diferente en cuanto a la localidad, zona geográfica y comportamiento de los clientes, aún perteneciendo al mismo estado, en este caso de Tabasco, por lo que las líneas de acción que se generen para el fortalecimiento de estas áreas deben estar orientadas a las necesidades de la región y su tipo de mercado.

De la misma forma, se identificaron las áreas de oportunidad que tienen las estaciones de servicio de gasolina de las empresas estudiadas en cada una de las variables, reconociendo que se deben de implementar planes de acción para impulsar la cultura y capacidad de innovación en todos los puestos con base en los indicadores integrados en el instrumento aplicado.

De manera general se mostraron asociaciones estadísticas significativas entre los factores, no obstante, cada una de las empresas que se estudiaron deben mantener e incrementar cada factor, o bien, identificar otros elementos, para que se fortalezcan las áreas y conlleven a una mayor competitividad en el mercado y ser diferentes ante la competencia que presentan en el estado de Tabasco.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Finalmente, de acuerdo con la literatura analizada y a los resultados del estudio, el éxito competitivo se alcanza con la cultura y capacidad innovadora, como constructo que determina la ventaja competitiva de las empresas, obteniendo características únicas y superiores a la competencia, respecto a la industria o contexto en el que se desempeñe, otorgando importancia al conocimiento e investigación de la percepción de los trabajadores para obtener las herramientas que apoyen a la creación de una cultura orientada a la innovación.

Futuras líneas de investigación

Para futuras líneas de investigación, sería relevante replicar el estudio en otros contextos organizacionales, es decir, otras industrias o sectores, o muestras más amplias considerando los puestos de mandos medios y altos, con el objetivo de identificar la percepción sobre los factores estudiados, así como las herramientas que utilizan para la estimulación de la innovación y las estrategias que aplican diversas empresas para generar la cultura de innovación para posicionarse, mantenerse en el mercado y diferenciarse ante la competencia.

En cuanto a las limitaciones de estudio es importante poder considerar otros factores de la cultura organizacional y su asociación con la capacidad de innovación y cultura innovadora para lograr el éxito competitivo, debido a que, en el presente estudio, solo se hipotetizan asociaciones directas significativas, así también, en la literatura se identificaron más factores que, posiblemente se puedan incluir como variables moderadoras o bien que se planteen como efectos indirectos entre ellas.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Referencias

- Acosta, J.C.P. (2010). Creación y desarrollo de capacidades tecnológicas: un modelo de análisis basado en el enfoque de conocimiento. [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid]. <https://repositorio.uam.es/handle/10486/4320>
- Achanga, P., Shehab, E., Roy, R. & Nelder, G. (2006). Factores críticos de éxito para la implementación lean dentro de las PYME. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 4(17), 460-471. <https://doi.org/10.1108/17410380610662889>
- Acosta, J. A.G. (2015). La innovación empresarial y la cultura organizacional. *3C Empresa*, 234(3) 160–174. <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040323.160-174>
- Acosta, V., Vega, B., González, M., & Carmenate, L. (2020). Tipos de Innovación como Estrategias de Adaptación al Dinamismo de los Mercados. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 1–21. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.2020.1288>
- Afcha, S. (2011). Innovaciones organizacionales y su efecto sobre el desarrollo empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia*. 16 (56), 544-563. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/10649>
- Ahmed, P. Shepherd, C. Ramos, L. y Ramos, C. (2012). *Administración de la innovación*. Pearson.https://www.academia.edu/36127513/Administracion_de_la_Innovacion_K_Ahmed
- Aguilar., J. J. Z. & Yepes, E.R. (2006). Gestión de capacidades dinámicas e innovación: una aproximación conceptual. *Revista de Ciencias da Administración*, 8(16), 1-15. <https://doi.org/10.5007/%25x>

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

- Ambrosini, V. & Bowman, A. (2009). ¿Qué son las capacidades dinámicas y son una construcción útil en la gestión estratégica? *Revista Internacional de Reseñas de Gestión*. 11(1), 29-49. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x>
- Aragón, A.S. & Rubio, A.B. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMEs del estado de Veracruz. *Contaduría y Administración*. 216. 35-69. <http://cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/568>
- Aragón, A., Rubio, A., Serna, A. M. & Chablé, J. J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco. *Investigación y Ciencia*, 18(47), 4-12. en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67413393002>
- Araneda, C., Pedraja, L., & Rodríguez, E. (2015). Innovation in chile's regions: An approach from the analysis of their companies. *Idesia*, 33(1), 125–133. <https://doi.org/10.4067/s0718-34292015000100013>
- Araujo, A. J. L. (2010). La cultura organizacional innovadora desde una perspectiva valorativa. *Visión Gerencial*. 2,219-239. <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/view/1052>
- Araujo de la Mata, A., Barrutia G., J., Hoyos I., J., Landeta R., J., & Ibáñez H., P. (2018). Comportamiento de las empresas respecto a la formación continua de sus directivos. *Cuadernos De Gestión*, 6(1), 83–98. <https://ojs.ehu.eus/index.php/CG/article/view/19153>
- Arboleda, G.B., Sánchez, A.M. & Sanabria, N.J. (2016). Factores de éxito competitivo: caso ESAL Barranquilla. *Dimensión Empresarial*, 14(2), 163-179. <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v14i2.740>

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

- Archibugi, D., Filippetti, A., & Frenz, M. (2013). Economic crisis and innovation: Is destruction prevailing over accumulation? *Research Policy*, 42 (2), 303-314.
10.1016/j.respol.2012.07.002
- Arévalo, D., & Padilla, C. (2016). Medición de la contabilidad del aprendizaje del programa RStudio Mediante el Alfa de Cronbach. *Revista Politécnica*. 37(2),1-8.
https://revistapolitecnica.epn.edu.ec/ojs2/index.php/revista_politecnica2/article/view/469/pdf
- Argote, L. Mcevily, B, Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 49(4), 571-582. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.49.4.571.14424>
- Auh, S. & Menguc, B. (2006). Creating a firm-level Dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 34 (1), 63-73.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1366116>
- Avendaño, W. (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), 187–207. <https://doi.org/10.22395/seec.v15n31a8>
- Avila, H. M., Vázquez, M. G., Acuña, N. M., Figueroa, Salas, E. (2011). Evaluación del desarrollo tecnológico de las estaciones de servicio en la Ciudad de Barranquilla. *Prospect*, 9 (1),96-105. <http://hdl.handle.net/11619/1301>
- Arzola, M., & Mejías A. (2007). Modelo conceptual para gestionar la innovación en las empresas del sector servicio. *Revista Venezolana de Gerencia*. 12(37), 80-89.
<https://doi.org/10.37960/revista.v12i37.10451>

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

- Baena, G. P. (2017). *Metodología de la investigación*. Grupo editorial patria,3.
http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf
- Barba, A. A. (2010). Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos. *Gestión y estrategia*, 38, 17-29.
<https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2010n38/Barba>
- Barba, A. A. (2013). Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades. *Gestión y estrategia*, 44, 139-151.
<https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2013n44/Barba%20>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., Ketchen, D., & Wright, M. (2011). The Future of resource-based theory: revitalization or decline? *Journal of management*, 37 (5), 1299-1315.
<https://doi.org/10.1177/0149206310391805>
- Banco de México (2019). Influencia de la Competencia en los márgenes de venta de las gasolineras y los precios al consumidor (Extracto del Informe Trimestral Enero-Marzo 2019). *Banco de México*, 6, 63-67.
<https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/informes->
- Barrera., W., A., D & López, L., F., A. (2018). Análisis de la innovación empresarial en las gasolineras en México a través de la migración del modelo de la cuádruple hélice a la quintuple hélice. *Tópicos actuales de ciencia y gestión*, 1, 38-65.
<http://colpamex.com/wp-content/uploads/2018/11/Libro.pdf#page=38>

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Barrios-Hernández, K & Olivero, E. (2017). Gestión del conocimiento y capacidad de innovación. Modelos, sistemas y aplicaciones. Universidad Simón Bolívar.
<https://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/2089>

Barrios-Hernández, L.C., Olivero-Vega, E. & Figueroa-Saumet, B. (2020). Conditions of human talent management that favor the development of Dynamic capabilities. *Información tecnológica*. 31(2), 55-62. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-0764202000020005>

Bazhal., U. (2016). The theory of economic development of J.A. Schumpeter: key features. *Munich personal RePEc Archive*, 2-16. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/69883/>

Benites, J.A.V. (2013). El marketing y la competitividad de las PyMEs turísticas del Distrito de Trujillo, Perú. *Revista Ciencia y Tecnología*. 9 (4), 33-48.
<https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/421>

Bermúdez, J. (2013). Cómo medir la innovación en las organizaciones. *Sinergia E Innovación. Cuadernos de Investigación EPG*, 1(10),1–30.
<http://revistas.upc.edu.pe/index.php/sinergia/article/view/66>

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Pearson Educación. 3.
<https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>

Bernal-García M.I, Salamanca D.R, Pérez N., & Quemba M.P. (2020). Validez de contenido por juicio de expertos de un instrumento para medir percepciones físico-emocionales en la práctica de disección anatómica. *Educ Med*. 21(6),349-56.
<https://doi.org/10.1016/j.edumed.2018.08.008>

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

- Bonavia, T. Prado, V.J., García-Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison1. *SUMMA Psicológica UST*, 7(1),15-32. <https://doi.org/10.18774/448x.2010.7.109>
- Barrios-Hernández, K.D.C., Olivero-Vega, E. & Figueroa-Saumet, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información tecnológica*. 31(2), 55-62. <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v31n2/0718-0764-infotec-31-02-55.pdf>
- Brenes, R.S., Mora, R.E. & Tobar-Pesántez, L. (2020). Relación entre la capacidad de aprendizaje organizativo y la orientación estratégica en MIPyMES. *Revista espacios*. 41(21), 160-171. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n21/a20v41n21p13.pdf>
- Botero, L.D.P. (2014). Internacionalización y competitividad. *Revista Ciencias Estratégicas*. 22 (32), 187-196. <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/7848>
- Calderón, L. (2018). El aporte en el sentido del relato del primer capítulo de la consideración en la dimensión cultural de la persona. *Repositorio Institucional FTPCL*, 3-7. <https://repositorio.ftpcl.edu.pe/handle/FTPCL/569>
- Cameron, K. y Freeman, S. (1991). Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23–58. https://www.researchgate.net/publication/30838024_Cultural_Congruence_Strength_and_Type_Relationships_to_Effectiveness
- Cameron, K & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. (3er Ed). *Jossey Bass Wiley*.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=D6gWTf02RloC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Cameron,+K+%26+Quinn,+R.+\(&ots=Kr1K-L1tNS&sig=1wUpUTWloTGPj4a3QcktdaP8HyE#v=onepage&q=Cameron%2C%20K%20%26%20Quinn%2C%20R.%20\(&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=D6gWTf02RloC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Cameron,+K+%26+Quinn,+R.+(&ots=Kr1K-L1tNS&sig=1wUpUTWloTGPj4a3QcktdaP8HyE#v=onepage&q=Cameron%2C%20K%20%26%20Quinn%2C%20R.%20(&f=false)

Canizales M. L. D. (2020). Elementos clave de la innovación empresarial. Una revisión desde las tendencias contemporáneas. *Revista Innova ITFIP*. 6(1), 50-69.

<http://revistainnovaitfip.com/index.php/innovajournal/article/view/78>

Carattoli, M., D'Annunzio, C., & Duplex, D. (2013). Proceso de Desarrollo de capacidades dinámicas en pequeñas y medianas empresas de software. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*. 1(3), 3-32.

<https://revistas.unc.edu.ar/index.php/pid/article/view/7558>

Castañeda, D.I., & Fernández, M. R. (2007). Validación de una Escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional. *Univ. Psychol*. 6(2), 245-254.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-92672007000200004&script=sci_arttext

Casas, J. A., Repullo, L. J. R., & Donado, J. C. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Aten Primaria*, 31(8):527-38. <https://core.ac.uk/download/pdf/82245762.pdf>

Cerpa, J.N. (2018). *Propiedades psicométricas del organizational culture assessment instrument (OCAI) en colaboradores de Lima Metropolitana*. [Tesis, Universidad de Lima]. Repositorio Institucional ULima.

<https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/5868>

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

- Closas, A.H., Kuc, C.I, Amarilla, M.R. & Jovanich E.C. (2013). Análisis multivariante, conceptos y aplicaciones en Psicología Educativa y Psicometría. *Enfoques XXV*. 66-92. <http://www.scielo.org.ar/pdf/enfoques/v25n1/v25n1a05.pdf>
- Chen, Z., Huang, S., Liu, C., Min, M., & Zhou, L. (2018). Fit between organizational culture and innovation strategy: implications for innovation performance. *Sustainability, 10*, 1-18. <https://doi.org/10.3390/su10103378>
- Chirinos, C.R., & Rosado, J.F. (2016). Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales. *Ingeniería Industrial, 34*, 165–174. <https://doi.org/10.26439/ing.ind2016.n034.1342>
- Cira de Pelekais. (2001). [Reseña del libro Culturas y organizaciones: el software mental: la cooperación internacional y su importancia para la supervivencia de Geert Hofstede, Alianza, 1999]. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 3*(3), 375-379.
- Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1990) Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly, 35*(1), 128-152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Comisión Federal de Competencia Económica [COFECE] (2016). Transición hacia mercados competidos de gasolinas y diésel. *Cuadernos de Promoción de Competencia*. 1–74. <https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2018/01/DOC-GASOLINAS-FINAL.pdf>.
- Comisión Federal de Competencia Económica [COFECE] (2019). Transición hacia Mercados Competidos de Energía: Gasolina y Diésel. *Cuadernos de Promoción de*

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Competencia. <https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2019/01/CPC-GasolinasyDiesel-30012019.pdf>

Comisión Reguladora de Energía [CRE] (2020). Permisos otorgados en materia de petrolíferos. *Comisión Reguladora de Energía*.

<https://www.gob.mx/cre/articulos/permisos-otorgados-en-materia-de-petroliferos-58616>

Corma, F.C. (2011). El objeto: ¿Por qué innovar? La innovación como motor del cambio. Innovación, innovadores y empresa innovadora. *Díaz de Santos*, 1-6.

<http://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788499690070.pdf>

Cornejo, M., & Muñoz, E. (2009). Percepción de la innovación: cultura de la innovación y capacidad innovadora. *Pensamiento iberoamericano*, 5, 121-148.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7143716>

Cortés, M., E., C. & Iglesias, M., L. (1ra Ed.) (2004). Generalidades sobre metodología de la investigación. *Universidad Autónoma de Campeche*.

https://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia_investigacion.pdf

Cruz, J., A., & Abreu, J., L. (2011). Innovación social: un análisis de conceptos, etapas y modelos. *International Journal of Good Conscience*, 1-70.

<https://www.researchgate.net/publication/298070338>

Cuenca-Galarza, R. & López-Paredes, H. (2020). Commitment management and organizational culture study of FLACSO. *Podium*. (37), 43.56.

<http://doi.org/10.31095/podium.2020.37.4>

D'Alessio, I. F. A. (1ra Ed.) (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*.

Capítulo 6, Formulación y planeamiento: la evaluación interna. Pearson

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Educación.

<http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/0376.%20El%20proceso%20estrat%C3%A9gico%20%20Un%20enfoco%20de%20gerencia.pdf>

Davies, A., & Brady, T. (2016). Explicating the dynamics of project. *International journal of project management*, 34(2), 314-327.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.04.006>

Dávila, R. (2002). Las cooperativas en Colombia: innovación organizacional y novedad académica. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 48, 99–118.

<https://www.redalyc.org/pdf/117/11704807.pdf>

Da Silva, D. N., Vieira, R. K., Vieira, A., K. & De Santiago, M. (2016). Optimización del Proceso de Innovación para Proyectos Internos en las Empresas. *Información tecnológica*. 27 (3), 119-130. [https://dx.doi.org/10.4067/S0718-](https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642016000300011)

[07642016000300011](https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642016000300011)

Delgado, A.C., Vargas, E., E., M., & Rodríguez, F.T. (2017). Capacidad de innovación en restaurantes: validación de un instrumento de medición. *Revista Multiciencias*. 17(1), 26-35.

<https://produccioncientificaluz.org/index.php/multiciencias/article/view/23600>

Denison, D., Janovics, J., Young, J., & Jae, H.C. (2006). Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method. *University of Michigan Business School*. [\(PDF\) Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method \(researchgate.net\)](#)

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

- Denison, D. R., Haaland, S. & Goelzer, P. (2015). Corporate culture and organizational effectiveness: is there a similar pattern around the world? *Advances in Global Leadership*, 205–227. [https://doi.org/10.1016/S1535-1203\(02\)03011-3](https://doi.org/10.1016/S1535-1203(02)03011-3)
- De la Rosa A. A. (2019). Teoría de la Organización y Nuevo Institucionalismo en Análisis Organizacional. *Administración y Organizaciones*, 4(08), 13–44. <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/313>
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organizations Studies*. 14 (3), 375-94. <http://dx.doi.org/10.1177/017084069301400303>
- Echeverría, R. G. (2017): *Relación entre el nivel de sentido de pertenencia laboral y el comportamiento en la orientación al cliente en los colaboradores de cadena de gimnasios en la ciudad de Guatemala*. [Tesis, Universidad Rafael Landívar]. <https://es.scribd.com/document/352026855/Tesis-Licenciatura-Roberto-Echeverria-Garcia>
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10), 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Energíahoy. (2020, 28 de septiembre). *Nuevo paradigma y retos futuros en sector gasolinero*. Energía hoy. <https://energiahoy.com/2020/09/28/nuevo-paradigma-y-retos-futuros-en-sector-gasolinero/>
- Energy Information Administration. (2021, 15 de marzo). *Explicación de la gasolina. Factores que afectan los precios de la gasolina*. Administración de Información de Energía de EE. UU. (EIA). <https://www.eia.gov/energyexplained/gasoline/factors-affecting-gasoline-prices.php>

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Espinosa, F. F., Días, A., & Back, N. (2008). Un Procedimiento de Evaluación de las Condiciones Necesarias para Innovar la Gestión de Mantenimiento en una Empresa. *Información tecnológica*, 19 (1), 97-104.

