

Percepción de los ejecutivos colombianos sobre la innovación. Un análisis a partir del Índice de Carácter Organizacional

Denisse Tejada-Quintero

Universidad Externado de Colombia

Universidad Popular del Cesar

denisetejada@unicesar.edu.co

<https://orcid.org/0009-0002-4504-1079>

Vanessa Carrillo-Paiva

Universidad Externado de Colombia

vanessacarrillo@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0003-6712-2125>

Efrain Boom-Cárcamo³

Universidad de La Guajira

Universidad Popular del Cesar

ingenieroboomb@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-4562-9753>

Daniel Rangel-Palomino⁴

Universidad Popular del Cesar

danielrangel@unicesar.edu.co

<https://orcid.org/0000-0001-5814-9201>

Informe de investigación

RESUMEN

En este trabajo se realizó un análisis sobre las percepciones de los ejecutivos colombianos a cerca de la innovación, con base en el Índice de Carácter Organizacional, para conocer si la cultura organizacional colombiana es promotora de la innovación empresarial. Se halló como perfil general para los sectores estudiados el ESTJ (extrovertida, de sentido, de pensamiento y de juicio), con una alta influencia de los directivos sobre la cultura de la organización. Se concluye que las organizaciones tienden hacia la innovación, solo en intención; confieren más importancia a sus procedimientos y políticas que a los conocimientos del recurso humano. Las empresas suelen dar prioridad a la implementación de políticas y procedimientos internos en lugar de invertir en la capacitación y formación de sus empleados. La mayoría de las empresas buscan optimizar costos y tiempos de producción, mientras que pocas se enfocan en la innovación y en la creación de valor agregado, y son aún menos las que buscan crear nuevos productos y modelos de negocio.

Palabras Claves: Cultura organizacional, innovación organizaciones; sectores económicos.

Colombian executives' perception on innovation. An analysis based on the Organizational Character Index

In this paper an analysis was made of Colombian executives' perceptions on innovation, based on the Organizational Character Index, to determine whether the Colombian organizational culture is conducive to business innovation. The general profile for the sectors studied was found to be ESTJ (extroverted, of sense, thinking and judgment), with a high influence of the executives on the organization's culture. It is concluded that organizations tend towards innovation, only in intention; they confer more importance to their procedures and policies than to the knowledge of human resources. Companies tend to give priority to the implementation of internal policies and procedures rather than investing in the training and education of their employees. Most companies seek to optimize costs and production times, while few focus on innovation and the creation of added value, and even fewer seek to create new products and business models.

Keywords: Organizational culture, innovation, Organizations; economic sectors.

Recibido: 01-02-23

Revisado: 15-03-23

Aceptado: 27-05-23

¹ Magister en Gerencia de la Innovación Empresarial. Ingeniera Industrial. Universidad Externado de Colombia. Universidad Popular del Cesar.

² Magister en Gerencia de la Innovación Empresarial. Administradora de Empresas. Universidad Católica de Colombia. Universidad Externado de Colombia.

³ PhD(c) Ingeniería Industrial. Magister en Desarrollo Empresarial. Ingeniero Agroindustrial. Universidad de La Guajira. Universidad Popular del Cesar.

⁴ Magister en Gerencia Empresarial. Administrador de Empresas. Universidad Popular del Cesar

¿Cómo citar este artículo? - How to cite this article?

Tejada, D., Carrillo, V., Boom, E. y Rangel, D. (2023). Percepción de los ejecutivos colombianos sobre la innovación. Un análisis a partir del Índice de Carácter Organizacional. Revista Visión Gerencial, 22(2), pp. 317-336
Recuperado de: <https://doi.org/10.53766/VIGEREN/2023.01.02.10>

1. Introducción

La innovación se ha convertido en un factor clave tanto para el logro de la competitividad empresarial, como para el crecimiento económico de los países (Navarro-Caballero, et al. 2020), por lo que debe estar orientada a la transformación cultural, social y económica de la sociedad, como fuente generadora de productividad y competitividad (Solís, Neira, Ormaza y Quevedo, 2021).

En el mundo empresarial actual, la innovación es considerada como una herramienta clave para el éxito y la competitividad de las organizaciones. En este contexto, es importante conocer las percepciones y actitudes de los ejecutivos hacia la innovación, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades de las empresas en este ámbito. En Colombia, la innovación empresarial ha cobrado mayor relevancia en los últimos años, impulsada por iniciativas gubernamentales y el fortalecimiento de la cultura emprendedora en el país. En este contexto, el Índice de Carácter Organizacional (ICO) ha sido desarrollado como una herramienta de diagnóstico para medir la cultura y capacidad innovadora de las empresas colombianas.

Este artículo tiene como objetivo explorar las percepciones de los ejecutivos colombianos con respecto a la innovación empresarial, utilizando el ICO como herramienta de análisis. En este sentido, se analizaron las diferentes dimensiones del ICO para determinar qué factores influyen en la capacidad innovadora de las empresas, y se identificaron las fortalezas y debilidades del caso. Se acogió este modelo porque el índice ha sido empleado en diversas investigaciones relacionadas con la innovación y la cultura (Delgado et al., 2020); ha sido utilizado para determinar el perfil innovador de empresas metalmeccánicas, al compararlo con el perfil cultural mediante la aplicación del *test* de Bridges (Calderón & Naranjo, 2007), en diversas investigaciones organizacionales (Sirmans, 2002; Maron y VanBremen, 1999; Srinivasan y Horowitz, 2004a y 2004b). Igualmente, el ICO se ha

usado de forma práctica para caracterizar a las organizaciones (Fekete y Keith, 2003). También, el Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología (2002) utiliza este modelo para caracterizar las culturas organizacionales.

Este análisis identifica qué tan innovadora es una empresa, según el sector económico al que pertenece, y pretende identificar la cultura organizacional que la caracteriza para perfilarla hacia una cultura innovadora, atendiendo a un entorno netamente competitivo. Los resultados de este estudio pueden ser de gran utilidad para las empresas colombianas, de cara a mejorar su capacidad innovadora y fortalecer su competitividad en el mercado global.

