

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



MAUREN DERLY OSORIO MARÍN

**CULTURA E INNOVACIÓN EN EMPRESAS CON RELACIONES DE
COOPERACIÓN INTER ORGANIZACIONAL**

TRABAJO DE GRADO

BOGOTÁ D.C.

MAYO DE 2015

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



MAUREN DERLY OSORIO MARÍN

**CULTURA E INNOVACIÓN EN EMPRESAS CON RELACIONES DE
COOPERACIÓN INTER ORGANIZACIONAL**

TRABAJO DE GRADO

**DIRECTORA
MERLIN PATRICIA GRUESO HINESTROZA**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN
BOGOTÁ D.C.
MAYO DE 2015**

AGRADECIMIENTOS

A la **Universidad del Rosario y sus profesores**, de quienes aprendí conceptos, valores y experiencias que me hacen hoy una mejor persona y una profesional de mente más abierta, con amplio sentido estratégico y consciente de la responsabilidad de crear valor para nuestra sociedad colombiana.

A mis **compañeros**, por sus valiosos aportes multidisciplinarios.

A todos quienes hicieron posible llevar a cabo esta investigación, especialmente a **ParqueSoft Manizales** y su red de empresas por asumir con tanto compromiso y seriedad la importancia de este estudio para el futuro de las mismas y para su ciudad.

Un especial agradecimiento a la **Dra. Merlín Patricia Grueso Hinestroza** por permitirme el honor de desarrollar un estudio dirigido y asesorado por la gran investigadora que ella es, por su alto nivel de exigencia, por la disciplina que me inculcó, por su paciencia y comprensión que como mentora me brindó.

Mauren Derly Osorio Marín

DEDICATORIAS

“A mi madre, quien con su amor y entrega me motiva todos los días para ser una mejor persona y alcanzar mis objetivos profesionales, quien cree en mí incondicionalmente dándome la fuerza y convicción que puedo alcanzar todos mis sueños.

A mis madrinas, que han sido mi guía y mi roca.

A mi familia en general, el tesoro más grande que Dios me ha dado... son mi fuente de inspiración, mi soporte y el motor de mi vida.

A Dios, por darme la fuerza para no rendirme ante los obstáculos y la convicción interna que no existen imposibles.”

Mauren Derly Osorio Marín

CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	7
LISTA DE TABLAS	8
RESUMEN.....	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO	13
1. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	14
Cooperación.....	15
Ventajas Cooperativas	17
Tipologías de cooperación	19
Competencia.....	25
2. CULTURA ORGANIZACIONAL	29
Valores culturales	32
3. INNOVACIÓN	39
Tipos de innovación	42
Barreras u obstáculos de la innovación	48
CAPÍTULO 2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y JUSTIFICACIÓN	52
CAPÍTULO 3. OBJETIVOS	63
General	63
Específicos.....	63
CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA	64
Tipo de investigación	64
Población, muestra y unidad de análisis	65
Instrumentos	67
Procedimiento	70
CAPÍTULO 5. RESULTADOS.....	72

Características sociodemográficas	72
Cooperación en las empresas de la red	75
Valores culturales en las empresas de la red	75
Innovación en las empresas de la red	77
Propiedades psicométricas de las escalas	80
Relación entre las variables	92
CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	96
CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES	107
CAPÍTULO 8. RECOMENDACIONES	111
BIBLIOGRAFÍA	114

LISTA DE FIGURAS

Figura 2. Nivel educativo	73
Figura 3. Tamaño de empresa.....	74
Figura 4. Años de existencia.....	74
Figura 5. Grado de cooperación entre las empresas	75
Figura 6. Obstáculos de la innovación	80

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Definición y derivación de valores de Schwartz	33
Tabla 2. Barreras de la innovación	48
Tabla 3. Valores culturales	76
Tabla 4. Innovación en las empresas de la red	77
Tabla 5. Análisis factorial variable Distancia al poder	81
Tabla 6. Análisis factorial variable Masculinidad Feminidad	81
Tabla 7. Análisis factorial variable Colectivismo Individualismo	82
Tabla 8. Análisis factorial variable Tolerancia a la incertidumbre	82
Tabla 9. Análisis factorial variable Orientación a corto o largo plazo	83
Tabla 10. Análisis factorial variable Mejoras en procesos de Investigación y desarrollo experimental.....	84
Tabla 11. Análisis factorial variable Adquisición de terrenos, edificios y máquinas	84
Tabla 12. Análisis factorial variable Adquisición de herramientas, equipos y programas.....	85
Tabla 13. Análisis factorial variable Formación.....	85
Tabla 14. Análisis factorial variable Innovación organizacional	86
Tabla 15. Análisis factorial variable Innovación en mercadotecnia	87
Tabla 16. Fiabilidad de las variables estudiadas	87
Tabla 17. Análisis de varianza.	90
Tabla 18. Descripción de grados de cooperación	92
Tabla 19. Diferencias por pares método Duncan. Variable Distancia al poder.	93
Tabla 20. Diferencias por pares método Duncan. Variable Tolerancia a la incertidumbre.	94

RESUMEN

Un gran número de empresas están inmersas actualmente en espacios de mercado conocidos y saturados de competidores. La innovación constituye una de las principales alternativas de las empresas para encontrar su posicionamiento estratégico y adaptarse a los cambios del entorno (Kim & Mauborgne, 2005). Igualmente, Demirci (2013) asegura que la cultura es un factor clave en la innovación, dado que está fuertemente asociada con los valores, actitudes, comportamientos y prácticas organizacionales. Esta investigación abarca el estudio de la cultura organizacional y la innovación en el marco de estrategias de cooperación inter-organizacional donde se plantea que el grado de cooperación que existe entre las empresas tiene un efecto sobre los valores culturales y la incorporación de innovaciones en cada organización. Para esto se llevó a cabo una investigación cuantitativa con un alcance de tipo descriptivo y de carácter no experimental y trans seccional, cuya unidad de análisis fueron 20 empresas de la red ParqueSoft Manizales. Para la medición de las variables de innovación se aplicó un instrumento basado en el Manual de Oslo de la OECD y Eurostat (2005) el cual contempla la innovación de producto, proceso, mercadotecnia y organización. A nivel de los valores culturales, la medición se realizó a través de un cuestionario inspirado en el modelo de Hofstede (1980). Los resultados obtenidos permiten demostrar que existe un grado de relación entre la cooperación y los valores culturales ‘distancia al poder’ y ‘tolerancia a la incertidumbre’, sin poder determinar la relación con la generación de innovación de producto, proceso, mercadotecnia y organización, así como con las otras dimensiones del modelo de valores de Hofstede.

Palabras clave: cooperación, innovación, innovación no tecnológica, valores culturales, manual de Oslo, modelo de Hofstede.

ABSTRACT

A big number of companies are embedded in a market space currently known and saturated of competitors. Innovation is one of the main alternatives for companies to find strategic positioning and adapt to the changing environment (Kim & Mauborgne, 2005). Also, Demirci (2013) ensures that culture is a key factor in innovation, as it is strongly associated with the values, attitudes, behaviors and organizational practices. This research includes the study of organizational culture and innovation in the context of inter-organizational cooperation strategies where it is argued that the cooperation degree between companies has an effect on cultural values and incorporating innovations for each organization. For this, it was carried out a quantitative research with a descriptive scope and non-experimental and cross sectional character, whose unit of analysis were 20 companies in ParqueSoft Manizales network. For the measurement of innovation variables was applied a tool based on the Oslo Manual of the OECD and Eurostat (2005) which encompass product, process, marketing and organizational innovation. Regarding cultural values measurement was used a questionnaire inspired in model of Hofstede (1980). The results obtained allowed to demonstrate the relationship between cooperation degree and cultural values: power distance and tolerance of uncertainty, but it did not allow to determine the relationship with the generation of product, process, marketing and organizational innovation, as well as between cooperation and the other dimensions of Hofstede model.

Keywords: cooperation, innovation, non-technological innovation, cultural values, Oslo Manual, Hofstede's model.

INTRODUCCIÓN

Una de las mayores tasas de mortalidad empresarial se da entre las microempresas y pymes del sector servicios en Colombia. La mayoría de estas se liquidan dentro de sus tres primeros años de funcionamiento, haciendo alusión a factores de índole económico y administrativo, como bajas ventas, disminución de la rentabilidad, falta de liquidez e inexperiencia en el manejo de la empresa. También aducen problemas derivados del entorno como la competencia, impuestos e inseguridad (Cámara de Comercio de Bogotá, 2009).

De acuerdo con Kim y Mauborgne (2005), durante los últimos años se ha enfatizado en la importancia de encontrar un posicionamiento estratégico y diferenciado, mediante la generación de productos y procesos divergentes frente a los competidores que les permitan crear y capturar nuevos clientes, generando así una mayor rentabilidad para la empresa. Así mismo, para la Cámara de Comercio de Bogotá (2009), la administración y gestión de una empresa requiere la permanente innovación y el desarrollo de nuevos procesos, que le permitan al empresario brindar alta calidad y valor agregado a los servicios, lo cual es determinante para el éxito de los negocios.

Con base en lo anterior, el estudio se concentra en tres aspectos clave, a saber: la cooperación entre organizaciones, la cultura organizacional, y la innovación.

El objetivo de esta investigación es determinar la relación entre el grado de cooperación inter organizacional y su incidencia en los valores culturales de la empresa percibidos por los directivos, así como en la generación de innovaciones.

En primera instancia se analizan los diferentes tipos de estrategia organizacional, entre las cuales se destacan la competitiva y la cooperativa, haciendo un especial énfasis en esta última. La innovación es analizada desde la definición que plantea la OECD y Eurostat (2005), según la tercera versión del Manual de Oslo la cual estudia la innovación desde su perspectiva tecnológica, con la innovación de producto y proceso, así como la no tecnológica con la innovación de mercadotecnia y organización. Finalmente, se analiza la cultura organizacional, específicamente los valores culturales.

El segundo apartado contiene el método aplicado a la investigación, mientras que el tercer apartado presenta los resultados de la misma, y finalmente se realiza el análisis de resultados y las conclusiones de este trabajo de grado.

Los resultados del estudio a través del análisis estadístico reflejan que existe una incidencia entre el grado de cooperación con los valores culturales 'distancia al poder' y 'tolerancia a la incertidumbre', pero al no poderse demostrar la relación positiva entre cooperación e innovación no es posible corroborar la hipótesis.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se presenta una aproximación teórica de las tres variables objeto del presente estudio.

Inicialmente se aborda el concepto de estrategia en sus dos vertientes, la competitiva y la cooperativa, detallando su definición por autores como Mintzberg (1973), Minztberg y Waters (1985), Miles, Snow, Meyer, y Coleman (1978), Porter (1980), y profundizando en la estrategia cooperativa incorporando las nociones de Child, Faulkner, y Tallman en 2005, las ventajas cooperativas que se generan de este tipo de relaciones empresariales de acuerdo con Quentin en 1999, las tipologías de cooperación, y por último las redes empresariales como el tipo de cooperación de interés para esta investigación.

La segunda variable que se revisa conceptualmente en este capítulo es la cultura desde la perspectiva de diferentes autores como Kroeber y Kluckhohn en 1952, Rocher en 1980, Hofstede en 1980 y Schein en 1985. En este apartado, se desarrollan cada uno de sus componentes, enfatizando en el componente de los valores culturales.

Los valores culturales, se describen desde diferentes modelos teóricos, a saber: el desarrollado por Rokeach en 1973, el de Hofstede en 1980 y Hofstede con Bond en 1986, detallando cada una de las dimensiones de los valores, así como finalmente el de Schwartz en 1992, especificando los tipos de valores motivacionales y la estructura de los mismos que propone el autor.

El tercer apartado de este capítulo, aborda los conceptos y teorías alrededor de la innovación. Allí, se define la innovación según autores como Schumpeter en 1935, Gee en 1981, Pavon & Goodman también en 1981, la Comisión Europea en

su Libro Verde de la Innovación publicado en 1995, Drucker en 1996, Machado en 1997 y finalmente la de la OECD planteada en la primera versión del Manual de Oslo en 1997, en la cual dan un enfoque a la innovación desde el punto de vista tecnológico a nivel de producto y proceso.

Posteriormente, se profundiza en la innovación según la tercera edición del Manual de Oslo (2005), que se constituye la apuesta conceptual del presente estudio. Se describen ampliamente los tipos de innovación: la de producto, proceso, mercadotecnia y organización, las actividades y vínculos del proceso de innovación, así como las fuentes y los obstáculos de dicho proceso.

1. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con Grueso (2009), existen diferentes modelos de estrategia, algunos de ellos basados en la competencia y otros en la cooperación, las cuales presentan diferencias fundamentales.

La primera se enfoca en la obtención de ventajas sobre sus competidores, bajo los supuestos que los rendimientos superiores dependen de la estructura de la industria en la que la firma esté localizada y de la búsqueda de tres estrategias genéricas, a saber: Liderazgo en costos, diferenciación o enfoque (Porter, 1980).

La estrategia de cooperación por su parte es la tentativa de las empresas por alcanzar sus objetivos a través de la cooperación con otras organizaciones, más que compitiendo entre ellas (Child, Faulkner, & Tallman, 2005).

El análisis de la estrategia ha mantenido su primacía en modelos de competencia, enfocándose en la identificación de oportunidades para dirigir y gestionar las organizaciones a nivel individual, cuyo fundamento es por ende lograr una ventaja competitiva. Sin embargo, las relaciones de interdependencia y los

procesos de coevolución son claves en el trabajo colaborativo, cobrando un papel determinante en la estrategia empresarial (Grueso, 2009). Por estos motivos, la cooperación constituye el enfoque a nivel de estrategia de esta investigación.

Cooperación

La cooperación tiene dos principales racionales estratégicos: La sustitución de competencias y el aprendizaje. Ambos conceptos tienen diferentes racionales y conllevan sus propios riesgos. En la sustitución de competencias por ejemplo, existe un menor riesgo dado que la propiedad intelectual tiene menor probabilidad de ser concedida, pero al mismo tiempo el aprendizaje como fruto de la relación de cooperación es menor. Por otra parte, en alianzas enfocadas al aprendizaje, existe mayor riesgo de que el aprendizaje se dé en una sola vía cuando la integración no es total, pero al final de la alianza el aprendizaje habrá tenido lugar con beneficios para ambas partes (Child, et al., 2005).

La motivación por parte de los socios es uno de los aspectos más relevantes en la formación de iniciativas de cooperación. Así, la consideración de cooperar frente a otras opciones estratégicas depende de una serie de factores económicos y organizacionales que son analizados bajo los motivos estratégicos, al igual que la forma de cooperación la cual implica la selección del aliado, la forma, el pensamiento de negociación, y el nivel de compromiso de las firmas que cooperan para superar las dificultades propias de la organización y gestión de las alianzas (Child, et al., 2005).

Existen al menos dos motivaciones básicas para la cooperación entre firmas, que son: la respuesta de una compañía a los cambios en su ambiente externo y la percepción de vulnerabilidad o deficiencia en ciertas áreas de la operación de una empresa. Adicionalmente, se pueden encontrar diversas perspectivas que motivan la formación de alianzas estratégicas u otras formas de cooperación. Algunas

motivaciones fundamentales son la reducción de costos de transacción, el mejoramiento de la posición estratégica que puede ser alcanzada y la oportunidad para el aprendizaje organizacional. A nivel de los costos de transacción por ejemplo, las alianzas pueden eliminar costos potenciales mediante el compromiso conjunto a nivel financiero y de activos reales (Child, et al., 2005).

El mejoramiento de la posición estratégica de las partes, es alcanzado a través del desarrollo de ventajas competitivas que serían más difíciles de alcanzar al operar individualmente, aunque no se puede perder de vista que esto depende de la complementariedad de activos introducidos a la alianza y la sinergia producida (Child, et al., 2005).

Adicionalmente Child, et al. (2005) argumentan que el aprendizaje organizacional está ligado a la transferencia de conocimiento táctico, el cual por definición no puede ser transferido a través de medios codificados sino que es comunicado solo mediante el trabajo en equipo.

Estas tres motivaciones mencionadas están basadas en la capacidad de hacer a los aliados más competitivos frente a sus rivales en mercados determinados. No obstante, existen otras motivaciones que han tomado relevancia recientemente como la necesidad de acceder a capacidades superiores sin que sea requisito el desarrollo actual o internalización de las mismas. Esta es una perspectiva basada en los recursos, en la cual el aprendizaje no es solo construir habilidades internamente adquiriéndolas en alguna forma de sus socios, sino aprovechando las competencias de éstos sin llegar a adquirir a su socio o sus secretos (Child, et al., 2005).

Las alianzas pueden también ser instrumento para mantener la flexibilidad y disminuir la incertidumbre de las firmas en grandes inversiones en industrias o mercados que éstas realizan. Contractor & Lorange (1988), identifican

aproximadamente siete objetivos para la formación de acuerdos de cooperación: Reducción del riesgo, logro de economías de escala, intercambio de tecnología, cooptación o bloqueo de la competencia, superación de barreras de entrada, facilidad de expansión internacional para firmas sin experiencia e integración de ventajas en la cadena de valor.

Sin embargo, la decisión de cooperar no es solo de índole económica, sino también social, psicológica y emocional, por lo que términos como confianza, valor compartido y entendimiento son componentes frecuentes en el marco de estrategias de cooperación (Child, et al., 2005).

Ventajas Cooperativas

Las ventajas cooperativas pueden ser definidas como las ventajas comerciales fruto del trabajo asociativo entre diferentes compañías a nivel horizontal y vertical, las cuales comparten tecnología y recursos para alcanzar o superar las capacidades de su competidores mediante una alianza en la cual se busca mantener la rentabilidad de cada miembro, pero sobre todo maximizar la rentabilidad del grupo. Mientras los modelos competitivos desarrollan ventajas competitivas como calidad, tiempo, costo y flexibilidad, los modelos cooperativos desarrollan y pueden exceder estas mismas características mediante la cooperación entre las partes alcanzando la generación de valor añadido, una orientación a rentabilidad más que a costos, sólidas relaciones con compañías internas y externas, entre otras (Quentin, 1999).

De acuerdo con Quentin (1999), en el modelo cooperativo se busca satisfacer las necesidades del mercado mediante el desarrollo de capacidades cooperativas, las cuales producen relaciones a largo plazo fortaleciendo la habilidad de la alianza para alcanzar los resultados esperados por sus clientes.

Quentin (1999) describe una serie de ventajas cooperativas de diversa índole. Algunas de ellas son la consolidación de equipos, las aventuras e investigación conjuntas, los recursos, tecnología y conocimientos compartidos, la integración trans funcional, entre otras.

Desde una perspectiva operacional, se pueden identificar y medir con relativa facilidad ciertas ventajas de los modelos cooperativos como el desarrollo conjunto de productos y de estándares de calidad, la resolución conjunta de problemas y la generación de valor añadido (Quentin, 1999).

Por otra parte, según Quentin (1999), desde una perspectiva organizacional al interior de las compañías pertenecientes a la red, se pasa de una cultura individualista, propia de estrategias competitivas, hacia una cultura colectivista que prioriza en la consolidación de equipos, algunos de ellos trans disciplinares, en la cual son maximizados los resultados fruto de la integración disciplinar y dado que el interés común prima sobre el particular.

De igual manera, desde la perspectiva externa de las organizaciones, se pasa de una competencia entre proveedores buscando tener la totalidad de la cuota de mercado, que minimiza los beneficios percibidos por los proveedores y las firmas, concentrándolos en algunas pocas compañías, hacia la formación de alianzas estratégicas a nivel horizontal y vertical, que permiten tener mayor control de la cadena de suministros y distribución, y generan valor para todas las partes de la misma, así como para otras compañías que se puedan encontrar al mismo nivel en el mercado dentro del sector económico (Quentin, 1999).

Desde una perspectiva tecnológica y de información, en el marco de estrategias competitivas, lograr mantener un liderazgo único y notable frente a su mercado constituye un reto financiero, investigativo y operativo, debido a las constantes innovaciones incrementales y radicales de cada industria, por lo que

modelos cooperativos proporcionan ventajas notables al compartir recursos económicos, humanos, de infraestructura, conocimientos y tecnología, y al poder emprender investigaciones conjuntas (Quentin, 1999).

Desde una perspectiva estratégica, se evidencia también beneficios latentes de la cooperación. Para Quentin (1999) es así como bajo este nuevo modelo se pasa de un estilo de liderazgo orientado a la supervivencia del más fuerte/apto, hacia el crecimiento conjunto del grupo que implica la integración trans funcional de las entidades participantes, para generar mayor valor para el mercado y enfrentar los cambios del entorno con mayor flexibilidad.