<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642008000100012>

Ernesto, H., Ardila, M., Eduardo, L., & Ardila, B. (2014). Rutinas de capacidad de innovación en los procesos financieros de las instituciones de educación superior caso colombiano. *Sotavento MBA*, 23, 64–89.

<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/3987/4288>

Etzioni, A. (1986) Organizaciones modernas. *UTEHA*.

[https://www.researchgate.net/profile/Amitai-](https://www.researchgate.net/profile/Amitai-Etzioni/publication/44479511_Organizaciones_modernas_por_Amitai_Etzioni/links/5c59b10045851582c3cff76f/Organizaciones-modernas-por-Amitai-Etzioni.pdf)

[Etzioni/publication/44479511_Organizaciones_modernas_por_Amitai_Etzioni/links/5c59b10045851582c3cff76f/Organizaciones-modernas-por-Amitai-Etzioni.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Amitai-Etzioni/publication/44479511_Organizaciones_modernas_por_Amitai_Etzioni/links/5c59b10045851582c3cff76f/Organizaciones-modernas-por-Amitai-Etzioni.pdf)

Fey, C. & Denison, D. (2003). Organizational culture and effectiveness: ¿Can American theory be applied in Russia?. *Organization Science*, 14(6), 686–706.

<https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/39984/wp598.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Flores, M. U. (2015). La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20 (70) 355-371.

[urbehttps://doi.org/10.37960/revista.v20i70.20001](https://doi.org/10.37960/revista.v20i70.20001)

Flores, O. M. V., Solis, Q. M. M., & Vega, L. A. (2011). Factores de contingencia que inciden en la profesionalización y competitividad de las empresas familiares del sector industrial de Tijuana, B.C., México. *Global conference on business and finance proceedings*.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

https://www.researchgate.net/publication/292158521_FACTORES_DE_CONTINGENCIA_QUE_INCIDEN_EN_LA_PROFESIONALIZACION_Y_COMPETITIVIDAD_DE_LAS_EMPRESAS_FAMILIARES_DEL_SECTOR_INDUSTRIAL_DE_TIJUANA_BC_MEXICO

Galarza, F., Cruz, I., Castro, E., & Marcial, C. (2020). La gestión administrativa y la competitividad de las microempresas durante y post la emergencia por COVID-19. *Universidad y Sociedad, 12 S (1)*, 100–105.

<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1757>

Galende, J. (2002). El análisis de la innovación tecnológica desde la economía y dirección de empresas. *Boletín económico de ICE, 2719*, 23–38.

<http://www.revistasice.com/index.php/BICE/article/view/2796/2796>

Gallardo, D.V., Sánchez, M.I.H., & Corchuelo, M.B.A. (2012). Validación de un instrumento de medida para la relación entre la orientación a la responsabilidad social corporativa y otras variables estratégicas de la empresa. *Revista de Contabilidad, 16 (1)*. [https://doi.org/10.1016/S1138-4891\(13\)70002-5](https://doi.org/10.1016/S1138-4891(13)70002-5)

García, V.A.N. (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. *Perspectivas, 39*, 75 - 102.

<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425951181004.pdf>

Garzón, M., Fischer A., & Nakata I., (2012). Organizational learning in Latin America: a descriptive study in Brazil and Colombia. *The Economic. Research Guardian, 2(1)*, 2-26.

https://www.academia.edu/41403403/Organizational_Learning_in_Latin_America_A_Descriptive_Study_in_Brazil_and_Colombia

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

- Garzón, M.A. e Ibarra, A. (2013). Innovación empresarial, difusión, definición y tipología. Una revisión de literatura. *Revista Dimensión Empresarial*, 11(1),45-6.
https://www.researchgate.net/publication/258453063_INNOVACION_EMPRESARIAL_DIFUSION_DEFINICIONES_Y_TIPOLOGIA_UNA_REVISION_DE_LITERATURA_BUSINESS_INNOVATION_DIFFUSION_DEFINITIONS_AND_TYPE_A_LITERATURE_REVIEW
- Garzón., M. A. C. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*,13(1)111-131. <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v13i1.341>
- GasGas Analytics. (2019a). Tendencias y resultados del sector gasolinero en México Q1 2019. [Reporte]. https://img1.wsimg.com/blobby/go/f5d3d08d-2241-49f3-902f-db8e175575b6/downloads/Q1_2019_GasGas.pdf?ver=1623170269864
- GasGas Analytics. (2019b). Tendencias y resultados del sector gasolinero en México Q2 2019. [Reporte]. https://img1.wsimg.com/blobby/go/f5d3d08d-2241-49f3-902f-db8e175575b6/downloads/Q2_2019_GasGas.pdf?ver=1623170269865
- Gil, A., Rodrigo, B., & Morcillo, J. (2018). The effect of leadership in the development of innovation capacity: A learning organization perspective. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(6), 694–711.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2017-0399>
- Ginevicius, R. & Vaitkunaite, V. (2006), Analysis of organizational culture dimensions impacting performance. *Journal of Business Economics and Management*, 7(4), 201-211. <https://doi.org/10.3846/16111699.2006.9636141>

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Global Estaciones de Servicio S.L. (2018, marzo 23). Características de las estaciones de servicio. <https://globalestacionesdeservicio.com/caracteristicas-de-las-estaciones-de-servicio/>

Gómez, S.B. (2012). Metodología de la investigación. *Red tercer milenio*.

http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia_de_la_investigacion.pdf

González, J., García, L., Caro, C., & Romero, N. (2014). Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas. *Pensamiento & Gestión*, 36, 109–135.

<https://www.redalyc.org/pdf/646/64631418004.pdf>

Gutiérrez, F. (2006). Desarrollo local- endógeno y el papel de las Universidades en la formación de cultura emprendedora e innovadora en territorios socio deprimidos.

Laurus, 12(022), 139-152. <http://redalyc.uaemex.mx/redaly>

Gutiérrez V., Medina, J.F., Viesca, F. C., & Favil, H. (2014). La Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa de Alimentos y Bebidas. El caso del municipio turístico de Metepec en el Estado de México. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 23(3),

585-606. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-

17322014000300009

Hall, R. (1996). Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados. *Prentice Hall*.

<https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2019/08/hall-orgs.-estruc-y-proc-cap-11.pdf>

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

- Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction Innovation*, 6(3),159–172.
<https://doi.org/10.1108/14714170610710712>
- Helfat, C. (1997). Knowhow and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case Of R&D. *Strategic management journal*,18(5), 339-360.
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.466.6867&rep=rep1&type=pdf>
- Hennestad, B.,W. (1999). Infusing the organisation with customer knowledge. *Scandinavian Journal of Management*. 15 (1), 17–41.
<https://ideas.repec.org/a/eee/scaman/v15y1999i1p17-41.html>
- Hernández, H.G.P. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 9(1), 38-51. <http://repositorio.uac.edu.co/handle/11619/1628>
- Hernández, M.A.C., Mendoza, J.M. & González, I.f. (2008). Construcción y validez del instrumento de cultura organizacional y competitividad (ICOC). En Pindado, J. Gregory, P. (coordinadores). *Estableciendo puentes en una economía global*. [Congreso]. XXII Congreso Anual AEDEM.
- Hernández, S.R., Fernández, C.C., & Baptista, L.P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta Ed.).
- Hernández, J., Tirado, P., & Ariza, A., (2016). El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos CIRIEC España. *Rev. Economía Pública, Social y Cooperativa*. 88, 164 – 199. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17449696006>

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Pérez, J. (19 de octubre de 2022). Bomba de tiempo: tiene Villahermosa el 68% de las gasolineras instaladas en Tabasco. [*Heraldo de Tabasco*].

<https://www.elheraldodetabasco.com.mx/local/bomba-de-tiempo-tiene-villahermosa-el-68-de-las-gasolineras-instaladas-en-tabasco-9056889.html>

Hurley, R., F. (1995). Group Culture and Its Effect on Innovative Productivity. *Journal of Engineering and Technology Management*, 12(1), 57-75.

[https://doi.org/10.1016/0923-4748\(95\)00004-6](https://doi.org/10.1016/0923-4748(95)00004-6)

Hirvikoski, T. & Diz, H. (2009). Developing a conceptual framework for the human side of innovation with particular reference to senior citizens in innovation ecosystems.

http://sendai-cyber.icr-eq.co.jp/cluster/program/program02/files/pgm02_02_01.pdf

Isaza, L., & Arturo, G. (2006). Perspectivas para el análisis de la innovación: un recorrido por la teoría. *Cuadernos de Administración*, 19(31),243-273.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922006000100010&script=sci_abstract&tlng=es

Jamrog, J., Vickers, M. & Bear, D. (2006). Building and sustaining a culture that supports innovation. *Human Resource Planning*, 29(3), 9–19.

link.gale.com/apps/doc/A152641349/AONE?u=anon~9167bfe9&sid=googleScholar&xid=9b8467ce.

Jiménez, M., H., R. (2006). Modelo de competitividad empresarial. *Umbral Científico*, 9,115-125. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2263196>

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Jiménez, J., D., & Sanz, V., R., (2006). Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales. Un estudio empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. 29, 031-056. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80702902>

Koontz, H., Weihruch, H., & Cannice, M. (14° Ed.) (2012). Administración una perspectiva global y empresarial. https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf

Kothari, C.R. (1ra Ed.) (2004). *Research Methodology: Methods and Techniques*. New Age International. Google book. https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=hZ9wSHysQDYC&oi=fnd&pg=PA2&dq=Scientific+investigation+methodology&ots=1tWfrGe5z2&sig=nnMN-djT6oDXNAEzWpyZQgZUU8&redir_esc=y#v=onepage&q=Scientific%20investigation%20methodology&f=false

Kraatz., M.S., & Zajac., E.J. (2001). How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: theory and evidence. *Organization Science*, 12(5), 632-657. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.5.632.10088>

Kuczmariski, T.D. (1997). *Innovación. Estrategias de liderazgo para mercados de alta competencia*. (Cecilia Ávila de Barón., Trad). McGraw-Hill. pp. 213.

Lengnick-Hall, C. (1992). Innovation and competitive advantage: What we know and what we need to learn. *Journal of Management*, 18(2), 399–429. <https://doi.org/10.1177/014920639201800209>

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Leonard, D., & Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation.

California Management Review, 40(3), 112-125. <https://doi.org/10.2307/41165946>

León, N. I.V. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial.

Revista de Ciencias Sociales, 19(2). 379-38.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28026992014>

Lopez, E., Arias, L. & Rave, S. (2006). La Organización y la evolución administrativa.

Scientia Et Technica, 7(31), 147–152.

<https://www.redalyc.org/pdf/849/84911639026.pdf>

López-Lemus, J.A., & De la Garza, C.M.T. (2019). Las prácticas de gestión empresarial, innovación y emprendimiento: factores influyentes en el rendimiento de las firmas emprendedoras. *Revista de Investigación de la Universidad de la Salle Bajío*.

22(11). 357.383. doi.org/10.21640/ns.v11i22.1795

Lugo-Armenta, J.G. & Pino-Fan, L.R. (2021). Niveles de Razonamiento inferencial para el estadístico t-Student. *Bolema*. 35 (71), <https://doi.org/10.1590/1980-4415v35n71a25>

Lloret- Segura, S., Ferreres- Traver, A., Hernández-Baeza, A., & Tomás-Marco, I. (2014).

Análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de Psicología*, 30(3), 1151-1169.

<http://doi.org/10.6018/analesps.30.3.199361>

Magnusson, P.R.; Mathing, J. & Kristensson, P. (2003): Managing user involvement in service innovation. *Journal of Service Research*, 6, (2), 111-124.

<https://doi.org/10.1177/10946705032570>

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

- March, I., & Mosser, J. (2011). Efectos de la cultura organizativa sobre la innovación en grandes compañías TICS. *Revista Economía Industrial*, 382, 141-150.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3840166>
- Martínez, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración*, 23(40), 163-190.
<http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n40/v23n40a08.pdf>
- Martínez, S. M. R., Charterina, A. J., & Araujo, D. M. A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: Capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 16(2), 165–188. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60117-8](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60117-8)
- Martínez, M., Sánchez, L., Santero, R. & Marcos, M. (2009). Factores de competitividad de la Pyme española 2008. *Escuela de Negocios Colección EOI*. 1-170.
<https://www.eoi.es/sites/default/files/savia/documents/componente12004.pdf>
- Maya, A., & Vallejo, A. (2019). Cultura organizacional e innovación en las empresas. *Cienciamerica*, 15-18. <http://dx.doi.org/10.33210/ca.v8i2.215>
- Manzano, A., y Zamora, S. (2010). Sistema de ecuaciones estructurales: 4. *Centro Nacional de Evaluación Para La Educación Superior, A.C.*, 98.
- McKee, D.O., Varadarajan, P.R. & Pride, W. M (1989) Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective. *Journal of Marketing*, 53(1), 21-35.
<https://doi.org/10.1177/002224298905300305>

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

- McLean, L. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226–246.
<https://doi.org/10.1177/152342230527452>
- Medina, M., Ibáñez, N., & Castillo, R. (2012). Estrategias para consolidar la cultura organizativa, para la competitividad: cooperativas de consumo, municipio Libertador del estado Carabobo. *Negotium*, 8(23), 163-201.
- Mertens, L. & Palomares, L (2006) Capacidades dinámicas de aprendizaje en las organizaciones: gestión de la ambigüedad y dilemas, base de la economía de aprendizaje. *Seminario internacional globalización, conocimiento y desarrollo*.
<https://administraciondepersonal.wordpress.com/wp-content/uploads/2010/09/capacidades-dinamicas-de-aprendizaje.pdf>
- Moraleda, A. (2004). La innovación, clave para la competitividad empresarial. *Universia Business Review*, 1, 128-136. <https://www.redalyc.org/pdf/433/43300112.pdf>
- Mintzberg, H., & Brian, Q. J. (1991). El Proceso estratégico conceptos contextos y caos Henry Mintzberg. In 1991. <https://es.scribd.com/document/407146664/El-Proceso-Estrategico-Conceptos-Contextos-y-Caos-Henry-Mintzberg-pdf>
- Muñoz, C., Gutierrez, I., & Arias, O. (2018). La cultura de innovación social en las organizaciones. *Punto de Vista*, 1–21.
<https://journal.poligran.edu.co/index.php/puntodevista/article/view/1123>
- Muñoz, L., T. (2000). Apuntes sobre muestreo. *Universidad Autónoma de Coahuila*. 1-10.
- Murillo-Vargas, G. (2009). Conocimiento e innovación en los procesos de transformación organizacional: el caso de las organizaciones bancarias en Colombia. *Estudios*

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Gerenciales, 25(112), 71–100.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232009000300005

- Nagy, A. (2014). The Orientation towards Innovation of Spa Hotel Management: The Case of Romanian Spa Industry. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 124, 425–431. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.504>
- Naranjo, J., Jiménez, D. & Sanz, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa CEDE*, 5, 63–72. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.07.004>
- Naranjo-Valencia, J.C. & Calderón-Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*. 31(135), 223-236. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005>
- Naranjo, J., Sanz, R. & Jiménez, D. (2010). Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(4), 466–480. <https://doi.org/10.1108/14601061011086294>
- Nätti, S. & Ojasalo, J. (2008): Loose coupling as an inhibitor of internal customer knowledge transfer: findings from an empirical study in B-to-B professional services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23 (3), 213-223. <https://doi.org/10.1108/08858620810858472>
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) La empresa creadora de conocimiento: cómo las empresas japonesas crean la dinámica de la innovación. *Prensa de la Universidad de Oxford, Nueva York*, 85 (7/8), 162.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

https://www.researchgate.net/publication/251880197_The_Knowledge_Creating_Company

O 'Cass A. & Ngo L., V. (2007). Market orientation versus innovative culture: two routes to superior brand performance. *European Journal of Marketing*. 41, (7/8), 868–887. <https://researchers.mq.edu.au/en/publications/market-orientation-versus-innovative-culture-two-routes-to-superi>

Ojha, D., Patel, C.P., & Sridharan, S.V. (2019). Dynamic strategic planning and firm competitive performance: a conceptualization and an empirical test. *International Journal of Production Economics*. (222). <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.09.030>

O'Reilly, C., Chatman, J. y Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 14(3), 487–516. <https://doi.org/10.2307/256404>

O'Regan, N., Ghobadian, A. & Gallear, D. (2006). In search of drivers of high growth in manufacturing SMEs. *Technovation*, 26, 30-41. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.05.004>

OCDE (2005). Manual de Oslo, directrices para la recogida e interpretación de información relativa a la innovación. *OCDE, Eurostat*, 3, p.56. <https://www.madrid.org/bvirtual/BVCM001708.pdf>

Ojha, D, Pankaj C. P. & Sri, V.S. (2019). Dynamic strategic planning and firm competitive performance: A conceptualization and an empirical test. *International Journal of Production Economics*, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.09.030>

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. (2009). The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64-72.

<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.10.005>

Onexpo Nacional. (2019a). ¿Cuál es el futuro de las estaciones de servicio?

<https://www.onexpo.com.mx/NOTICIAS/CUAL-ES-EL-FUTURO-DE-LAS-ESTACIONES-DE-SERVICIO/>

Osorio, M., A., H., Martínez, K., A., G., & Torres, J., C., V. (2020). Innovación y cultura organizacional en empresas restauranteras de la ciudad de Oaxaca, México. *XIV Congreso Virtual Internacional Turismo y Desarrollo*, 509-534.

<https://www.eumed.net/actas/20/turismo/33-innovacion-y-cultura-organizacional-en-empresas.pdf>

Padrón-Díaz de León, E. A., Palafox-Muñoz, A., & Vargas-Martínez, E. E. (2019).

Cultura organizacional e innovación en el sector hotelero: Estado del conocimiento. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(85), 1–22.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058864008%0APDF>

Penrose, E. (1959). The theory of the growth of the firm. *Oxford*.

<https://vdoc.pub/download/the-theory-of-the-growth-of-the-firm-5k4cuoi5mji0>

Pérez, J.A. (2000). *Fundamentos de la Dirección de Empresas. La Organización como Realidad Humana*. Barcelona: Ediciones Rial, Alcalá. (5), 13.