1.1 Cultura Organizacional

Según Ralph D. Stacey, citado por Marín, Cano, Zevallos y Mora (2010), la cultura organizacional se caracteriza por ser un conjunto de prácticas, costumbres o creencias de personas que han compartido experiencias laborales, que moldean mitos, símbolos, comportamientos, ritos y valores. De esta forma, las personas que conforman una organización, pueden definir paradigmas mentales y pueden establecer un perfil directamente proporcional a la visión y objetivos estratégicos de la organización. La fuente de los recursos intangibles de una empresa son las personas, gran parte del éxito de una organización lo representa el conocimiento que estas poseen, adquirido como proceso histórico de permanencia en la empresa y que se aprenderá en un futuro (Calles y Luna, 2020).

El hecho de que esté bien definida la cultura organizacional es realmente valioso, porque permite detectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la magnitud de la rentabilidad (alta o baja), y el aprovechamiento de las capacidades del recurso humano, entre otros aspectos, al medir el desempeño individual y colectivo de todos los integrantes de la organización.

1.1.1 Cambio Organizacional

Una cultura organizacional bien definida es la base del éxito en la implementación de nuevas estrategias, debido a que en ocasiones es difícil tomar el control de la resistencia a los cambios propuestos (Martínez, Carrasco y Bull, 2018). El cambio es el resultado de continuos procedimientos que se desarrollan cotidianamente, es sencillamente un proceso natural que genera resultados, con o sin previa metodología para poder llevarse a cabo, basado principalmente en un proceso que genera mejoras cada vez que sea pertinente (Pizarro y Zavieso, 2013). Los cambios requieren conocimientos y disposición, para generar la implementación y la adaptación adecuada en la estrategia laboral (Prieto, Estrada, Palacios y Paz, 2018).

La gestión del cambio busca implementar exitosamente los procesos de transformación. Existen diversos modelos que abordan la gestión del cambio, uno de ellos es el modelo de los tres pasos propuesto por Lewin (Mengibar, Del Río, y Terol, 2007), el cual consiste en gestionar el cambio en las empresas por medio de tres etapas: 1) Descongelamiento de las prácticas antiguas, la cual se finaliza cuando los actores que hacen parte de este proceso comprenden y aceptan la necesidad de una transformación. 2) Desplazamiento y cambio de la organización hacia la nueva dirección. 3) Recongelamiento de los modos más efectivos de la organización (Martínez, Carrasco, y Bull, 2018). Este modelo de Lewin menciona la existencia de fuerzas restrictivas las cuales mantienen el *statu quo*, lo que significa la necesidad de balancear las fuerzas restrictivas e impulsoras con el fin de gestionar de forma exitosa el cambio en las empresas, teniendo en cuenta los factores de resistencia al cambio (García, 2005).

1.2 Modelo diagnóstico de Bridges

El test de Bridges se utiliza en el ámbito organizacional para evaluar la capacidad de los individuos para adaptarse a los

cambios y a las situaciones nuevas y complejas. Esta información es valiosa para las empresas al permitir identificar a los colaboradores que necesitan un apoyo especial para enfrentar los cambios presentes, así como aquellos que pueden liderar y promover los cambios de manera efectiva (Bridges, 2000).

Esta evaluación se realiza a través de una serie de preguntas que permiten identificar las habilidades y limitaciones de las personas en cuanto a la gestión del cambio. Es una evaluación, de cuatro (4) categorías o componentes: extroversión-introversión, sentido-intuición, pensamiento-sentimiento y juicio-percepción; cada categoría mencionada esta subdividida en nueve (9) preguntas, para un total de 36 preguntas. Las respuestas son de tipo cualitativas y dan la posibilidad de evaluar diferentes dimensiones de la organización. La escala de respuestas es de uno a cuatro, y cada extremo corresponde a descriptores opuesto (Calderón y Naranjo, 2007).

1.2.1. Índice de carácter organizacional (ICO)

El índice de carácter organizacional (ICO) es un instrumento que se utiliza para medir valores, estilo en la toma de decisiones y las preferencias de un equipo, departamento u organización. Este índice está basado en las ideas de Carl Jung, aplicadas a la teoría de la organización, y desarrollado por William Bridges para mostrar cómo la organización puede tener preferencias específicas en cuatro áreas de tendencias opuestas (Young-Eisendrath y Dawson, 1999).

El carácter organizacional de Bridges se constituye en una filosofía que integra valores, actitudes, normas, entre otros, relacionando a un grupo de personas específico (Alvesson y Berg, 2011).

Las tipologías sobre el carácter organizacional mantienen las funciones de percepción (sentido/intuición) y juicio (pensamiento/sentimiento), pero adicionan la función extroversión/introversión (de orientación de la energía) y agregan la

dimensión juicio/percepción (orientación al mundo exterior) (Tabla N° 1).

Tabla N° 1. Carácter organizacional y tipologías culturales

Preferencias tipo	Orientaciones del carácter organizacional (Bridges, 2000) Estilos de aprendizaje (Sirmans, 2002)	Tipologías culturales	Referentes teóricos
Extroversión/ Introversión	Orientación interna frente a externa Énfasis en el individuo frente al énfasis en el grupo	Clan y jerárquico frente al adhocrático y mercado Adhocrático frente al clan	Cameron y Quinn (1999) Desphande et al. (1993) Igo y Skitmore (2006) Quinn y Spreitzer (1991)
Sentido/ intuición	Orientación a la tarea frente al aprendizaje global	Mercado frente al adhocrático	Cameron y Quinn (1999) Desphande et al (1993) Igo y Skitmore (2006) Quinn y Spreitzer 1991
Pensamiento/ sentimiento	Estructuras lógicas y racionales frente a las sensitivas y humanas Eficiencia frente a creatividad	Mercado frente al adhocrático	Cameron y Quinn (1999) Desphande et al (1993) Igo y Skitmore (2006) Quinn y Spreitzer 1991
Juicio/ percepción	Orden, estabilidad/flexible, adaptable	Clan y adhocrático frente a jerárquico y mercado	Cameron y Quinn (1999) Desphande et al. (1993) Igo y Skitmore (2006) Quinn y Spreitzer (1991) Thusman y Nadler (1986)