Finalmente, desde una perspectiva financiera, se pretende cambiar la maximización de las ganancias individuales por la maximización de los beneficios de la alianza. Esto debido a que no se enfocan en la relación costo-precio, sino en la generación de valor y la maximización de la utilidad, contribuyendo a la sostenibilidad a largo plazo para las compañías de la alianza y aumentando su competitividad como grupo (Quentin, 1999).

Tipologías de cooperación

Moss (1994) plantea que existen variedades en las relaciones de cooperación, que van desde las más débiles y distantes, hasta las más fuertes y cercanas. Algunas de estas pueden ser los *Consortios de servicio mutuo*, en los cuales compañías en industrias similares comparten sus recursos para obtener beneficios que serían muy costosos de adquirir individualmente; otras como *Emprendimientos conjuntos* o Joint Ventures en su traducción al inglés, en las que compañías persiguen una oportunidad que requiere de las capacidades de todos sus participantes; otras relaciones como *Sociedades de la cadena de valor* tales como relaciones cliente-proveedor en las que compañías en diferentes industrias

con diversas habilidades complementarias combinan sus capacidades para crear valor para los usuarios finales.

López Cerdán (2003) describe las principales estructuras que se pueden generar en la acción conjunta y cooperación inter empresarial, las cuales son: Clústeres, Distritos industriales y Redes empresariales.

De acuerdo con Humphrey & Schmitz (1995), un clúster es una concentración sectorial y geográfica de empresas, la cual se beneficia de economías externas generando la emergencia de proveedores que suministran materias primas y componentes, así como maquinaria nueva o usada y partes de repuesto, y promoviendo también la aparición de mano de obra con habilidades específicas para el sector. Un clúster puede también atraer agentes comercializadores en mercados distantes y favorecer la emergencia de servicios especializados a nivel técnico, financiero y contable.

El concepto de Clúster es también definido por Porter (1988), como una concentración geográfica de empresas interconectadas las cuales cuentan con fabricantes especializados y proveedores de servicios, así como con compañías en industrias relacionadas e instituciones asociadas, que compiten pero también cooperan.

De acuerdo al concepto estrictamente teórico un clúster debería estar compuesto de los siguientes elementos fundamentales, a saber: compañías competidoras; agremiaciones; proveedores de servicios; fabricantes especializados de sustitutos; entidades de productos complementarios (canales de distribución y consumidores); instituciones gubernamentales; entidades financieras; instituciones educativas o centros de investigación (Porter, 1998).

Así, los clústeres constituyen uno de los ambientes de negocios más favorables en economías avanzadas impactando en tres aspectos fundamentales: En primer lugar incrementando la productividad, a través de un mejor acceso a empleados y proveedores, con acceso a información especializada, complementariedad, instituciones y bienes públicos, con mayor motivación y datos de medición. Igualmente fomentando la innovación mediante consumidores sofisticados, información de competidores y actualización de conocimiento. En tercer lugar estimulando la generación de nuevos negocios con alianzas estratégicas, inversionistas, instituciones financieras y el mercado local (Porter, 1998).

En cuanto a la segunda clasificación de las estructuras de cooperación según Humphrey y Schmitz, (1995), los distritos industriales surgen cuando un clúster desarrolla más que especialización y división de labores entre las firmas, emergiendo formas implícitas y explícitas de colaboración entre los agentes económicos locales dentro de los distritos, mejorando la producción local y las capacidades de innovación, así como promoviendo fuertes asociaciones sectoriales. Así, los distritos industriales presentan características de eficiencia colectiva en un sentido más amplio, por lo que un clúster puede tener muchas o pocas características de distrito industrial, dependiendo de este aspecto fundamental.

La tercera de estas principales estructuras de cooperación, son las redes empresariales, en las cuales la cooperación entre pequeñas y medianas empresas no está ligada necesariamente a estar en la misma localidad y aún puede conducir a la eficiencia colectiva. Las economías externas tienden a ser pequeñas mientras que los beneficios de la acción conjunta pueden ser sustanciales (Humphrey & Schmitz, 1995).

Las redes empresariales son definidas como *"... una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes"* (López Cerdán, 2003, p. 25)

Con base en lo anterior las redes empresariales se diferencian de los clústeres y distritos industriales por tres principales razones, a saber (López Cerdán, 2003):

- Generalmente, las redes de empresas están conformadas por un número más limitado de empresas que los distritos industriales.
- La identificación de las empresas que conforman la red es más clara y menos variable.
- Las empresas que componen una red no pertenecen al mismo territorio necesariamente.

Las redes empresariales pueden ser tipificadas de acuerdo con su estructura y objetivo (López Cerdán, 2003).

Dependiendo de su estructura pueden existir redes horizontales, las cuales constituyen la alianza entre un grupo de empresas con el mismo producto o servicio que cooperan en algunas actividades pero compiten en el mismo mercado (López Cerdán, 2003). Mientras tanto Ojeda (2009) las define como una red conformada por empresas en la misma etapa de la cadena de valor.

Las redes verticales son aquellas integradas por empresas en diferentes etapas de la cadena de valor (Ojeda, 2009). Este tipo de redes se conforman de grandes y pequeñas empresas que constituyen alianzas para desarrollar proveedores, dedicándose las grandes a las actividades más rentables, mientras

que las más pequeñas se dedican a atender un mercado que les permita sostenerse y crecer (López Cerdán, 2003).

Según López Cerdán (2003), con relación al objetivo las redes empresariales pueden ser Centros de compra de insumos o servicios, las cuales realizan una vinculación hacia atrás buscando el aprovisionamiento de insumos. Otro tipo de red son las comercializadores de productos o servicios, que realizan una integración hacia adelante buscando la venta de productos o servicios; los Grupos de promoción, que pretenden realizar una promoción conjunta; y por último aquellas redes conformadas para obtener facilidades a nivel de servicios especializados. No obstante, pueden darse otro tipo de redes que combinen los objetivos mencionados, estas son llamadas redes integrales.

De acuerdo con Ojeda (2009), existen otros tipos de redes empresariales objeto de las relaciones de cooperación, a saber: Simbiótica (Conformada por empresas de diferentes sectores industriales), Comensalista (En la cual participan compañías del mismo sector industrial). Las anteriores clasificaciones se dan de acuerdo con la forma de vinculación de las organizaciones participantes.

Por otra parte, se dan otras clasificaciones de acuerdo con la naturaleza de constitución, que pueden ser redes Formales o Informales. De igual manera por la conexión, según si es Directa o Indirecta, por la fortaleza del vínculo que puede ser Sólido o Débil y por su duración dependiendo si son Temporales o Permanentes (Ojeda, 2009).

Así mismo dependiendo de la naturaleza de los recursos compartidos pudiendo ser Estructuradas o no Estructuradas, o según la especificidad y continuidad por Agregación (Recursos compartidos), Heurísticas (Construcción de valor en conjunto), Transaccionales (Generándose complementariedad) y por

Orquestación (Para lograr especialización en actividades específicas) (Ojeda, 2009).

Otro de los aspecto clave que incentiva la formación de vínculos de cooperación entre compañías es lo relacionado a los propósitos de la relación, entre los cuales pueden darse redes cooperando de acuerdo a los Objetivos de mercado, a la Transferencia tecnológica, a compartir programas de Innovación y desarrollo, a la Internacionalización buscando nuevos mercados fruto de la globalización. Dependiendo del mercado que atienden si es el Sector público o Sector privado (Ojeda, 2009).

La ubicación geográfica también juega un papel preponderante en la formación de una red empresarial. En este sentido se distinguen por Local e Internacional (Ojeda, 2009).

Las redes empresariales pueden clasificarse también en función del aprendizaje esperado, por ejemplo en redes comerciales, que capitalizan el conocimiento y capacidades pre existentes; en redes híbridas, que buscan capitalizar lo existente y al tiempo crear nuevo valor; y en redes de aprendizaje que están enfocadas principalmente en desarrollar nuevas habilidades y adquirir nuevo conocimiento (Ojeda, 2009).

Con base en lo anterior, los modelos de estrategias de cooperación, se enfocan en los beneficios que pueden obtener a través de la colaboración con otros actores. La cooperación puede ofrecer ventajas significativas para compañías que tienen debilidades o carencia de recursos a través de la complementariedad de competencias y habilidades, así como un más fácil acceso a nuevos mercados, y oportunidades de sinergia y aprendizaje mutuos (Child, et al., 2005).

Competencia

Los modelos de estrategia tradicionales enfocados en la competencia, se basan en definiciones como la de Porter (1996), en la cual la estrategia consiste en crear un encaje idóneo entre las actividades de la empresa, es decir, decidir no sólo las actividades que lleva a cabo la empresa, fruto de un posicionamiento determinado, sino también la forma en que dichas actividades se relacionan entre sí.

Por su parte, para Mintzberg y Waters (1985) la estrategia es definida como un patrón en una corriente de decisiones, argumentando que considerarla como un proceso analítico para el establecimiento de metas a largo plazo y planes de acción para una organización, donde se realiza primero la formulación y luego la implementación, es una visión bastante limitada del concepto de estrategia, por lo que ellos orientan dicho concepto hacia una visión más amplia en la que ésta puede tomar forma de múltiples maneras.

En la literatura académica se han identificado algunas tipologías de estrategia, entre las cuales se identifican las de Mintzberg (1973), Mintzberg y Waters (1985), Miles, Snow, Meyer, y Coleman (1978), así como la de Porter (1980).

Mintzberg (1973) plantea tres tipologías o modos de construcción de la estrategia: La estrategia emprendedora, la de planeación y la adaptativa. En la estrategia emprendedora la organización está buscando activamente oportunidades, orientando su toma de decisiones en torno al futuro y centralizadas en la alta gerencia. La estrategia de planeación es aquella en la cual las organizaciones realizan análisis sistemáticos costo-beneficio para detectar nuevas oportunidades y para resolver los problemas que enfrentan. Finalmente, la estrategia adaptativa, es en la que las organizaciones toman sus decisiones de forma reactiva, se caracterizan por la ausencia de objetivos claros, limitada

búsqueda de oportunidades y generalmente ejecutan acciones tímidas que derivan en un avance poco significativo para la compañía. Frecuentemente estas modalidades de la estrategia no suelen presentarse en estados puros.

Posteriormente Mintzberg y Waters (1985) plantean una categorización de la estrategia en ocho tipos, desde acciones puramente deliberadas a puramente emergentes, dependiendo del grado de intencionalidad en su implementación. Así, las estrategias deliberadas tienen un alto grado de intencionalidad mientras que las emergentes se caracterizan por un grado mínimo o inexistente de intencionalidad.

Con base en esto los autores plantean ocho tipos de estrategias, a saber: La planeada, con una formulación clara y articulada de intenciones establecidas por el líder, son organizaciones que invierten tiempo significativo planeando las acciones del futuro; la emprendedora, dónde suelen contar con una persona que impone su visión individual usualmente adoptadas por empresas jóvenes o pequeñas en nichos de mercado relativamente seguros; la ideológica, en la cual los miembros de la organización comparten la visión corporativa, con altos niveles de resistencia al cambio, y suele presentarse en compañías con carácter colectivo o altruista; la de sombrilla, caracterizada porque los líderes establecen ciertos parámetros generales de lo que se espera obtener, así como los límites de desenvolvimiento, así los líderes juegan un papel fundamental en la concreción de la estrategia; y la de proceso, dónde el nivel central diseña las estructuras, establece los sistemas de control y define los mandos medios (Mintzberg & Waters, 1985).

Por último, los tipos de estrategia que conforman el grupo de estrategias emergentes son la no conectada, que se presenta usualmente en compañías conformadas por expertos con la capacidad de enfrentar situaciones de alta complejidad; la de consenso, en la que distintos actores convergen naturalmente en un mismo patrón de comportamiento, sin que exista un direccionamiento o control, exhibiendo una capacidad de aprendizaje por parte de los autores a partir

de la experiencia común; y por último la impuesta, en donde su adopción responde a exigencias del entorno más que de los directivos de la organización, que a pesar de ser netamente emergentes en la medida que se internalizan pasan a convertirse en deliberadas. (Mintzberg & Waters, 1985).

Por su parte, Miles, Snow, Meyer, y Coleman (1978), proponen cuatro tipos de estrategias empresariales a partir de tres problemas principales de las empresas en su ciclo adaptativo: los de emprendimiento, ingeniería y administrativos. Dichas estrategias empresariales son denominadas por los autores como la defensiva, prospectiva, analizadora y reactiva.

Para Miles et al., (1978), las organizaciones que adoptan estrategias defensivas realizan grandes esfuerzos para prevenir la entrada de nuevos competidores, típicamente mediante altos estándares de calidad o con precios competitivos, así como la adopción o desarrollo de tecnologías altamente eficientes en costos. Estas son organizaciones que se caracterizan por una planeación intensiva, con una clara división del trabajo promoviendo la centralización del control, con un sistema de comunicación mediado por niveles jerárquicos, y prestando escasa atención a su entorno y a las oportunidades que de éste pueden surgir (Miles, et al., 1978).

De acuerdo con Miles et al., (1978), la estrategia prospectiva tiene como principales características la promoción de la capacidad organizacional para encontrar nuevas oportunidades en el entorno, por lo que frecuentemente estas empresas logran impactar las respectivas industrias en las que están inmersas, generando también procesos internos flexibles a nivel de su tecnología como de sus procesos administrativos, con un control descentralizado, llevando a cabo procesos de planeación orientados a la obtención de resultados y manteniendo una perspectiva de evolución continua.

La estrategia analizadora es una mezcla entre prospectiva y defensora, caracterizada por su capacidad para imitar la competencia en la medida que un nuevo producto o mercado demuestran ser rentables. Las estructuras organizacionales de dichas empresas suelen ser matriciales, soportadas por un proceso de planeación intensiva (Miles, et al., 1978).

Los tres anteriores tipos de estrategias, la defensiva, prospectiva, analizadora, tienen un carácter proactivo, aunque en diferentes niveles, a diferencia de la estrategia reactiva la cual presenta patrones de ajuste al entorno inconsistentes e inestables. Éste último tipo de estrategias suelen presentarse cuando la alta dirección no tiene claramente articulada la estrategia empresarial, o cuando no hay un adecuado ajuste entre estructura, procesos, estrategia y entorno (Miles, et al., 1978).

Más adelante, Porter (1980) plantea un grupo de estrategias genéricas de negocio para alcanzar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo en cada negocio en el que la empresa compite. Dichas estrategias pueden ser liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

El liderazgo en costos busca producir con el menor costo del sector industrial, focalizándose en la eficiencia mediante economías de escala, control riguroso de gastos fijos y variables, esquemas de producción masiva y reducción de costos en las actividades de investigación, desarrollo, publicidad, mercadeo, entre otras (Porter M., 1980).

La estrategia de diferenciación busca la exclusividad, mediante actividades singulares para generar atributos únicos y ampliamente valorados por los clientes, lo que se ve reflejado en un precio superior, obteniendo suficientes ingresos adicionales para cubrir los costos adicionales de esta posición única y para mantener un desempeño superior en relación a sus competidores (Porter M., 1980).

Por su parte, la estrategia de enfoque pretende identificar un panorama de competencia estrecho, seleccionando un segmento blanco o desatendido para desarrollar una ventaja competitiva en él, aunque no en todo el sector industrial. Dicha estrategia tiene dos escenarios posibles: El enfoque de costos, con una posición privilegiada en un segmento específico asociada al mejor costo; El enfoque en diferenciación, con una posición de exclusividad para necesidades muy particulares en ciertos segmentos (Porter M., 1980).

Las tipologías tradicionales de estrategia que se mencionan, se clasifican desde las posiciones más defensivas hasta las más reactivas (Miles et al., 1978), o como las clasifica Mintzberg (1973), desde las acciones más emergentes a las más deliberadas, que tal como señala el autor, no suelen presentarse en estados puros. Todas estas estrategias con el objetivo de hacer frente a sus competidores u obtener ventajas de mercado ante la competencia, como señala Porter (1980), buscando obtener ventajas competitivas ya sea a través del liderazgo en costos, la diferenciación o con un enfoque específico, pero sin tener en cuenta para ello la colaboración con otras organizaciones.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura es definida por Kroeber y Kluckhohn (1952) como un conjunto de ideas, patrones y valores explícitos e implícitos, y un comportamiento adquirido y difundido por símbolos que resultan en un desempeño específico de los grupos humanos. Así mismo, Kroeber y Kluckhohn, agregan que el núcleo esencial de la cultura son las ideas tradicionales y sus valores adjuntos.

El concepto de cultura fue definido por Rocher en 1977 como “un conjunto trabado de maneras de pensar, de sentir y de obrar más o menos formalizadas, que aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas sirven de modo objetivo

y simbólico a la vez, para constituir a esas personas en una colectividad particular y distinta” (Citado por Dimitrova & Marín, 2006, p. 66).

Por su parte Hofstede (1980) menciona que la cultura consiste en la programación mental colectiva, que distingue los miembros de un grupo humano frente a otro. Para dicho autor, la cultura es a la colectividad humana lo que la personalidad es para un individuo. Así, la cultura es el conjunto de las características comunes que influyen la respuesta de una colectividad hacia su entorno (Hofstede, 1980).

Así, Rocher (1977) y Kroeber y Kluckhohn (1952) coinciden en que la cultura es un conjunto de maneras de pensar, o como lo llama Hofstede (1980) una programación colectiva, que se refleja en un comportamiento adquirido y compartido por un grupo de personas que los diferencia de otros.

Desde la perspectiva de la organización, Geert Hofstede expuso que cada organización está inmersa en un entorno sociocultural específico que influye en la cultura interna de las empresas, pues sus empleados resultan ser también y antes que nada, miembros de otros grupos culturales a nivel de país, región, clase, etnia o género, culturas, lo que a su vez determina ciertos comportamientos y actitudes, en ocasiones, con más impacto que la misma cultura empresarial interna (Hofstede, 1980).

Edgar Schein también habla de cultura empresarial en su libro publicado en 1985, describiéndola como presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa (Schein, 1985).

Para Schein (1985), las creencias o presunciones básicas son el primer elemento de la cultura organizacional y si bien se encuentran en un nivel alto de abstracción, se manifiestan de forma inconsciente en los supuestos, sentimientos y

actitudes de los empleados hacia su entorno. Los valores por su parte, son un elemento consciente que influye en el comportamiento de los miembros de la organización y una vez asimilados actúan como compromisos ineludibles y reafirmantes para los vinculados. Finalmente las normas sociales constituyen la materialización de las creencias y valores en reglas de comportamiento y sanciones (premios o castigos) relativos de la conducta. Las normas institucionalizadas, las narraciones, las acciones y los objetos son los cuatro elementos que las conforman.

Por otra parte Kreps (1990) identifica cuatro atributos clave de la cultura: los valores, los héroes, los ritos y rituales, y las redes de trabajo. Los valores, como la filosofía y creencias compartidas; los héroes, que son miembros que representan los valores destacados; los ritos y rituales, materializados en ceremonias para celebrar y fortalecer los héroes y valores; y finalmente las redes de trabajo representadas en los canales de comunicación para promover la cultura corporativa.

Dimitrova y Marín (2006) identifican cuatro elementos principales de la cultura, que son: las técnicas, que hacen referencia a un conjunto de conocimientos o instrumentos; el código simbólico (lenguaje) que se compone de actos, objetos o acontecimientos con significado social diferente del objetivamente percibido; los modelos de la realidad que constituyen los paradigmas con los que dicha comunidad se acerca y toma postura frente a los fenómenos de interés; y el mundo normativo que corresponde al conjunto de creencias, valores, normas y sanciones que identifican dicha sociedad.

Los autores señalados Schein (1985), Kreps (1990), Dimitrova y Marín (2006) coinciden en los valores como un elemento constitutivo de la cultura.

Valores culturales

En 1992 Shalom H. Schwartz plantea su teoría de los valores. Allí, el autor define los valores como deseables, objetivos trans situacionales, los cuales varían de importancia y sirven como principios que guían la vida de las personas (Schwartz, 1992).

Para Schwartz (1992), todos los valores tienen cinco principales características en común que se enuncian a continuación:

- Los valores son creencias que están ligadas a la razón y no a las ideas objetivas.
- Los valores son un constructo motivacional.
- Los valores trascienden las acciones y situaciones específicas.
- Los valores guían la selección y evaluación de acciones, políticas, personas y eventos
- Los valores están ordenados por importancia relativa entre uno y otro. De esta forma, los valores tienen una característica jerárquica que los distingue de las normas y actitudes.

De acuerdo con Schwartz (1994), existe un amplio acuerdo en la literatura acerca de las cinco características mencionadas frente a las definiciones conceptuales de los valores: Un valor es una creencia relativa a estados finales deseables o modos de conducta que trascienden situaciones específicas y actúan como guía de selección y evaluación del comportamiento, personas y acontecimientos, y que se ordenan por importancia relativa frente a otros valores para formar un sistema de prioridades de valores.