<https://books.google.com.mx/books?id=Ri2SDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

- Pérez-Gil, J.A., Chacón, S., & Moreno, R. (2000). Validez de constructo: el uso de análisis factorial exploratorio-confirmatorio para obtener evidencias de validez. *Psicothema*, 12(2), 442-446. <https://www.psicothema.com/pdf/601.pdf>
- Pérez M. (2009) La relación entre la tecnología de la información, las prácticas de gestión de la calidad y el desarrollo de las capacidades dinámicas: una aproximación empírica. [Tesis Doctoral, Universidad de Granada].
<https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/2709/18485996.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Perilla, R., & González, M. (2021). La Innovación organizacional examinada desde las teorías del diseño, el cambio, la cognición y aprendizaje organizacionales. *Revista Espacios*, 42(02), 84–100. <https://doi.org/10.48082/espacios-a21v42n02p08>
- Pertuz, V., & Pérez, A. (2020). Condiciones para el aprendizaje organizacional y prácticas de gestión de innovación: un análisis en medianas empresas. *Información Tecnológica*, 31(3), 209–218. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642020000300209>
- Petro Intelligence (2021). Fotografía del sector gasolinero en México: al mes de febrero del 2021. In Petro Intelligence.
https://petrointelligence.com/fotografias/PI_Fotografia_Feb2021.pdf
- Petrol-plaza. (2021, 10 de junio). MADIC en el contexto de la industria gasolinera en México. <https://www.petroplaza.com/news/27444>
- PricewaterhouseCoopers [PWC] (2020a). Gasolineras en México: presente y futuro. *Strategy&*. <http://explore.pwc.com/gasolinerasenmexico/734852-2020-ms-gasol>
- PricewaterhouseCoopers [PWC] (2020b). Infraestructura de abasto para los mercados de gasolina y diésel en México. *Strategy&*.1–10.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

http://explore.pwc.com/gasolinerasenmexico/infaestructura_petrolieros_espanol_20

Puchaicela, G.D.A. (2018). *Validación del cuestionario de cultura de innovación para utilizarlo en el contexto organizacional ecuatoriano*. [Tesis, Universidad Politécnica Nacional]. Repositorio digital EPN.

<https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/19848>

Pujol-Cols, L., & Foutel, M. (2018). Cultura, identidad e imagen organizacional: desarrollo de una metodología para su estudio en la Universidad. *Revista Iberoamericana de Educación, IX*, (26), 64–86. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ries/v9n26/2007-2872-ries-9-26-64.pdf>

Quinn, R. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377. <https://www.jstor.org/stable/2631061>

Rabelo, E.N., Ros, M.G., & Torres, M.D.D. (2004). Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 20 (1), 9-30.

<https://journals.copmadrid.org/jwop/art/f4552671f8909587cf485ea990207f3b>

Ramos, C. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Avances en Psicología*, 23(1), 22-30

<https://revistas.unife.edu.pe/index.php/avancesenpsicologia/article/view/167>

Reyes, E., Hernández, I., & Estrada, J. (mayo, 2020). Futuro del modelo de negocio para las gasolineras en México. *Strategy & Pwc*.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

<https://www.pwc.com/mx/es/industrias/oil-and-gas/gasolineras-en-mexico-presente-y-futuro.html>

Reyes, R. G. E., Hernández, Ñ. O. G., & González, D. F. (2019). Liderazgo comunitario y su influencia en la sociedad como mejora del entorno rural. *Revista Innova ITFIP*. 5(1), 15-27. <http://revistainnovaitfip.com/index.php/innovajournal/article/view/52>

Restrepo, L., Vélez, A, Méndez, C., Rivera, H. & Mendoza, L. (2009). Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en organizaciones colombianas. *Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad CEEP. Documento de Investigación*, (39), 1-81. https://doi.org/10.48713/10336_3781

Robayo, P.V.A. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de Negocios*. 7 (16), 125-140. [10.1016/j.sumneg.2016.02.007](https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.007)

Roy-García, I., Rivas-Ruíz, R., Pérez-Rodríguez, M. & Palacios-Cruz, L. (2019). No toda correlación implica causalidad. *Revista Alergia México*. 66(33), 354-360. [10.29262/ram.v66i3.651](https://doi.org/10.29262/ram.v66i3.651)

Robbins, S., & Coulter, M. (12^oEd) (2010). *Administración*. Pearson. <http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/0451.%20Administracion.%20Robins.%2012a.%20ed..pdf>

Robbins, S. & Timothy A. J. (13^a. Ed.) (2009). *Comportamiento Organizacional*. Traducido por José Francisco Javier Dávila. México: Pearson.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBIN S%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBIN%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)

Robles-León, P.; Alabart-Pino, Y. & Rodríguez-Caguana, T.H. (2016). La cultura organizacional y su influencia en el comportamiento innovador de la Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos de la provincia del Guayas. *Comhumanitas, Revista Científica de Comunicación*, 7(2), 76-91.

<https://www.comhumanitas.org/index.php/comhumanitas/article/view/Robles>

Rodríguez R., G. (2009a). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67-92.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=8772210>

Rodríguez, F. (2009b). Una reflexión teórica sobre la innovación en el sector turismo. *Revista Nicolaita de Estudios Económicos*, 4(2), 9–26.

[https://biblat.unam.mx/hevila/Revistanicolaitadeestudioseconomicos/2009/vol4/no 2/1.pdf](https://biblat.unam.mx/hevila/Revistanicolaitadeestudioseconomicos/2009/vol4/no2/1.pdf)

Roman, W., De Pelakais, C., & Pelakais, E. (2009). Innovación en el proceso organizacional, clave del éxito gerencial. *Revista Electrónica de Gerencia Empresarial*, 62–79.

[https://www.academia.edu/12688150/INNOVACION%20EN_EL_PROCESO _ORGANIZACIONAL_CLAVE_DEL_%20EXITO_GERENCIAL](https://www.academia.edu/12688150/INNOVACION%20EN_EL_PROCESO_ORGANIZACIONAL_CLAVE_DEL_%20EXITO_GERENCIAL)

Roque, R.V.H. (2020). Diseño de un instrumento para medir la aceptación y los beneficios percibidos de la programación por pares en los cursos universitarios. *Acta Universitaria* 30, e2877. <http://doi.org/10.15174.au.2020.2877>

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Rubio A., B., & Aragón, A. S. (2018). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. *Cuadernos De Gestión*, 2(1), 49–63.

<https://ojs.ehu.eus/index.php/CG/article/view/19218>

Rubio, M.J.H., & Berlanga, V.S. (2011). Cómo aplicar las pruebas paramétricas bivariadas t de Student y ANOVA en SPSS. Caso práctico. *Revista de 'innovació'*. 5 (2), 83-100.

<https://revistes.ub.edu/index.php/REIRE/article/view/reire2012.5.2527/4082>

Rueda, G.B., & Rodenes, A.M. (2010). Hacia una cultura inovadora en las empresas.

Universidad Politécnica de Valencia. 1.11.

<https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/8052/Hacia%20una%20cultura%20innovadora%20en%20las%20empresas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rueda-Barrios, G.E., González-Bueno, J., Rodenes, M.A. & Moncanelo, G.R. (2018). La cultura organizacional y su influencia en los resultados de innovación en las pequeñas y medianas empresas. *Revista Espacios*. 39 (42), 36.

<https://www.revistaespacios.com/a18v39n42/a18v39n42p36.pdf>

Rueda, G.E., Rodenes, M.A. & Moncaleano, G.L.R. (2011). Estudio de la cultura de empresa y su relación con la innovación en una muestra de empresas de la Comunidad de Valencia. III Congreso Iberoamericano SOCOTE. Universidad Politécnica de Valencia. 3, 1-18.

https://www.researchgate.net/publication/267212985_Estudio_de_la_cultura_de_empresa_y_su_relacion_con_la_innovacion_en_una_muestra_de_empresas_de_la_Comunidad_de_Valencia#fullTextFileContent

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Saldarriaga, M., E., S., Guzmán, M., F., G. & Concha, E., A., C. (2019). Innovación Empresarial: Factor de competitividad y calidad de vida en Popayán, Colombia.

Revista Venezolana de Gerencia, 2, 151-164.

<https://www.redalyc.org/journal/290/29063446008/29063446008.pdf>

Saavedra, M., Camarena, M., & Tapia, B. (2018). Calidad para la competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas, de la ciudad de México. *Revista venezolana de gerencia*, 22(80), 551.

<https://doi.org/10.31876/revista.v22i80.23174>

[Sánchez., M., N., B. \(2017\). Aportes teóricos a la gestión organizacional: la evolución en visión de la organización. *Ciencias Administrativas*, 10, 65-74.](#)

<https://www.redalyc.org/journal/5116/511653854007/html/>

Santos, L., V., González, C., M., & López, J., A., S. (2012). Cultura innovadora y competitividad en las empresas de servicios intensivos en conocimiento el papel mediador de la cultura co-creadora. *Economía industrial*, 386, 159-172.

<https://digibuo.uniovi.es/dspace/handle/10651/18951>

Sabbagh, J. (2006). Estaciones de Servicio. *ARQ (Santiago)*, (62), 62-65.

<http://dx.doi.org/10.4067/S0717-69962006000100012>

Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. *Plaza & Janes Editores*.

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf

Secretaría de Energía [SENER] (2013). Reforma energética. In *Problemas candentes, respuestas a medias*.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/10233/Explicacion ampliada de la Reforma Energetica1.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/10233/Explicacion_ampliada_de_la_Reforma_Energetica1.pdf)

Secretaría de Energía [SENER] (2017). Prospectiva de Petróleo Crudo y Petrolíferos 2017-2031. *Diario Oficial de La Federación*. 209.

<http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/353/Prospectiva-PetroleoPetroliferos-2014.pdf>

Secretaría de Energía [SENER] (2018). Diagnóstico de la Industria de Petrolíferos en México. *Parte 3*.

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/416896/Parte_3.pdf

Secretaría de Economía (2019). Ley para el desarrollo de la competitividad MiPYME. *Diario oficial de la federación*, 1-19.

https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_130819.pdf

Segredo, A.M.P. (2016). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. *Educación médica*, 17(1), 3-8. <https://www.elsevier.es/es-revista-educacion-medica-71-pdf-S1575181315000212>

Sepúlveda, F. (2004). El Modelo Competing Values Framework(CVF) y el Diagnóstico de la Cultura Organizacional. *Economía y Administración*. 63, 7–27.

<http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA PDF/Rev63/art1rea>

Solarte, C., M., S., Solarte, S., M., L., S., & Barahona, J., F., V. (2020). Cultura organizacional e innovación en la orientación al mercado de empresas familiares de Pasto (Colombia). *Contaduría y administración*, 65(1) 2020, 1-25.

<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2019.1725>

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Sosa, M., & Scott, B. (2014). Sustainability and the contribution of innovation. *OIDA International Journal of Sustainable Development*, 12-22.

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2499388

Srivastava, R.K, Fahey, L. & Christensen, H.K (2001). La visión y el marketing basados en recursos: el papel de los activos basados en el mercado para obtener una ventaja competitiva. *Revista de Gestión*, 27(6), 777–

802. doi:10.1177/014920630102700610

Stata, R. (1989). Organizational learning the key to management innovation. *Sloan Management Review*. 30 (3), 45-63.

<https://sloanreview.mit.edu/article/organizational-learning-the-key-to-management-innovation/>

Suárez, R. (2018). Reflexiones sobre el concepto de innovación. *Revista San Gregorio*, 24(1), 120–131. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i24.575>

Suárez, J.H. & Ibarra, S.M. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades, un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*, 15, 63-89.

<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/19783/AEEE-2002-15-teoria-recursos-capacidades.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

[Suárez, R., Jiménez, B., De la Rosa, L., & Andino, P. \(2013\). ¿Cómo iniciar el camino de la innovación? *Economía y Negocios*, 4\(1\), 23.](#)

<https://doi.org/10.29019/eyn.v4i1.197>

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

- Szczepańska-Woszczyzna, K. (2014). The importance of organizational culture for innovation in the Company. *Forum Scientiae oeconomia*,2(3).
<http://83.230.104.195/index.php/fso/article/view/121> 27-39.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A., (1997) Dynamic capabilities and strategic management. strategic. *Management Journal*,18(7),509-533.
[https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20\(1997\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20(1997).pdf)
- Teece., D. (2014.) The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms.*The academy of management perspectives*, 28(4), 328-352. <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2013.0116>
- Thongrawd, C. & Rittiboonchai, W. (2016). Competitive advantage on differentiate from strategic planning and creating learning organization of a mobile phone network business in Thailand. *Journal of thai interdisciplinary Research*. 13(4), 13.17.
DOI 10.14456/jtir.2018.35
- Triola, M. (1°Ed) (2009). *Estadística*. Pearson.
<https://www.uv.mx/rmipe/files/2015/09/Estadistica.pdf>
- Tushman, M. & O'Reilly III, C. (1997). Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal. *Harvard Business School Press*.
[https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=CvEpILBTN3QC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Tushman,+M.+%26+O%C2%B4Reilly+III,+C.+\(1997\).+Winning+through+innovation:+A+practical+guide+to+leading+organizational+change+and+renewal.+Harvard+Business+School+Press.&ots=2x-rTht2ON&sig=kAHyBBlxPpcYvcUJacPe__Hz54M#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=CvEpILBTN3QC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Tushman,+M.+%26+O%C2%B4Reilly+III,+C.+(1997).+Winning+through+innovation:+A+practical+guide+to+leading+organizational+change+and+renewal.+Harvard+Business+School+Press.&ots=2x-rTht2ON&sig=kAHyBBlxPpcYvcUJacPe__Hz54M#v=onepage&q&f=false)

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Uribe, A.U. & Linares, R.C. (2015). La cultura organizacional, elemento fundamental en la calidad universitaria. Ediciones Universidad Simón Bolívar.

<https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/1141/La%20cultura%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vargas, R. (2015). Reforma energética. De servicio público a modelo de negocios.

Política y Cultura, 43, 125–145.

<https://polcul.xoc.uam.mx/index.php/polcul/article/view/1262>

Vargas, H.T., Mora, E.R., & Ortiz, C.A. (2015). Cultura organizacional e innovación: un análisis temático en las empresas costarricenses. *Tec Empresarial*. 9(2), 7-18.

<https://doi.org/10.18845/te.v9i2.2358>

Vargas T. J. A., & Nava A. S. (2009). Formas organizacionales, perfiles gerenciales y satisfacción laboral: un estudio descriptivo de pymes en León Guanajuato.

Observatorio de la Economía Latinoamericana.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33979895/2009.FO__Perfiles_G_y_SL_Eu med-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1651979265&Signature=Lk5gSvrG49OAu0ci~h7AoHmbdM41J1XHyBjGYkNXY1KMBFvFaZIEkcUbpitAXleQpb7xthJJ5tlbJM3mb9bPlsdSmt8DNAh~5znyT2TAtNGRtbitUWNoYv2DQFNGYax2QqO5osiQ39CmWnAEDYtz-59IBXWgvWU38zi6YO9iQw3azkZbiLO5iFWB61O-cGGu6EA28KQ~OyWtBWhFErnqyLkYYx7-m9tFJ2WjLvS6oyTXwWbhE42lk-OOGQxS0R7WCEav5b8hdpYZcJSW3IStDRpBfjQUdfY~QY~M2j8Cmp~leGE-BiZieeweWU5x1EOveMtUEWckjQS14E5XuDD2UQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

- Vega M., J., E., Bautista S., M., & Martínez S., M. (2020). Orientación emprendedora en la innovación de las pequeñas y medianas empresas en México. *Revista de Ciencias Sociales*, 26, (4). <https://www.redalyc.org/journal/280/28065077007/>
- Vásconez, V., & Guerrero, F. (2019). Cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral. *Ciencia Matria*, 5-8. <https://doi.org/10.35381/cm.v5i9.215>
- Velázquez, J., Cruz, E., & Vargas, E. (2018). Cooperación empresarial para el fomento de la innovación en la pyme turística. *Revista de Ciencias Sociales*, 24(3), 9–20. <https://doi.org/10.31876/rsc.v24i3.24918>
- Vergara, H. (2018, 19 de octubre). *Gasolineras: digitalización, clave para competir*. *Forbes*. <https://www.forbes.com.mx/gasolineras-digitalizacion-clave-para-competir/>
- Villarreal, A. (2013). Evolución y Cambio de la Organización y su Administración. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 8(2), 101–111. [http://www.spentamexico.org/v8-n2/A6.8\(2\)101-111.pdf](http://www.spentamexico.org/v8-n2/A6.8(2)101-111.pdf).
- Wang, C. & Ahmed, P.K (2007) Dynamic capabilities: a Review and Research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180. <http://web.mit.edu/bwerner/www/papers/AResource-BasedViewoftheFirm.pdf>
- Williams, B. Onsmann, A., & Brown, T. (2010). Exploratory factor analysis: a five-step guide for novices. *Journal of Emergency Primary Health Care*. 8(3), 1-13. <https://doi.org/10.33151/ajp.8.3.93>

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

- Wheelen, T., L., & Hunger, D., J. (10° Ed.) (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. Pearson Educación. <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administraci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-y-pol%C3%ADtica-de-negocios-10ed-WHEELEN-y-Hunger.pdf>
- Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24, 991-995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>.
- Wyman, O. (2017). Energy Journal Issues/The gas station's digital future is around the corner,31. https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliverwyman/v2/publications/2017/may/Energy_Journal_3.pdf
- Zapata., G., J., R & Mirabal., A., M. (2018). Capacidades dinámicas de la organización: revisión de la literatura y un modelo propuesto *Investigación administrativa*, 47, (121). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456054552003>
- Zayas, I., Parra, D., López, R., & Torres, J. (2015). La innovación, competitividad y desarrollo tecnológico en las MIP y ME's del municipio de Angostura, Sinaloa. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 6(3), 603–617. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-09342015000300013
- Zollo, M. & Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, (13), 3, 339-35. <https://www.jstor.org/stable/3086025>

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

APÉNDICES

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Apéndice A

Matriz de congruencia: la cultura organizacional orientada a la innovación empresarial, factor clave para la competitividad empresarial de las estaciones de servicio de gasolina.