Fuente: Calderón y Naranjo (2007, p. 169)

El Índice de Carácter Organizacional (ICO), se construyó como “una herramienta para ser usada por personas que trabajen en las organizaciones” (Calderón y Naranjo 2007, p. 168). El ICO permite determinar el carácter organizacional de una empresa, debido a que identifica las preferencias a nivel organizacional de los estilos de aprendizaje, e identifica las características que pueden contribuir en el cumplimiento de su misión, a través de un alto nivel de desempeño como se muestra en la Tabla N° 2 (Calderón y Naranjo 2007).

1.2.2. Perfil cultural: El modelo teórico asumido - Tipos de carácter organizacional

En este modelo se expone que las organizaciones poseen un carácter bien definido, conformado por la combinación de cuatro pares de características que proyectan una probabilidad de 16 tipos de carácter organizacional. Algunos de estos caracteres se alinean con el perfil de las organizaciones innovadoras, pero otros con el perfil de aquellas identificadas por mantener el *statu quo*.

En el Gráfico N° 1, se presentan las características culturales del modelo y en la Tabla N° 3 los tipos de carácter organizacional.

Tabla N° 2. Descripción de carácter social organizacional

	Burocrático	Interactivo
Ideología e ideales	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad • Jerarquía/autonomía • Confianza organizacional • Moralismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Redes de trabajo/ independencia • Agenciamiento libre • Tolerancia
Rasgos de carácter social	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación introvertida • Estilo de percepción del negocio sensitivo • Estilo de toma de decisiones sentimiento • Filosofía del negocio cautelosa 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación extrovertida • Estilo de percepción del negocio intuitivo • Estilo de toma de decisiones pensamiento • Filosofía del negocio orientada a oportunidades

Fuente: Calderón y Naranjo (2007, p. 170)



Gráfico N° 1. Características Culturales. Fuente: Los autores

Tabla N° 3. Tipos de Carácter Organizacional

Tipo*	Características	Tipo*	Características
ESTJ	Extrovertida, de sentido, de pensamiento y de juicio	ESFJ	Extrovertida, de sentido, de pensamiento y de juicio
ENTJ	Extrovertida, intuitiva, de pensamiento y de juicio	ENFJ	Extrovertida, intuitiva, de pensamiento y de juicio
ENFP	Extrovertida, intuitiva, de sentimiento y de percepción	ENTP	Extrovertida, intuitiva, de sentimiento y de percepción
ESTP	Extrovertida, de sentido, de pensamiento y de percepción	ESFP	Extrovertida, de sentido, de pensamiento y de percepción
ISTJ	Introversa, de sentido, de pensamiento y de juicio	ISFJ	Introversa, de sentido, de pensamiento y de juicio
INTJ	Introversa, intuitiva, de pensamiento y de juicio	INFJ	Introversa, intuitiva, de pensamiento y de juicio
INFP	Introversa, intuitiva, de sentimiento y de percepción	INTP	Introversa, intuitiva, de sentimiento y de percepción

* Por las siglas en inglés. Fuente: Bridges (2000).

Hay tres perfiles que identifican a una organización como proclive a la innovación; las culturas organizacionales que tienen como resultado un perfil extrovertido, de intuición, de sentimiento y de percepción son las más innovadoras. Los otros dos perfiles que también tienen características de cultura innovadora son: las extrovertidas, intuitivas, de pensamiento y de percepción, o las organizaciones introversas, intuitivas, de pensamiento y de juicio. Una organización puede identificarse también por tener características de ambas tendencias en cada categoría, un perfil innovador y no innovador, algunas variables tenderán hacia la extroversión y otras a la introversión. Lo anterior es debido a que el instrumento de medición ofrece 36 ítems con alternativas múltiples.

2. Metodología

La investigación desarrollada fue de tipo cuantitativo, basada en un instrumento diseñado para la recolección de datos; a la vez tuvo un alcance explicativo, de diseño no experimental, cimentado en un muestreo y enfocada en analizar e indagar distintos aspectos contextuales, poco

estudiados o investigados a profundidad. Esencialmente, la investigación se fundamentó en una exploración, como un primer acercamiento para encontrar una muestra de patrones significativos que al ser analizados pudieran contribuir a futuras investigaciones.

Durante la investigación, se realizó el diagnóstico de la cultura organizacional por medio del *test* de Bridges (2000). Se unificaron los resultados al identificar la percepción sobre la innovación de los ejecutivos colombianos en las organizaciones, pertenecientes a diferentes sectores económicos. De esta manera, se determinó el ICO predominante según el sector al que pertenece cada organización, los rasgos del carácter organizacional y los puntos más preocupantes y potenciadores.

2.1. Conveniencia del diseño

El ICO apoya el desarrollo de equipos y organizaciones en su direccionamiento hacia la innovación, incluyendo las mejoras en la comunicación, el manejo de conflictos entre equipos o departamentos de forma más productiva, el fortalecimiento en la toma de decisiones para la innovación, la

revitalización y el desarrollo del trabajo en equipo, el incremento de las relaciones con los clientes y el lidiar con el cambio y las transiciones (Proff, 1992).

2.2. Análisis de validez y fiabilidad del instrumento de recolección de datos

De acuerdo con Yu, Xiao y Bo (2018), el ICO refleja tanto el rendimiento empresarial respecto a las variables culturales que fomentan la innovación, como el potencial de mejoramiento respecto a dicha cultura, en una escala reflexiva típica. Cada una de las ocho dimensiones del carácter organizacional puede verse como una causa completa para explicar el carácter de una organización desde su propia perspectiva dimensional.