En el planteamiento de Schwartz (1992) el autor identifica diez tipos de valores motivacionalmente distintos y que son probables a ser reconocidos en

diferentes culturas, a saber: poder, logro, hedonismo, estimulación, autodirección, universalismo, benevolencia, tradición, la conformidad y la seguridad. Estos últimos se derivan de tres requerimientos universales de la condición humana: las necesidades de los individuos como organismos biológicos, los requisitos de una interacción social coordinada, y las necesidades de supervivencia y bienestar de los grupos.

En la Tabla No. 1 se definen dichos valores y de dónde se derivan (Schwartz, 1994):

Tabla 1. Definición y derivación de valores de Schwartz

Valor	Definición	Fuente
Poder	Estatus social y prestigio. Control y dominio sobre otras personas y recursos.	Interacción social Grupos
Logro	Éxito personal mediante la demostración de la competencia de acuerdo a estándares sociales	Interacción social Grupos
Hedonismo	Placer y gratificación para sí mismo	Organismo biológico
Estimulación	Entusiasmo, novedad y desafío en la vida.	Organismo biológico
Auto dirección	El pensamiento independiente y la acción de elegir, crear, explorar.	Organismo biológico Interacción social
Universalismo	Comprensión, aprecio, la tolerancia y la protección del bienestar de todas las	Organismo biológico Grupos

	personas y para la naturaleza.	
Benevolencia	Preservación y valorización del bienestar de las personas con quien se está en contacto personal frecuente.	Organismo biológico Interacción social Grupos
Tradición	El respeto, el compromiso y la aceptación de las costumbres e ideas que la cultura o la religión tradicionales proveen.	Grupos
Conformidad	Restricción de las acciones, inclinaciones, y los impulsos que puedan alterar o dañar a otros y que violan las expectativas o normas sociales.	Interacción social Grupos
Seguridad	La seguridad, la armonía y la estabilidad de la sociedad, de las relaciones y de sí mismo.	Organismo biológico Interacción social Grupos

Fuente: Schwartz (1994)

Con base en lo descrito anteriormente, Schwartz desarrolló una encuesta para medir las prioridades de los valores de las personas llamada Schwartz Value Survey- SVS por sus siglas en inglés. Fueron seleccionados 56 valores, 52 de ellos para representar los 10 tipos de valores postulados en su teoría y 4 para capturar algún tipo de espiritualidad. Fueron presentados en dos listas, 30 de ellos como

valores terminales, es decir con objetivos terminales como estados finales o sustantivos, y los restantes 26 como valores instrumentales, que se refiere a modos de comportamiento o adjetivos. Cada valor se pidió calificar como "Un principio guía en mi vida" en una escala de nueve puntos, siendo 7 de suprema importancia, 6 muy importante, 5 y 4 sin etiqueta, 3 importante, 2 y 1 sin etiqueta, 0 no importante y -1 opuesto a sus valores (Schwartz, 1992).

Por su parte, Hofstede (1980) desarrolla un modelo teórico de valores culturales en el que se identifican un conjunto de dimensiones que representan los valores compartidos entre diferentes sociedades, las cuales son: La distancia del poder, la masculinidad o feminidad, el individualismo o colectivismo, y el control de la incertidumbre. Posteriormente Hofstede y Bond incorporan al modelo una quinta dimensión llamada dinamismo confuciano (1988).

Respecto de las dimensiones del modelo de Hofstede (1980), la distancia del poder se refiere al grado en que los miembros menos poderosos de la organización aceptan y esperan que el poder esté distribuido de forma desigual. Las culturas que avalan una menor distancia del poder, aceptan y esperan relaciones de poder más consultivas y democráticas. Si la distancia del poder es alta, las relaciones de poder son más autocráticas y paternalistas. Este indicador no refleja una diferencia objetiva en la distribución del poder, pero sí la forma en que la gente lo percibe.

La dimensión de la masculinidad versus la feminidad hace referencia a la distribución de los roles emocionales entre los géneros, según lo cual los valores de la cultura de masculinidad están enfocados en competitividad, asertividad, materialismo, ambición y poder, mientras que en una cultura de feminidad están orientados a las relaciones y calidad de vida (Hofstede, 1980).

A nivel del individualismo frente al colectivismo, esta es una dimensión que se refiere al grado en el cual los individuos son integrados a los grupos. En

sociedades individualistas el enfoque está puesto en los logros personales y los derechos individuales. Por el contrario en sociedades colectivistas, el enfoque está en que los individuos actúan predominantemente como miembros de un grupo permanente y coherente (Hofstede, 1980).

De acuerdo con Hofstede (1980), la dimensión de evitación de la incertidumbre, es un concepto clave en las teorías organizacionales modernas, el cual es frecuentemente relacionado con el concepto de entorno; así todo lo que no está bajo control directo de la organización es una fuente de incertidumbre. La forma como una organización lidia con la incertidumbre puede ser dividida en dos, dependiendo si asumen un comportamiento racional o irracional. Así, el comportamiento racional tiende a ser normativo, incluyendo teorías de toma de decisiones, manejo de contingencias y comportamiento estratégico, mientras que el irracional constituye lo opuesto.

Las personas en culturas que evitan en alto grado la incertidumbre proceden de forma planificada a los acontecimientos, implementando reglas, leyes y regulaciones, mientras que las personas en culturas que evitan en bajo grado la incertidumbre aceptan y se sienten cómodas en situaciones no estructuradas o entornos cambiantes y tratan de tener las menores reglas posibles (Hofstede, 1980).

Por último, la dimensión denominada dinamismo confuciano hace referencia al horizonte de tiempo de la organización. Aquellas orientadas al largo plazo otorgan mayor importancia al futuro, promoviendo valores pragmáticos orientados a la recompensa, persistencia, ahorro y capacidad de adaptación, mientras que aquellas orientadas al corto plazo promueven valores relacionados con el pasado y el presente incluyendo la estabilidad, la tradición, la reciprocidad y el cumplimiento de las obligaciones sociales (Hofstede & Bond, 1988).

Algunos de los estudios en los que se ha aplicado el modelo de Hofstede es en el de House et al., (1999) para el Global Research Program GLOBE, el de Aycan et al. (2000) para la predictividad de ciertos atributos de la cultura organizacional, el de Papalexandris y Panayotopoulou (2004) para la configuración de las prácticas de recursos humanos, así como en otros estudios organizacionales como los de Baumanis (2002), Omar y Urteaga (2010), Guillen y Aduna (2008) y Wheeler (2002) (Citados por Grueso H., Rey, & Gonzalez, 2012).

Por otro lado, dicho modelo ha sido también criticado por múltiples investigadores como Sondergaard (1994), McSweeney (2002), Signorini, Wiesemesand Murphy, (2009), entre muchos otros. Aunque autores como Dimitrov (2014), argumentan que las amplias y variadas críticas que tiene el modelo son también resultado de su amplio y profundo uso en diferentes esferas científicas o de negocios durante todos estos años.

Sondergaard (1994) concentra sus críticas en la validez del cuestionario de actitudes como un medio para inferir los valores y plantea dudas de si las dimensiones culturales pueden considerarse como artefactos del periodo de análisis. Mientras tanto, McSweeney (2002) eleva sus principales críticas al modelo de Hofstede por basar sus argumentos en supuestos metodológicos cruciales, entre las cuales se encuentran la existencia de tres componentes: ocupacional, organizacional y nacional; el supuesto que la nación se identifica en el individuo; y que la cultura nacional puede ser identificada por las diferencias en las respuestas, entre otros supuestos a nivel de la cultura nacional.

No obstante a las críticas, para Bertsch y Girard (2011) el modelo de Hofstede es uno de los modelos más utilizados y con mayores réplicas y referencias a nivel de modelos culturales, con más de 140 réplicas desde 2001, y con cerca de 1400 artículos que referencian su trabajo entre Enero de 2000 y Diciembre de 2005. Igualmente Luthar y Luthar (2002), destacan de este modelo que usa grandes

muestras entre diferentes países y que por ende es bastante útil ahora identificar diferencias culturales en el comportamiento y percepciones.

Otros autores como Chanchani y Theivanathampillai (2009) explican la amplia adopción del modelo de valores culturales de Hofstede debido a las siguientes razones: a) un diseño claro del framework con el objetivo de clasificar diversas culturas con la integración deliberada de teorías previas fragmentadas; b) la simplicidad que se percibe en la aplicación de las dimensiones culturales, desde el ámbito de los negocios hasta la academia; c) una nueva técnica de medición de valores lo que no es frecuente según el autor; d) satisfaciendo la demanda de los investigadores mediante un extenso conjunto de datos para el análisis empírico.

Lo anterior es soportado también por Hsu, Woodside y Marshal (2012), quienes afirman que en comparación con la investigación de Hofstede, los estudios de Inglehart y Schwartz cubren una cantidad relativamente pequeña de dimensiones de valores culturales nacionales, y que el modelo de Hofstede sigue siendo el framework más comprensivo en estudios trans culturales sobre las bases de la cultura nacional.

Con el propósito de medir los valores culturales según los directivos de las empresas, se ha seleccionado el modelo de Hofstede (1980) para esta investigación, dada la amplia aceptación del modelo y sus subsecuentes actualizaciones como la de Hofstede y Bond (1988).

Lo expuesto en este capítulo, devela la importancia de la cultura organizacional y su papel clave en el desempeño de las organizaciones debido a su efecto en el comportamiento de las personas (Grueso, 2009). Igualmente, en uno de sus componentes centrales, a saber: los valores como ese elemento consciente, que influye en el comportamiento de los miembros de la organización, actuando

como compromisos ineludibles y como guía para evaluar y actuar ante comportamientos, personas y situaciones (Schwartz, 1994).

3. INNOVACIÓN

El concepto de innovación ha sido definido por diversos autores desde diferentes puntos de vista, sin embargo a pesar de la cantidad de estudios alrededor del tema, no se ha llegado a una definición generalmente aceptada de innovación. A pesar de esto, se puede identificar un consenso respecto a que innovar significa crecer, progresar y desarrollarse a través de un sin número de actividades que conducen al bienestar de la sociedad (Pavón & Hidalgo, 1997).

Uno de los primeros en hablar de innovación fue Schumpeter, quien en 1934 definió la innovación desde cinco perspectivas, a saber: La introducción al mercado de un nuevo producto, la incorporación de un nuevo método, la apertura de un nuevo mercado, la consecución de un nuevo proveedor o la implantación de una nueva estructura (Schumpeter, 1935).

Posteriormente Gee (1981), la define como un proceso mediante el cual se desarrolla un producto, técnica o servicio a partir de una idea o necesidad aceptado comercialmente. En la misma línea, otros autores como Pavon & Goodman (1981), la definen como un conjunto de actividades que se realizan en cierto periodo de tiempo para introducir por primera vez una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de manera exitosa en el mercado.

El concepto de innovación es también tratado en el libro verde la innovación, describiéndola como «Innovación es sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad» (Comisión Europea, 1995).

Posteriormente Drucker (1996) resalta la necesidad para las organizaciones de innovar o morir. En este contexto, para dicho autor innovación significa cambiar los productos o servicios para conservar sus mercados los cuales cambian muy rápidamente.

Drucker (1996) distingue entre compañías que son buenas mejorando lo que ya hacen, aquellas con habilidades para extender sus actuales dominios y las que son buenas innovando. Así mismo plantea la necesidad para las grandes organizaciones de mejorar, extender e innovar simultáneamente. Se refiere también, a la innovación como una práctica sistemática, organizada y rigurosa que implica la necesidad permanente de identificar cambios en los negocios a nivel demográfico, valores, tecnología o ciencia para luego detectar las oportunidades. Igualmente como una práctica que requiere abandonar más que defender el pasado.

Para Drucker (1998) la innovación es de índole conceptual y perceptual, por tanto los innovadores exitosos usan ambos lados del cerebro para analizar las expectativas, valores y necesidades de los consumidores potenciales. Así las innovaciones deben ser simple pero bien enfocadas, y su aplicación específica, clara y cuidadosamente diseñada. La innovación como un proceso sistemático, es entonces más acerca del trabajo que de la genialidad; requiere conocimiento, ingenuidad y foco.

Finalmente Drucker (1998), recapitula los principios de la innovación sistemática centrándolos en el análisis de las fuentes de nuevas oportunidades y siendo consciente de sus diferentes grados de importancia en los diferentes momentos del tiempo.

Pavón e Hidalgo (1997) clasifican la innovación en dos tipos, a saber: La innovación tecnológica y la no tecnológica. Para estos autores el proceso de

innovación tecnológica es "...el conjunto de las etapas técnicas, industriales y comerciales que conducen al lanzamiento con éxito en el mercado de productos manufacturados, o la utilización comercial de nuevos procesos técnicos" (p. 4).

En esta misma línea, Machado (1997) definía la innovación tecnológica como el proceso continuo de efectuar cambios tecnológicos para obtener mejores resultados para la organización como crecimiento, sostenibilidad y competitividad.

Las primeras ediciones del Manual de Oslo para la recolección e interpretación de datos de innovación dan un enfoque a esta última desde el punto de vista tecnológico a nivel de producto y proceso. Así, la Innovación Tecnológica de Producto y Proceso (TPP) es definida como la implementación tecnológica de nuevos productos (bienes o servicios) y procesos para la firma o mejoras tecnológicas significativas en los mismos (OECD & Eurostat, 1997).

En la 3ra edición del Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos de innovación publicado por la OCDE Y Eurostat, diferencian el concepto de innovación entre la innovación tecnológica de proceso y de producto (TPP), especialmente enfocada en el sector manufacturero, y la innovación no tecnológica la cual tiene notable incidencia en el sector servicios. Así mismo, se introducen algunas modificaciones en las definiciones de innovación de proceso e innovación de producto, para reflejar mejor su aplicabilidad al sector servicios, especialmente con la eliminación de la palabra "Tecnológico".

La OCDE en la tercera edición del Manual de Oslo define la innovación como "... la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), 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." (OECD & Eurostat, 2005, p.56).

Las actividades en el ámbito de I+D son cruciales en el proceso de innovación, sin embargo hay un alto número de actividades que escapa de dicho ámbito y que requieren de recursos altamente cualificados, de estructuras organizativas que faciliten el aprendizaje, así como de la interrelación de la empresa con otras entidades (OECD & Eurostat, 2005).

La identificación de cambios introducidos por las organizaciones que las lleven a aumentar sus rendimientos, demanda un marco más amplio que la medición de la innovación TPP, por tanto la innovación no tecnológica, requiere no solo la eliminación de la dimensión tecnológica, sino también la integración de dos nuevos tipos de innovación comprendidos por la innovación en mercadotécnica y la innovación organizativa. Si bien, estos dos conceptos aún tienen un carácter experimental, se han obtenido resultados prometedores que estimulan la investigación dirigida a dichas variables (OECD & Eurostat, 2005).

Tipos de innovación

Desde la perspectiva de la OCDE y Eurostat (2005), la innovación es comprendida por cuatro tipos, a saber: Las innovaciones de producto, las innovaciones de proceso, las innovaciones de mercadotecnia y las innovaciones de organización.

La Innovación de producto corresponde a la introducción de un nuevo bien o servicio, o una mejora significativa del mismo. Esto puede darse a nivel de sus componentes, sus características funcionales o de su utilización. Frecuentemente este tipo de innovaciones hace uso de nuevos conocimientos o tecnologías, o se basan en nuevas combinaciones de los ya existentes; específicamente a nivel de servicios la innovación puede darse en la forma de prestación del servicio, la adición de nuevas características o la generación de un servicio completamente nuevo (OECD & Eurostat, 2005).

Un segundo tipo de innovación es la innovación de proceso que atañe a la introducción de un nuevo proceso de producción o distribución, o de una mejora significativa del mismo. Usualmente esta clase de innovaciones tienen como objetivo la optimización de costos unitarios de producción o distribución así como la mejora de la calidad y la integración a la producción de un nuevo o significativamente mejorado producto. A nivel de producción puede implicar cambios en los materiales, equipos, técnicas, programas informáticos, entre otros. Por su parte, a nivel de la distribución comprende la logística para el abastecimiento de insumos y la entrega de los productos finales (OECD & Eurostat, 2005).

Con respecto a este segundo tipo de innovación, Drucker (1988) plantea otras oportunidades para innovar que se pueden encontrar al interior de las organizaciones son las necesidades de procesos, que se refiere a la modificación de los mismos para aprovechar al máximo las potencialidades o subsanar sus debilidades. Esto se refiere, no a cambios en el producto o servicio final, sino a la forma de hacerlos o adaptarlos.

La innovación de mercadotecnia por su parte, "es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación" (OECD & Eurostat, 2005, p. 60). Según la OCDE y Eurostat (2005), la introducción de un nuevo método de comercialización se diferencia de un cambio convencional en los instrumentos de comercialización, especialmente por la ruptura fundamental de los métodos ya practicados.

Las mejoras en el diseño de producto no implican necesariamente una innovación de producto, pues se refiere a cambios en la forma y aspecto del producto y no a la modificación de sus características funcionales o a su utilización

prevista. Por su parte los cambios en el posicionamiento están ligados a la creación de nuevos canales de venta o conceptos de presentación (OECD & Eurostat, 2005).

En lo que se refiere a la promoción de los productos involucra la generación de nuevos conceptos de promoción o el desarrollo de la imagen de marca para penetrar un nuevo mercado o renovar la imagen del producto. Finalmente a nivel de precio se reflejan en nuevas estrategias de tarificación. Esto no incluye la variación del precio por segmentación de mercado (OECD & Eurostat, 2005).

Este tipo de innovación se enfoca en los estudios de mercado, que pueden inducir la innovación de producto y proceso por demanda, y en el desarrollo de nuevos métodos de comercialización indispensables para la introducción al mercado de nuevos productos y los existentes. Esta innovación está enfocada en satisfacer las necesidades de los clientes, así como en la apertura y posicionamiento en los mercados, y sus objetivos económicos están enfocados en el mejoramiento de las ventas y la cuota de mercado (OECD & Eurostat, 2005).

Por último la innovación de organización se refiere a la generación de un nuevo método organizativo al interior de la empresa, bien sea en sus prácticas o en la organización del lugar de trabajo, o en sus relaciones exteriores (OECD & Eurostat, 2005).

Dichas innovaciones resultan de decisiones estratégicas tomadas por la dirección de la firma y pueden darse en los costos administrativos o de transacción, la satisfacción de los colaboradores hacia el trabajo, en el acceso a intangibles, en los costos de suministros, entre otros (OECD & Eurostat, 2005).

La innovación en las prácticas empresariales implica nuevos métodos en las rutinas y procedimientos. Un ejemplo de esto puede ser la política de gestión del conocimiento. Por otra parte la innovación en la organización del lugar de trabajo se

refiere a nuevos métodos para la asignación de roles y responsabilidades, así como nuevos conceptos de estructuración. Mientras tanto la innovación en las relaciones exteriores consta de nuevas formas de administrar las relaciones de la empresa con su entorno (Competidores, Gobierno, Proveedores, etc.) (OECD & Eurostat, 2005).

Con base en lo señalado anteriormente por la OECD y Eurostat (2005) cabe aclarar que las adquisiciones o fusiones no se consideran innovaciones organizativas por sí mismas, aunque éstas pueden implicar la generación de innovaciones a nivel de producto, proceso, mercadotecnia y organización.

La innovación organizativa no solo puede resultar un factor de apoyo para los otros tipos de innovación, sino que también puede mejorar los resultados por si misma influyendo en la calidad, eficiencia, intercambio de información y facilidad de aprendizaje y adaptación de la misma a su entorno (OECD & Eurostat, 2005).

Para la OECD y Eurostat (2005) todos los tipos de innovación tienen en común que bien sea a nivel de producto, proceso, mercadotecnia u organización deben haber sido introducidos con el lanzamiento al mercado o con la incorporación efectiva a las operaciones de la firma. La innovación puede darse en un único y significativo cambio o con una serie de mejoras incrementales que juntas constituyen un cambio significativo.

Las actividades encaminadas a la generación de innovaciones no solamente abarcan las actividades propias de Investigación y Desarrollo (I+D), sino que son todas aquellas gestiones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales cuyo objetivo es la introducción de innovaciones. Estas pueden ser innovadoras por sí mismas o de apoyo para la introducción de la innovación (OECD & Eurostat, 2005).

Las actividades de innovación pueden estar orientadas a la creación (único cambio importante) y otras al mejoramiento incremental (serie de cambios progresivos). Así mismo, éstas pueden ser de tres clases: Abandonadas, aquellas que han sido canceladas antes de su introducción; en curso, las que no han culminado su introducción; y exitosas, las que comprenden la introducción de una nueva innovación (OECD & Eurostat, 2005).