Problema de investigación	Pregunta de investigación	Objetivo general	Hipótesis	Variables	Métodos	Instrumento de investigación
A pesar de que la industria gasolinera es uno de los mercados más importantes, con una aportación del 8.1% del Producto Interno Bruto por parte de los empresarios de este rubro, hoy esta industria debe procurar mejorar el servicio al cliente y entre otros atributos para su permanencia en el mercado, mismos que se logran con los objetivos centrados en la innovación empresarial y la consideración hacia los colaboradores mediante un nuevo modelo de competencia organizacional, el cual permita generar un impacto en la mejora de la calidad de las estaciones de servicio de gasolina.	¿Cómo influyen los factores de la cultura organizacional: desarrollo de capacidades, orientación al cambio, aprendizaje organizativo y orientación al cliente, en la explicación de la capacidad y cultura de innovación respecto al éxito competitivo en las estaciones de servicio de gasolina del estado de Tabasco?	Determinar la asociación de los factores de la cultura organizacional: desarrollo de capacidades, orientación al cambio, aprendizaje organizativo y orientación al cliente, en la explicación de la capacidad y cultura de innovación respecto al éxito competitivo de las estaciones de servicio de gasolina del estado de Tabasco.	Los factores de la cultura organizacional: desarrollo de capacidades, orientación al cambio, aprendizaje organizativo y orientación al cliente, tienen una asociación en la explicación de la capacidad y cultura de innovación respecto al éxito competitivo de las estaciones de servicio de gasolina del estado de Tabasco.	Capacidad de innovación Cultura innovadora Éxito competitivo Desarrollo de capacidades Orientación al cambio, Aprendizaje organizativo Orientación al cliente	Cuantitativo	Cuestionario

Apéndice B

Análisis de los instrumentos de la variable cultura organizacional.

Autor (es) y año de publicación	Población	Muestra	Alpha	Validez	Instrumentos	Variabes	Resultados
Bonavia, Prado y García-Hernández, 2010	39 grupos de I+D tecnológicos de la Universidad Politécnica de Valencia	488	El alpha de Cronbach del cuestionario en su conjunto es de 0,97 y para las diferentes dimensiones y subescalas que lo componen se encuentra por encima de 0,70. La única subescala que presenta puntuaciones inferiores a 0,70.	Análisis factoriales máxima verosimilitud con rotación varimax valores superiores Análisis factorial confirmatorio	Adaptación al español del cuestionario instrumento sobre cultura organizacional de Denison.	Cultura organizacional Efectividad organizacional Implicaciones Consistencias Adaptabilidad Misión	Las correlaciones entre todas las subescalas resultaron positivas, estadísticamente significativas al nivel de 0,01 y en general relativamente altas (casi la totalidad de las correlaciones se encuentran entre 0,50 y 0,76). La correlación más baja significativa) es entre Orientación al cliente y Visión con un valor de 0,39. En las 4 dimensiones, se observan correlaciones muy altas (todas ellas superiores a 0,70) y significativas al nivel de 0,01.

Autor (es) y año de publicación	Población	Muestra	Alpha	Validez	Instrumentos	Variabes	Resultados
Marcone & Del Buey, 2003.	20 escuelas de educación básica superior de la región de Valparaíso, Chile.	436 profesores	0.9613	La matriz de correlación (indicador del grado de intercorrelaciones). Este indicador fue de 2,657 – E15; test de esfericidad de Barlett, que revela un Chi cuadrado aproximado de 13877,79, 1891 gl., significativo a .000; y finalmente, el índice KMO de Káiser - Mayer - Olkin (excelente) que fue de 0,938, considerándose muy bueno (Martín, 1999).	Análisis psicométrico del Inventario de Cultura Organizacional Educativa (ICOE).	Cultura organizacional educativa Reconocimiento del esfuerzo como factor del éxito, Credibilidad de los directivos y relaciones humanas, Liderazgo en la gestión directiva, comunicación y equidad organizacional.	La elaboración del ICOE constituye un aporte en el conocimiento de aspectos propios de la cultura de cada escuela mediante el análisis de la cultura organizacional educativa, facilitando así un mejor acercamiento a los diversos requerimientos de la Reforma Educativa puesta en marcha en este país.
Ginevičius & Vaitkūnaite, 2003.	73 compañías	334 compañías Lituanas.	No lo menciona	Análisis factorial Correlación de Pearson	The questionnaire of measurement (assessment) of OC.	Cultura organizacional Intervención Colaboración Transmisión de información Aprendizaje Adaptabilidad Comunicación Trato con los clientes	La cultura organizacional es un fenómeno multidimensional que influye en el éxito empresarial.
García, Reyes & Hernández, 2007.	7 MIPyMES Tula, Tepeji, Hidalgo, México.	35	N/A	Correlación de Pearson	Instrumento de medición que permite analizar la cultura organizacional	Obtención de resultados, Conciencia de utilidades, Personal,	En una primera aproximación se comprueba, para 35 casos de estudio, que

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Autor (es) y año de publicación	Población	Muestra	Alpha	Validez	Instrumentos	Variables	Resultados
Helfrich, Yu-Fang Li1, David C Mohr, Mark Meterko, & Anne E Sales, 2007.	168 instalaciones de VHA.	71 776 empleados no supervisores (tasa de respuesta	La consistencia interna de las subescalas fue de moderada a fuerte ($\alpha = 0,68$ a $0,85$).	Análisis factoriales exploratorios y confirmatorios	The Competing Values Framework (CVF)	Cultura organizacional, calidad, satisfacción de empleados y pacientes.	<p>desde dos perspectivas: la real e ideal.</p> <p>Planeación, Control, Coordinación, Crítica, Comunicación, Administración de conflictos, Creatividad.</p> <p>existe una asociación positiva entre las culturas ideal y real percibida por los integrantes de la organización, posteriormente, y con miras hacia una cultura óptima o necesaria, se hace uso de la distancia de Hamming la que permitió visualizar una mayor apreciación en la administración de conflictos y una menor apreciación para la planeación.</p> <p>Resaltan los desafíos a los que se enfrentan los académicos y profesionales de la gestión al evaluar cultura organizacional de manera confiable y comparable.</p>

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Autor (es) y año de publicación	Población	Muestra	Alpha	Validez	Instrumentos	Variabes	Resultados
Cusot & Palacios, 2020.	65 administrativos de la compañía ecuatoriana Go Galápagos distribuidos en diez áreas departamentales: Contabilidad, Marketing, Gerencia, Operaciones Land, Operaciones Mar, Recursos Humanos, Sistemas, Tesorería y Ventas.	59 empleados	Los autores del modelo OCAI señalan que no existen respuestas acertadas o erradas en este cuestionario, pues el puntaje describe la percepción de cada empleado, mientras que la organización se describe de forma diferente, por lo que está sujeta a múltiples respuestas.	Para calificar la encuesta se calculó la media del grupo A, B, C, y D, sumando todos los resultados y dividiendo el total entre seis	Cuestionario OCAI the Organizational Culture Assessment Instrument Cameron y Quinn (2011).	Cultura clan Cultura adhocrática Cultura jerárquica Cultura de mercado Subculturas	La aplicación de este estudio reveló que la compañía mantiene una cultura jerarquizada; sin embargo, en ciertas áreas ha desarrollado subculturas fuertemente consolidadas. E
Beek & Gerritsen, 2010.	11 unidades de demencia en 11 hogares de ancianos holandeses	248	No se menciona	Análisis multinivel	Instrumento marco de valores competitivos de la cultura organizacional (CVF) para el cuidado a largo plazo desarrollado por Scott-Cawiezell et al. (2005).	Cultura organizacional Calidad de la atención Desempeño de la organización G	Los resultados indican que la cultura organizacional en el cuidado de la demencia a largo plazo es importante para el desempeño de la organización.
Ahmed & Saima, 2014.	Franquicias de compañías de telecomunicaciones	22	No indica	Análisis exploratorio	Adaptación del instrumento "Benchmarking culture and	Cultura organizacional Actuación organizativa	Los hallazgos indican que toda la dimensión de la

Autor (es) y año de publicación	Población	Muestra	Alpha	Validez	Instrumentos	Variables	Resultados
	basadas en Bahawalpur.				performance in Chinese organizations by (Rajendar & Ma, 2005)		cultura influye en las diferentes perspectivas de organización actuación.
Ramos, Herrera, Franco-Crespo, Guerra, n González-Pérez, Ramos-Galarza, Rebelo & Tejera, 2020.	Organizaciones ecuatorianas	193	α adaptación externa=.889 y α integración interna=.873)	Análisis factorial exploratorio (15 ítems, 2 factores, varianza=58,6%) y un análisis confirmatorio con buenas medidas de ajuste (PCFI=.824; RMSEA=.049; CFI=.972)	Cuestionario OLC, Organizational Learning Culture.	Cultura de aprendizaje	Se identifican dos variables relacionadas con la medición de la cultura de aprendizaje: la integración interna y la adaptación externa, en correspondencia con la propuesta teórica de los autores originales. Los valores obtenidos, tanto de medición de confianza como teniendo en cuenta los índices de ajuste del modelo, fueron aceptables para poder afirmar que la herramienta está lista para su aplicación en el contexto de las organizaciones ecuatorianas.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Autor (es) y año de publicación	Población	Muestra	Alpha	Validez	Instrumentos	Variables	Resultados
Denison et al., (2006).	160 organizaciones	35,474 personas	Involvement=.89 Consistency=.88 Adaptability=.87 Mission=.92	Consistencia interna	Organizational Culture Survey: Items by index and trait.	Involvement Cosistency Adaptability Mission	Este estudio demostró que los rasgos en este modelo están vinculados a varios aspectos de desempeño de la organización.
Castañeda y Fernández (2007).	Oficina de Gestión Humana de la entidad gubernamental.	De 1.589 funcionarios que trabajan allí, de los cuales 1.120 la respondieron	0.924	Análisis factorial confirmatorio	Cuestionario para medir los Niveles y condiciones de aprendizaje organizacional	Aprendizaje grupal Aprendizaje organizacional Cultura de aprendizaje organizacional Aprendizaje individual Transferencia de información.	El instrumento validado de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional, con algunas limitaciones ya identificadas, muestra propiedades psicométricas adecuadas con una solución factorial compuesta por seis factores principales: aprendizaje individual, aprendizaje grupal, aprendizaje organizacional, cultura del aprendizaje organizacional, formación.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Autor (es) y año de publicación	Población	Muestra	Alpha	Validez	Instrumentos	Variables	Resultados
Puchaicela (2018).	Población económicamente activa.	350 personas	Propensión a la innovación=.871, Orientación al cliente interno y externo=.828, Comportamiento organizacional .820. Contexto de la implementación, .640, Creatividad y empoderamiento de los empleados, .513, Orientación a valores, .625 y Aprendizaje organizacional, .658.	Análisis factorial exploratorio.	Cuestionario de cultura de innovación	Propensión a la innovación Orientación al cliente interno y externo Comportamiento organizacional, Contexto de la implementación, creatividad y empoderamiento de los empleados Orientación a valores y Aprendizaje organizacional	Se recomienda que en las organizaciones se dé más importancia a la cultura organizacional como base de cualquier iniciativa garantizando un ambiente favorable en la generación de l
Thongrawd & Rittiboonchai (2018).	Usuarios de telefonía móvil de negocios en Tailandia	670 usuarios		Regresión múltiple	Cuestionario para calificar a la organización sobre el aprendizaje, planificación estratégica y la ventaja de la diferenciación competencia de una red de telefonía móvil.	Ventaja competitiva Aprendizaje organizacional Planeación estratégica	Las 5 variables de estudio se encontraron relacionadas y debían desarrollarse simultáneamente.
Hernández, et al., (2008).	19 pymes	564 empleados	Cultura organizacional 0.94 y Competitividad 0.70	Validez de contenido, de criterio y de constructo	Cultura Organizacional y Competitividad	Cultura organizacional Competitividad	El ICOC criterio y de constructo.

Apéndice C

Análisis de los instrumentos de la variable Innovación.

Autor (es) y año de publicación	Población	Muestra	Alpha	Validez	Instrumentos	Variabes	Resultados
Traver-Martí & Ferrández-Berrueco, 2016.	688	133 p profesores, y 555 estudiantes	0.87 para los profesores y de 0.85 para los estudiantes	Análisis factorial	Cuestionario-escala QUACINE	Innovación educativa Procesos de cambio	Las actitudes hacia la innovación educativa constituyen un factor clave en los esfuerzos por mejorar las propuestas de enseñanza, el análisis de las relaciones que se dan entre las actitudes del profesorado y el estudiantado universitario nos ofrece algunas de las principales claves para delimitar las posibilidades y las propuestas de mejora docente.
Messmann & Mulder, 2011.	628	Empleados de una empresa de suministros automotrices (N= 335) y con profesores de formación profesional (N= 293)	0.60	Análisis factorial exploratorio	The measurement instrument of innovative work behavior (IWB)	Comportamiento innovador laboral	Comprender cómo ocurre el desarrollo profesional a lo largo de este proceso es crucial para fomentar el desarrollo de la innovación en la vida laboral diaria y en la formación formal.
Van den Eynde, Cornejo-Cañamares &	6338 trabajadores (1356 de la organización pública de	Trabajadores de instituciones pertenecientes a el sector público (una organización	0.40	Factor confirmatorio de segundo orden	Innovation Culture-Multidimensionnel Questionnaire (RIC-MQ)	Cultura organizacional Innovación Adaptación	Se asume que la cultura de la innovación es un

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Díaz-García, Muñoz, 2015.	investigación, 2126 de la universidad pública y 2856 de la empresa de salud.	pública de investigación y una universidad pública) y el sector privado (una empresa de salud).		análisis mediante modelos de ecuaciones estructurales para probar la validez de constructo			constructo multidimensional que incluye un general, una dimensión organizativa y otra individual, cada uno compuesto por varios factores.
Delgado, Vargas, Rodríguez & Montes 2017.	Restaurantes	132 establecimientos del destino turístico de Playa del Carmen, en el Caribe Mexicano	$\alpha=.950$	Análisis factorial exploratorio	Instrumento de medición de las tres dimensiones de la capacidad de innovación	Innovación Estructura organizacional, capital humano y Redes de colaboración q	Como resultado, se obtuvo un instrumento fiable y válido, demostrando su eficiencia para medir tres dimensiones de la capacidad de innovación en empresas restauranteras.
Gallardo-Vázquez, Sánchez-Hernández & Corchuelo-Martínez-Azúa, 2013.	7.022 empresas extremeñas	777 empresas pertenecientes a la Comunidad Autónoma de Extremadura	Superior a 0.7	Modelo de ecuaciones estructurales	Escala de la orientación a la responsabilidad social empresarial	Orientación a la Responsabilidad social, la innovación, el desempeño y el éxito competitivo	El empresariado extremeño y la Administración Pública han entendido la excepcional coyuntura internacional, nacional y regional como una fuente de oportunidades, para lo cual la escala obtenida puede jugar un papel determinante como orientadora de comportamientos responsables vinculados con el éxito competitivo

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Pizarro, Real & De la Rosa, 2011.	Sectores industriales con un porcentaje relativamente alto de empresas innovadoras que realizan actividades de I + D.	619 empresas	0.8	Análisis factorial exploratorio Pre test	Escala de medidas del efecto que desempeñan la cultura emprendedora de la organización y el valor y la especificidad de los conocimientos de los individuos (capital humano) sobre la innovación.	Cultura emprendedora Valor de los conocimientos Especificidad de Los conocimientos Innovación	Los resultados ponen de manifiesto relaciones significativas entre el valor y la especificidad de los conocimientos de los individuos y la innovación de la empresa. La cultura emprendedora se convierte en una variable moderadora, de modo que la influencia del valor de los conocimientos de los trabajadores sobre la innovación es mayor en presencia de la misma. se demuestra que existe una relación positiva y significativa entre las variables latentes: prácticas de gestión empresarial, innovación, emprendimiento y rendimiento de las firmas emprendedoras.
López-Lemus & Garza, 2019.	Jóvenes líderes emprendedores con un mínimo de un año de experiencia en el emprendimiento de una microempresa con o sin financiamiento gubernamental federal, estatal o municipal.	304	Entre 0,94 y 0,632.	Correlación de Pearson	Medición de las Prácticas de gestión empresarial, innovación, emprendimiento y rendimiento sobre el rendimiento de las firmas emprendedoras.	Prácticas de gestión empresarial, innovación, emprendimiento y rendimiento	se demuestra que existe una relación positiva y significativa entre las variables latentes: prácticas de gestión empresarial, innovación, emprendimiento y rendimiento de las firmas de los jóvenes emprendedores

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Apéndice D

Análisis de los instrumentos de la variable Competitividad empresarial.

Autor (es) y año de publicación	Población	Muestra	Alpha	Validez	Instrumentos	Variables	Resultados
Santos, González & López, 2012.	Empresas de servicios intensivos en conocimiento	154 empresas		(Fiabilidad, validez convergente y discriminante	Escala de medida de la cultura innovadora para la competitividad	Cultura innovadora Competitividad en las empresas Implicación de los empleados Resultados clientes Resultados empresariales	Los resultados empíricos también demuestran que la cultura innovadora, a través del desarrollo de subculturas favorables a la concreción, refuerza el logro de mejores resultados competitivos con los clientes en términos de satisfacción, lealtad, valor añadido percibido, imagen, etc.
Leyva, Cavazos & Espejel, 2017.	Pymes	108	0.967 0.980 0.926	Fase cualitativa: método Delphi y la fase cuantitativa mediante el análisis estadístico con técnica de modelos de ecuaciones estructurales PLS.	Cuestionario semiestructurado para conocer la influencia de factores internos, tales como planeación estratégica y habilidades gerenciales en la competitividad empresarial de las Pymes	Planeación estratégica Habilidades gerenciales Competitividad empresarial	Los resultados muestran que la planeación estratégica y las habilidades gerenciales como factores internos de las Pymes influyen en la competitividad empresarial
Tinoco, Salas & Tinoco, 2014.	Pymes del sector textil	32	No indica	Correlación de Pearson	Encuesta Sobre Gestión del Conocimiento en las Pymes de Textiles y Confecciones	Gestión del conocimiento Competitividad empresarial	Se ha demostrado que entre ambos constructos existe una relación positiva y significativa: Una mayor atención a las dimensiones de la gestión del conocimiento redundará en una mejor competitividad empresarial.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Autor (es) y año de publicación	Población	Muestra	Alpha	Validez	Instrumentos	Variables	Resultados
Ahumada-Tello, Zárate, Plascencia & Perusquia, 2012.	Sector de las tecnologías de información	67	No indica	Correlación de Pearson	Cuestionario sobre la Competitividad de las empresas de Tecnologías de Información desde el enfoque de la Gestión del Conocimiento	Competitividad Gestión del conocimiento Productividad	Se determina que las acciones llevadas a cabo desde los agrupamientos empresariales son los presentan mayor relevancia el desarrollo de la competitividad

Apéndice E

*Instrumento de Medición de la cultura y capacidad innovadora de la empresa (IMCCIE)
(primera versión, primera prueba piloto.*

Instrumento de Medición de la cultura y capacidad innovadora de la empresa (IMCCIE)

Folio: _____

Datos sociodemográficos

Complete la siguiente información:

¿Cuál es el puesto que desempeña actualmente? _____

Antigüedad en el puesto actual _____

¿A qué área pertenece el puesto que desempeña actualmente?