Ocho dimensiones, son mutuamente independientes, determinan conjuntamente la definición operativa del carácter organizativo en su conjunto. Por lo tanto, se considera la construcción del carácter organizativo como un modelo formativo.

Las herramientas tradicionales para probar la fiabilidad y la validez no son aplicables a un modelo formativo; este modelo, siempre supone que cada una de las variables de medición no tiene un término de error, las correlaciones entre las variables de medición son exógenas y los coeficientes de correlación pueden ser negativos o cero. Por lo tanto, la coherencia interna entre las variables de medición no es adecuada en una prueba de fiabilidad en un modelo reflectante (Burke, Mackenzie y Podsakoff, 2003). Sobre esta consideración, no se utilizó el valor *Alfa* de Cronbach para probar la fiabilidad del instrumento construido para medir el carácter organizacional. El método de parcelado de artículos, se utilizó alternativamente para probar su validez (Kishton y Widaman, 1994).

Para la validez interna y externa se usó la aleatorización para controlar la influencia de terceras variables, identificadas y no identificadas. Si bien se considera que en este experimento se dan las condiciones idóneas, es conocido que cuando alguna

variable extraña tiene un impacto más potente sobre la variable de respuesta que la variable causal, el efecto de la aleatorización se desvanece. Es por tanto esencial identificar este y otros tipos de terceras variables que generan numerosas fuentes de confusión. De hecho, el estatus metodológico del diseño de investigación usado, con base en el test de Bridges, ha demostrado en investigaciones anteriores un grado de control efectivo de las variables extrañas (Shadish, Cook & Campbell, 2002).

2.2.1. Muestra

La muestra para esta investigación fue determinada de acuerdo con la siguiente ecuación (1) (Morillas, 2007):

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + k^2 * p * q} \quad (1)$$

n: Tamaño muestral.

N: Tamaño de la población o universo, 1620000 empresas en Colombia, según en cifras de Cámaras de Comercio de Colombia y Confecámaras (Economía aplicada, 2019).

p: Proporción de elementos que poseen la característica de estudio, 0.5.

q: Proporción de elementos que no poseen la característica, 0.5.

e: Error muestral, 0.05.

k: Constante que depende del nivel de confianza asignado, 1.28.

q: 0.5. Por desconocerse las características de la población.

z: Nivel de confianza estadística 80%

e: Error muestral, 5%

$$n = 164$$

La aleatorización fue un proceso importante para garantizar la representatividad de la muestra seleccionada, en la población de interés. De esta manera, se seleccionaron empresas de diferentes tamaños, de diversas regiones geográficas del país y de diferentes sectores

de la economía, como minería, telecomunicaciones, universidades, comercio y servicios entre otras.

Específicamente, el *test* de Bridges fue aplicado a las siguientes empresas: ocho (8) empresas pertenecientes al sector primario (energía, extracción de hidrocarburos, minería, entre otras); 32 empresas del sector secundario (elaboración de muebles, textiles, elaboración de alimentos, elaboración de bebidas, comercio minorista, empresa de retail de materiales de construcción y el hogar, elaboración de aceites, farmacéuticas, entre otras); 67 empresas del sector terciario (telecomunicaciones, servicios financieros, instituciones educativas, empresas de transporte de pasajeros, supermercados, dispensarios médicos, cajas de compensación familiar, entidades de comercio, entre otras); 29 pertenecientes al sector público (empresas de servicios sociales, empresas estatales, de servicios públicos, fuerzas militares, entre otras); y 28 empresas sin definir, para un total de 164 empresas participantes.

La alta heterogeneidad de la muestra, referida a la clasificación por procesos productivos con base en su principal actividad económica, según la clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas - CIIU (DANE, 2023), dificultó el uso de categorías y su posterior análisis de acuerdo con dichas actividades. Por lo anterior, se optó por segmentar la muestra y los resultados obtenidos en sectores económicos (primario, secundario, terciario y sin definir).

2.3. Instrumento de recolección de datos

Existen varios modelos y herramientas para realizar el diagnóstico de la cultura organizacional, pero en el caso de las organizaciones colombianas se escogió el *Test* de Bridges; este modelo en comparación con otros, como el propuesto por Cameron y Quinn (1999), Denison (2001) y Hofstede (1997), establece que las culturas son innovadoras bajo un perfil

ideal, lo cual permite identificar una brecha con base en los resultados obtenidos para así poder crear un plan de acción.

El *Test* de Bridges es un cuestionario compuesto por 36 preguntas, el cual recoge variables cualitativas que evalúan diversas dimensiones de una organización, tales como: enfoque al cliente, apertura en el manejo de la información, rapidez en la toma de decisiones, manejo y asignación de recursos, esquemas de planeación, entre otras dimensiones.

En cada pregunta, la persona encuestada expresó su respuesta en una escala del 1 al 4; los valores 1 y 2, hacen referencia la característica en la organización; mientras que los valores 3 y 4 hacen referencia a lo contrario.

Las respuestas a las preguntas, se conformaron en cuatro categorías para establecer el perfil psicológico de la organización. De esta forma, el análisis a los resultados indicó si la cultura organizacional es extrovertida o introvertida, de sentido o de intuición, de pensamiento o de sentimiento, y finalmente, de juicio o de percepción.

El análisis realizado anteriormente con esta herramienta, determinaron que las organizaciones que poseen las culturas más innovadoras son las que se identifican con un perfil extrovertido, de intuición, de sentimiento y de percepción (ENFP). Por tal motivo, es de total relevancia hacer la comparación de los resultados obtenidos con los perfiles psicológicos (Calderón y Naranjo, 2007).