Las actividades de innovación tienen características de un sistema complejo, dado que si bien es factible identificar ciertos vínculos y factores que influyen en ella, no es posible formular un modelo dinámico que establezca una relación directa causa - efecto, sea positivo o negativo, y los resultados no lineales derivados del cambio.

Las actividades del proceso de innovación son impactadas según la diversidad y estructura de sus vínculos. Éstos últimos constituyen relaciones con agentes internos y externos a la organización que se convierten en fuentes de información, conocimiento y tecnologías, pudiendo variar según la fuente, el costo de la inversión y la interacción (OECD & Eurostat, 2005).

A propósito de estas relaciones con agentes internos y externos a la organización, que se convierten en fuentes de información; Drucker (1998), señala que aunque algunas innovaciones emergen de destellos de genialidad, la mayoría de las innovaciones - en especial las más exitosas - surgen de acciones consientes y determinadas en búsqueda de oportunidades que se dan alrededor de situaciones poco comunes. Estas oportunidades constituyen entonces fuentes para innovar las cuales pueden estar presentes al interior o exterior de una compañía o industria.

Para Drucker (1998), las fuentes al interior de una empresa o industria pueden ser ocurrencias inesperadas, incongruencias, necesidades del proceso y los cambios en el mercado o la industria (Drucker, 1998).

De acuerdo con Drucker (1998), a menudo fallas inesperadas en la incorporación de un producto con un fin y mercado esperados puede llevar al éxito por usos alternativos de los productos o mercados emergentes. Así, ocurrencias inesperadas como éxitos o fracasos no previstos pueden llevar a fuentes para innovar dado que la mayoría de negocios pierden, ignoran o incluso rechazan dichas oportunidades.

Por otra parte, los cambios en la industria o el mercado son también fuente de innovación dado que las estructuras de la industria no son estáticas, sino por el contrario están en permanente cambio creando oportunidades masivas de innovación. Típicamente las compañías establecidas se enfocan en la defensa de lo que hacen actualmente y no los nuevos retos que se avecinan, sin embargo las nuevas oportunidades usualmente no encajan en la forma como la industria se enfoca al mercado, lo define o se organiza para atenderlo (Drucker, 1998).

Adicionalmente existen otras tres fuentes externas a las organizaciones o la industria en la que se desempeñan que constituyen también oportunidades para innovar, a saber: Los cambios demográficos, los cambios de percepción y el nuevo conocimiento (Drucker, 1998).

Es fundamental en los estudios de la innovación, considerar las fuerzas que inducen a la actividad innovadora, cuyos objetivos pueden estar relacionados con los productos, mercados, la eficiencia, calidad y su capacidad para aprender o introducir cambios. Así mismo, es relevante identificar los factores que obstaculizan o afectan negativamente las actividades de la innovación como factores económicos, factores específicos de la empresa, factores legales o la capacidad de apropiación de las innovaciones generadas (OECD & Eurostat, 2005).

Barreras u obstáculos de la innovación

Existen diferentes barreras para el desarrollo de las actividades de innovación y su incorporación. Éstas pueden ocasionar que las actividades de innovación no den inicio, se detengan o que tengan efectos negativos sobre los resultados previstos (OECD & Eurostat, 2005).

Algunas barreras que pueden afectar los cuatro tipos de innovación son los factores económicos (costos elevados o demanda insuficiente), factores vinculados al conocimiento (cualificación del personal o acceso a información), factores institucionales (Normatividad o fiscalidad), entre otros (OECD & Eurostat, 2005).

Posibles barreras al proceso se listan a continuación en la Tabla No. 2 (OECD & Eurostat, 2005).

Tabla 2. Barreras de la innovación

Factores	Barreras u obstáculos
Factores económicos	Riesgos percibidos como excesivos Costos elevados Falta de fondos propios Falta de financiación externa (Capital de riesgo, financiación pública)
Factores vinculados al conocimiento	Potencial de innovación insuficiente (I+D, diseño, etc.) Falta de personal cualificado (Al interior de la firma, en el mercado laboral)

	Falta de información sobre tecnología Falta de información sobre los mercados Insuficiencia en la disponibilidad de servicios externos Falta de socios para cooperar (A nivel de producto, procesos, comercialización) Rigidez organizativa (A nivel de personal, gestores, estructura de dirección) Incapacidad de asignación de personal a las actividades de innovación
Factores de mercado	Demanda dudosa de productos innovadores Mercado potencial dominado por competidores establecidos
Factores institucionales	Falta de infraestructura Debilidad de los derechos de propiedad Legislación, reglamentos, normas y fiscalidad
Otros factores	No necesidad de innovar debido a innovaciones previas No necesidad de innovar debido a falta de demanda de innovación

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, se destaca el rol de la innovación dentro de la estrategia de las organizaciones considerando el impacto significativo que se puede obtener en los resultados generales de la empresa, bien sea en las cifras de negocio, la cuota de mercado, la productividad, la eficiencia, la generación de conocimiento, entre otros, al igual que para los sectores de actividad a los que pertenecen y a la economía en general. Así, este constituye uno de los indicadores más relevantes pero también difíciles de medir (OECD & Eurostat, 2005).

Las dimensiones tratadas en este capítulo, a saber la estrategia de cooperación, los valores de la cultura organizacional y la innovación tecnológica y no tecnológica, contemplando sus definiciones teóricas, tipologías y componentes, constituyen la base teórica de esta investigación.

La estrategia de cooperación con una relevancia determinante, puesto que permite a las compañías y sus directivos, así como otros actores de su entorno, a saber: el gobierno, la banca, universidades y centros de investigación, etc., evolucionar de la planeación y acción a corto o mediano plazo, hacia una verdadera gestión y liderazgo de largo plazo que contribuye a la perdurabilidad de las organizaciones y a la competitividad de las alianzas (Quentin, 1999).

En segunda instancia, la cultura como el comportamiento común adquirido por una comunidad condicionada por un conjunto de normas, valores y conocimientos particulares (Dimitrova y Marín 2006), enfatizando en los valores culturales que serán medidos bajo el modelo de Hofstede (1980), y sus subsecuentes actualizaciones como la de Hofstede y Bond (1988)), con el propósito de medir los valores culturales según la perspectiva de los directivos de las empresas.

Y finalmente, la innovación no tecnológica como la introducción o mejora sustancial de un bien o servicio, proceso, método de comercialización u organizativo

en las prácticas y relaciones internas o externas, para medir la innovación de producto y proceso, como también la de mercadotecnia y organización (OECD & Eurostat, 2005).

CAPÍTULO 2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y JUSTIFICACIÓN

En 2008 se crearon en Bogotá 41.654 nuevas empresas en el periodo comprendido entre enero y septiembre del mismo año, de las cuales el 98,76% fueron constituidas como Microempresas. El 80% de las empresas registradas corresponden al sector económico de servicios. No obstante, en el mismo año fueron liquidadas 12.678 firmas de las cuales el 84% pertenecían al sector de servicios: 96% eran microempresas, 3,8% pymes y el 0,2% eran grandes empresas (Cámara de Comercio de Bogotá, 2008).

Un gran número de compañías compiten actualmente en espacios de mercado conocidos, saturados de competidores operando bajo reglas de juego conocidas, buscando superar sus rivales y explotar la demanda existente de mercado mediante ventajas como bajos costos o diferenciación. Así, estas estrategias orientadas principalmente en la competitividad pueden llegar a afectar significativamente la rentabilidad y el crecimiento de las firmas (Kim & Mauborgne, 2005).

Según Kim y Mauborgne (2005), en las últimas décadas se ha enfatizado en la importancia para las firmas de encontrar un posicionamiento estratégico, diferenciado y en lo posible único, mediante la generación de productos y procesos divergentes frente a los competidores que les permitan crear y capturar nueva demanda más allá de competir por las existentes, y en consecuencia generar no solo una mayor tasa de utilidades y beneficios para la empresa, sino también contribuir a ampliar la frontera del conocimiento e impactar positivamente la sociedad.

De acuerdo con Kim y Mauborgne (2005), una de las principales formas de conducir las compañías a industrias inexistentes actualmente y espacios de

mercado desconocidos es mediante la innovación como parte fundamental de la estrategia, para adaptarse a los cambios súbitos de los entornos complejos en los que se encuentran inmersas. Para esto se requiere la transformación permanente de las organizaciones mediante la incorporación de innovaciones, no necesariamente tecnológicas, sino en la curva de valor de las organizaciones y sobre la base de una estrategia que abarque toda la compañía.

En modelos tradicionales la innovación se ha dirigido a la innovación tecnológica de producto y proceso con especial énfasis en el sector manufacturero, sin embargo, encuestas orientadas a identificar la naturaleza e incidencias de la innovación en el sector empresarial, han llevado a replantear los conceptos, definiciones y metodología, reenfoándose a otro tipo de innovación, a saber la innovación no tecnológica especialmente aplicada al sector servicios (OECD & Eurostat, 2005).

Por otra parte, las restricciones de tiempo, información, recursos humanos y financieros son impedimentos frecuentes para las compañías en el desarrollo de procesos sistemáticos de innovación, especialmente a nivel de pequeñas y medianas empresas. Las redes de cooperación entre firmas con necesidades y objetivos convergentes constituyen una opción a dicha problemática, dado que la asociación y cooperación de las partes generan una serie de ventajas colaborativas de tipo organizacional, tecnológico, informacional, estratégico y financiero reduciendo la magnitud de los esfuerzos individuales y colectivos para alcanzar las metas planteadas (Quentin, 1999).

Las estrategias de cooperación inter firma constituyen entonces otro interés fundamental en este estudio, pues de acuerdo con Porter (1998) éstas han venido convirtiéndose en una alternativa válida para alcanzar nuevas ventajas que les permiten a las organizaciones incrementar su productividad, acceder a diversos

recursos de carácter tangible e intangible y en general a un entorno de negocios favorecedor, entre otros beneficios, para el fomento de la innovación.

Se han realizado diversos estudios que demuestran la estrecha relación entre redes empresariales y la generación de innovaciones en el mediano y largo plazo que son particulares y difícilmente imitables dada la aportación específica de cada participante a la diferenciación estratégica colectiva brindándoles ventajas competitivas con respecto a su entorno (Bakaikoa, Begiristain & Goikoetxea, 2004).

A nivel latinoamericano, algunas investigaciones han demostrado el impacto de la eficiencia colectiva en la competitividad de las empresas y la generación de valor, específicamente a nivel de procesos y productos a partir de variables ligadas al aprendizaje, innovación y organización. Algunos de los factores identificados como influyentes en el proceso fueron la red institucional en sí misma, la política macroeconómica, los centros de investigación y universidades, así como la cooperación institucional (Pietrobelli & Rabellotti, 2005).

Un estudio realizado por Ojeda (2009), en pymes del sector ambiental en México tuvo el objetivo de presentar una evidencia empírica sobre los vínculos de la cooperación en la estrategia de empresa. En esta investigación se analizaron cualitativamente 22 propietarios de pequeñas y medianas empresas (PYMES) mediante entrevistas semiestructuradas, elaborando posteriormente cuadros con datos cualitativos y numéricos, arrojando principalmente que el 56% de los vínculos de cooperación fueron establecidos de forma estratégica y un 44% de forma casual. Igualmente que el objetivo estratégico que persiguen es la supervivencia y futuro crecimiento, el posicionamiento y la internacionalización.

Específicamente en materia de innovación, esta relación se halló como parte de la estrategia de posicionamiento, la cual se logra mediante innovación, aprendizaje y conocimiento, el acceso a tecnología y complementariedad de

recursos en los cuales la cooperación tiene su impacto debido a las actividades conjuntas de I&D, así como en la transferencia de tecnología (Ojeda, 2009).

Posteriormente Ojeda y Puga (2010), llevaron a cabo un estudio sobre los vínculos de la cooperación empresarial como una valiosa herramienta para las actividades de innovación en micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) del sector ambiental en México. Para esto se realizó un análisis cualitativo de 29 empresas encontrando que cuando el empresario tiene claridad frente a las necesidades de información para sus innovaciones la búsqueda se concentra en los eventos en los que puede aprender de los otros, enriquecer sus ideas y tener contacto directo con otras innovaciones. La evidencia empírica mostró que los vínculos de cooperación son una herramienta aplicada para superar la dependencia en materia de tecnología y conocimiento técnico, y también para fortalecer y retroalimentar sus ideas y capacidades a partir de las cuales producen sus innovaciones, permitiéndoles obtener ventajas competitivas para posicionarse en el mercado nacional o ingresar a mercados extranjeros (Ojeda & Puga, 2010).

En el contexto específico colombiano se estudió la relación entre redes empresariales e innovación en una red del sector cosmético en Bogotá, Colombia (Grueso, Gómez & Garay, 2011). Para ello se utilizó como unidad de análisis un grupo conformado por cinco empresas pertenecientes a dicha red, buscando identificar las acciones de innovación introducidas en tres rubros: mejoras en procesos de investigación y desarrollo, actividades relativas a las innovaciones de producto y de proceso, y actividades relativas a las innovaciones de mercadotecnia y organización.

Se desarrolló una escala inspirada en el Manual de Oslo de la OECD y Eurostat (2005) y se analizaron los datos a través de teoría de grafos. En la investigación realizada se obtuvo como resultado que en el primer rubro, relacionado con la mejora en los procesos de investigación y desarrollo (I+D), las

actividades más predominantes fueron la implementación de actividades de I+D, seguido por financiación de las mismas y luego por la construcción de prototipos. En el segundo rubro de innovación de producto y proceso, se halló que en dichas empresas las actividades de adquisición de conocimientos, adquisición de licencias y know how son poco implementadas, mientras que la adquisición de máquinas, equipos y otros bienes de capital como herramientas, equipos, máquinas y terrenos fueron bastante frecuentes constituyendo la actividad central de este rubro.

A nivel de preparación del mercado para la introducción de innovaciones se identificaron como actividades más relevantes los test de mercado y los procesos publicitarios, así como la implementación de actividades de formación. Finalmente, en el tercer rubro se encontraron acciones en preparación de las innovaciones de mercadotecnia en donde fueron más frecuentes el alistamiento de nuevos métodos de comercialización, nuevo diseño de los productos y la mejora de la promoción de éstos últimos. Por otra parte en las acciones en preparación de las innovaciones en la organización las más comunes fueron el mejoramiento en las prácticas contables y de los lugares de trabajo (Grueso, et al., 2011).

De acuerdo con los resultados del estudio, no es posible afirmar que exista una causalidad entre la pertenencia a la red y la introducción de innovaciones, debido al tipo de estudio realizado y al tamaño de la unidad de análisis usada. No obstante, el tipo de innovaciones introducidas que identificó este estudio fue coherente con los hallazgos de Pallares (2003) citado por Grueso, et al. (2011), quien identificó que las empresas que hacen parte de una red innovan en procesos y procedimientos productivos y administrativos.

En la investigación realizada por de Arteche, Santucci, y Welsh (2013), se estudiaron siete casos múltiples de clusters en Argentina por medio de entrevistas aplicadas, análisis de documentos y análisis de los datos empíricos de los casos para finalmente realizar una triangulación de fuentes y datos para reducir el sesgo,

obteniendo que el clúster evoluciona hacia la generación de conocimiento e innovación si se desarrolla y consolida el capital relacional o capital social, donde los encargados son el liderazgo y los gestores adecuados. Así, los clusters más maduros avanzan hacia innovaciones importantes que mejoran la competitividad del clúster y sus actores.

Alrededor de la cultura organizacional y su relación con la innovación, se han desarrollado estudios como el de Calderon y Naranjo (2007), donde se investigó el perfil cultural de las empresas para un grupo de compañías metalmecánicas previamente seleccionadas como innovadoras. Dicho estudio reflejó que las empresas innovadoras están abiertas al entorno y orientadas al cliente, son perceptivas, extrovertidas, intuitivas y hacen énfasis en la calidad humana. Estas empresas mostraron que son fuertes en la generación de nuevos productos, el mejoramiento de productos, procesos y servicios, así como en la gestión de conocimiento, pero que a la vez son débiles en innovación organizacional, comercialización, en la adquisición de hardware y mejora de equipos.

Demirci (2013) justifica el estudio realizado en torno a la relación entre la cultura organizacional y la innovación, dado que aunque muchas variables afectan el desempeño de una organización en materia de innovación, la cultura organizacional puede ser considerada como un factor clave ya que está fuertemente asociado con los valores, actitudes, comportamientos y prácticas organizacionales. Éste estudio tuvo el objetivo de analizar las relaciones entre la innovación y cuatro diferentes culturas organizacionales incluyendo las orientadas a equipo, emprendimiento, jerarquía y las racionales.

Se realizaron 371 encuestas a partir de cinco empresas líderes de la industria química en Eskisehir, Turkey y se usó el marco de referencia de valores de competencia originalmente desarrollado por Quinn y Rohrbaugh en 1981, obteniendo como resultado que mientras las culturas de equipo, de emprendimiento

y racionales tienen una correlación positiva con la innovación, la cultura jerárquica tiene una correlación negativa (Demirci, 2013).

En el estudio de la cultura organizacional y específicamente de los valores culturales, se ha empleado el modelo de Hofstede para llevar a cabo diversas investigaciones en las organizaciones como el de Christie, Kwon, Stoeberl y Baumhart (2003), Yungwook y Soo-Yeon (2010), Grueso (2010), Leach-Lopez (2013), Chatterjee (2014), entre otros.

En el estudio de carácter no experimental de Grueso (2010), se analiza la relación entre factores organizacionales como las buenas prácticas de promoción de personal, los valores de la cultura organizacional y el compromiso con la organización, mediante la aplicación de una encuesta a 425 empleados vinculados a tres organizaciones de la ciudad de Cali, Colombia. En dicha investigación se encontró que los valores de 'distancia al poder' y 'orientación de largo plazo' inciden en la implementación de buenas prácticas de promoción de personal.

Otro estudio en el que se empleó el modelo de valores culturales de Hofstede es en el de Yungwook y Soo-Yeon (2010) realizado en 2007 en Sur Corea, en el cual se investigaba la relación entre las dimensiones culturales de Hofstede y la percepción de responsabilidad social corporativa (CSR, por sus siglas en inglés). El instrumento incluía 28 ítems para medir las dimensiones culturales, 10 para el tradicionalismo social, 14 para medir la CSR y otros ítems sociodemográficos. Los resultados sugieren que las ideas fundamentales sobre el rol de la empresa en la sociedad parecen ser más importantes que los valores culturales.

En cuanto a la relación entre la percepción de CSR y las dimensiones culturales el estudio reflejó que están fuertemente relacionadas. Entre las dimensiones de los valores culturales de Hofstede: el colectivismo, el confucianismo y la tolerancia a la incertidumbre mostraron consistentemente una relación positiva

con las actitudes en materia de CSR, mientras que el individualismo y la distancia de poder mostraron parcialmente relaciones negativas con la percepción de CSR.

El modelo de Hofstede ha sido aplicado también con muestras de directivos en investigaciones como la de Christie, Kwon, Stoeberl y Baumhart (2003), en la que se aplicó el cuestionario de valores a 345 gerentes de India, Korea y Estados Unidos para analizar el impacto de la cultura en las actitudes éticas de los gerentes en dichos países. Se obtuvieron como principales conclusiones que la cultura tiene una influencia muy fuerte en las actitudes de los gerentes, tanto en la ética como en las prácticas de negocios; adicionalmente que sus actitudes están relacionadas con la integridad personal; y finalmente que hay una fuerte relación entre las dimensiones culturales individualismo y distancia al poder con las actitudes y prácticas de negocios de los gerentes.

En la misma línea de la investigación realizada por Christie, Kwon, Stoeberl y Baumhart (2003), Leach-Lopez (2013) aplica el modelo de Hofstede en 265 directivos de firmas localizadas en Estados Unidos, Hong Kong, Sur Korea y México para evaluar la relación entre el desempeño en el trabajo, expectativas de control de refuerzos (internos o externos) y valores culturales, hallando que existe una fuerte relación entre el desempeño y la personalidad del gerente con su cultura.