_____ Edad _____ Género _____

Años de experiencia _____

La empresa tiene un departamento responsable del desarrollo de la innovación:

Instrucciones

Conteste lo más espontáneamente posible, marcando con una X de acuerdo a la siguiente escala tipo Likert que maneja los siguientes niveles: donde 1 significa que la oración " Totalmente en desacuerdo " hasta 5 donde " Totalmente de acuerdo ", valora la medida en que los siguientes enunciados identifican la cultura y capacidad innovadora de la empresa orientada al éxito competitivo. No hay respuestas correctas o equivocadas, solo nos interesa saber su opinión. Sus respuestas serán tratadas con confidencialidad y no afectarán su evaluación:

- ① Totalmente en desacuerdo
- ② En desacuerdo
- ③ Ni de acuerdo ni desacuerdo
- ④ De acuerdo
- ⑤ Totalmente de acuerdo

Nota. La información que comparta será totalmente confidencial, ya que la finalidad de la aplicación de este instrumento es la realización de una tesis doctoral. El tiempo aproximado para responder es de 15 minutos.

VARIABLE: CAPACIDAD DE INNOVACIÓN:

El siguiente apartado, se orienta a conocer cómo desarrolla la capacidad de innovación la empresa con los colaboradores.

N°	ÍTEM	Escala de Likert			
		En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

1.	En esta empresa se fomenta en su personal la innovación y/o el desarrollo de nuevas ideas	①	②	③	④	⑤
2.	En esta empresa se propicia un ambiente favorable para desarrollar innovaciones.	①	②	③	④	⑤
3.	En esta empresa se tiene establecidas sus estrategias de innovación	①	②	③	④	⑤
4.	En esta empresa existe el trabajo en equipo para el desarrollo de innovaciones	①	②	③	④	⑤
5.	En esta empresa se brinda la oportunidad de que todos los empleados desarrollen su habilidad de liderazgo para la generación de ideas.	①	②	③	④	⑤
6.	En esta empresa existe buena comunicación entre los trabajadores de todos los niveles para expresar sus ideas.	①	②	③	④	⑤
7.	En esta empresa la innovación que se genera permite a la empresa ser más competitiva en el mercado.	①	②	③	④	⑤
8.	En esta empresa se busca activamente nuevas ideas en la creación de servicios.	①	②	③	④	⑤
9.	En esta empresa se desarrollan programas de trabajo para mejorar la innovación.	①	②	③	④	⑤
10.	En esta empresa se solicitan ideas de empleados para nuevos productos y procesos.	①	②	③	④	⑤
11.	En esta empresa se capacita a los supervisores y gerentes en las técnicas de creatividad e innovación.	①	②	③	④	⑤
12.	En esta empresa se designa a los gerentes como líderes de nuevas ideas o innovaciones.	①	②	③	④	⑤
13.	En esta empresa es importante la innovación en comparación con sus competidores.	①	②	③	④	⑤

VARIABLE: CULTURA INNOVADORA

Este apartado está orientado a conocer como la empresa implementa actividades proactivas para la exploración e implementación de la cultura innovadora en los empleados.

N°	ÍTEM	Tot alm ente en des acu erdo	En des acu erdo	Ni de acuerd o ni en desacu erdo	De acuer do	Total mente de acuer do
14.	En esta empresa los jefes poseen cualidades de liderazgo apropiadas para apoyar la innovación.	①	②	③	④	⑤
15.	En esta empresa se miden los beneficios de las ideas de innovación que dan los empleados de todos los niveles.	①	②	③	④	⑤
16.	En esta empresa se coordina el apoyo interdepartamental para el desarrollo de innovaciones.	①	②	③	④	⑤
17.	En esta empresa se tienen procesos exclusivos para el desarrollo de innovaciones.	①	②	③	④	⑤
18.	En esta empresa se fomenta una cultura innovadora entre los trabajadores.	①	②	③	④	⑤
19.	En esta empresa a las personas que cometen errores proponiéndose innovar se les anima para que continúen innovando.	①	②	③	④	⑤

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

20.	En esta empresa se ofrece entrenamiento especializado a sus trabajadores para generar nuevos productos o servicios.	①	②	③	④	⑤
21.	En esta empresa los trabajadores se muestran motivados para generar ideas creativas y novedosas.	①	②	③	④	⑤
22.	En esta empresa la cultura innovadora de los trabajadores es alentada y recompensada.	①	②	③	④	⑤
23.	En esta empresa existe un compromiso con la innovación.	①	②	③	④	⑤
24.	En esta empresa se transforman rápidamente las ideas en productos y servicios.	①	②	③	④	⑤

VARIABLE: ÉXITO COMPETITIVO

Este apartado está orientado a conocer la capacidad de la empresa respecto a lograr una posición en el mercado competitivo.

N°	ÍTEM	Tot alm ente en des acu erdo	En des acu erdo	Ni de acuerd o ni en desacu erdo	De acuer do	Total mente de acuer do
25.	En esta empresa se realizan mejoras continuas de sus equipos e instalaciones.	①	②	③	④	⑤
26.	En esta empresa se cuenta con la tecnología adecuada para competir en el mercado.	①	②	③	④	⑤
27.	En esta empresa se proporcionan en tiempo y forma los insumos necesarios para trabajar en cada área.	①	②	③	④	⑤
28.	En esta empresa se proporciona un presupuesto para desarrollar las funciones.	①	②	③	④	⑤
29.	En esta empresa se mejoran los procesos con base en el conocimiento de las personas que trabajan en ella.	①	②	③	④	⑤
30.	En esta empresa se cuenta con manuales de organización y procedimientos que facilitan el trabajo.	①	②	③	④	⑤
31.	En esta empresa la manera en que dirige influye en la mejora de las actividades de la estación de servicio de gasolina.	①	②	③	④	⑤
32.	En esta empresa existe libertad en la toma de decisiones de los trabajadores.	①	②	③	④	⑤
33.	En esta empresa el personal tiene conocimientos acerca de los puestos y funciones que desempeñan.	①	②	③	④	⑤
34.	En esta empresa se contrata a los mejores recursos humanos del sector de estaciones de servicio de gasolina (en la localidad).	①	②	③	④	⑤
35.	En esta empresa las decisiones en la gestión de la estación de servicio de gasolina son acordes a sus propósitos.	①	②	③	④	⑤
36.	En esta empresa desarrollan productos y servicios diferenciados con un valor agregado en comparación a la competencia	①	②	③	④	⑤
37.	En esta empresa se percibe que tiene mejores ventas frente a las de sus competidores.	①	②	③	④	⑤
38.	En esta empresa se tiene la capacidad de generar productos y servicios diferenciados respecto a sus competidores	①	②	③	④	⑤

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

- En esta empresa se tiene la capacidad de proporcionar un alto nivel de calidad a sus productos y servicios en comparación a la competencia. ① ② ③ ④ ⑤

VARIABLE: APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

Este apartado está orientado a conocer como la empresa transforma sus recursos disponibles y aprende a cómo desarrollar oportunidades de mercado, con base en el aprendizaje individual, grupal y organizacional.

N°	ÍTEM	Tot alm ente en des acu erd o	En des acu erd o	Ni de acuerd o ni en desacu erdo	De acuer do	Total mente de acuer do
40.	En esta empresa se toma el fracaso como una oportunidad para el aprendizaje y la mejora.	①	②	③	④	⑤
41.	En esta empresa el aprendizaje es un objetivo importante en el trabajo diario.	①	②	③	④	⑤
42.	En esta empresa las personas aprenden observando a sus compañeros de trabajo.	①	②	③	④	⑤
43.	En esta empresa las personas producen conocimiento ensayando y probando.	①	②	③	④	⑤
44.	En esta empresa las personas aprenden de los documentos disponibles.	①	②	③	④	⑤
45.	En esta empresa los trabajadores aprenden de instrucciones que reciben de su jefe o superior.	①	②	③	④	⑤
46.	En esta empresa las personas aprenden cuando trabajan en grupo con entusiasmo.	①	②	③	④	⑤
47.	En esta empresa el personal colabora mutuamente de forma voluntaria, aunque no forme parte de sus funciones.	①	②	③	④	⑤
48.	En esta empresa se manifiesta que el aprendizaje de los trabajadores contribuye al logro de los objetivos laborales.	①	②	③	④	⑤
49.	En esta empresa se promueve situaciones para que las personas intercambien sus conocimientos.	①	②	③	④	⑤
50.	En esta empresa el aprendizaje permite predecir estrategias para la solución de problemas en la empresa.	①	②	③	④	⑤
51.	En esta empresa la misión y visión se enfocan a una cultura de aprendizaje continuo.	①	②	③	④	⑤
52.	En esta empresa se resalta la búsqueda y promoción del conocimiento para sus miembros.	①	②	③	④	⑤
53.	En esta empresa se resalta la utilización de la tecnología para apoyar el aprendizaje.	①	②	③	④	⑤

VARIABLE: ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Este apartado tiene el objetivo de identificar como la empresa conoce e investiga los gustos y preferencias de los clientes y como usa ese conocimiento para generar innovación.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

N°	ÍTEM	Tot alm ente en des acu erd o	En des acu erd o	Ni de acuerd o ni en desacu erdo	De acuer do	Total mente de acuer do
54.	En esta empresa los comentarios y recomendaciones de los clientes a menudo conducen a cambios.	①	②	③	④	⑤
55.	En esta empresa la opinión del cliente influye directamente en nuestras decisiones.	①	②	③	④	⑤
56.	En esta empresa se fomenta el contacto directo entre los clientes y colaboradores.	①	②	③	④	⑤
57.	En esta empresa se esmera por brindar al cliente un servicio excelente.	①	②	③	④	⑤
58.	En esta empresa se investiga las necesidades, deseos y expectativas de los clientes.	①	②	③	④	⑤
59.	En esta empresa se actúa con empatía con el cliente en todo momento.	①	②	③	④	⑤
60.	En esta empresa la comunicación que se utiliza con el cliente se da de forma fluida y precisa.	①	②	③	④	⑤
61.	En esta empresa se resuelve con prontitud y sin excusas los problemas de los clientes.	①	②	③	④	⑤
62.	En esta empresa la estrategia se centra en la atención y cuidado del cliente	①	②	③	④	⑤
63.	En esta empresa se promueve que los compañeros tengan contacto permanente con los clientes.	①	②	③	④	⑤
64.	En esta empresa se ofrece servicios y productos personalizados a los clientes clave.	①	②	③	④	⑤

VARIABLE: ORIENTACIÓN AL CAMBIO

Este apartado tiene el objetivo de conocer la capacidad que tiene la empresa para adaptarse al entorno competitivo y cómo reacciona a las tendencias del mercado respecto a la innovación.

N°	ÍTEM	Tot alm ente en des acu erd o	En des acu erd o	Ni de acuerd o ni en desacu erdo	De acuer do	Total mente de acuer do
65.	En esta empresa se previene el futuro y los riesgos que el mercado pueda ocasionar.	①	②	③	④	⑤
66.	En esta empresa se responde a las presiones de cambio del entorno aprendiendo en el tiempo requerido.	①	②	③	④	⑤
67.	En esta empresa se revisa periódicamente el efecto que podrían tener los cambios sobre los clientes.	①	②	③	④	⑤
68.	En esta empresa se enfatiza el análisis del entorno para adaptarse con mayor facilidad al cambio del entorno.	①	②	③	④	⑤
69.	En esta empresa se planifican los procesos de cambio.	①	②	③	④	⑤
70.	En esta empresa los cambios son beneficiosos para actualizarse.	①	②	③	④	⑤

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

71.	En esta empresa los cambios que surgen generan oportunidades para el crecimiento del personal.	①	②	③	④	⑤
72.	En esta empresa las personas se adaptan a los cambios que surgen.	①	②	③	④	⑤
73.	En esta empresa la forma en que se hacen las cosas es flexible y fácil de cambiar.	①	②	③	④	⑤
74.	En esta empresa se responde bien a los competidores y a otros cambios que surgen en el mercado.	①	②	③	④	⑤
75.	En esta empresa se adoptan formas nuevas y mejoradas de hacer el trabajo.	①	②	③	④	⑤
76.	En esta empresa las diferentes áreas cooperan para crear cambios.	①	②	③	④	⑤

VARIABLE: DESARROLLO DE CAPACIDADES

Este apartado tiene el objetivo de conocer como la empresa DESARROLLA LAS CAPACIDADES de los colaboradores para generar una cultura de innovación.

N°	ÍTEM	Tot alm ente en des acu erdo	En des acu erdo	Ni de acuerd o ni en desacu erdo	De acuer do	Total mente de acuer do
77.	En esta empresa se cuenta con un programa de capacitación y desarrollo.	①	②	③	④	⑤
78.	En esta empresa se promueve el desarrollo de las habilidades de sus trabajadores.	①	②	③	④	⑤
79.	En esta empresa la capacitación que los trabajadores reciben es aplicable al trabajo.	①	②	③	④	⑤
80.	En esta empresa se tiene una estrategia clara para desarrollar a su personal para que tenga más conocimientos.	①	②	③	④	⑤
81.	En esta empresa los gerentes se capacitan permanentemente	①	②	③	④	⑤
82.	En esta empresa se transmite a los empleados que se desea favorecer su desarrollo profesional.	①	②	③	④	⑤
83.	En esta empresa los empleados disfrutan de autonomía para realizar su trabajo.	①	②	③	④	⑤
84.	En esta empresa el conocimiento se utiliza para desarrollar productos y servicios tecnológicamente mejorados.	①	②	③	④	⑤
85.	En esta empresa se realizan inversiones para el desarrollo del conocimiento para ejecutar actividades muy específicas.	①	②	③	④	⑤

Nota: Cuestionario adaptado. Las variables fueron medidas con instrumentos existentes en la literatura. Cultura Organizacional, Innovación Empresarial, Competitividad Empresarial, Acosta, (2010); Benites (2013); Castañeda y Fernández (2007); Delgado et al., (2017); Denison et al., (2005); Echeverría (2017); Ginevičius & Vaitkūnaite (2003); Hernández, et al., (2008); López-Lemus y De la Garza (2019); Ojha et al., (2019); Puchaicela (2018); Rabelo et al., (2004); Thongrawd & Rittiboonchai (2018).

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Fecha de aplicación: 2022

Elaborado por: Graziella Guadalupe Ramírez Méndez

Autorizado por: Dra. Deneb Eli Magaña Medina

Validación de expertos

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Prueba piloto

Para probar la eficacia del cuestionario, su comprensión y factibilidad se realizaron dos aplicaciones en campo de carácter exploratorio, lo que permitió tener un panorama inicial de los resultados.

Con la finalidad de calcular confiabilidad y validez al instrumento, se realizó una prueba piloto con el personal de dos corporativos gasolineros, Grupo Innovadores, en sus cuatro estaciones de servicio de gasolina foráneas del grupo, ubicadas en las siguientes ciudades: Chiapas (Boca de limón), Ciudad del Carmen, Veracruz y Minatitlán, y en el Corporativo Combu-express, S.A de C.V. de la ciudad de Guadalajara, obteniendo un total de 94 cuestionarios respondidos.

El cuestionario (Apéndice E) se respondió de manera auto aplicada, mediante la plataforma Google forms, los participantes se mostraron dispuestos y con una actitud positiva para responder, externaron su interés en cada una de las preguntas y expusieron sus comentarios respecto a la importancia de este tipo de actividades con el fin de ser atendidas sus necesidades.

La participación de cada uno, aportó en gran medida en conocer las fortalezas y de igual forma las áreas de oportunidad que tiene la empresa para potencializar a los perfiles administrativos en las estaciones de servicio de gasolina de las zonas foráneas.

Fiabilidad

Para dar validez psicométrica al instrumento se calculó el alfa de Cronbach para cada grupo de ítems que miden una variable del cuestionario Instrumento de Medición de la cultura y capacidad innovadora de la empresa (IMCCIE), obteniendo los siguientes resultados (tabla

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

17): capacidad de innovación $\alpha= 0.95$, Cultura innovadora $\alpha=0.96$, Éxito competitivo $\alpha=0.94$, Aprendizaje organizativo $\alpha=0.94$, Orientación al cambio $\alpha=0.93$, Orientación al cliente $\alpha=0.96$, Desarrollo de capacidades $\alpha=0.95$. Los valores presentados se encuentran dentro del rango de excelencia, considerando un instrumento altamente confiable, debido a que la prueba resultó mayor al mínimo valor aceptable que es de 0.7 (Arévalo & Padilla 2016).

Tabla 40

Alfa de Cronbach y número de elementos de las variables del cuestionario IMCCIE (prueba piloto).

	Alfa de Cronbach	N de ítems
Capacidad de innovación	.95	13
Cultura innovadora	.96	12
Éxito competitivo	.94	14
Aprendizaje organizativo	.94	14
Orientación al cambio	.93	12
Orientación al cliente	.96	11
Desarrollo de capacidades	.95	9
Total:		85

Nota. Análisis de alfa de Cronbach realizado con base a los datos obtenidos en la prueba piloto.