2.4. Limitaciones

En el desarrollo de esta investigación se presentaron limitaciones al momento de recopilar la información por medio del *Test* de Bridges, debido a que no todas las empresas participantes aceptaron suministrar la información pertinente, solo permitieron proporcionar la información sin registrar del nombre de la empresa. Es importante destacar que cada empresa es única y tiene sus propias características, desafíos y oportunidades. Por lo tanto,

cualquier estudio debe tener en cuenta esta diversidad, y considerar una muestra representativa de empresas en diferentes sectores de estudio y regiones del país.

Por las razones expuestas, los resultados finales no pueden ser generalizables a todas las empresas en Colombia. Los resultados solo pueden ser útiles para comprender las tendencias generales y los desafíos comunes en la innovación empresarial en el país; pero no deben ser utilizados para tomar decisiones críticas en el desarrollo de políticas públicas o estrategias empresariales, sin una validación rigurosa adicional.

3. Resultados

3.1. Perfil ESTJ - Extrovertido, Sensitivo, Pensativo, Juicioso

El primer perfil identificado es el de ESTJ, el cual es el característico del conglomerado de todos los sectores (164 empresas). En la tabla N° 4 se presenta el resultado general del test en todos los sectores. En la Tabla N° 5, se presenta la dispersión de los datos, donde se muestra el promedio, la desviación estándar, la varianza y la moda con respecto a la muestra, lo cual ratifica que la distribución es normal. Las respuestas que más se repiten son las de la primera columna, las cuales tienden hacia los perfiles no innovadores.

Se identifica que los datos se encuentran normalmente agrupados con respecto a la media, por lo se infiere que los datos objeto de estudio tiene una distribución normal, acordes a la realidad. Según los resultados de la Tabla General del Test, las organizaciones de los diferentes sectores tienden a caracterizarse por variados aspectos, hallados en los siguientes análisis:

Análisis Extroversión – Introversión: Estas

empresas tienen prioridad por la correcta ejecución de tareas, pero ofrece a sus empleados poco detalle e instrucciones básicas para el desarrollo de las mismas, lo cual conlleva a que no sea prioridad la satisfacción de sus clientes. Por otra parte, retardan la toma de decisiones importantes por solucionar o tomar decisiones de suprema urgencia, aunque consideran las variables del entorno para la toma de decisiones, y acuden a consultores/expertos; igualmente, la actitud que tienen frente al cambio es relativa porque todo depende del comportamiento del mercado, y no del pronóstico que realizan para que los cambios drásticos del entorno no los sorprenda, es decir, están a la expectativa y generan estrategias de acuerdo a lo experimentado, pero no se preocupan por crear un cambio en el entorno (Tabla N° 6).

Análisis Sentido – Intuición: Las empresas están produciendo más bienes, servicios y productos existentes, que productos nuevos, es decir; no están innovando. La toma de decisiones está sujeta a los datos que arroja el mercado y a la perspectiva de los directivos sobre el futuro de la organización (Tabla N° 7).

Los colaboradores llegan hasta donde están definidas sus funciones, se limitan a cumplir lo delegado, por lo cual las empresas están enfocadas en la estrategia y no en maximizar el potencial de sus empleados para que generen mejores resultados, a partir de sus capacidades y habilidades. Las acciones de las empresas están influenciadas por los clientes o competidores más que por la misión y la cultura organizacional, lo que las obliga a estar ligadas a la disponibilidad de recursos. Por último, se evidencia que las organizaciones están en la búsqueda de crear nuevas alianzas en lugar de trabajar solos.

Tabla N° 4. Resultado general del test en todos los sectores

Preguntas	Columna 1 (E-Extroversión vs. I-Introversión)		Columna 2 (S-Sentido vs. N-Intuición)		Columna 3 (T-Pensamiento vs. F-Sentimiento)		Columna 4 (J-Juicio vs. P-Percepción)	
	Pregunta	Valor respuesta (1-4)	Pregunta	Valor respuesta (1-4)	Pregunta	Valor respuesta (1-4)	Pregunta	Valor respuesta (1-4)
	1	2,47	2	2,02	3	2,59	4	1,66
	5	2,77	6	2,28	7	1,86	8	2,44
	9	2,51	10	2,18	11	2,04	12	2,34
	13	2,45	14	2,63	15	2,05	16	2,11
	17	2,59	18	1,78	19	2,33	20	1,83
	21	2,56	22	2,10	23	1,99	24	2,48
	25	2,41	26	1,83	27	1,90	28	1,79
	29	1,91	30	2,14	31	1,73	32	1,90
	33	1,88	34	1,97	35	2,51	36	2,35
Total		21,56		18,94		19,00		18,91
Criterio Conversión	<= 23 = E > 22 = I		<= 23 = S > 22 = N		<= 23 = T > 22 = F		<= 23 = J > 22 = P	
Resultado	E		S		T		J	
Innovación	E		N		F		P	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 5. Dispersión de Datos

	General	S. Primario	S. Secundario	S. Terciario	S. Sin definir	S. Público
Promedio	2,18	2,32	2,21	2,19	2,13	2,09
Desviación	1,03	0,9835993	1,015199224	1,03167709	1,02980397	1,02889075
Varianza	1,03	0,96746758	1,030629464	1,06989964	1,06049617	1,05861618
Moda	1	2	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 6. Todos los Sectores (General)

Extroversión o Introversión (Columna 1)		Extroversión	Neutra		Introversión		
		1	2	3	4		
Foco de atención	Clientes		X			Hab. Operacional	2,47
Transparencia	Abierta			X		Ocultas	2,77
Base decisoria	Mercado			X		Datos internos	2,51
Colaboración	Natural		X			Forzada	2,45
Deferm. de la acción	Rel. Externas			X		Sentido misión	2,59
Direccionamiento	Retos externos			X		Disponibilid. Recursos	2,56
Apertura al medio	Abierta		X			Cerrada	2,41
Diseño estrategia	Clientes	X				Cap. funcionales	1,91
Organización trabajo	Equipo	X				Individual	1,88
Promedio	Extrovertida					Introvertida	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Todos los Sectores (General)

Sentido o Intuición (Columna 2)		Sentido				Intuición	
		1	2	3	4		
Vocación	Producc. y entrega		x			Planea. y creación	2,02
Sustento decisorio	Información detallada		x			Visión general	2,28
Fuente estratégica	Realidad actual		x			Posibilidades futuras	2,18
Cambio	Paso a paso			x		Visión final	2,63
Compet. central	Producc. Confiable	x				Ideas innovadoras	1,78
Liderazgo	Realista		x			Visionario	2,10
Principio de acción	Práctica y confiable	x				Ingeniosa e intuitiva	1,83
Tipo de cambio	Incremental			x		Radical	2,14
Tipo de organización	Tradicional	x				Audaz	1,97
Promedio	Sentido					Intuición	

Fuente: Elaboración propia.