Igualmente, Chatterjee (2014) realiza un estudio para verificar la relación entre los sistemas de control de administración y los valores culturales entre organizaciones innovadoras de acuerdo con Miller and Roth (1994) y las no innovadoras que se catalogan en dicha investigación como las organizaciones con estrategias defensoras y prospectoras según Miles et al. (1978). Allí emplea el modelo de Hofstede (1980) para verificar la prevalencia de la distancia al poder y la tolerancia a la incertidumbre en compañías con estrategias innovadoras frente a aquellas poco innovadoras. El cuestionario fue aplicado a 270 firmas con una tasa de respuesta del 31% cuyos respondientes fueron escogidos con base en su

experiencia y antigüedad comprometiendo principalmente CEO, directores y gerentes senior. Chatterjee encontró que los innovadores y los defensores tienen diferentes identidades con sus procesos de control y cultura organizacional, siendo la distancia del poder de los innovadores más baja que la de los defensores y más débil su tolerancia a la incertidumbre, así como que entre prospectores e innovadores existen elementos en común como el grado del sistema de control interactivo, el sistema de control diagnóstico y distancia al poder. Mientras tanto, la dimensión de tolerancia a la incertidumbre muestra el mismo grado con los defensores.

Los estudios descritos anteriormente, que analizan la relación entre cooperación e innovación o valores culturales, se han realizado en el sector manufacturero para indagar el impacto de las redes empresariales en el desempeño de las firmas. Sin embargo, se identifica una oportunidad para determinar la relación entre la cooperación y la introducción de innovaciones a nivel de compañías de servicios.

Así mismo, surge el interrogante acerca de los valores culturales que caracterizan las empresas colombianas con relaciones de cooperación inter organizacional, desde la perspectiva de sus directivos y especialmente aquellas del sector servicios, las cuales según la OECD y Eurostat (2005) tienen la posibilidad de innovar no solo a nivel de producto y proceso sino en otros aspectos de la organización.

Para el contexto específico del estudio es fundamental diferenciar las condiciones particulares del entorno de negocios colombiano, así como establecer un paralelo entre el sector manufactura y el sector servicios en el cual los procesos de innovación tecnológica no son necesariamente su única opción desde la perspectiva estratégica, lo que hace pertinente considerar otros enfoques de

innovación no tecnológica como el planteado en el Manual de Oslo (OECD & Eurostat, 2005).

Para sintetizar, las evidencias empíricas demuestran la relación entre las estrategias de cooperación con la generación de innovaciones, lo cual es soportado por los estudios de Pietrobelli & Rabelotti (2005), Ojeda (2009) y posteriormente el de Ojeda y Puga (2010) mediante el logro de eficiencias colectivas, el aprendizaje y la complementariedad. Con relación a la cultura, estudios como el de Calderon y Naranjo (2007) y Moreno-Luzon, et al., (2013) determinaron que las compañías innovadoras se caracterizan por ciertos valores culturales como la apertura al entorno, la orientación al cliente, la calidad humana, el trabajo en equipo y el compromiso, mientras que otros valores como el individualismo y la cultura jerárquica influyen negativamente. Por su parte, en el estudio realizado por Grueso (2010) se analiza la relación entre los valores culturales y las prácticas de promoción de personal encontrando que la distancia al poder y la orientación a largo plazo inciden en la implementación de buenas prácticas. Igualmente en la investigación realizada por Yungwook y Soo-Yeon (2010) se evidencia la relación positiva entre algunos de los valores culturales de Hofstede y la percepción de responsabilidad social corporativa.

Es dada la relación entre la generación de procesos sistemáticos de innovación en el marco de estrategias de cooperación con las mejoras en el desempeño de las firmas, el desarrollo de ventajas competitivas y el derivado incremento de sus beneficios (Ojeda, 2009), que este estudio se concentra en la determinación de los factores organizacionales, los cuales influenciados por esquemas de cooperación, les permitan generar e incorporar dichas innovaciones como mecanismo para su desarrollo, adaptabilidad al entorno y perdurabilidad en el tiempo.

Con base en lo anterior, la pregunta de investigación de este estudio es:

¿Existe relación entre el grado de cooperación inter-organizacional, la cultura organizacional, y la generación de innovaciones, en empresas de una red del sector servicios en Colombia?

Hipótesis

El grado de cooperación inter-organizacional que se da entre las empresas de una red tiene incidencia en la cultura organizacional y la innovación de las mismas.

CAPÍTULO 3. OBJETIVOS

General

Identificar la relación que existe entre el grado de cooperación, los valores de la cultura organizacional y el proceso de innovación, en empresas que conforman una red empresarial del sector servicios en Colombia.

Específicos

Describir el grado de cooperación en un grupo de empresas que conforman una red.

Describir los valores de la cultura organizacional, desde la perspectiva de los directivos, en las empresas que conforman la red.

Describir el grado de innovación que han introducido las empresas de la red.

Determinar si existe asociación entre la cooperación inter-organizacional y los valores culturales percibidos por los directivos.

Determinar si existe relación entre la cooperación inter-organizacional y la generación de innovaciones de producto, proceso, mercadotecnia y organización.

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA

La investigación es definida como "...un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno" (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Existen tres enfoques que plantean diferentes rutas en la búsqueda del conocimiento, a saber: El enfoque cuantitativo, el enfoque cualitativo y el enfoque mixto de la investigación (Hernández, et al., 2010).

Tipo de investigación

El proyecto de investigación se enmarcó en un tipo de investigación cuantitativa. El enfoque cuantitativo representa un conjunto de procesos secuencial y probatorio, que usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías; sus características principales es la medición de los fenómenos, el uso de la estadística, la prueba de hipótesis y el análisis causa-efecto (Hernández, et al., 2010).

Se planteó un problema de estudio delimitado y concreto, guiado por un marco teórico establecido lo que deriva la hipótesis planteada que se somete a prueba mediante la recolección con procedimientos estandarizados y avalados por expertos, y el análisis de datos a través de métodos estadísticos. Los resultados obtenidos fueron analizados de manera objetiva basado en una lógica de razonamiento deductivo y buscando las relaciones causales entre los elementos.

El alcance de la investigación que se deriva de la revisión de la literatura y de los objetivos de investigación es de tipo descriptivo.

Los estudios descriptivos buscan describir un fenómeno, situación, contexto o evento detallando cómo son o cómo se manifiestan, especificando las propiedades, características, procesos u objetos de análisis, recolectando y midiendo información de las variables de manera independiente, sin indicar cómo se relacionan éstas (Hernández, et al., 2010).

Este estudio tuvo entonces un alcance de tipo descriptivo, en cuanto a las variables de cooperación, innovación y valores culturales, y adicionalmente de tipo correlacional mediante el análisis de la asociación entre el grado de cooperación inter-empresarial y la introducción de innovaciones.

El cumplimiento de los objetivos del estudio, la respuesta a las preguntas de investigación y la verificación de las hipótesis requiere la selección o desarrollo de un diseño específico. En el caso de la presente investigación fue de tipo no experimental y transeccional.

El diseño seleccionado fue de tipo no experimental, pues no se manipularon deliberadamente las variables independientes sino que se observó y analizó el fenómeno en su contexto natural recolectando datos en un momento único del tiempo de la red y sus organizaciones. Mediante un diseño transeccional se recopilaban los datos en un momento determinado del tiempo (Hernández, et al., 2010).

Población, muestra y unidad de análisis

Población: De acuerdo con Selltitz, "...una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones" (Citado por Hernández, et al., 2010).

Para el presente estudio, la población corresponde a las compañías del sector servicios en Colombia que tienen relaciones de cooperación con otras empresas de manera formal o informal, principalmente microempresas y pequeñas empresas cuya actividad económica principal corresponde al código CIIU 6201 y 5820.

Muestra: La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectan los datos, la cual debe ser representativa de la población y tiene que ser delimitada de antemano con precisión. Es utilizada para economizar tiempo y recursos, e implica la definición de la unidad de análisis y la delimitación de la población para generalizar los resultados y establecer parámetros (Hernández, et al., 2010).

Dicha muestra fue de carácter no probabilístico, es decir que fue escogida por la oportunidad del acceso a la información o por la conveniencia para el presente estudio, sin pretender que dichos casos sean representativos de la población (Hernández, et al., 2010).

La recolección, procesamiento y análisis de la investigación aplicada se desarrolló con 20 empresas. De acuerdo con Hernández, et al. (2010), la unidad de análisis son los individuos, organizaciones, comunidades o situaciones que son objeto de estudio. En este caso fueron empresas del sector servicios en Colombia con relaciones de cooperación.

Las empresas que participaron del estudio tienen las siguientes características:

Unidad estadística primaria: Empresas de la red de ParqueSoft Manizales con una única razón social cuya actividad principal es de carácter económico.

Su actividad principal según el código CIU son de código 6201 y 5820 que corresponden al sector servicios.

Tamaño: Se seleccionaron pequeñas y medianas empresas con un número de empleados entre 11-50 y 51-200 y activos entre 501-5.000 y 5001-30.000 (SMLMV) respectivamente.

Tipo de institución: Las instituciones que participaron del estudio como unidad estadística primaria son de tipo privado y compañías nacionales.

Las empresas seleccionadas tienen relaciones de cooperación formal o informal con otras empresas o con instituciones públicas.

Instrumentos

Se realizó trabajo de campo para levantar información de las variables independientes mediante instrumentos de recolección de información estructurados previamente, los cuales fueron aplicados a nivel de directivos de cada compañía.

Los cuestionarios fueron dirigidos a los directivos de las empresas debido a que este estudio indaga por información relacionada con la estrategia de las empresas, sus actividades de innovación a nivel general y otros aspectos de la organización que colaboradores en niveles jerárquicos medios o bajos desconocen. Así, los instrumentos se diligenciaron con gerentes y directivos de las organizaciones quienes pudieran responder con suficiencia de información a todos los elementos de la encuesta, y teniendo en cuenta también la oportunidad de acceso a la información que en este caso solo se da hacia los gerentes y directivos de las empresas, más no a los colaboradores.

Las variables a medir fueron la cooperación, los valores de la cultura organizacional, y la innovación. Cada una de éstas haciendo uso de los siguientes instrumentos:

Para medir la variable de cooperación se diseñó un nuevo instrumento basado en el marco teórico y objetivos de esta investigación. Se midió el grado de cooperación, el cual tenía cuatro anclajes de respuesta: ninguna, baja, media y alta.

Los valores culturales fueron evaluados a través de un cuestionario inspirado en el modelo de Hofstede (1980), el cual ha sido aplicado en numerosos estudios previos a nivel organizacional como los de Christie, Kwon, Stoeberl y Baumhart (2003), Yungwook y Soo-Yeon (2010), Grueso (2010), Leach-Lopez (2013), Chatterjee (2014), entre muchos otros, los cuales han sido detallados anteriormente en este documento.

En dichos estudios se aplicó también el modelo de Hofstede para identificar los valores culturales y su relación con otros factores organizacionales; como lo fueron las buenas prácticas de promoción de personal, la percepción de responsabilidad social corporativa, las prácticas gerenciales, el desempeño laboral y los sistemas de control de administración. Adicionalmente, las evidencias empíricas soportan la aplicación del mencionado modelo de valores a nivel de colaboradores de diferente nivel jerárquico, y también a nivel de directivos exclusivamente como se realiza en ésta investigación y en las de Christie, Kwon, Stoeberl y Baumhart (2003), Leach-Lopez (2013) y Chatterjee (2014).

En esta investigación se opta por el modelo de valores culturales de Hofstede (1980) debido a la gran cantidad y solidez de evidencias empíricas alrededor del mismo, tanto para la medición de valores a nivel de nación como de organizaciones e individuos, facilitando así el análisis y comparación de resultados, e igualmente dando garantías de la validez y confiabilidad del instrumento. Autores como Bertsch

y Girard (2011), Luthar y Luthar (2002), Chanchani y Theivanathampillai (2009), Hsu, Woodside y Marshal (2012) y muchos más, coinciden en el modelo de valores culturales de Hofstede como uno de los más usados y con más referencias desde la fecha de su publicación original hasta la actualidad.

Dicho instrumento se aplicó en directivos y gerentes, indagando por los valores culturales que se considera son dominantes o no en cada organización, desde la perspectiva del directivo por medio de auto reporte; es una escala tipo Likert con cinco anclajes de respuesta que van desde 1 que representa "Totalmente en desacuerdo" hasta 5 que representa "Totalmente de acuerdo". Las cinco dimensiones medidas fueron la distancia al poder, la masculinidad, la tolerancia a la incertidumbre, el colectivismo - individualismo, y la orientación a corto - largo plazo para un total de 35 ítems.

La innovación se midió a través del instrumento usado en Grueso, et al. (2011), el cual en su primera parte indaga por sub variables socio demográficas como antigüedad, tipo y tamaño de la empresa, y en su segundo apartado aspectos relacionados con la introducción de innovaciones a partir del concepto de innovación del Manual de Oslo de la OECD y Eurostat (2005), en tres rubros: mejoras en procesos de investigación y desarrollo, actividades relativas a las innovaciones de producto y de proceso, y actividades relativas a las innovaciones de mercadotecnia y organización. Los ítems incorporados en dicho instrumento para medir la innovación son en total 36 empleando una escala dicotómica con opciones de respuesta si - no como se muestra en el Anexo I.

Se optó por dicho instrumento dado que ha sido previamente utilizado por autores como Armenteros, Medina, Ballesteros y Molina (2011), López, Serrano y Gómez (2011), Grueso, et al. (2011) e incluso tomado como referencia por la Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología – RICYT (2001) para el desarrollo del Manual de Bogotá que normaliza los indicadores de innovación

tecnológica en América Latina; y así mismo porque el fundamento teórico expuesto en la tercera edición del manual de Oslo contempla no solo la innovación tecnológica (producto y proceso) sino que incluye la innovación no tecnológica (mercadotecnia y organización), la cual es más apta para el análisis en empresas de servicios (OECD & Eurostat, 2005).

Se utilizaron instrumentos que garantizaron la confiabilidad, validez y objetividad en el levantamiento de información.

La confiabilidad consiste en el grado que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes; mientras que la validez, se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir, la cual puede ser verificada mediante la validez de contenido (dominio específico de contenido de lo que se mide), validez de criterio (comparación con un criterio externo que pretende medir lo mismo) y validez de constructo (modelo teórico empírico que subyace a la variable de interés) (Hernández, et al., 2010).

La objetividad, corresponde al grado en que el instrumento es permeable a sesgos y tendencias del investigador (Hernández, et al., 2010). Esta fue reforzada mediante la estandarización de la aplicación de los instrumentos a nivel de sus instrucciones y condiciones de aplicación para todos los participantes, así como en la evaluación de resultados.

En el Anexo I se incluyen los instrumentos para el levantamiento de información del presente estudio.

Procedimiento

Las encuestas fueron enviadas por medios electrónicos, previo contacto telefónico, y algunas otras fueron realizadas personalmente en un evento de

ParqueSoft Manizales realizado el 23 de Mayo de 2014, en la cámara de comercio de dicha ciudad.

Las entrevistas fueron de tipo personal apoyadas de técnicas como CATI (Entrevistas telefónicas asistidas por ordenador) o CAPI (Entrevistas personales asistidas por ordenador), y se proporcionaron directrices para responder a cada una de las interrogantes.

Se diligenció, para cada encuestado o entrevistado, el consentimiento informado como requisito fundamental para su participación en la investigación (Ver Anexo II).

Se utilizó SurveyMonkey para el diseño y recolección de la información vía medios electrónicos, así como para la sistematización de las encuestas realizadas personalmente.

Posteriormente para el análisis estadístico de la información cuantitativa se usó IBM SPSS Statistics como herramienta informática para el almacenamiento y procesamiento de los datos, realizando un análisis de factoriales y fiabilidad de las escalas de medida.

Se realizó un análisis de la información recopilada de tipo deductivo, pues se pretendía obtener conclusiones sobre la red de servicios a la que se aplica el presente estudio. No obstante, dado que una sola red no constituye una muestra representativa de la población objetivo, esta investigación se abstiene de realizar generalizaciones para todas las redes del sector servicios en Colombia.

Los resultados fueron ponderados para obtener información representativa de la red en cuestión.

CAPÍTULO 5. RESULTADOS

El objetivo de la investigación era identificar la relación entre el grado de cooperación con los valores culturales y la incorporación de innovaciones. Para ello se envió a un grupo de empresas un cuestionario que evaluaba la cooperación entre las organizaciones de la red, los valores culturales y las innovaciones de producto, proceso, mercadotecnia y organización introducidas en el último año.

De esta manera, el estudio comprendió tres dimensiones, el grado de cooperación como variable independiente, así como los valores de la cultura organizacional y la innovación, como variables dependientes, dentro de las cuales se midieron múltiples sub variables.

El instrumento fue aplicado en la población de las compañías del sector servicios en Colombia con relaciones de cooperación y a una muestra de 20 emprendedores de la red ParqueSoft Manizales vía medios electrónicos y encuesta presencial. Dichos instrumentos fueron diligenciados en su totalidad.

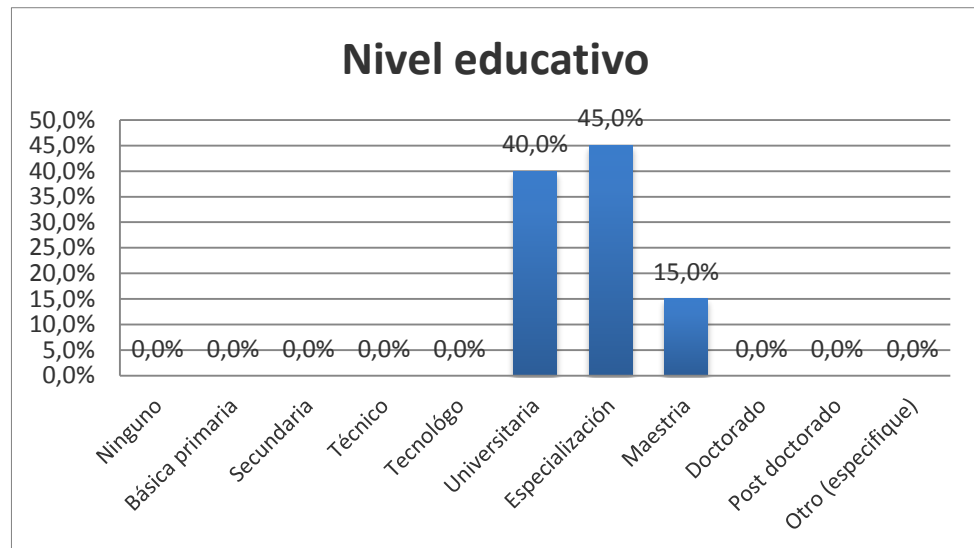
Características sociodemográficas

A continuación se presentan las características sociodemográficas de las empresas encuestadas:

El mayor porcentaje de los empresarios son hombres con un 80% de la participación, mientras las mujeres representan un 20%; todos ellos con un rango de edad que oscila entre los 23 y 48 años, con un promedio de edad de 32.5 años. El 100% de las empresas con tipo de propiedad privada.

Respecto a su formación académica, se puede apreciar en la Figura 1, que el 45% de los emprendedores tienen grado de especialización, seguido por el 40% con formación universitaria, y el 15% de los gerentes tiene formación de maestría.

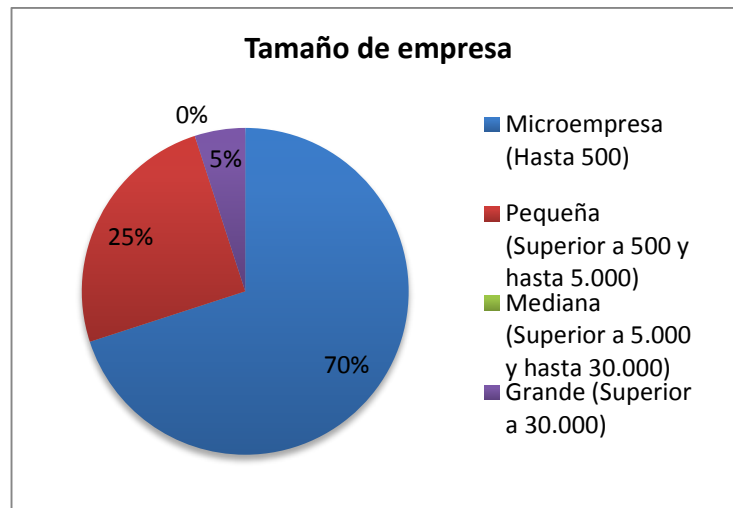
Figura 1. Nivel educativo



Fuente: Elaboración propia.

Respecto al tamaño de las empresas, el mayor porcentaje de compañías son microempresas con un 70% de participación, el 25% pequeñas empresas y un 5% gran empresa como lo ilustra la Figura 2.

Figura 2. Tamaño de empresa



Fuente: Elaboración propia.

El 70% de estas empresas tienen una antigüedad de un periodo inferior a 5 años, mientras que el 10% está entre los 5 a 10 años y el 20% entre 11 y 20 años de acuerdo con la Figura 3.