Validez de estructura

La validez de la estructura del instrumento se realizó bajo los análisis factoriales, el exploratorio (AFE) y confirmatorio (AFC) utilizando el método de máxima verosimilitud y la rotación oblimin directo.

Análisis Factorial Exploratorio

Para identificar la composición de los factores necesarios para explicar la varianza de cada uno de los ítems, se realizó el análisis factorial exploratorio bajo el método de extracción de factores de máxima verosimilitud con rotación oblimin directo, (Lloret-Segura et al., 2014).

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

En los resultados generales del AFE, todos los valores de la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) se ubican por encima de .9 y las pruebas de esfericidad de Bartlett presentan valores de significancia menores a .00; por lo que estos valores cumplen los criterios para realizar el análisis factorial exploratorio (AFE) (Pérez-Gil et al., 2000).

En los resultados del AFE se observa que las comunalidades de los ítems presentan valores superiores a 0.3, lo que se considera significativo, a excepción de la pregunta 34 de éxito competitivo que muestra valores inferiores a los esperados; sin embargo, los pesos factoriales en todos los casos son superiores a .30, criterio utilizado para mantener los ítems (Williams et al., 2010).

Las varianzas totales muestran un porcentaje aceptable, siendo el menor Orientación al cliente (OC) = 60,20% en un factor y el mayor la Cultura Innovadora (CI) = 69.64% en un factor.

La capacidad de innovación (CP) se explica en dos factores con un 69.47%, así como el aprendizaje organizativo (AO) en dos factores con un 65.48%, las siguientes variables resultaron unidimensionales explicadas en un factor, el éxito competitivo (EC) con 62.43%, orientación al cambio (OCA) con 69.41% y desarrollo de capacidades (DC) con 68.28% (tablas 41-47).

Para el análisis factorial exploratorio de la variable capacidad de innovación se encuentra explicada un 69.47% en dos factores, con comunalidades desde .70 hasta .80, presentando comunalidades de .45 hasta .98, con un KMO de .92, siendo favorable el resultado (tabla 41).

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Tabla 41

Análisis factorial de la variable capacidad de innovación prueba piloto.

Ítems	\bar{X}	DE	Factor		h^2
			1	2	
P8 En esta empresa se busca activamente nuevas ideas en la creación de servicios.	3.91	1.02	0.98		0.76
P9 En esta empresa se desarrollan programas de trabajo para mejorar la innovación.	3.77	1.15	0.97		0.81
P1 En esta empresa se fomenta en su personal la innovación y/o el desarrollo de nuevas ideas	3.72	1.17	0.81		0.73
P3 En esta empresa se tiene establecidas sus estrategias de innovación	3.67	1.11	0.76		0.77
P2 En esta empresa se propicia un ambiente favorable para desarrollar innovaciones.	3.64	1.10	0.75		0.73
P13 En esta empresa es importante la innovación en comparación con sus competidores	3.89	1.04	0.71		0.67
P7 En esta empresa la innovación que se genera permite a la empresa ser más competitiva en el mercado.	3.94	1.07	0.68		0.69
P4. En esta empresa existe el trabajo en equipo para el desarrollo de innovaciones.	3.72	1.09	0.53		0.73
P6 En esta empresa existe buena comunicación entre los trabajadores de todos los niveles para expresar sus ideas.	3.45	1.27		1.00	0.85
P5 En esta empresa se brinda la oportunidad de que todos los empleados desarrollen su habilidad de liderazgo para la generación de ideas.	3.45	1.23		0.87	0.80
P11 En esta empresa se capacita a los supervisores y gerentes en las técnicas de creatividad e innovación.	3.55	1.20		0.51	0.55
P12 En esta empresa se designa a los gerentes como líderes de nuevas ideas o innovaciones.	3.71	1.02		0.51	0.46
P10 En esta empresa se solicitan ideas de empleados para nuevos productos y procesos.	3.07	1.22		0.45	0.49
% de varianza total explicada= 69.47%					

Nota. h^2 = Comunalidad, \bar{X} = media, s= desviación estándar. Método de extracción: análisis de máxima verosimilitud con rotación oblimin directo.

N= 94, KMO= .92, $\chi^2= 1137.86$ gl =78, $p < .000$

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Para el análisis factor exploratorio de la variable cultura innovadora, los resultados fueron significativos, obteniendo comunalidades desde .70 hasta .85, explicada en un solo factor con un valor de 69.64%, con un KMO de .92, siendo favorable el resultado (tabla 42).

Tabla 42

Análisis factorial de la variable cultura innovadora prueba piloto.

Ítems	\bar{X}	DE	Factor	h^2
P19 En esta empresa se fomenta una cultura innovadora entre los trabajadores.	3.35	1.11	0.92	0.85
P22 En esta empresa los trabajadores se muestran motivados para generar ideas creativas y novedosas.	3.07	1.29	0.91	0.83
P23 En esta empresa la cultura innovadora de los trabajadores es alentada y recompensada.	3.15	1.37	0.89	0.79
P25 En esta empresa se transforman rápidamente las ideas en productos y servicios.	3.31	1.15	0.87	0.75
P24 En esta empresa existe un compromiso con la innovación	3.65	1.07	0.86	0.73
P17 En esta empresa se coordina el apoyo interdepartamental para el desarrollo de innovaciones	3.44	1.03	0.84	0.71
P21 En esta empresa se ofrece entrenamiento especializado a sus trabajadores para generar nuevos productos o servicios.	3.32	1.29	0.83	0.68
P16 En esta empresa se miden los beneficios de las ideas de innovación que dan los empleados de todos los niveles.	3.30	1.12	0.82	0.65
P18 En esta empresa se tienen procesos exclusivos para el desarrollo de innovaciones.	3.49	1.05	0.81	0.64
P20 En esta empresa a las personas que cometen errores proponiéndose a innovar se les anima para que continúen innovando.	3.18	1.23	0.80	0.64
P14 Los jefes poseen cualidades de liderazgo apropiadas para apoyar la innovación.	3.82	1.04	0.73	0.53
P15 En esta empresa los jefes poseen cualidades de liderazgo apropiadas para apoyar la innovación.	3.77	1.05	0.71	0.51
% de varianza total explicada= 69.64%				

Nota: $p < .000$, h^2 = Comunalidad, \bar{X} = media, s = desviación estándar. Método de extracción: análisis de máxima verosimilitud con rotación oblimin directo. $N = 94$, $KMO = .92$, $\chi^2 = 1241.26$, $gl = 66$

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Para el análisis factor exploratorio de la variable éxito competitivo se obtuvieron comunalidades desde .27, siendo la más baja con posibilidad de que este ítem se elimine, hasta .75, explicada en un factor con un 62.43%, con un KMO de .92, siendo favorables los resultados (tabla 43).

Tabla 43

Análisis factorial de la variable éxito competitivo prueba piloto.

Ítems	\bar{X}	DE	Factor	h^2
P35 En esta empresa las decisiones en la gestión de la estación de servicio de gasolina son acordes a sus propósitos.	3.77	0.94	0.87	0.75
P39 En esta empresa se tiene la capacidad de proporcionar un alto nivel de calidad a sus productos y servicios en comparación a la competencia.	3.97	1.01	0.85	0.73
P32 En esta empresa la manera en que dirige influye en la mejora de las actividades de la estación de servicio de gasolina.	3.93	0.95	0.83	0.69
P38 En esta empresa se tiene la capacidad de generar productos y servicios diferenciados respecto a sus competidores.	3.74	1.10	0.83	0.69
P30 En esta empresa se mejoran los procesos con base en el conocimiento de las personas que trabajan en ella.	3.64	1.16	0.82	0.68
P36 En esta empresa desarrollan productos y servicios diferenciados con un valor agregado en comparación a la competencia.	3.74	0.95	0.82	0.67
P33 En esta empresa el personal tiene conocimientos acerca de los puestos y funciones que desempeñan.	4.06	0.96	0.81	0.66
P31 En esta empresa se cuenta con manuales de organización y procedimientos que facilitan el trabajo.	4.01	1.04	0.81	0.65
P27 En esta empresa se cuenta con la tecnología adecuada para competir en el mercado.	3.88	1.13	0.80	0.64
P29 En esta empresa se proporciona un presupuesto para desarrollar las funciones.	3.85	0.99	0.80	0.63
P28 En esta empresa se proporcionan en tiempo y forma los insumos necesarios para trabajar en cada área.	3.77	1.14	0.78	0.62
P26 En esta empresa se realizan mejoras continuas de sus equipos e instalaciones.	3.71	1.18	0.77	0.60
P37 En esta empresa se percibe que tiene mejores ventas frente a las de sus competidores	3.81	0.94	0.67	0.45
P34 En esta empresa se contrata a los mejores recursos humanos del sector de estaciones de servicio de gasolina (en la localidad).	3.45	1.04	0.52	0.27
% de varianza total explicada= 62.43%				

Nota. h^2 = Comunalidad, \bar{X} = media, s= desviación estándar. Método de extracción: análisis de máxima verosimilitud con rotación oblimin directo.

N= 94, KMO= .92., $\chi^2=1158.47$ gl =91, p< .000

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Para el análisis factor exploratorio de la variable aprendizaje organizativo se obtuvieron resultados satisfactorios, explicada en dos factores con un valor de 65.48%, con comunalidades desde .60 hasta .85, con un valor de KMO de .92 (tabla 44).

Tabla 44

Análisis factorial de la variable aprendizaje organizativo prueba piloto.

Ítems	\bar{X}	DE	Factor		h^2
			1	2	
P52 En esta empresa se resalta la búsqueda y promoción del conocimiento para sus miembros.	3.64	1.02	1.00		0.84
P50 En esta empresa el aprendizaje permite predecir estrategias para la solución de problemas en la empresa.	3.67	0.99	0.94		0.84
P51 En esta empresa la misión y visión se enfocan a una cultura de aprendizaje continuo.	3.82	0.99	0.90		0.78
P49 En esta empresa se promueve situaciones para que las personas intercambien sus conocimientos.	3.51	1.10	0.86		0.69
P48 En esta empresa se manifiesta que el aprendizaje de los trabajadores contribuye al logro de los objetivos laborales.	3.94	1.03	0.81		0.73
P53 En esta empresa se resalta la utilización de la tecnología para apoyar el aprendizaje.	3.90	0.97	0.80		0.60
P41 En esta empresa el aprendizaje es un objetivo importante en el trabajo diario.	3.98	1.04	0.70		0.76
P47 En esta empresa el personal colabora mutuamente de forma voluntaria, aunque no forme parte de sus funciones.	3.53	1.22	0.61		0.50
P46 En esta empresa las personas aprenden cuando trabajan en grupo con entusiasmo.	4.05	1.01	0.43		0.47
P40 En esta empresa se toma el fracaso como una oportunidad para el aprendizaje y la mejora.	3.49	1.09	0.43		0.44
P45 En esta empresa los trabajadores aprenden de instrucciones que reciben de su jefe o superior.	4.01	1.00	0.40		0.53
P43 En esta empresa las personas producen conocimiento ensayando y probando.	3.79	1.06		0.87	0.74
P42 En esta empresa las personas aprenden observando a sus compañeros de trabajo.	3.87	1.04		0.80	0.60
P44 En esta empresa las personas aprenden de los documentos disponibles.	3.71	1.12		0.53	0.65
% de varianza total explicada= 65.48%					

Nota: $p < .000$, $h^2 =$ Comunalidad, $\bar{X} =$ media, $s =$ desviación estándar. Método de extracción: análisis de máxima verosimilitud con rotación oblimin directo. $N = 94$, $KMO = .92$, $\chi^2 = 1086.59$ $gl = 91$.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Para el análisis factor exploratorio de la variable orientación al cliente se obtuvieron comunalidades desde .30 hasta .83, agrupándose en un solo factor, la cual se explica en un 60.20%, con valor de KMO de .91, siendo favorables los resultados (tabla 45).

Tabla 45

Análisis factorial de la variable orientación al cliente prueba piloto.

Ítems	\bar{X}	DE	Factor	h^2
P60 En esta empresa la comunicación que se utiliza con el cliente se da de forma fluida y precisa.	4.16	0.85	0.91	0.83
P59 En esta empresa se actúa con empatía con el cliente en todo momento.	4.17	0.92	0.90	0.81
P62 En esta empresa la estrategia se centra en la atención y cuidado del cliente.	4.21	0.87	0.89	0.79
P61 En esta empresa se resuelve con prontitud y sin excusas los problemas de los clientes.	4.07	0.92	0.85	0.73
P57 En esta empresa se esmera por brindar al cliente un servicio excelente.	4.35	0.86	0.83	0.69
P58 En esta empresa se investiga las necesidades, deseos y expectativas de los clientes.	3.83	1.08	0.78	0.60
P56 En esta empresa se fomenta el contacto directo entre los clientes y colaboradores.	4.11	0.86	0.77	0.59
P63 En esta empresa se promueve que los compañeros tengan contacto permanente con los clientes.	4.11	0.90	0.75	0.57
P54 En esta empresa los comentarios y recomendaciones de los clientes a menudo conducen a cambios.	3.60	1.03	0.63	0.39
P64 En esta empresa se ofrecen servicios y productos personalizados a los clientes clave.	3.83	1.03	0.56	0.32
P55 En esta empresa la opinión del cliente influye directamente en nuestras decisiones.	3.53	1.01	0.55	0.30

% de varianza total explicada= 60.20%

Nota: $p < .000$, $h^2 =$ Comunalidad, \bar{X} = media, $s =$ desviación estándar. Método de extracción: análisis de máxima verosimilitud con rotación oblimin directo. $N = 94$, $KMO = .91$, $\chi^2 = 826.43$ $gl = 55$.

Para el análisis factor exploratorio de la variable orientación al cambio se agrupo en un solo factor explicada en un 69.41%, obteniendo cargas factoriales desde .60 hasta .90, así

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

comunalidades desde .40 hasta .81, con un KMO de .92, siendo satisfactorios los resultados.

(tabla 46).

Tabla 46

Análisis factorial de la variable orientación al cambio prueba piloto.

Ítems	\bar{X}	DE	Factor	h^2
P68 En esta empresa se enfatiza el análisis del entorno para adaptarse con mayor facilidad al cambio del entorno.	3.73	1.01	0.90	0.81
P75 En esta empresa se adoptan formas nuevas y mejoradas de hacer el trabajo.	3.96	0.93	0.89	0.79
P66 En esta empresa se responde a las presiones de cambio del entorno aprendiendo en el tiempo requerido.	3.86	0.99	0.89	0.78
P74 En esta empresa se responde bien a los competidores y a otros cambios que surgen en el mercado.	3.82	0.92	0.88	0.77
P69 En esta empresa se planifican los procesos de cambio.	3.68	1.01	0.86	0.75
P67 En esta empresa se revisa periódicamente el efecto que podrían tener los cambios sobre los clientes.	3.68	1.05	0.86	0.74
P76 En esta empresa las diferentes áreas cooperan para crear cambios.	3.74	1.08	0.86	0.73
P73 En esta empresa la forma en que se hacen las cosas es flexible y fácil de cambiar	3.66	1.03	0.84	0.70
P70 En esta empresa los cambios son beneficiosos para actualizarse.	3.91	0.94	0.80	0.65
P65 En esta empresa se previene el futuro y los riesgos que el mercado pueda ocasionar.	3.87	1.04	0.79	0.63
P71 En esta empresa los cambios que surgen generan oportunidades para el crecimiento del personal.	3.72	1.09	0.75	0.56
P72 En esta empresa las personas se adaptan a los cambios que surgen.	4.17	1.80	0.65	0.42
% de varianza total explicada= 69.41%				

Nota: $p < .000$, $h^2 =$ Comunalidad, \bar{X} = media, $s =$ desviación estándar. Método de extracción: análisis de máxima verosimilitud con rotación oblimin directo. $N = 94$, $KMO = .92$, $\chi^2 = 1176.44$ $gl = 66$.

Para el análisis factorial exploratorio de la variable desarrollo de capacidades se obtuvieron comunalidades desde .46 hasta .91, agrupándolos en un solo factor, la cual se

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

explica en un 69.28%, con cargas factoriales relevantes desde .68 hasta .95, con valor de KMO de .91, siendo favorables los resultados (tabla 47).

Tabla 47

Análisis factorial de la variable desarrollo de capacidad prueba piloto.

Ítems	\bar{X}	DE	Factor	h^2
P78 En esta empresa se promueve el desarrollo de las habilidades de sus trabajadores	3.69	1.18	0.95	0.91
P82 En esta empresa se transmite a los empleados que se desea favorecer su desarrollo profesional.	3.69	1.11	0.92	0.84
P80 En esta empresa se tiene una estrategia clara para desarrollar a su personal para que tenga más conocimientos.	3.78	1.09	0.91	0.82
P79 En esta empresa la capacitación que los trabajadores reciben es aplicable al trabajo	3.90	1.04	0.83	0.69
P77 En esta empresa se cuenta con un programa de capacitación y desarrollo.	3.88	1.12	0.82	0.67
P84 En esta empresa el conocimiento se utiliza para desarrollar productos y servicios tecnológicamente mejorados.	3.66	1.03	0.80	0.64
P81 En esta empresa los gerentes se capacitan permanentemente.	3.88	1.05	0.76	0.58
P85 En esta empresa se realizan inversiones para el desarrollo del conocimiento para ejecutar actividades muy específicas.	3.68	1.02	0.73	0.53
P83 En esta empresa los empleados disfrutan de autonomía para realizar su trabajo.	3.82	0.92	0.68	0.46
% de varianza total explicada= 68.28%				

Nota: $p < .000$, $h^2 =$ Comunalidad, \bar{X} = media, $s =$ desviación estándar. Método de extracción: análisis de máxima verosimilitud con rotación oblimin directo. $N = 94$, $KMO = .91$, $\chi^2 = 834.89$ $gl = 36$

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Análisis factorial confirmatorio (exploración con prueba piloto)

La validación del modelo teórico inicial se realizó mediante el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), tomando los datos de la prueba piloto, para demostrar la validez de estructura factorial que se obtuvo en el AFE (Pérez-Gil et al., 2000).