Análisis Pensamiento – Sentido: Las empresas están enfocadas en los sistemas de gestión y no en el ambiente laboral que han creado para sus empleados; considerando que los empleados son la pieza primordial para el buen desempeño de las organizaciones, estas empresas solo se preocupan por los roles y funciones que estos desempeñan, en lugar del ejercicio pleno de sus talentos. Por otra parte, enfatizan la comunicación en solo dar y recibir información, lo cual limita la mejora en la ejecución de tareas (Tabla N° 8).

La jerarquía se respeta a cabalidad, y el recurso humano no es valorado como se debería. La solución de conflictos, se lleva a cabo de acuerdo a las políticas y reglas de las organizaciones; desde el punto de vista humano, el liderazgo se enfoca en el señalamiento del error y no en el aprendizaje, para mejorar y hacer las cosas de manera excelente en lo sucesivo.

Finalmente, toman decisiones beneficiosas solo para la empresa y no se preocupan por crear valor compartido.

Tabla N° 8. Todos los Sectores (General)

Pensamiento o Sentimiento (Columna 3)		Pensamiento			Sentimiento		
		1	2	3			4
Focos de interés	Sistemas			x		Personas	2,59
Esencia del control	Cumplimiento real	x				Ejercicios talentosos	1,86
Toma de decisiones	Racional		x			Emocional	2,04
Sol. de conflictos	Normas o estudios			x		Circunstancias individuales	2,05
Énfasis comunicativo	Dar información			x		Estar en contacto	2,33
Polít. Acción directa	Racional		x			Sensitivas y humanas	1,99
Sent. de lo correcto	Lógica y racional	x				Humano y sensitiva	1,90
Tipo de organización	Centra. en tareas	x				Centra en relaciones	1,73
Liderazgo	Crítico			x		Estimulante	2,51
Promedio	Pensamiento					Sentimiento	

Fuente: Elaboración propia.

Análisis Juicio- Percepción: Las empresas tienen una orientación al trabajo clara con respecto a los procedimientos y políticas, por lo tanto, los empleados no puedan dar puntos de vistas diferentes. Estas organizaciones son procedimentales, dado que cumplen las funciones de acuerdo a lo establecido por la alta dirección, limitando la oportunidad de los empleados a mejorar los procesos, ya que son ellos quienes se relacionan directamente con cada labor

que se lleva a cabo, y conocen sus pasos (Tabla N° 9).

Toman decisiones rápidas para evitar rumores, aunque se perjudique a la organización, lo que conlleva a tomar decisiones precipitadas, pensando solo en las prioridades de la empresa. Siguen los pasos según lo planeado, y no crean posibles escenarios de acuerdo a las circunstancias futuras, lo cual refleja su inflexibilidad.

Tabla N° 9. Todos los Sectores (General)

Juicio o Percepción (Columna 4)		Juicio				Percepción	
		1	2	3	4		
Orientación al trabajo	Proc. Normalidad	X				Iniciativa individual	1,66
Criterio para decidir	Rapidez		X			Mirada opciones	2,44
Actitudes ante errores	Corrección rápida		X			Búsqueda alternativa	2,34
Criterios para acción	Prioridades		X			Oportunidades	2,11
Procedimiento	Planeados	X				Improvisados	1,83
Forma toma decisiones	Decide		X			Busca opciones	2,48
Act. Frente al cambio	Estabilidad	X				Cambio	1,79
Programación	Estricta	X				Flexible	1,90
Modelo de planeación	Anticipada		X			Reactiva	2,35
Promedio	Pensamiento					Percepción	

Fuente: Elaboración propia.

3.1.1 Extroversión vs Introversión

Identifica si el foco de energía de la organización se encuentra en factores internos o externos; es decir, si la orientación de la empresa está dirigida hacia su propia tecnología, a la visión de sus líderes y a su propia cultura (introversión), o está dirigida hacia los mercados, la competencia y las regulaciones (extroversión). Las nueve variables para operar este concepto y los valores extremos son: foco de atención (clientes - habilidades organizacionales), transparencia (abierto - oculto), base decisoria (mercado - datos internos), colaboración (natural - forzada), determinantes de la acción (relaciones externas-sentido de la misión), direccionamiento (retos externos -

disponibilidad de recursos), apertura al medioambiente (abierto - cerrado), bases para el diseño de la estrategia (clientes - capacidades funcionales), y organización del trabajo (equipo - individuo) (Calderón y Naranjo, 2007).

Resultado Extroversión vs Introversión

Extrovertida: Estas empresas se enfocan en los clientes, su estrategia está diseñada con base en los requerimientos de estos, y son abiertas al medio ambiente. Este enfoque puede ser explicado debido a que varias empresas producen atendiendo a pedidos y sus productos deben responder al diseño establecido por el cliente (Calderón y Naranjo, 2007).

Positivamente este perfil se relaciona con la innovación: Las empresas innovadoras,

generalmente tienden a poseer un perfil cultural extrovertido, debido a que estas se relacionan con las prácticas organizacionales y gerenciales, como formulación estratégica a partir de las tendencias del mercado y las exigencias del cliente. Se inclinan por la búsqueda de consenso para la toma de decisiones, dan mayor importancia al trabajo en equipo frente al desempeño individual, cuentan con comunicación ágil preferiblemente de carácter oral, buscan colaboración inter áreas, y en general, no dudan en buscar asesoría externa (Peña Caro, 2021).