Figura 3. Años de existencia

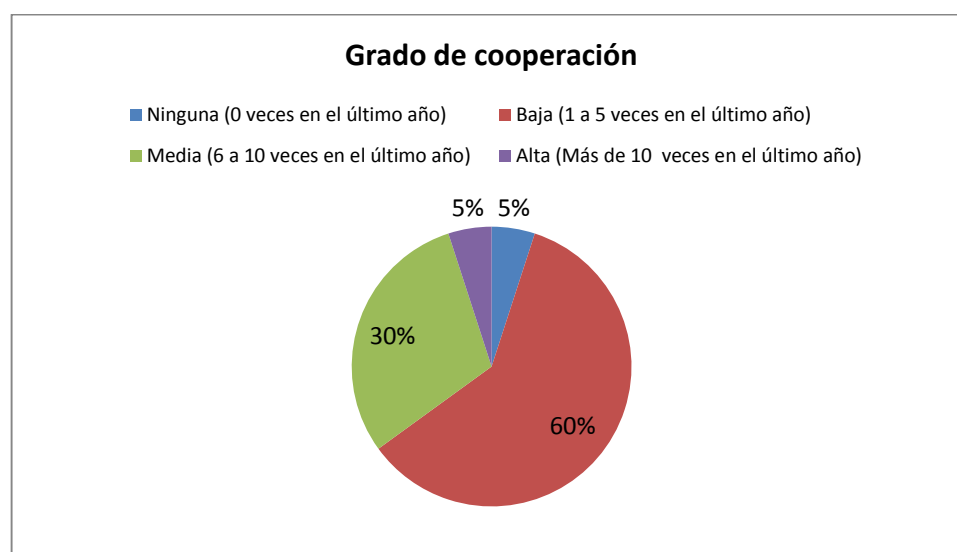


Fuente: Elaboración propia.

Cooperación en las empresas de la red

La Figura 4 muestra el porcentaje de empresas que cooperan en los diferentes niveles. Se destaca allí que el 60% de las empresas tiene un grado de cooperación bajo, seguido por el 30% de las empresas con un grado cooperación medio. Un 5% de éstas tiene un grado de cooperación alto y otro 5% no han realizado ninguna actividad de cooperación en el último año.

Figura 4. Grado de cooperación entre las empresas



Fuente: Elaboración propia.

Valores culturales en las empresas de la red

En la Tabla 3 se presentan las variables calculadas de los valores culturales percibidos por los directivos de las empresas en la cual se destacan las dimensiones de 'Colectivismo' seguido por la 'Tolerancia a la incertidumbre' con el mayor promedio general entre las empresas; mientras que la dimensión 'Masculinidad-Feminidad' es la de menor promedio.

Tabla 3. Valores culturales

ID					
Valores culturales					
Empresa	Distanci a al poder	Masculinid ad - Feminidad	Colectivismo Individualis mo	Tolerancia a la incertidumb re	Corto plazo - largo plazo
Empresa 1	4,43	4,00	4,20	4,20	4,00
Empresa 2	3,29	3,25	4,00	3,60	4,33
Empresa 3	3,43	3,00	3,40	4,20	4,33
Empresa 4	3,14	3,25	3,80	3,20	3,67
Empresa 5	4,43	4,50	5,00	4,60	4,67
Empresa 6	4,14	4,25	5,00	4,80	3,67
Empresa 7	4,00	4,25	4,80	4,20	5,00
Empresa 8	4,43	3,25	4,40	4,40	4,67
Empresa 9	4,29	3,50	3,80	4,40	5,00
Empresa 10	3,86	3,50	3,40	4,00	4,00
Empresa 11	5,00	5,00	5,00	4,80	4,33
Empresa 12	4,71	4,75	4,60	4,60	4,33
Empresa 13	3,00	3,00	3,40	3,40	3,67
Empresa 14	3,00	3,75	3,80	2,60	2,33
Empresa 15	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Empresa 16	4,71	4,75	4,60	4,20	4,00
Empresa 17	5,00	4,50	4,80	4,80	4,33
Empresa 18	4,43	4,25	4,80	4,80	4,33
Empresa 19	4,00	4,00	4,00	4,20	4,00
Empresa 20	3,29	2,50	3,20	3,80	2,33
PROMEDIO	4.079	3.913	4.250	4.190	4.100

Fuente: Elaboración propia.

Innovación en las empresas de la red

En la Tabla 4 se presentan las variables de innovación en las empresas de la red, la cual muestra que el tipo de innovación que más han introducido en el último año es la innovación organizacional, seguida por la de mercadotecnia; y donde el tipo de innovación con menor promedio es la de adquisición de terrenos, edificios y máquinas seguida por la de mejoras en procesos de I+D.

Tabla 4. Innovación en las empresas de la red

ID		Innovación					
Empresa	Mejoras procesos Investigación y Desarrollo	Adquisición de Terrenos, edificios y máquinas	Adquisición de Herramientas, equipos, programas	Formación	Innovación mercadotecnia - Comercialización, productos, tarificación	Innovación mercadotecnia - Distribución y promoción	Innovación Organizacional
Empresa 1	0,00	0,00	0,00	0,50	0,33	0,00	1,00
Empresa 2	0,20	0,00	0,75	0,25	0,33	0,00	0,00
Empresa 3	0,40	0,00	0,75	0,25	0,33	0,50	0,67

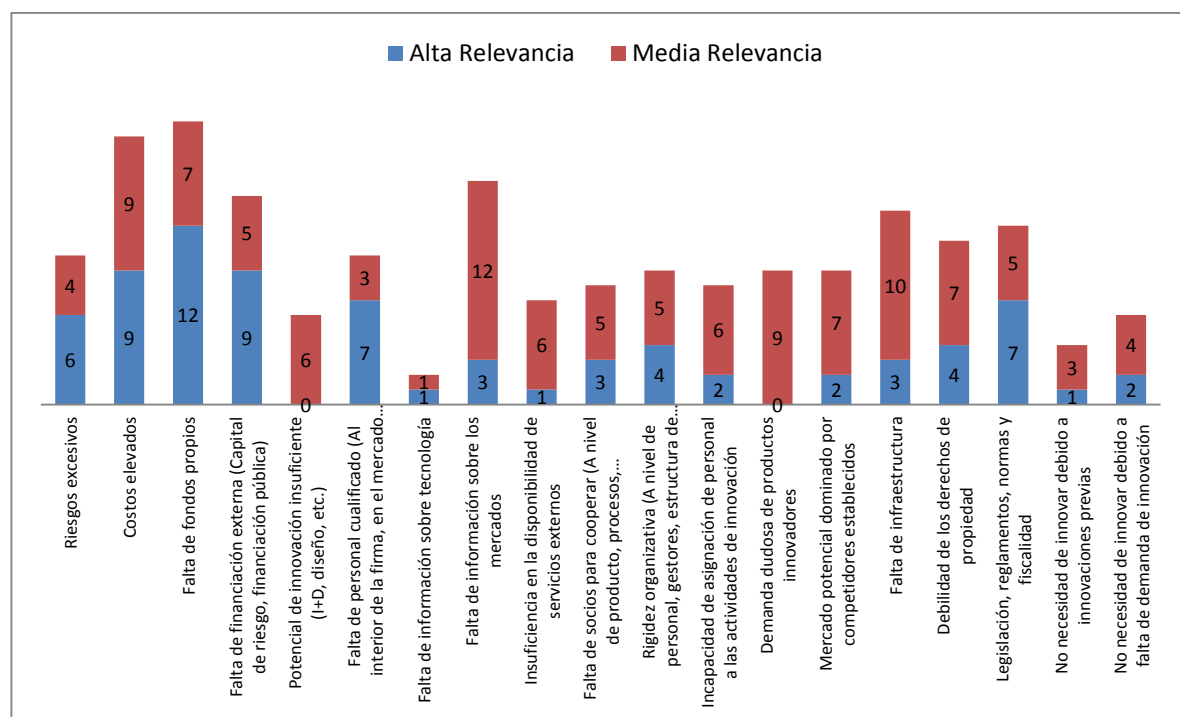
Empresa 4	0,80	0,00	0,25	0,25	0,33	1,00	1,00
Empresa 5	0,40	0,00	0,50	0,25	1,00	0,50	1,00
Empresa 6	0,40	0,00	0,00	0,75	1,00	1,00	1,00
Empresa 7	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	1,00	1,00
Empresa 8	0,60	0,33	0,25	0,50	0,67	0,50	1,00
Empresa 9	0,00	0,00	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00
Empresa 10	0,60	0,00	0,25	0,00	0,33	0,50	0,33
Empresa 11	0,60	0,00	0,75	1,00	0,67	1,00	1,00
Empresa 12	0,80	0,00	0,50	0,75	0,67	1,00	0,00
Empresa 13	0,60	0,33	0,75	1,00	0,67	0,50	0,67
Empresa 14	0,00	0,00	0,00	0,75	0,00	0,50	0,33
Empresa 15	0,00	0,00	0,75	0,25	0,67	1,00	1,00
Empresa 16	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Empresa 17	0,60	0,33	1,00	1,00	0,67	0,50	1,00

Empresa 18	0,40	0,00	1,00	0,25	0,67	0,00	0,67
Empresa 19	0,80	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Empresa 20	1,00	0,00	0,75	0,25	1,00	0,00	0,67
PROMEDIO	0,460	0,100	0,513	0,550	0,617	0,625	0,767

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 7, se aprecian los principales obstáculos para la generación de innovaciones, entre los cuales se destacan por concentración de empresas la falta fondos propios, los costos elevados, la falta de información sobre los mercados y la falta de financiación externa de mayor a menor relevancia respectivamente.

Figura 5. Obstáculos de la innovación



Fuente: Elaboración propia.

Propiedades psicométricas de las escalas

En primera instancia se analiza la validez y confiabilidad de las variables que hacen parte de la dimensión cultura organizacional.

La validez se estudió mediante la técnica de análisis factorial exploratorio con el método de rotación varimax, la cual permite reducir la dimensionalidad de los datos para encontrar grupos homogéneos de variables y con esto el número mínimo de dimensiones capaces de explicar la información obtenida. Todos los ítems que saturan por encima de 0.3 se consideran parte de cada componente (De la Fuente Fernández, 2014).

Tabla 5. Análisis factorial variable Distancia al poder

Matriz de componentes^a

	Componente
	1
DPODER1	.739
DPODER2	.859
DPODER3	.770
DPODER4	.758
DPODER5	.831
DPODER6	.600
DPODER7	.839

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 5 representa el análisis factorial de la variable Distancia al poder, mostrando sus siete ítems que saturan por encima de 0.3 en un único componente.

Tabla 6. Análisis factorial variable Masculinidad Feminidad

Matriz de componentes^a

	Componente
	1
MASFEM2	.872
MASFEM3	.731
MASFEM5	.874
MASFEM7	.741

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 6 muestra los cuatro ítems de la variable Masculinidad versus Feminidad donde todos éstos saturan por encima de 0.3 en un único componente.

Tabla 7. Análisis factorial variable Colectivismo Individualismo

Matriz de componentes^a

	Componente
	1
COLIND1	.838
COLIND2	.697
COLIND5	.868
COLIND6	.862
COLIND8	.666

Fuente: Elaboración propia.

La variable Colectivismo versus Individualismo se compone de cinco ítems los cuales saturan por encima de 0.3 en un único componente indicando la validez del constructo para dicha variable, como se muestra en la Tabla 7.

Tabla 8. Análisis factorial variable Tolerancia a la incertidumbre

Matriz de componentes^a

	Componente
	1
TOLINC2	.885
TOLINC4	.660
TOLINC5	.826
TOLINC6	.782

TOLINC7	.897
---------	------

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 8 muestra el análisis factorial de la variable Tolerancia a la incertidumbre, con cinco ítems los cuales saturan todos por encima de 0.3 en un único componente.

Tabla 9. Análisis factorial variable Orientación a corto o largo plazo

Matriz de componentes^a

	Componente
	1
CORTLARG1	.884
CORTLARG4	.926
CORTLARG5	.688

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 9 describe el análisis factorial de la variable Orientación a corto o largo plazo, donde sus tres ítems superan de forma amplia el índice de 0.3 validando el constructo para dicha variable.

En la dimensión de innovación se aplicaron escalas para las variables: mejora en procesos de I+D; adquisición de terrenos, edificios y máquinas; adquisición de herramientas, equipos y programas; formación; e innovación organizacional. El análisis factorial de dichas variables se describe a continuación:

Tabla 10. Análisis factorial variable Mejoras en procesos de Investigación y desarrollo experimental

Matriz de componentes^a

	Componente
	1
MEJORA1	.811
MEJORA2	.829
MEJORA3	.668
MEJORA4	.685
MEJORA5	.533

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 10 muestra el análisis factorial de la variable Mejoras en procesos de Investigación y desarrollo experimental, donde sus cinco ítems saturan por encima de 0.3 clasificándose en un único componente.

Tabla 11. Análisis factorial variable Adquisición de terrenos, edificios y máquinas

Matriz de componentes^a

	Componentes
	1
MAQ1	.966
MAQ2	.966
MAQ3	.672

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 11 presenta el análisis factorial de la variable Adquisición de terrenos, edificios y máquinas, cuyos tres ítems saturan por encima de 0.3 que hacen parte de un único componente.

Tabla 12. Análisis factorial variable Adquisición de herramientas, equipos y programas

Matriz de componentes^a

	Componente
	1
MAQ4	.767
MAQ5	.791
MAQ6	.767
MAQ7	.632

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 12 corresponde al análisis factorial de la variable Adquisición de herramientas, equipos y programas, la cual contiene cuatro ítems que saturan por encima de 0.3 en un único componente.

Tabla 13. Análisis factorial variable Formación

Matriz de componentes^a

	Componente
	1
FORMA1	.640
FORMA2	.858
FORMA3	.875
FORMA4	.627

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 13 presenta el análisis factorial de la variable Formación, que tiene cuatro ítems que saturan por encima de 0.3 en un único componente.

Tabla 14. Análisis factorial variable Innovación organizacional

Matriz de componentes^a

	Componente
	1
INORG4	.919
INORG5	.734
INORG7	.734

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 14 se muestra el análisis factorial de la variable Innovación organizacional, cuyos tres ítems saturan en un único componente con un índice superior a 0.3.

Otras escalas usadas en el instrumento son las de Innovación en mercadotecnia, Adquisición de conocimientos en el exterior y Preparación del mercado para las innovaciones de producto, las cuales tuvieron que ser descartadas para el análisis estadístico debido a que sus ítems no pudieron ser reducidos a un componente único.

La Tabla 15 presenta el análisis factorial de la variable Innovación en mercadotecnia cuyos ítems saturan en dos componentes: INOVMER1, INOVMER2 e INOVMER3 en el primer componente relacionado con comercialización, productos y tarificación, mientras INOVMER4 e INOVMER5 en el segundo componente relacionado con distribución y promoción.

Tabla 15. Análisis factorial variable Innovación en mercadotecnia

Matriz de componentes^a

	Componente	
	1	2
INOVMER1	,740	-,082
INOVMER2	,415	-,788
INOVMER3	,736	,177
INOVMER4	,570	,703
INOVMER5	,141	,556

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, el análisis factorial de las sub escalas Adquisición de conocimientos en el exterior y Preparación del mercado para las innovaciones de producto no se pudieron calcular por el software de análisis estadístico mediante el método varimax, indicando que sus ítems no pudieron reducirse a un único componente impidiendo a su vez continuar con el análisis de fiabilidad para dichas variables.

La siguiente tabla No. 16 muestra la fiabilidad de las variables descritas anteriormente.

Tabla 16. Fiabilidad de las variables estudiadas

Dimensión	Variable	Media	Varianza	Fiabilidad Cronbach's Alpha
	Distancia al poder	4.079	0.037	0.876

Cultura organizacional – Valores	Masculinidad Vs. Feminidad	3.913	0.067	0.805
	Colectivismo Vs. Individualismo	4.250	0.054	0.830
	Tolerancia a la incertidumbre	4.190	0.100	0.868
	Orientación a corto plazo Vs. largo plazo	4.100	0.010	0.768
Innovación	Mejoras en procesos de Investigación y desarrollo experimental	0.460	0.038	0.747
	Adquisición de Terrenos, edificios y máquinas	0.100	0.008	0.750
	Adquisición de Herramientas, equipos, programas	0.513	0.051	0.722
	Formación	0.550	0.028	0.748
	Innovación organizacional	0.767	0.001	0.705

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se observa todas las variables evaluadas tienen un índice Alfa de Cronbach superior a 0.7 demostrando la confiabilidad de las escalas empleadas

(George & Mallery, 2003). Las variables que puntuaron con un mayor índice de fiabilidad Cronbach fueron Distancia al poder y Tolerancia a la incertidumbre, y aquellas con menor valor en dicho indicador fueron la innovación organizacional, la adquisición de herramientas y las mejoras en procesos de I+D. No obstante, todas las variables tuvieron un indicador de fiabilidad dentro del rango esperado siendo éste superior a 0.7.

Por su parte, las sub escalas Innovación en mercadotecnia, Adquisición de conocimientos en el exterior y Preparación del mercado para las innovaciones de producto presentan un índice Alfa de Cronbach inferior a 0.7 indicando que dichas escalas no son confiables para su análisis.

A nivel de las medias, las variables de la dimensión de valores culturales aquellos con las medias más altas fueron el Colectivismo y la Tolerancia a largo plazo. En la dimensión de la innovación las variables con medias más altas fueron la innovación organizacional con una media de 0.76 en un rango de 0 a 1, la formación con 0.55 y adquisición de herramientas con 0.51.

Sobre las bases anteriores se desarrolla la corroboración de la hipótesis planteada, la cual propone una relación entre el grado de cooperación y los valores culturales, así como una incidencia del grado de cooperación en la generación de innovaciones.

A continuación se presenta el análisis de varianza para cada una de las variables dependientes, teniendo en cuenta el grado de cooperación como variable independiente para probar la diferencia entre las medias de manera global.

De acuerdo con Morales (2012), el análisis de varianza, también llamado ANOVA por sus siglas en inglés, tiene como objetivo identificar si hay diferencias entre medias estadísticamente significativas cuando se tiene dos o más grupos en

el mismo planteamiento, es decir si las medias difieren entre sí más que los sujetos entre sí mismos, el cual aplica en este caso dado que se tiene cuatro grupos correspondientes a los cuatro grados de cooperación, a saber: ninguno, bajo, medio, alto. De esta forma, el análisis de varianza permite identificar de donde vienen las diferencias entre los grupos de empresas según su grado de cooperación.

La hipótesis nula afirma que todas las muestras proceden de la misma población y que sus medias no tienen diferencias significativas, indicando que las diferencias existentes se dan por la variabilidad normal que se puede encontrar en cualquier grupo (Morales, 2012).

Tabla 17. Análisis de varianza.

Dimensión	Variable	(Pr > F)	Probabilidad de error al rechazar la hipótesis nula
Cultura organizacional – Valores	Distancia al poder	0.0081	
	Masculinidad Vs. Feminidad	0.2189	
	Colectivismo Vs. Individualismo	0.3108	
	Tolerancia a la incertidumbre	0.0016	
	Orientación a corto plazo Vs. largo plazo	0.0524	
Innovación	Mejoras en procesos de Investigación y	0.2405	

desarrollo experimental	
Adquisición de Terrenos, edificios y máquinas	0.2113
Adquisición de Herramientas, equipos, programas	0.3609
Formación	0.1999
Innovación organizacional	0.1098

Fuente: Elaboración propia.

Los valores de la Tabla No. 17 son el resultado del cociente entre la varianza que expresa las diferencias entre grupos (numerador) y la varianza que expresa las diferencias dentro de los grupos (denominador), para destacar aquellas variables, en las cuales la probabilidad de error al rechazar la hipótesis nula son muy bajos y por ende la razón entre dichos factores no corresponde a la variabilidad normal.

A esta razón entre varianzas se denomina “F” dentro de la tabla. Si la varianza al interior de los grupos es superior que aquella entre los grupos, el cociente es inferior a 1, si las varianzas son iguales será igual a 1 y finalmente si la varianza entre grupos es mayor que la varianza al interior de grupos entonces el cociente será mayor que 1. “Pr” indica la probabilidad que la diferencia entre las varianzas haya sido una casualidad o fruto del azar. De esta forma, si $Pr > F$ es menor que 0.05 que es el nivel de confianza, la conclusión es que si hay diferencias entre los grupos para esas variables, siguiendo el mismo razonamiento que en el contraste de medias. Para aquellas variables en las que “F” es estadísticamente

significativo expresando que la varianza de la diferencia entre grupos es mayor a lo que se puede esperar por azar, se procede a corroborar que pares de medias difieren significativamente (Morales, 2012).

Con base en el anterior análisis de varianza se puede apreciar que las variables Distancia al poder y Tolerancia a la incertidumbre están por debajo del nivel de confianza 0.05 por lo cual se procede a hacer una prueba por diferencia de pares.