Se utilizó el programa estadístico AMOS-Graphics-24 para dibujar las estructuras de las variables de estudio con base en los indicadores estandarizados, se muestran en el Apéndice F.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Apéndice F

Indicadores de ajuste de modelo estructural, prueba piloto.

Variable	χ^2	gl	p	CMIN/DF	SRMR	AGFI	TLI	CFI	RMSEA
Valores esperados			>.05	1 a 3	<.08	≥ .90	≥ .90	≥ .95	<.08
Capacidad de innovación	30.4	19	.046	1.6	.04	.93	.97	.99	.08 [.01-.13]
Cultura innovadora	27.3	27	.445	1.0	.03	.89	.99	1	.01 [.00-.08]
Éxito competitivo	32.8	27	.200	1.2	.03	.88	.98	.99	.48 [.00-.09]
Aprendizaje organizativo	39.5	26	.043	1.5	.04	.85	.96	.97	.07 [.01-.12]
Orientación al cambio	31.2	20	.052	1.5	.02	.87	.97	.98	.07 [.01-.12]
Orientación al cliente	28.8	19	.068	1.5	.03	.87	.97	.98	.07 [.01-.12]
Desarrollo de capacidades	6.56	5	.255	1.3	.01	.92	.99	.99	.05 [.00-.16]

Nota: N= 102. Valores de referencia tomados de: Arias, 2008; Manzano y Zamora, 2010

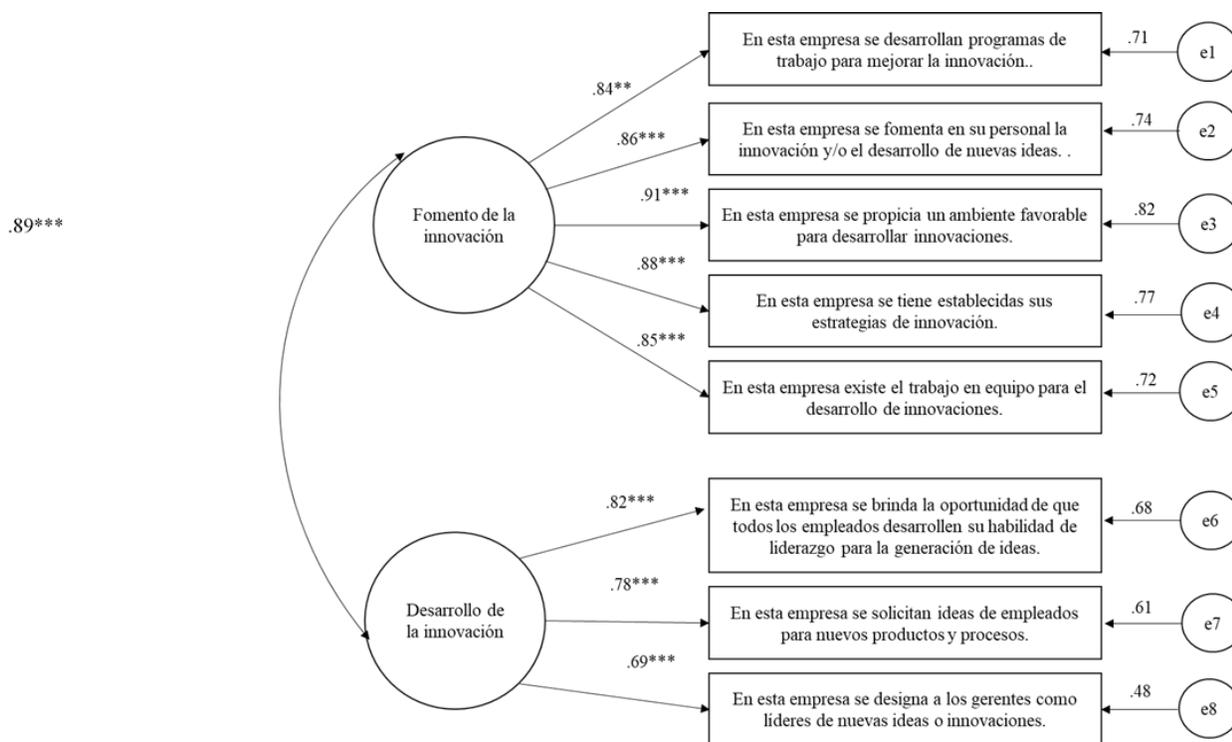
La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Los índices de ajuste absolutos, raíz media cuadrada de los residuos (RMR) el índice ajustado de bondad de ajuste (AGFI) y el índice de aproximación de la raíz de cuadrados medios del error (RMSEA) muestran valores satisfactorios. Los índices de ajuste de incremento, índice de ajuste no normado (TLI) y el índice de ajuste comparativo (CFI) y el (CMIN/DF), también obtuvieron valores altamente aceptables

El AFC de la variable capacidad de innovación muestra dos factores con cargas factoriales importantes desde .69 en la designación del liderazgo de los gerentes para realizar nuevas ideas o innovaciones y de 91 en el fomento en el personal de la innovación y/o el desarrollo de nuevas ideas. En todos los casos el nivel de significancia fue $p < .001$.

Figura 13

Análisis factorial confirmatorio de la variable capacidad de innovación (datos prueba piloto).



Nota. * $p < .05$, ** $< .01$, *** $< .001$.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Los índices de ajuste absolutos muestran valores satisfactorios: RMR=.04, AGFI= .93 y RMSEA= .08. Los índices de ajuste de incremento: TLI= .97, CFI= .99 y CMIN/DF= 1.6 también ajustaron adecuadamente a los valores esperados (Manzano y Zamora, 2010).

El AFC de la variable cultura innovadora obtuvo cargas importantes desde .70 en la transformación de las ideas en productos y servicios y de 93 en el fomento de la cultura de innovación entre los trabajadores. Con un nivel de significancia para todos los casos de $p < .001$.

Figura 14
Análisis factorial confirmatorio de la variable cultura innovadora (datos prueba piloto).



Nota. * $p < .05$, ** $< .01$, *** $< .001$.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Los índices de ajuste absolutos muestran valores satisfactorios: RMR=.03, AGFI= .89 y RMSEA= .01. Los índices de ajuste de incremento: TLI= .99, CFI= 1 y CMIN/DF= 1 también ajustaron adecuadamente a los valores esperados (Manzano y Zamora, 2010).

El AFC de la variable éxito competitivo obtuvo cargas importantes desde .77 en la realización de las mejoras continuas de sus equipos e instalaciones hasta .87 en las decisiones sobre la gestión de la estación de servicio de gasolina acordes a los propósitos. Con un nivel de significancia para todos los casos de $p < .001$.

Figura 15

Análisis factorial confirmatorio de la variable éxito competitivo (datos prueba piloto).



Nota. * $p < .05$, ** $< .01$, *** $< .001$

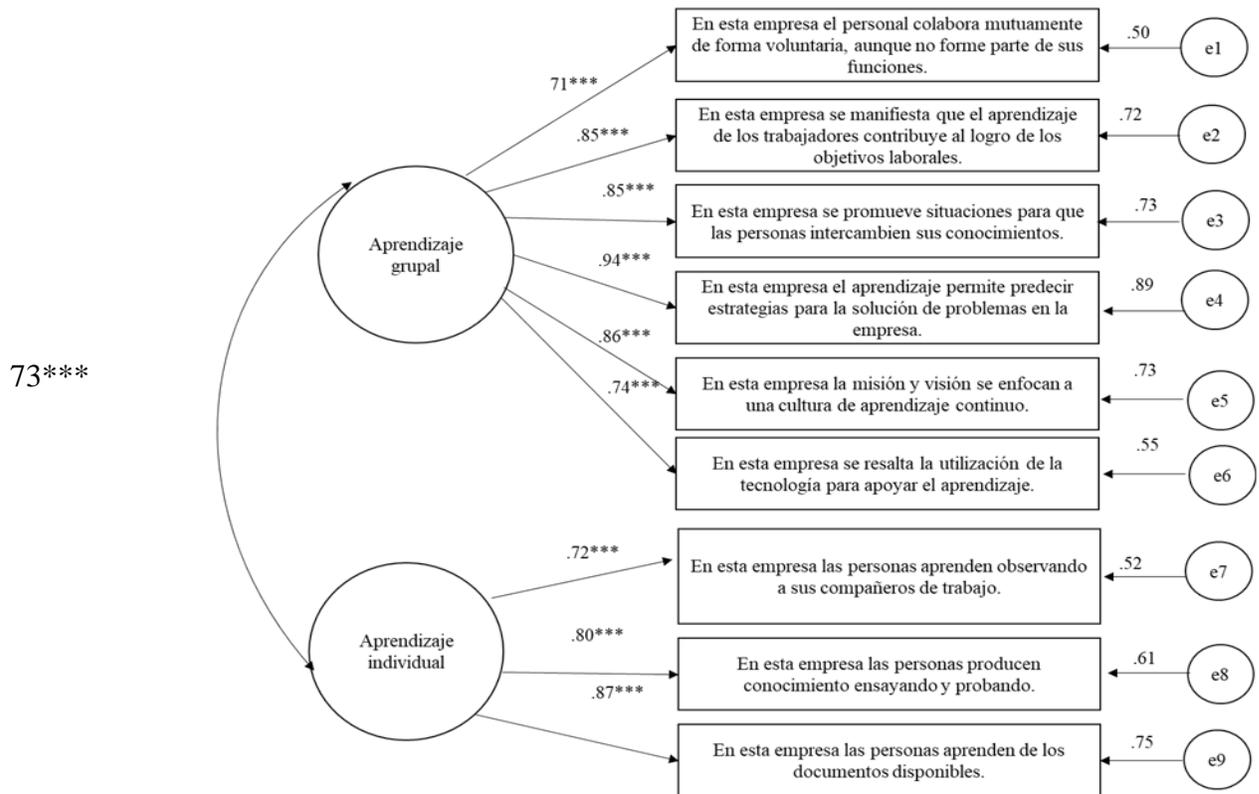
La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Los índices de ajuste absolutos muestran valores satisfactorios: RMR=.03, AGFI= .88 y RMSEA= .01. Los índices de ajuste de incremento: TLI= .98, CFI= .99 y CMIN/DF= 1.2 también ajustaron adecuadamente a los valores esperados (Manzano y Zamora, 2010).

El AFC de la variable aprendizaje organizativo obtuvo cargas importantes desde 71 en la colaboración del personal de forma voluntaria en otras funciones hasta .94 respecto al aprendizaje para predecir estrategias para la solución de problemas en la empresa. Con un nivel de significancia para todos los casos de $p < .001$.

Figura 16

Análisis factorial confirmatorio de la variable Aprendizaje Organizativo (datos prueba piloto).



Nota. * $p < .05$, ** $< .01$, *** $< .001$

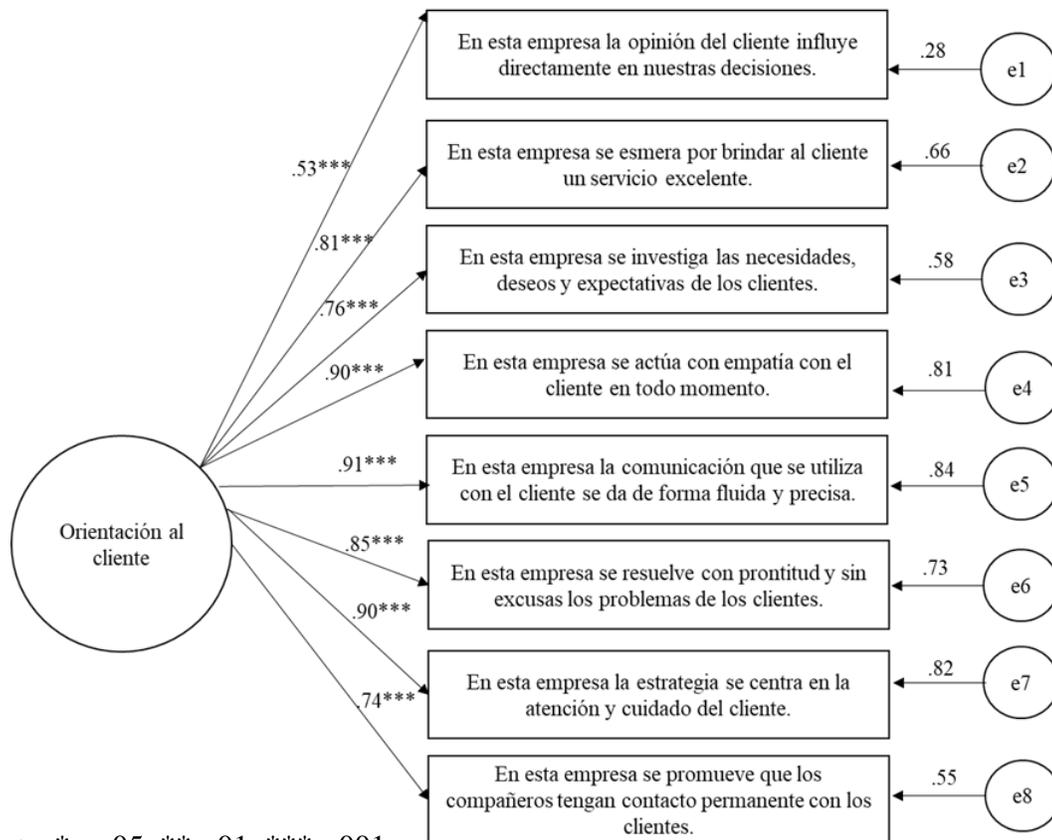
La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Los índices de ajuste absolutos muestran valores satisfactorios: RMR=.04, AGFI= .85 y RMSEA= .07. Los índices de ajuste de incremento: TLI= .96, CFI= .97 y CMIN/DF= 1.52 también ajustaron adecuadamente a los valores esperados (Manzano y Zamora, 2010).

El AFC de la variable orientación al cliente obtuvo cargas importantes desde .53 respecto a la opinión del cliente como influencia en las decisiones hasta .91 en la comunicación con el cliente de forma fluida y precisa. Con un nivel de significancia para todos los casos de $p < .001$.

Figura 17

Análisis factorial confirmatorio de la variable Orientación al cliente (datos de prueba piloto).



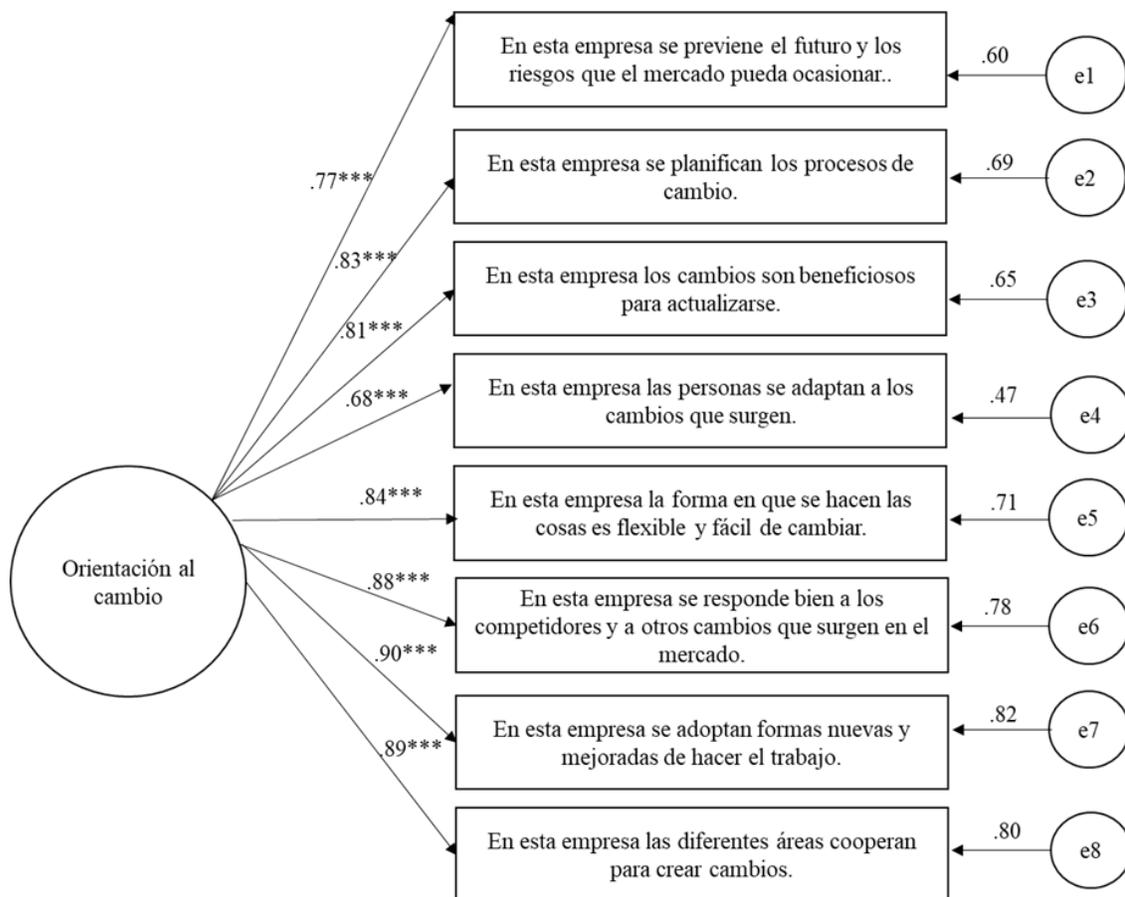
Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

El AFC de la variable orientación al cambio obtuvo cargas relevantes desde .68 en la adaptación a los cambios que surgen, y respectivamente con la mayor carga de .90 en la adopción de nuevas formas de hacer el trabajo. Con un nivel de significancia para todos los casos de $p < .001$.

Figura 18

Análisis factorial confirmatorio de la variable Orientación al Cambio (datos prueba piloto).