3.1.2 Intuitiva vs Sensitiva

Establece si la organización le presta más atención a la actualidad de las situaciones, a los detalles, al presente (sentido) o si se enfoca de manera holística, enfatizando en las posibilidades inherentes de las situaciones, pensando más en el futuro (intuición). Las variables asumidas son: vocación (producción y entrega - planeación y creación), sustento decisorio (información detallada - visión general), fuente estratégica (realidades actuales - posibilidades futuras), cambio (paso a paso - visión final), competencia central (productos confiables - ideas innovadoras), liderazgo (realista - visionario), principio de acción (práctica y confiable, ingeniosa e inventiva), tipo de cambio (incremental - radical), y tipo de organización (tradicional - audaz) (Calderón y Naranjo, 2007).

Resultado intuitiva vs sensitiva

Sensitiva: Este perfil se asocia a las prácticas gerenciales de la actualidad, del día a día, sin pensar en el futuro, no son novedosas; por el contrario, son conservadoras, burocráticas, y mantienen el *status quo*.

Negativamente este perfil se relaciona con la innovación: La característica fuerte de estas organizaciones, es que no asumen riesgos porque siempre van a lo seguro, tienen una tendencia más intuitiva en cuanto al cambio, pero en realidad es un

tema más de reactividad ante las dificultades, lo que hace que los cambios no sean paso a paso. En general, es una organización con tendencia tradicional, con una visión y liderazgo enfocado más en el presente y en la reacción que en el futuro.

3.1.3 Pensamiento vs Sentimiento

El análisis de la información lo realiza la empresa de manera impersonal, basado en principios como la competencia, la consistencia y la eficiencia (pensamiento), o a través de un proceso personalizado que depende de valores como la individualidad, el bien común y la creatividad (sentimiento). Los descriptores y variables de esta categoría son: toma de decisiones (racional - emocional), tipo de organización (centrada en tareas - centrada en relaciones), solución de conflictos (normas o estatutos-circunstancias individuales), sentido de lo correcto (lógico y racional - humano y sensitivo), foco de interés (sistemas-personas), esencia del control (cumplimiento de roles - ejercicio de talentos), énfasis comunicativo (dar información - estar en contacto), políticas para la acción directiva (racionales - sensitivas y humanas) y liderazgo (crítico - estimulante) (Calderón y Naranjo, 2007).

Resultado pensamiento vs sentimiento

Pensamiento: En este perfil predomina el control con enfoque en los procesos normalizados y en los roles, antes que en el desarrollo de los talentos; el ser mismo de la organización se enfoca en la racionalidad, antes de centrarse en la sensibilidad y las decisiones, por lo que las actuaciones o acciones directivas se entienden como lógicas y racionales, en lugar de sensitivas y humanas.

Negativamente este perfil se relaciona con la innovación: Obedecen a una orientación hacia la calidad como resultado de la precisión en los procesos, que es necesaria, más que en el concepto de satisfacción del cliente. El cumplimiento de los estándares limita hasta cierto punto la

capacidad de propuesta; igualmente, el apego a la estrategia no permite la flexibilidad que en algún momento necesita la creatividad, y que permite navegar durante la incertidumbre. El rendimiento de cuentas es una práctica normal en la evaluación de cargos y desempeño de los empleados. El incumplimiento de tareas es más visible como incompetencia que por falta de propuesta y aporte de ideas.

3.1.4 Juicio vs Percepción

La toma de decisiones firmes predomina en las organizaciones que tienden a tratar el mundo exterior por medio de funciones de juicio, y en las que tienen el compromiso de finalizar cada asunto y una definición clara de las cosas; mientras que en las organizaciones que prefieren dejar algunos cabos sueltos, buscan más información u opta por mantener posibilidades abiertas con predominio de la percepción (Peña Caro, 2021). Para esta categoría las variables son: criterio para decidir (rapidez - mirada a muchas opciones), orientación para el trabajo (procedimientos normalizados - iniciativa individual), criterio para la acción (prioridades - oportunidades), actitudes ante los errores (corrección rápida búsqueda de alternativas), programación (estricta - flexible), actitud frente al cambio (estabilidad - cambio), procedimientos (planeados - improvisados), forma de tomar de decisiones (decide - busca opciones), modo de planeación (anticipativa-reactiva) (Calderón y Naranjo, 2007).

Resultado juicio vs percepción

Juicio: Son organizaciones cuya forma de juzgar a sus miembros está altamente relacionada con la consecución rápida de los objetivos, establecidos en el proceso de planeación. Sus decisiones se apegan al plan, y al enfrentar una situación que no fue prevista se genera una altísima inestabilidad o sensación de descontrol en sus directivos. De hecho, existe una amplia tendencia a planear por escenarios, a fin de tener "todo" cubierto, para tener respuestas anticipadas a situaciones que de cierto modo ya fueron previstas.

Negativamente este perfil está relacionado con la innovación: La gestión de proyectos adquiere mucha relevancia, lo cual hace a las organizaciones muy eficientes y confiables. En estas organizaciones lo que se encuentre fuera de los cronogramas y las proyecciones no es considerado, por lo cual se deja de lado las aproximaciones de pensamiento lateral que pudieran traer una respuesta inusitada y altamente diferenciadora.

3.2 Perfil ISTJ - Introversivo Sensitivo Pensativo Juicioso

El segundo perfil identificado es el ISTJ, el cual es característico del sector primario estudiado (8 empresas), sector público (29 empresas) y sin definir (28 empresas). Dentro de la variable sin definir, se encuentran ubicadas las empresas en las cuales el ejecutivo no tuvo autorización para suministrar el nombre de la empresa. En las Tablas N° 10, 11 y 12 se presenta la Extroversión vs Introversión.