Relación entre las variables

Para el siguiente análisis se debe tener en cuenta la Tabla No. 18 donde se muestra la correspondencia de los grados de cooperación, que pertenecen a la variable independiente que será analizada en cuatro grupos para determinar su incidencia en las variables de las dimensiones valores culturales e innovación.

Tabla 18. Descripción de grados de cooperación

Grado de cooperación	Descripción
3	Alta (Más de 10 veces en el último año)
2	Media (6 a 10 veces en el último año)
1	Baja (1 a 5 veces en el último año)
0	Ninguna

(0 veces en el último
año)

Fuente: Elaboración propia.

Inicialmente se analiza la variable Distancia al poder. La Tabla No. 19 muestra que el grupo de empresas con grado de cooperación medio tienen una media más alta con un valor de 4.69, indicando que la distancia al poder en dichas empresas tiende a ser baja. Así mismo se observa que la media más baja para dicha variable se presenta en las empresas que no cooperan con una pequeña diferencia frente a aquellas con el más alto grado de cooperación.

Tabla 19. Diferencias por pares método Duncan. Variable Distancia al poder.

Medias con la misma letra no son significativamente diferentes.				
Duncan Agrupamiento		Media	N	Cooperación
	A	4.6900	6	2
	A			
B	A	3.9417	12	1
B				
B		3.1400	1	3
B				
B		3.0000	1	0

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis de la variable dependiente Tolerancia a la incertidumbre se aprecia según la Tabla No. 20 dos principales agrupamientos de Duncan, en donde

las medias más altas se dan en los grupos de empresas con grados de cooperación medio y bajo, indicando que en estas empresas los empleados se sienten más cómodos en situaciones no estructuradas y entornos cambiantes. Mientras tanto, en los grupos de empresas con cooperación alta y nula la tolerancia a la incertidumbre es menor.

Tabla 20. Diferencias por pares método Duncan. Variable Tolerancia a la incertidumbre.

Medias con la misma letra no son significativamente diferentes.			
Duncan Agrupamiento	Media	N	Cooperación
A	4.5667	6	2
A			
A	4.2167	12	1
B	3.2000	1	3
B			
B	2.6000	1	0

Fuente: Elaboración propia.

Con base en la información descrita en el anterior apartado se analiza la hipótesis de este trabajo de grado, la cual plantea que existe una relación entre el nivel de cooperación inter-empresarial y los valores culturales, así como en la generación de innovaciones.

Tal como se observa en los resultados, el grado de cooperación tiene incidencia en los valores culturales Distancia al poder y Tolerancia a la

incertidumbre. Se observa que la Distancia al poder tiende a ser más baja en las empresas con grado de cooperación medio y más alta en aquellas que no han cooperado durante el último año.

De igual forma, las empresas con un grado de cooperación medio, reflejan mayor tolerancia a la incertidumbre, mientras que las que no cooperan tienden a evitar las estructuras y entornos cambiantes, y prefieren estructuras más reguladas y actuar de forma más planificada ante los acontecimientos.

Dado que en el análisis de varianza de la Tabla 17 todas las variables de la dimensión de innovación se encuentran por encima del nivel de confianza 0.05, no se aplica la prueba por diferencia de pares. Esto debido a que al estar por encima de dicho nivel se concluye que no hay diferencias entre los grupos de empresas según el grado de cooperación para las variables de innovación (Morales, 2012). Lo anterior indica que este estudio no permite demostrar ninguna relación entre el grado de cooperación y la introducción de innovaciones.

CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El objetivo principal de esta investigación era identificar la relación entre el grado de cooperación y los valores de la cultura organizacional percibidos por los directivos de las empresas, así como la relación entre el grado de cooperación y el proceso de innovación de las empresas de una red.

A partir del instrumento aplicado en la red ParqueSoft Manizales, se obtuvo que el grado de cooperación entre las empresas de la red tiene relación con los valores culturales Distancia al poder y Tolerancia a la incertidumbre, para los que el grupo de empresas con grado de cooperación medio tienen una distancia al poder más baja y reflejan mayor tolerancia a la incertidumbre respecto a los grupos de empresas que no cooperaron. Mientras tanto, el análisis estadístico no reflejó ninguna incidencia entre el grado de cooperación y la introducción de innovaciones.

Frente al punto anterior, cabe anotar que los grupos de empresas con grado de cooperación medio y bajo están conformados por seis y doce empresas respectivamente, mientras que los grupos con grado de cooperación alto o ninguna actividad de cooperación están conformados por solo una empresa en cada grupo, lo que puede ocasionar una distorsión a los resultados del análisis estadístico.

Para Hofstede (1980), la cultura como una programación mental colectiva distingue un grupo humano frente a otro, por lo que se esperaba en este caso de estudio identificar, a partir de un conjunto de dimensiones de valores, las diferencias a nivel cultural que existen en los cuatro grupos de empresas basados en el grado de cooperación.

La baja Distancia al poder que reportan los directivos en las empresas de la red de ParqueSoft Manizales, especialmente en el grupo de nivel de cooperación

medio, es acorde a las evidencias empíricas aportadas por Calderon y Naranjo (2007), alrededor de las empresas innovadoras, dónde dichas empresas tienen la característica de tener un amplio sentido humano y estar más orientadas al cliente. En este caso, los directivos de las organizaciones de la red de ParqueSoft Manizales perciben el poder distribuido de forma más equitativa, con relaciones más consultivas y democráticas favoreciendo así la interacción y retroalimentación que son necesarias para la introducción de innovaciones como lo señalan Ojeda y Puga (2010), así como para mantener una cultura orientada al consumidor que es una de las fuentes de innovación más importantes según indican Kim y Mauborgne (2005).

La dimensión de la Masculinidad – Feminidad a pesar de ser el valor con más baja puntuación dentro de los valores culturales, tuvo un índice de 3.91 lo que indica que para los directivos de las empresas de la red la cultura está más enfocada en las relaciones y en la calidad de vida, la ausencia de estereotipos de género y la equidad en el trato entre hombres y mujeres, características que comparten con las empresas innovadoras estudiadas en su perfil cultural por Calderon y Naranjo (2007).

Mientras tanto, el valor con mayor puntuación entre los valores culturales fue el de Colectivismo – Individualismo lo que evidencia que para sus directivos, las empresas de la red son de una cultura más colectivista que individualista, implementando mecanismos para que los intereses del grupo prevalezcan sobre los individuales. Si bien la relación entre el grado de cooperación y una cultura colectivista no se pudo demostrar en esta investigación, la revisión teórica a partir de autores como Quentin (1999), si lo sugieren como una de las mayores ventajas colaborativas fruto de la cooperación, dónde uno de los principales efectos se da en la dimensión organizacional, en la cual ocurre una transformación a nivel cultural pasando del individualismo al colectivismo que prioriza en la consolidación de equipos trans disciplinares, donde el interés común prima sobre el particular.

Lo anterior, se sustenta también en lo planteado por Demirci (2013), dónde la cultura tiene una relación muy importante con la innovación, puesto que está fuertemente asociada a las actitudes y comportamientos, encontrando en el estudio que realizó la correlación positiva entre la cultura orientada al trabajo en equipo y la innovación.

Por su parte, la relación evidenciada entre el grado de cooperación y el valor cultural Tolerancia a la incertidumbre, coincide con la postura teórica de Contractor y Lorange (1988), dónde las alianzas entre empresas para cooperar sirven como medio para mantener la flexibilidad y disminuir la incertidumbre, de manera tal que el riesgo por la reacción del entorno a la estrategia empresarial es compartido entre las firmas disminuyendo su impacto.

Finalmente, en materia de la dimensión Orientación a largo plazo, ésta también puntuó con un índice alto lo cual refleja que para los dirigentes las empresas de la red están más asociadas a la perseverancia, la espera de resultados de mediano y largo plazo así como a la adaptación a las condiciones del entorno, lo que constituye una de las principales fuentes para innovar (Kim & Mauborgne, 2005). Aunque en este estudio la relación directa de la orientación a largo plazo con el grado de cooperación no se pudo demostrar Quentin (1999) señala que la eficiencia colectiva permite a las empresas evolucionar de la planeación y acción del corto plazo, hacia la gestión y liderazgo de mediano y largo plazo.

En materia de innovación se esperaba que se diera una relación entre el grado de cooperación y la incorporación de innovaciones, sin embargo dicha relación no se pudo demostrar a partir del análisis de varianza realizado, en el cual ($Pr > F$) la probabilidad de error al rechazar la hipótesis nula fue superior a 0.05 que es el nivel de confianza, permitiendo concluir que no hay diferencias entre los grupos por grado de cooperación frente a las variables de innovación: Mejoras en procesos de Investigación y desarrollo experimental, Adquisición de Terrenos, edificios y

máquinas, Adquisición de Herramientas, equipos, programas, Formación e Innovación organizacional.

La formulación de la hipótesis sobre la incidencia del grado de cooperación en la generación de innovaciones se fundamenta en el marco teórico analizado, el cual sugiere que los esquemas de cooperación constituyen uno de los ambientes más favorables para los negocios fomentando la innovación por medio de la derivada actualización en conocimientos, acceso a información de competidores y consumidores más sofisticados (Porter, 1998). Igualmente Humphrey y Schmitz (1995) aseguran que las formas implícitas y explícitas de colaboración entre los actores mejoran la producción y las capacidades de innovación, presentando características de eficiencia colectiva.

La revisión teórica sugiere que la relación entre cooperación e innovación existe pues para autores como Porter (1998) los clústers, que son una forma de cooperación inter-empresarial, además de incrementar la productividad mejoran la habilidad para innovar de las empresas debido a que compradores sofisticados son frecuentemente parte del clúster. Además se desarrollan relaciones con otras compañías que ayudan al aprendizaje, los proveedores y aliados se involucran de manera más cercana en el proceso de innovación, y en general estos entornos proporcionan la capacidad y flexibilidad para actuar más rápidamente. Adicionalmente, para Porter (1998) estos entornos refuerzan otras ventajas para la innovación como la presión de la competencia y sus pares, así como la comparación constante que ocurre dentro del esquema de cooperación.

Para Koschatzky (2002) las redes de innovación surgen para reducir la incertidumbre técnica y de mercado, adquirir competencias tecnológicas complementarias, estimular el aprendizaje cooperativo y en general para el intercambio informal de información y experiencias, así como para ensayos piloto e introducción de nuevos productos al mercado. Lo anterior sugiere que toda red

empresarial está predispuesta a condiciones favorables que fomentan la innovación, sin embargo depende de la dinámica de cada red y sus objetivos colectivos el aprovechamiento del entorno para intercambiar información y complementar las habilidades y experiencias en pro de la innovación. Esto dependerá también de la estrategia individual de cada organización, si es de carácter deliberada o emergente (Mintzberg & Waters, 1985) y si incorpora la innovación como estrategia de posicionamiento y generación de ventajas competitivas en el mercado (Kim & Mauborgne, 2005). Un hallazgo coherente con lo anterior fue el encontrado por Ojeda (2009) en el que determinó que las pymes del sector ambiental en México presentaban vínculos entre la cooperación y la estrategia de posicionamiento mediante la innovación, el aprendizaje y la complementariedad de recursos que se daban por las actividades conjuntas.

Respecto a la posible relación entre cooperación e innovación Alburquerque (2006) propone que la innovación, al ser un proceso de dimensión social y colectiva, es de carácter acumulativo e interactivo donde usuarios y productores de conocimiento aprenden mutuamente por medio de la interacción, y las empresas que comparten una cultura e identidad territorial facilitan el proceso de aprendizaje social, lo cual confiere ventajas a las empresas que participan de estas redes.

Igualmente, en el estudio de Ojeda y Puga (2010) se pudo hallar evidencia empírica de que la información para la innovación enfatiza en la importancia de las interacciones sociales, en la creación de conocimiento específico y la obtención de información valiosa para innovar que representan los vínculos de la cooperación, de manera que se facilita el intercambio y retroalimentación de conocimiento propio para crear innovaciones en sus áreas de especialización o en aquellas donde pueden generar valor, acortando también los tiempos de desarrollo de las mismas.

En la misma línea, el Council on Competitiveness (2010) enfatiza en la importancia de las relaciones sociales e interacciones que se dan dentro de una red,

puesto que las innovaciones nacen de la economía del conocimiento, donde las interacciones cara a cara cobran mayor relevancia para asegurar el flujo libre de las ideas. Igualmente la comercialización de la innovación es más rápida cuando los innovadores están más cerca de competidores, proveedores y clientes para responder a los cambios en la demanda del mercado. La OECD y Eurostat (2005) coincide también, en que la falta de socios para cooperar son un obstáculo para la innovación, indicando que teóricamente ésta se ve impactada, entre otras cosas, por el relacionamiento de las organizaciones.

Por lo anterior, en el presente estudio se esperaba que existiese una relación entre el grado de cooperación y la introducción de innovaciones. No obstante, el estudio refleja que en el 60% de las empresas el grado de cooperación fue bajo, lo cual podría ser causal de los resultados obtenidos a nivel de la falta de correlación entre las variables cooperación e innovación.

Vega y Rojo (2010) también plantean una serie de conceptos a través de métodos lógicos que describen las redes como estructuras para generar innovación, la cual es más que un proceso lineal un sistema de interacciones e integración entre diferentes funciones y agentes (empresas, clientes, competidores, proveedores, centros tecnológicos) donde su experiencia y conocimiento se refuerzan mutuamente, por lo que las alianzas que propenden el logro de integración intersectorial es una estrategia eficaz para alcanzar la complementariedad e interdependencia en las organizaciones. Adicionalmente, la estrategia de cooperación en red se constituye de gran relevancia para alcanzar la competitividad territorial, que debe tomar en cuenta todos los recursos del territorio: la integración de los sectores en una lógica de innovación y la articulación de políticas regionales, nacionales y de contexto global (Observatorio europeo, 2001, citado por Vega & Rojo, 2010).

Así las cosas, el esquema de cooperación interorganizacional en red de las empresas de ParqueSoft Manizales podría convertirse en una herramienta para innovar y para lograr la integración sectorial a nivel de desarrollo de software y tecnología en Manizales y aumentar su competitividad como red y como región.

Otras evidencias mostraban la relación entre cooperación e innovación, como sucedió en el estudio de Grueso, et al. (2011), donde se evidencia que las empresas que cooperan introducen innovaciones a nivel de los procesos de I+D, la financiación y construcción de prototipos, igualmente introduciendo innovaciones a nivel de producto, proceso, mercadotecnia y organización, lo que está alineado a los resultados obtenidos en esta investigación en la cual la innovación organizacional tiene la media más alta, seguida por la formación, la adquisición de herramientas, equipos, programas y la mejora de procesos de I+D. Sin embargo, en el estudio de Grueso, et al. (2011) tampoco es posible afirmar la relación de causalidad entre cooperación e innovación debido al tipo de estudio y tamaño de la muestra.

Una posible causa de que no se demostrara la relación entre cooperación y la generación de innovaciones, es que en la red específica de ParqueSoft Manizales puede hacer falta seguir el proceso que Vega y Rojo (2010) plantean para la generación de conocimiento innovador, el cual implica el mutuo conocimiento de los miembros de la red, pasar del intercambio de información a la elaboración de síntesis comunes respecto a la misma, y por último la generación de iniciativas a instancias superiores. Esto quiere decir, que el grado de madurez de las relaciones y el conocimiento de los miembros de la red son aspectos clave en el flujo de información y los emprendimientos conjuntos. Así, la afectación en la relación positiva entre cooperación e innovación pudo darse porque la red analizada no tenga el grado de madurez requerida para que se de el tiempo, la creatividad, la formación, la confianza y una vinculación positiva entre las empresas de la red para generar la ecología necesaria para la generación de ideas valiosas dentro de la red

(Arteche, Santucci, & Welsh, (2013). Se puede apreciar en la recolección de datos que la red de ParqueSoft Manizales que el 70% de las empresas analizadas tienen un tiempo de existencia inferior a los 5 años que es el tiempo llevan de pertenencia a la red, etapa donde también se encuentra la mayor concentración de empresas liquidadas según la Cámara de Comercio de Bogotá (2008) dando cuenta de la vulnerabilidad de las organizaciones en sus primeros años de creación.

Mandell y Keast (2008) plantean las relaciones interpersonales como componente fundamental en la redes, ya que el principal propósito de una red es unir los miembros y sus recursos, facilitar las acciones conjuntas y el aprendizaje para responder de manera innovadora a los retos; por ende, el núcleo del negocio de las redes es facilitar las interacciones. Sin embargo, no todas las redes son iguales en materia de su propósito y características estructurales lo que conduce a la necesidad de establecer formas apropiadas para medir su efectividad, puesto que si bien las redes están conformadas por compañías individuales la eficacia de la red no está determinada por la efectividad de una sola organización dentro de la red. Además, las redes tienen diferentes fases de desarrollo: la primera de ellas es la formación de la red que se refiere al tiempo que toma para ésta producir resultados tangibles, enfocándose en la construcción de relaciones, el establecimiento de normas y la definición de la dirección de la red. La segunda fase es la lucha por la estabilidad de la red, dónde los vínculos están establecidos y se mantienen en los roles clave, y los participantes desarrollan habilidades para mantener la operación buscando el aprovechamiento de las relaciones y la legitimidad de la red. La tercera fase es la rutinización de la red donde la cooperación hace parte de la rutina y se establecen reglas para guiar la operación, reduciendo los costos de la interacción continua. Por último, la cuarta fase es la extensión de la red dónde la cooperación es vista como una operación viable, con mayores equipos de trabajo involucrados, reglas más precisas así como incentivos y sanciones para contribuir a un todo. En esta etapa se empiezan también a forjar vínculos con otras redes y se fortalece su posición.

Lo anterior conduce a proponer que es necesario estudiar la fase de desarrollo en la que se encuentra la red de ParqueSoft Manizales puesto que el bajo grado de cooperación del 60% de las empresas encuestadas, sugiere que aún no se establecen y mucho menos rutinizan las relaciones necesarias para complementar sus recursos, facilitar el aprendizaje y fomentar las acciones conjuntas, lo que a su vez pudo incidir en las innovaciones incorporadas. Así pues, como sugieren Mandell y Keast (2008) la construcción de relaciones, la confianza, las normas y el compromiso son centrales para el desarrollo y efectividad de una red empresarial.

Por otra parte, esta investigación se concentró en la medición de las innovaciones individuales de cada organización, más no se estudiaron variables relacionadas con la medición de la efectividad analizando el impacto colectivo de la red como un todo. La evaluación de las redes debe centrarse en los procesos y mecanismos para el fomento de las relaciones, el seguimiento a los niveles de participación y el compromiso, teniendo en cuenta que los resultados tangibles pueden requerir mucho tiempo para ser alcanzados, donde los verdaderos beneficios de la red tendrán que pasar por las diferentes fases, desde su formación hasta su estabilización, por lo que las formas tradicionales de medición del desempeño requieren ser adaptadas (Mandell & Keast, 2008).

Adicionalmente, este estudio comprendió exclusivamente el grado de cooperación entre las organizaciones de la red. Sin embargo, la revisión teórica contempla aspectos adicionales como la relación con proveedores, clientes, centros de investigación e instituciones del gobierno como fundamentales en la generación de ambientes que fomenten la innovación. De acuerdo con Vega y Rojo (2010), la estructura de una red de este tipo debe estar por niveles de complejidad que involucren los procesos necesarios para lograr una verdadera integración de la misma, yendo desde el nivel microeconómico con diversas organizaciones que

interactúan, pasando por el meso económico que permite que los sectores se articulen, el meta que incorpora el capital social que existe y todas las relaciones de interacción, hasta el macroeconómico donde se constituyen las políticas, estrategias y el marco regulatorio que permea toda la red.

Con base en esto, ampliar el estudio para conocer el relacionamiento de las empresas de la red con otros agentes constituye una gran oportunidad para comprender la dinámica de la innovación en esquemas de cooperación y cómo estos son afectados no solo por factores internos a la red sino también por los actores externos.

Los objetivos por los cuales las empresas de la red de ParqueSoft Manizales cooperaron durante el último año están en primera instancia relacionados con el intercambio de tecnología, lo cual sustenta el intercambio de información que de acuerdo a la revisión teórica y evidencias empíricas se da en las redes. Al contrastar este objetivo primordial de la red con los obstáculos que dichas compañías enfrentan al innovar, dónde se destacan la falta de fondos propios, los costos elevados, la falta de información sobre el mercado y la falta de financiación externa es una señal que la red aún no ha desarrollado ciertas ventajas colaborativas como el riesgo compartido, el emprendimiento conjunto y la complementariedad de los recursos financieros (Quentin, 1999).