Nota. * $p < .05$, ** $< .01$, *** $< .001$

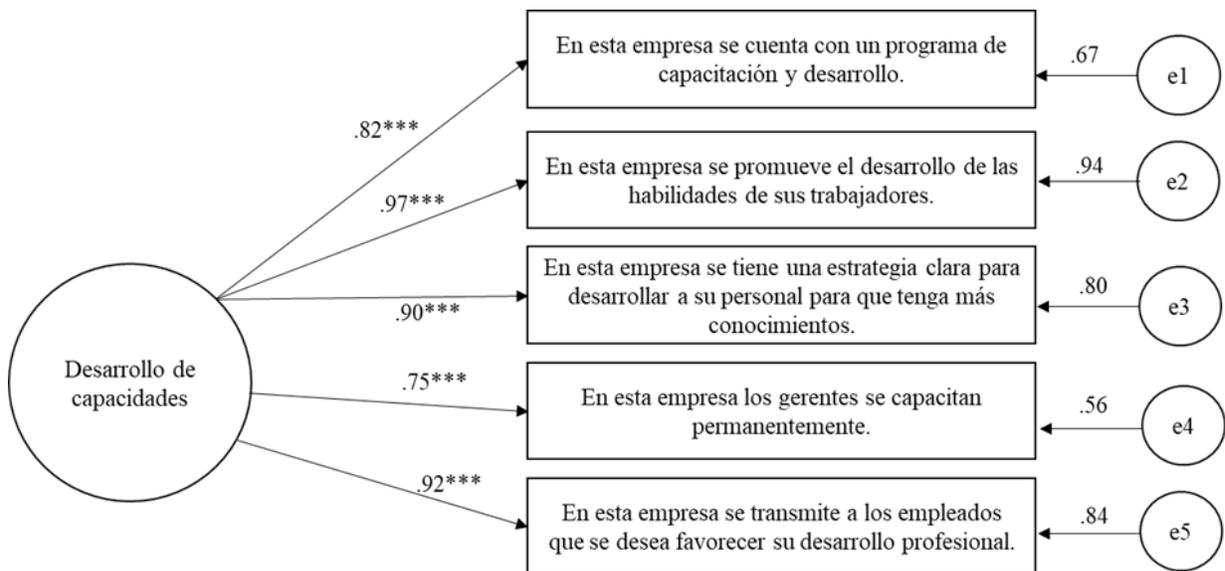
La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Los índices de ajuste absolutos muestran valores satisfactorios: RMR=.02, AGFI= .87 y RMSEA= .07. Los índices de ajuste de incremento: TLI= .97, CFI= .98 y CMIN/DF= 1.5 también ajustaron adecuadamente a los valores esperados (Manzano y Zamora, 2010).

El AFC de la variable desarrollo de capacidades obtuvo cargas satisfactorias desde .75 respecto a la capacitación permanente de los colaboradores y teniendo una carga mayor de .97 en la promoción del desarrollo de habilidades a los trabajadores. Con un nivel de significancia para todos los casos de $p < .001$.

Figura 19

Análisis confirmatorio de la variable Desarrollo de Capacidades (datos de prueba piloto).



Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Los índices de ajuste absolutos muestran valores satisfactorios: RMR = .018, AGFI= .92 y RMSEA= .05. Los índices de ajuste de incremento: TLI= .99, CFI= .99 y CMIN/DF= 1.3 también ajustaron adecuadamente a los valores esperados (Manzano y Zamora, 2010).

Validez convergente y discriminante

Las siguientes mediciones realizadas respecto a lo que el instrumento desea medir, fueron la validez convergente y discriminante, con el objetivo de identificar si un mismo constructo deben correlacionar altamente entre ellas (validez convergente), y que esa correlación debe ser mayor que la que exista con respecto a las medidas propuestas para otro constructo distinto (validez discriminante) (Martínez-García et al., 2008), mediante los estadísticos CR y AVE, considerando solo las variables que presentaron cargas factoriales en dos factores; capacidad de innovación y aprendizaje organizativo.

Los valores de CR y AVE de la variable de capacidad de innovación, su primer factor presenta CR= 0.9 y de AVE=0.7, el segundo factor presenta un valor de CR= 0.8 y valor de AVE=0.5; la variable de aprendizaje organizativo su primer factor presenta un valor de CR=0.9 y de AVE=0.6, el segundo factor presenta un CR=0.8 y un AVE= 0.6.

El análisis mostró, a través de los valores de CR y AVE, que el instrumento tiene consistencia interna, pues todos los valores fueron superiores a 0.70 y 0.50 (Roque, 2020), cumpliendo las condiciones, en esta etapa se concluye que el instrumento posee validez convergente y validez discriminante.

Apéndice G

Instrumento Final de Medición de la Cultura y Capacidad Innovadora de la Empresa (IMCCIE).

Folio: _____

Instrucciones

Objetivo: *conocer la cultura y capacidad innovadora de la empresa para lograr el éxito competitivo, está dirigido a los perfiles administrativos de las estaciones de servicio de gasolina.*

Conteste lo más espontáneamente posible, seleccione la opción preferente de acuerdo a la siguiente escala tipo Likert: (1) Totalmente en desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) De acuerdo y (5) Totalmente de acuerdo.

No hay respuestas correctas o equivocadas, solo nos interesa saber su opinión. La información que comparta será totalmente confidencial, ya que la finalidad de la aplicación de este instrumento es la realización de una tesis doctoral. El tiempo aproximado para responder es de 15 minutos.

Es importante mencionar que, para su seguridad, en este formulario NO se recaban ni cuentas de correo electrónico, ni números de teléfono.

NOTA: *Si usted está respondiendo este cuestionario desde su celular, favor de poner la pantalla de forma horizontal (girar pantalla); para que pueda ver todas las opciones de respuesta de una manera más cómoda.*

Complete la siguiente información:

¿Cuál es el puesto que desempeña actualmente?

Auxiliar administrativo

Jefe de estación

Líder operativo

Coordinador

Antigüedad en el puesto actual

0-11 meses

1-10 años

11-20 años

21-25 años

Más de 25 años

¿A qué área pertenece el puesto que desempeña actualmente?

Área administrativa

Área operativa

Edad

20-30 años

31-41 años

42-52 años

53-63 años

Más de 63 años

Género

Femenino

Masculino

Otro

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

Años de experiencia

- 0-11 meses
- 1-10 años
- 11-20 años
- 21-25 años
- Más de 25 años

VARIABLE: CAPACIDAD DE INNOVACIÓN:

El siguiente apartado, se orienta a conocer cómo desarrolla la capacidad de innovación la empresa con los colaboradores.

N°	ÍTEM	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.	En esta empresa se fomenta en su personal la innovación y/o el desarrollo de nuevas ideas.	①	②	③	④	⑤
2.	En esta empresa se propicia un ambiente favorable para desarrollar innovaciones.	①	②	③	④	⑤
3.	En esta empresa se tiene establecidas sus estrategias de innovación.	①	②	③	④	⑤
4.	En esta empresa existe el trabajo en equipo para el desarrollo de innovaciones.	①	②	③	④	⑤
5.	En esta empresa se brinda la oportunidad de que todos los empleados desarrollen su habilidad de liderazgo para la generación de ideas.	①	②	③	④	⑤
6.	En esta empresa existe buena comunicación entre los trabajadores de todos los niveles para expresar sus ideas.	①	②	③	④	⑤
7.	En esta empresa la innovación que se genera permite a la empresa ser más competitiva en el mercado.	①	②	③	④	⑤
8.	En esta empresa se busca activamente nuevas ideas en la creación de servicios.	①	②	③	④	⑤
9.	En esta empresa se desarrollan programas de trabajo para mejorar la innovación.	①	②	③	④	⑤
10.	En esta empresa se solicitan ideas de empleados para nuevos productos y procesos.	①	②	③	④	⑤
11.	En esta empresa se capacita a los supervisores y gerentes en las técnicas de creatividad e innovación.	①	②	③	④	⑤
12.	En esta empresa se designa a los gerentes como líderes de nuevas ideas o innovaciones.	①	②	③	④	⑤
13.	En esta empresa es importante la innovación en comparación con sus competidores.	①	②	③	④	⑤

VARIABLE: CULTURA INNOVADORA

Este apartado está orientado a conocer como la empresa implementa actividades proactivas para la exploración e implementación de la cultura innovadora en los empleados.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

N°	ÍTEM	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
14.	En esta empresa los jefes poseen cualidades de liderazgo apropiadas para apoyar la innovación.	①	②	③	④	⑤
15.	En esta empresa se miden los beneficios de las ideas de innovación que dan los empleados de todos los niveles.	①	②	③	④	⑤
16.	En esta empresa se coordina el apoyo interdepartamental para el desarrollo de innovaciones.	①	②	③	④	⑤
17.	En esta empresa se tienen procesos exclusivos para el desarrollo de innovaciones.	①	②	③	④	⑤
18.	En esta empresa se fomenta una cultura innovadora entre los trabajadores.	①	②	③	④	⑤
19.	En esta empresa a las personas que cometen errores proponiéndose innovar se les anima para que continúen innovando.	①	②	③	④	⑤
20.	En esta empresa se ofrece entrenamiento especializado a sus trabajadores para generar nuevos productos o servicios.	①	②	③	④	⑤
21.	En esta empresa los trabajadores se muestran motivados para generar ideas creativas y novedosas.	①	②	③	④	⑤
22.	En esta empresa la cultura innovadora de los trabajadores es alentada y recompensada.	①	②	③	④	⑤
23.	En esta empresa existe un compromiso con la innovación.	①	②	③	④	⑤
24.	En esta empresa se transforman rápidamente las ideas en productos y servicios.	①	②	③	④	⑤

VARIABLE: ÉXITO COMPETITIVO

Este apartado está orientado a conocer la capacidad de la empresa respecto a lograr una posición en el mercado competitivo.

N°	ÍTEM	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
25.	En esta empresa se realizan mejoras continuas de sus equipos e instalaciones.	①	②	③	④	⑤
26.	En esta empresa se cuenta con la tecnología adecuada para competir en el mercado.	①	②	③	④	⑤
27.	En esta empresa se proporcionan en tiempo y forma los insumos necesarios para trabajar en cada área.	①	②	③	④	⑤
28.	En esta empresa se proporciona un presupuesto para desarrollar las funciones.	①	②	③	④	⑤
29.	En esta empresa se mejoran los procesos con base en el conocimiento de las personas que trabajan en ella.	①	②	③	④	⑤

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

30.	En esta empresa se cuenta con manuales de organización y procedimientos que facilitan el trabajo.	①	②	③	④	⑤
31.	En esta empresa la manera en que dirige influye en la mejora de las actividades de la estación de servicio de gasolina.	①	②	③	④	⑤
32.	En esta empresa el personal tiene conocimientos acerca de los puestos y funciones que desempeñan.	①	②	③	④	⑤
33.	En esta empresa se contrata a los mejores recursos humanos del sector de estaciones de servicio de gasolina (en la localidad).	①	②	③	④	⑤
34.	En esta empresa las decisiones en la gestión de la estación de servicio de gasolina son acordes a sus propósitos.	①	②	③	④	⑤
35.	En esta empresa desarrollan productos y servicios diferenciados con un valor agregado en comparación a la competencia.	①	②	③	④	⑤
36.	En esta empresa se percibe que tiene mejores ventas frente a las de sus competidores.	①	②	③	④	⑤
37.	En esta empresa se tiene la capacidad de generar productos y servicios diferenciados respecto a sus competidores.	①	②	③	④	⑤
38.	En esta empresa se tiene la capacidad de proporcionar un alto nivel de calidad a sus productos y servicios en comparación a la competencia.	①	②	③	④	⑤

VARIABLE: APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

Este apartado está orientado a conocer como la empresa transforma sus recursos disponibles y aprende a cómo desarrollar oportunidades de mercado, con base al aprendizaje individual, grupal y organizacional.

N°	ÍTEM	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
39.	En esta empresa se toma el fracaso como una oportunidad para el aprendizaje y la mejora.	①	②	③	④	⑤
40.	En esta empresa el aprendizaje es un objetivo importante en el trabajo diario.	①	②	③	④	⑤
41.	En esta empresa las personas aprenden observando a sus compañeros de trabajo.	①	②	③	④	⑤
42.	En esta empresa las personas producen conocimiento ensayando y probando.	①	②	③	④	⑤
43.	En esta empresa las personas aprenden de los documentos disponibles.	①	②	③	④	⑤
44.	En esta empresa los trabajadores aprenden de instrucciones que reciben de su jefe o superior.	①	②	③	④	⑤
45.	En esta empresa las personas aprenden cuando trabajan en grupo con entusiasmo.	①	②	③	④	⑤
46.	En esta empresa el personal colabora mutuamente de forma voluntaria, aunque no forme parte de sus funciones.	①	②	③	④	⑤

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

47. En esta empresa se manifiesta que el aprendizaje de los trabajadores contribuye al logro de los objetivos laborales.	①	②	③	④	⑤
48. En esta empresa se promueve situaciones para que las personas intercambien sus conocimientos.	①	②	③	④	⑤
49. En esta empresa el aprendizaje permite predecir estrategias para la solución de problemas en la empresa.	①	②	③	④	⑤
50. En esta empresa la misión y visión se enfocan a una cultura de aprendizaje continuo.	①	②	③	④	⑤
51. En esta empresa se resalta la búsqueda y promoción del conocimiento para sus miembros.	①	②	③	④	⑤
52. En esta empresa se resalta la utilización de la tecnología para apoyar el aprendizaje.	①	②	③	④	⑤

VARIABLE: ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Este apartado tiene el objetivo de identificar como la empresa conoce e investiga los gustos y preferencias de los clientes y como usa ese conocimiento para generar innovación.

N°	ÍTEM	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
53.	En esta empresa los comentarios y recomendaciones de los clientes a menudo conducen a cambios.	①	②	③	④	⑤
54.	En esta empresa la opinión del cliente influye directamente en nuestras decisiones.	①	②	③	④	⑤
55.	En esta empresa se fomenta el contacto directo entre los clientes y colaboradores.	①	②	③	④	⑤
56.	En esta empresa se esmera por brindar al cliente un servicio excelente.	①	②	③	④	⑤
57.	En esta empresa se investiga las necesidades, deseos y expectativas de los clientes.	①	②	③	④	⑤
58.	En esta empresa se actúa con empatía con el cliente en todo momento.	①	②	③	④	⑤
59.	En esta empresa la comunicación que se utiliza con el cliente se da de forma fluida y precisa.	①	②	③	④	⑤
60.	En esta empresa se resuelve con prontitud y sin excusas los problemas de los clientes.	①	②	③	④	⑤
61.	En esta empresa la estrategia se centra en la atención y cuidado del cliente.	①	②	③	④	⑤
62.	En esta empresa se promueve que los compañeros tengan contacto permanente con los clientes.	①	②	③	④	⑤
63.	En esta empresa se ofrece servicios y productos personalizados a los clientes clave.	①	②	③	④	⑤

VARIABLE: ORIENTACIÓN AL CAMBIO

Este apartado tiene el objetivo de conocer la capacidad que tiene la empresa para adaptarse al entorno competitivo y cómo reacciona a las tendencias del mercado respecto a la innovación.

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

N°	ÍTEM	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
64.	En esta empresa se previene el futuro y los riesgos que el mercado pueda ocasionar.	①	②	③	④	⑤
65.	En esta empresa se responde a las presiones de cambio del entorno aprendiendo en el tiempo requerido.	①	②	③	④	⑤
66.	En esta empresa se revisa periódicamente el efecto que podrán tener los cambios sobre los clientes.	①	②	③	④	⑤
67.	En esta empresa se enfatiza el análisis del entorno para adaptarse con mayor facilidad al cambio del entorno.	①	②	③	④	⑤
68.	En esta empresa se planifican los procesos de cambio.	①	②	③	④	⑤
69.	En esta empresa los cambios son beneficiosos para actualizarse.	①	②	③	④	⑤
70.	En esta empresa los cambios que surgen generan oportunidades para el crecimiento del personal.	①	②	③	④	⑤
71.	En esta empresa las personas se adaptan a los cambios que surgen.	①	②	③	④	⑤
72.	En esta empresa la forma en que se hacen las cosas es flexible y fácil de cambiar.	①	②	③	④	⑤
73.	En esta empresa se responde bien a los competidores y a otros cambios que surgen en el mercado.	①	②	③	④	⑤
74.	En esta empresa se adoptan formas nuevas y mejoradas de hacer el trabajo.	①	②	③	④	⑤
75.	En esta empresa las diferentes áreas cooperan para crear cambios.	①	②	③	④	⑤

VARIABLE: DESARROLLO DE CAPACIDADES

N°	ÍTEM	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
76.	En esta empresa se cuenta con un programa de capacitación y desarrollo.	①	②	③	④	⑤
77.	En esta empresa se promueve el desarrollo de las habilidades de sus trabajadores.	①	②	③	④	⑤
78.	En esta empresa la capacitación que los trabajadores reciben es aplicable al trabajo.	①	②	③	④	⑤
79.	En esta empresa se tiene una estrategia clara para desarrollar a su personal para que tenga más conocimientos.	①	②	③	④	⑤
80.	En esta empresa los gerentes se capacitan permanentemente.	①	②	③	④	⑤
81.	En esta empresa se transmite a los empleados que se desea favorecer su desarrollo profesional.	①	②	③	④	⑤

La cultura organizacional orientada a la innovación, factor clave para la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina.

82. <i>En esta empresa los empleados disfrutan de autonomía para realizar su trabajo.</i>	①	②	③	④	⑤
83. <i>En esta empresa el conocimiento se utiliza para desarrollar productos y servicios tecnológicamente mejorados.</i>	①	②	③	④	⑤
84. <i>En esta empresa se realizan inversiones para el desarrollo del conocimiento para ejecutar actividades muy específicas.</i>	①	②	③	④	⑤

Versión final.

Nota: Cuestionario adaptado. Las variables fueron medidas con instrumentos existentes en la literatura. Cultura Organizacional, Innovación Empresarial, Competitividad Empresarial, Acosta, (2010); Benites (2013); Castañeda y Fernández (2007); Delgado et al., (2017); Denison et al., (2005); Echeverría (2017); Ginevičius & Vaitkūnaite (2003); Hernández, et al., (2008); López-Lemus y De la Garza (2019); Ojha et al., (2019); Puchaicela (2018); Rabelo et al., (2004); Thongrawd & Rittiboonchai (2018).

Elaborado por: Graziella Guadalupe Ramírez Méndez

Autorizado por: Dra. Deneb Eli Magaña Medina

Validación de expertos