A nivel metodológico y de la unidad de análisis, se consideran varios factores influyentes que pueden explicar dicho fenómeno. El primer factor es el tamaño de la muestra a la que se tuvo oportunidad de información ya que puede afectar los resultados percibidos al tener muestras de empresas muy pequeñas en los diferentes grupos según el grado de cooperación, conduciendo a un eventual sesgo y a tener márgenes de error más altos.

Otro factor influyente en dicho fenómeno son los bajos niveles de cooperación de las empresas de la red analizada, impidiendo evidenciar de forma más significativa su relación positiva o negativa con la innovación.

Así, la hipótesis planteada no se puede comprobar debido a que solo se demuestra relación entre el grado de cooperación y los valores culturales distancia al poder y tolerancia a la incertidumbre percibidos por los directivos, sin poder determinar la relación con la generación de innovación de producto, procesos, mercadotecnia y organización creando una oportunidad de ampliar y profundizar esta investigación en futuros estudios.

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES

La investigación desarrollada permite concluir que el mayor porcentaje de las empresas de la red ParqueSoft Manizales tienen un grado de cooperación bajo, el cual representa el 60% de las mismas, y un 5% de las empresas no han realizado ninguna actividad de cooperación en el último año. Solo un 5% de las empresas tuvieron un grado de cooperación alto y un 30% un grado medio.

El cuestionario permitió también indagar por información complementaria frente a la cooperación, mostrando que 13 de las 20 empresas, desarrollan actividades de cooperación de tipo tecnológico, seguido por la operacional con 10 empresas. Por el contrario se destacan, el tipo de cooperación organizacional y financiera con solo 4 y 5 empresas que han realizado actividades de este tipo en el último año con otros actores de la red.

Adicionalmente, se obtuvo información respecto a los objetivos por los cuales las empresas de la red cooperación, resaltando la 'Integración de ventajas en la cadena de valor' con el mayor promedio, seguido por el 'Intercambio de tecnología'. Mientras tanto, los objetivos menos relevantes fueron la 'Cooptación o bloqueo de la competencia' y la 'Reducción del riesgo' con los menores promedios.

En cuanto a los valores de la cultura organizacional desde la perspectiva de sus directivos, los valores con mayor promedio fueron el 'colectivismo', la 'tolerancia a la incertidumbre' y la 'orientación a largo plazo'. Por su parte los valores con menor promedio fueron la 'masculinidad' y la 'distancia al poder'.

En materia de innovación, la 'innovación organizacional' tuvo la media más alta con un valor de 0.767 en un rango de 0 a 1, indicando que generan nuevos métodos organizativos al interior de la empresa, lo que implica a su vez un factor de

apoyo para otros tipos de innovación e influye en la eficiencia, calidad y adaptación a su entorno (OECD & Eurostat, 2005). A ésta le siguen las actividades de 'distribución y promoción' con una media de 0.625, y las de 'comercialización y tarificación' con una media de 0.617, ambas parte del tipo de innovación de 'mercadotecnia'. Las más débiles fueron la 'adquisición de terrenos, edificios y máquinas', seguida por la 'innovación en procesos de innovación y desarrollo experimental' con 0.100 y 0.460 respectivamente.

Respecto a la relación entre el grado de cooperación con los valores de la cultura organizacional, el análisis de resultados muestra una relación estadísticamente significativa entre el grado cooperación y los valores culturales reportados por los directivos, particularmente la distancia al poder y tolerancia a la incertidumbre. Así, se observa que en empresas con actividades de cooperación de frecuencia media tienen una cultura de distancia al poder más baja, con relaciones de poder más consultivas, descentralizadas y democráticas. Igualmente la tolerancia a la incertidumbre es mayor para los dirigentes del grupo de empresas con nivel de cooperación medio, adaptándose con mayor facilidad a los cambios de su estructura y entorno.

La revisión teórica y evidencias empíricas denotan el papel crucial de la cultura en el desempeño de las organizaciones tal como señalan Rhodes, et al., (2008). Otros autores como Schein (1985), Kreps (1990), Dimitrova y Marín (2006) coinciden en los valores como un elemento central de la misma. El estudio de valores culturales dentro de la red de ParqueSoft Manizales arrojó que la distancia al poder en estas empresas es baja, de tal manera que sus directivos perciben que el poder está distribuido de forma más equitativa y con relaciones más democráticas.

A nivel de la tolerancia a la incertidumbre esta denota una media alta con un valor de 4.19 en una escala de 0 a 5 entre las empresas estudiadas, alineada con

la evidencia aportada por Contractor y Lorange (1988) donde la cooperación sirve para disminuir la incertidumbre y aumentar la flexibilidad permitiéndoles adaptarse a estructuras y entornos cambiantes. Se identificó también que la feminidad predomina para los dirigentes de las organizaciones de la red con una cultura más orientada hacia las relaciones humanas y con mayor equidad de género.

El colectivismo fue otro valor predominante, dónde los objetivos del grupo priman sobre los intereses individuales, evidenciando algunas de las ventajas colaborativas mencionadas por Quentin (1999) como fruto de las relaciones de cooperación. Igualmente se evidenció, de acuerdo a lo señalado por los respondientes, que las organizaciones de la red tienden a estar más orientadas al largo plazo con una media de 4.10, enfocándose en los resultados de mediano y largo plazo en concordancia con las evidencias empíricas que anteceden esta investigación.

Finalmente, la relación entre el grado de cooperación con la introducción de innovaciones de producto, proceso, mercadotecnia y organización en las empresas de la red, no se pudo determinar a partir del análisis estadístico, impidiendo así la comprobación de la hipótesis de este trabajo de grado.

La relación entre el grado de cooperación y la generación de innovaciones que se esperaba fuera directamente proporcional de acuerdo con la revisión teórica y antecedentes de investigación, no se pudo evidenciar en este estudio. Sin embargo, el análisis teórico plantea los esquemas de cooperación como espacio para el intercambio y acceso a la información, actualización de conocimientos, así como para aumentar el conocimiento y exigencia de los consumidores conformando uno de los entornos más favorables para los negocios y el fomento de la innovación (Porter, 1998).

Las relaciones de aprendizaje, como uno de los elementos base de la innovación están fundamentados en las relaciones e interacciones sociales que se dan entre los actores de la red (Ojeda & Puga, 2010). Dichas relaciones cobran relevancia para asegurar el flujo libre de las ideas a nivel interno de la red, y a nivel externo con clientes, competidores y proveedores para hacer más rápida la comercialización de las innovaciones (Council on Competitiveness, 2010).

Así mismo, los esquemas de colaboración contribuyen a disminuir y atenuar el riesgo asociado a la incertidumbre técnica y de mercado, a complementar las competencias y emprender acciones conjuntas (Koschatzky, 2002), que son obstáculos comunes en la estrategia de innovación de las empresas según la OECD y Eurostat (2005) y que no fueron la excepción en los obstáculos expuestos por las empresas de la red ParqueSoft Manizales.

Por otra parte, la integración e interacción de las redes se puede lograr interrelacionándose desde el nivel micro, el nivel macro, meso y hasta el nivel meta para obtener un resultado de la complementariedad de diversos sectores y alcanzar macroobjetivos más allá de la red (Vega y Rojo, 2010). Esto requiere gran coordinación a nivel horizontal, así como la intervención de actores externos a la red que propendan por la interacción entre las empresas de la red y entre redes intersectoriales para fijar y llevar a cabo proyectos a nivel macro.

Por último se concluye que los principales obstáculos que presentan las empresas de la red de ParqueSoft Manizales para innovar son la falta de fondos propios, costos elevados, la falta de información sobre el mercado y la falta de financiación externa indicando que la red no ha desarrollado ventajas colaborativas como el riesgo compartido, el emprendimiento conjunto y la complementariedad de los recursos financieros como lo indica Quentin (1999).

CAPÍTULO 8. RECOMENDACIONES

Se considera, que la unidad de análisis tuvo un impacto en los resultados obtenidos del presente estudio, puesto que la mayor concentración de empresas se dio en el grupo de cooperación bajo, seguido por el de cooperación media, y con una minoría de empresas en los grupos de alto y ningún grado de cooperación, ocasionando que los grupos de empresas no tuvieran una muestra estadística significativa y equitativa en la prueba de diferencia de medias aplicada para analizar la relación entre las variables dependientes e independientes.

Se recomienda dar continuidad al objeto de esta investigación extendiéndolo a una muestra más amplia de empresas del sector servicios con esquemas de cooperación, a fin de tener una muestra más representativa para determinar la relación entre la cooperación con cada una de las variables dependientes de la dimensión de cultura e innovación reduciendo al máximo los márgenes de error.

Así mismo, se considera relevante incluir en el estudio un número significativo e igualitario de empresas por cada grado de cooperación: ninguno, bajo, medio y alto, a fin que su incidencia en las variables dependientes no se vea sesgada y/o limitada por un número muy bajo de empresas en un determinado grupo.

Se recomienda también ahondar respecto a las ventajas colaborativas desarrolladas en la red, a fin de determinar si estas son fuentes u obstáculo para la generación de innovaciones al interior de la red. Igualmente, es clave profundizar en los aspectos culturales de la red más allá de los valores, entendiendo la cultura como un factor dinamizador en el recurso humano y que juega un papel crucial en el desempeño de cada organización y en la red como tal.

Se sugiere para futuras investigaciones abordar la medición de valores culturales por el método de triangulación de fuentes, extendiendo los respondientes más allá de los directivos y gerentes, sino también a otros colaboradores en rangos medios y bajos de la organización, a fin de evitar el sesgo que se da desde una sola fuente de información y analizar como permea la cultura desde el ideal de sus dirigentes hacia la totalidad de la organización, y así poder generar conclusiones de los valores culturales de la organización, y no solo de lo que perciben o auto reportan sus directivos. Sería deseable también, profundizar mucho más en la correlación entre cultura organizacional y las estrategias de cooperación, desarrollando una investigación de tipo cualitativo, con el fin de ahondar en los factores que inciden en el grado de cooperación de las redes, así como en la manera en que dicha estrategia permea la cultura organizacional.

Otra consideración es respecto a la importancia de estudiar la fase de desarrollo en la que se encuentra la red pues de acuerdo con Mandell y Keast (2008) la construcción de relaciones, la confianza, las normas y el compromiso son fundamentales en los resultados tangibles de la red y que requieren tiempo hasta consolidar los mayores beneficios como fruto de relaciones de cooperación, dónde no solo se tienen en cuenta los resultados a nivel individual de las organizaciones, sino de la red como un todo. Esto lleva a sugerir incorporar en las variables para futuros estudios aspectos relacionados con la fase de desarrollo y grado de madurez de una red empresarial.

Autores como Porter (1998) y Vega y Rojo (2010), señalan la importancia de la relación entre la red y actores externos como clientes, proveedores, centros de investigación e instituciones gubernamentales en el desempeño de la red y la generación de innovaciones, razón por la cual se sugiere en futuros estudios analizar no solo el grado de cooperación inter-empresarial al interior de la red, sino también con agentes externos e identificar si estos influyen de manera positiva o negativa en la generación de innovaciones.

Dada la sensibilidad de la problemática de mortalidad empresarial en Colombia a nivel de pequeñas y medianas empresas del sector servicios (Cámara de Comercio de Bogotá, 2009), y teniendo en cuenta que las principales causas de liquidación son de índole económico y de rentabilidad se sugiere profundizar en estudios futuros mediante análisis cualitativos a fin de comprender por qué el mayor porcentaje de empresas tiene un grado de cooperación bajo teniendo en cuenta que de acuerdo con Quentin (1999) las ventajas cooperativas permiten hacer frente a deficiencias de carácter estratégico, operacional, organizacional, tecnológico y financiero.

BIBLIOGRAFÍA

Albuquerque, F. (2006). *Clusters, Territorio y Desarrollo empresarial: Diferentes modelos de organización productiva*. San José, Costa Rica: Cuarto Taller de la Red de Proyectos de Integración Productiva.

Andersen, J. A. (2002). Organizational Design: Two Lessons To Learn Before Reorganizing. *International Journal Of Organization Theory And Behavior*, 343-358.

Bakaikoa, B., Begiristain, A., & Goikoetxea, G. (2004). Redes e innovación cooperativa. *Revista de economía pública, social y cooperativa*, 263-294.

Calderón, G., & Naranjo, J. (2007). Perfil cultural de las empresas innovadoras. Un estudio de caso en empresas metalmecánicas. *Cuad. Adm. Bogotá (Colombia)*, 20 (34), 161-189.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2008). *Dinámica de creación y liquidación de empresas en Bogotá*. Bogotá: Observatorio Económico de Bogotá.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2009). *Informe sobre las causas de la liquidación de empresas en Bogotá*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.

Chatterjee, D. (2014). Management Control Systems and Hofstede's Cultural Dimensions: An Empirical Study of Innovators and Low Innovators. *Global Business Review*, 565.

Child, J., Faulkner, D., & Tallman, S. (2005). *Cooperative Strategy. Managing alliances, Networks and Joint Ventures*. New York: Oxford University Press.

Christie, K. S. (2003). A Cross-Cultural Comparison of Ethical Attitudes of Business Managers: India, Korea and the United States. *Journal of Business Ethics* , 263-287.

Comisión Europea. (1995). *Libro Verde de la Innovación*.

Contractor, F., & Lorange, P. (1988). *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington Books.

Daft, R. (2000). *Teoría y diseño organizacional*. Mexico: Intenational Thomson Editores.

Daghfous, N., Petrof, J. V., & Pons, F. (1999). Values and adoption of innovations: a cross-cultural study. *Journal Of Consumer Marketing*, 314-331.

de Arteche, M., Santucci, M., & Welsh, S. (2013). Redes y clusters para la innovación y la transferencia del conocimiento. Impacto en el crecimiento regional en Argentina. *Estudios Gerenciales*, 127-138.

De la Fuente Fernández, S. (2014 de 06 de 2014). *Portal Fuenterebollo*.
Obtenido de <http://www.fuenterrebollo.com/Economicas/ECONOMETRIA/MULTIVARIANTE/FACTORIAL/analisis-factorial.pdf>

Demirci, E. (2013). Strategic Representation of an Abstract Reality: Spiraling Relations between Organizational Culture and Innovativeness. *Journal of Management and Strategy*.

Dimitrov, K. (2014). Geert Hofstede et al's Set of National Cultural Dimensions - Popularity and Criticisms. *Economic Alternatives*, 30-60.

Dimitrova, E. S., & Marín, A. L. (2006). El concepto de cultura de las organizaciones: Centralidad actual y evolución. *Revista Internacional de Organizaciones*.

Drucker, P. (1996). Innovation imperative. *Executive Excellence*, 7.

Drucker, P. (1998). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 8.

Gee, S. (1981). *Technology transfer, Innovation & Internacional Competitiveness*. New York: Wiley&Sons.

George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 11.0 Update (4th Edition)*. Boston, MA: Allyn and Bacon.

Grueso, M. (2009). Escalas de medida de la cultura social y organizacional. *Vision gerencial*, 269-278.

Grueso, M. (2009). *Estrategia empresarial en un entorno de negocios interconectado*. Bogotá: Facultad de Administración, Universidad del Rosario.

Grueso, M. (2010). Implementación de buenas prácticas de promoción de personal y su relación con la cultura y el compromiso con la organización. *Innovar*, 20(36), 79-90.

Grueso, M., Gómez, J. H., & Garay, L. (2011). Redes Empresariales E Innovación: El Caso De Una Red Del Sector Cosmético En Bogotá (Colombia). *Estudios Gerenciales*, 189-203.

Grueso, M., Rey, C., & Gonzalez, J. (2012). Role of the Cultural Values as a Key Part in the Implementing of Healthy Practices: Exploratory. *The International Journal of Management*.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación 5ta edición*. Mc Graw Hill.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work - Related Values* . Newbury Park, California: SAGE Publications, Inc.

Hofstede, G., & Bond, M. (1988). The Confucius connection: from cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 4–21.

Humphrey, J., & Schmitz, H. (1995). Principles for promoting clusters & networks of SMEs. *Institute of Development Studies, University of Sussex, U. K.*, 39.

Kim, C. K., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Kreps, G. (1990). *Organizational Communication*. New York: Longman.

Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: a critical review of concepts and definitions*. Cambridge: Harvard University Press.

Leach-Lopez, M. A. (2013). Moderating Effect of Hofstede's Cultural Values on the Locus of Control/Job Performance Relationship of Managers in USA, Mexico, South Korea and Hong Kong. *Journal of Business Strategies*, 1.

López Cerdán, C. (2003). *Redes Empresariales. Experiencias en la Región Andina*. Trujillo, Perú: MINKA.

Machado, F. M. (1997). *Gestión tecnológica para un salto en el desarrollo industrial*. Madrid: CDTI-CSIC.

Makhamreh, M. (2011). Orientation Toward International Business Relations and the Influence of Values of Middle Eastern Business Elite. *Journal of Asia-Pacific Business*, 340–355.

Mandell, M., & Keast, R. (2008). Evaluating The Effectiveness Of Interorganizationalrelations Through Networks. *Public Management Review Vol. 10*, 715–731.

Miles, R., Snow, C., Meyer, A., & Coleman, H. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*, 546-562.

Mintzberg, H. (1973). Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*, 44-53.

Minztberg, H., & Waters, J. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Managementtent Journal*, Vol. 6., 257-272.

Morales, P. (2012). Introducción al Análisis de Varianza. *Universidad Pontificia Comillas*, 25.

Moreno-Luzon, M. D., Gil-Marques, M., & Valls-Pasola, J. (2013). TQM, innovation and the role of cultural change. *Industrial Management & Data*, pp. 1149-1168.

Moss K, R. (1994). Collaborative advantage. *Harvard Business Review*, 96-108.

OECD y Eurostat. (1997). *Oslo Manual: The Measurement Of Scientific And Technological Activities*.

OECD y Eurostat. (2005). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Tercera edición*. Grupo Tragsa.

Ojeda, J. (2009). La Cooperación Empresarial Como Estrategia De Las Pymes Del Sector Ambiental. *Estudios Gerenciales*, 39-61.

Ojeda, J., & Puga, C. (2010). Vínculos de cooperación como fuente de información para la innovación. *Cuad. Adm. Bogotá (Colombia)*, 61-79.

Operational Research Society Ltd. (2010). Do organisational and environmental factors moderate the effects of Internet-based interorganisational systems on firm performance? *European Journal of Information Systems*, 581–600.

Pavon, J., & Goodman, R. (1981). *Proyecto MODELTEC. La planificación del desarrollo tecnológico*. Madrid: CDTI-CSIC.

Pavón, J., & Hidalgo, A. (1997). *Gestión e innovación: Un enfoque estratégico*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Pietrobelli, C., & Rabellotti, R. (2005). *Mejora de la competitividad en clusters y cadenas productivas en América Latina*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*.

Porter, M. E. (1998). Clusters and New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 77-90.

Quentin, S. J. (1999). Cooperative Advantage - A new measure of performance. *National Productivity Review*, 69-73.

Rhodes, J., Hung, R., Lok, P., Ya-Hui Lien, B., & Wu, C.-M. (2008). Factors influencing organizational knowledge transfer: implication for corporate performance. *Journal Of Knowledge Management*, 84-100.

Ribeiro De Almeida, F. J., & Bera De Azevedo Sobral, F. J. (2009). The human values system of brazilian executives: adaptation of the pvq scale for studying personal values in Brazil. *Revista de Administração Mackenzie*, 101-126.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schumpeter, J. (1935). Análisis del cambio económico. *The Review of Economics Statistics*, 2-10.

Schwartz, S. H. (1992). *Advances in Experimental Social Psychology*. San Diego, California: Academic Press, Inc.

Schwartz, S. H. (1994). Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values? *Journal of Social Issues*, 19-45.

Schwartz, S. H. (s.f.). Basic Human Values: An Overview. *The Hebrew University of Jerusalem*.

Schwartz, S. H., & Boehnke, K. (2004). Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis. *Journal of Research in Personality*, 230-255.

Schwartz, S. H., Melech, G., Lehmann, A., Burgess, S., Harris, M., & Owens, V. (2001). Extending the Cross-Cultural Validity of the Theory of Basic Human Values with a Different Method of Measurement. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 519.

Sheaff, R., Schofield, J., Mannion, R., Dowling, B., Marshall, M., & McNally, R. (2004). Organisational Factors and Performance: A Review of the Literature. *National Coordinating Centre for the Service Delivery*, 218.

Vega de Jiménez, M., & Rojo, Y. (2010). Red: estructura para generar innovación. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 699 - 708.

Yungwook, K., & Soo-Yeon, K. (2010). The Influence of Cultural Values on Perceptions of Corporate Social Responsibility: Application of Hofstede's Dimensions to Korean Public Relations Practitioners. *Journal of Business Ethics* , 485–500.