Tabla N° 10. Sector Primario (Extroversión vs Introversión)

Extroversión o Introversión (Columna 1)		Extroversión	Neutra		Introversión		
		1	2	3	4		
Foco de atención	Clientes		x			Hab. Operacional	2,88
Transparencia	Abierta			x		Ocultas	3,13
Base decisoria	Mercado			x		Datos internos	2,75
Colaboración	Natural	x				Forzada	1,88
Determinación de la acción	Rel. Externas			x		Sentido misión	3,25
Direccionamiento	Retos externos		x			Disponibilid. Recursos	2,75
Apertura al medio	Abierta			x		Cerrada	2,50
Diseño estrategia	Clientes		x			Capac. funcionales	2,38
Organización trabajo	Equipo		x			Individual	2,38
Promedio	Extrovertida					Introversida	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 11. Sector Público (Extroversión vs Introversión)

Extroversión o Introversión (Columna 1)		Extroversión	Neutra		Introversión		
		1	2	3	4		
Foco de atención	Clientes		x			Hab. Operacional	2,68
Transparencia	Abierta			x		Ocultas	3,05
Base decisoria	Mercado			x		Datos internos	2,75
Colaboración	Natural			x		Forzada	2,98
Determinación de la acción	Rel. Externas			x		Sentido misión	2,61
Direccionamiento	Retos externos		x			Dis. Recursos	2,79
Apertura al medio	Abierta			x		Cerrada	2,68
Diseño estrategia	Clientes	x				Capac. funcionales	1,95
Organización trabajo	Equipo		x			Individual	2,27
Promedio	Extrovertida					Introversida	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 12. Sector sin Definir (Extroversión vs Introversión)

Extroversión o Introversión (Columna 1)		Extroversión	Neutra		Introversión		
		1	2	3	4		
Foco de atención	Clientes		x			Hab. Operacional	2,69
Transparencia	Abierta			x		Ocultas	2,67
Base decisoria	Mercado			x		Datos internos	2,75
Colaboración	Natural		x			Forzada	2,66
Determinación de la acción	Rel. Externas			x		Sentido misión	3,15
Direccionamiento	Retos externos		x			Dis. Recursos	2,89
Apertura al medio	Abierta			x		Cerrada	2,71
Diseño estrategia	Clientes		x			Capac. funcionales	2,11
Organización trabajo	Equipo	x				Individual	1,98
Promedio	Extrovertida					Introversida	

Fuente: Elaboración propia.

Resultado extrovertida vs introvertida

Introvertido: Estas empresas se focalizan únicamente hacia su propia cultura organizacional, centradas solo en el cumplimiento de su visión y su tecnología. Lo anterior significa que, no están a la vanguardia con respecto a los constantes cambios en el entorno competitivo, porque su centro se rige en lo interno y no en lo externo para conocer la volatilidad del mercado.

Negativamente este perfil se relaciona con la innovación: Perfil de empresas arraigadas a lo tradicional, que no expanden su visión estratégica hacia la innovación. Están relacionadas con el desarrollo jerárquico de las actividades, donde la alta gerencia son los únicos que tienen el control con respecto al análisis y la toma de decisiones; la comunicación es limitada por el respeto y temor hacia los altos cargos, debido a que los ocupantes de estos cargos son los voceros de las nuevas ideas. En general, estas empresas, se limitan a buscar más allá de lo que necesitan, al considerar que pierden su poderío al obtener ayuda de asesoría externa con expertos.

Resultado intuitiva vs sensitiva

Sensitivo: Se relaciona con las empresas que se basan en ejecutar prácticas gerenciales del día a día, las comunes en una organización dependiendo de su visión, sin analizar el futuro del mercado y su competencia; es decir, no son novedosas, sino conservadoras y burocráticas, limitando a sus empleados a realizar únicamente la función asignada.

Negativamente este perfil se relaciona con la innovación: Estas organizaciones se caracterizan por no asumir riesgos porque siempre van a lo seguro. Es un tema de reactividad ante las condiciones desfavorables que puedan presentarse a lo largo o sobre lo planeado, siendo que de estas situaciones dependerá que los cambios no se den progresivamente sino ipso facto. En general, son organizaciones

con tendencia a lo tradicional, con una visión y liderazgo enfocados a lo que se ha manejado siempre, esperando el futuro para reaccionar.

Resultado pensamiento vs sentimiento

Pensamiento: Prevalece el cumplimiento de funciones por roles y procesos delegados, y no por la estimulación del desarrollo de los talentos de las personas; el ser mismo de este tipo de organización es muy racional, limitando la creatividad para el fomento de nuevas ideas, en pro del crecimiento y la rentabilidad. Por lo tanto, la sensibilidad, la toma de decisiones y los fundamentos para actuar de la acción directiva son definidos como racionalmente lógicos, en lugar de ser más humanos e inclusivos.

Negativamente este perfil se relaciona con la innovación: Se orienta hacia el perfeccionamiento, donde la calidad es primordial para el resultado de la exactitud en los procesos, lo cual es mucho más necesario que la satisfacción de los empleados y clientes. El cumplimiento de estándares estrictos limita la proposición de ideas, pues el apego a la estrategia establecida no permite por ningún motivo la flexibilidad, lo cual es clave para el fomento de la creatividad. La evaluación del desempeño de cargos es una práctica normal, donde el incumplimiento de tareas son consideradas como incompetencia, y la generación de propuestas y aportes de ideas son casi nulas.

Resultado juicio vs percepción

Juicio: Se caracterizan por su forma de juzgar a sus miembros, y está directamente relacionado con la obtención eficaz de los objetivos establecidos en el proceso de planeación. La toma de decisiones está sujeta al plan, por tal razón sus directivos al enfrentarse a una situación imprevista se enfrentan a la inestabilidad y el caos por la sensación de no tener control. Inclusive, existe la tendencia a planear por todo, hasta prever diferentes escenarios con el fin de tener cubrimiento y respuestas anticipadas a

situaciones previstas.

Negativamente este perfil se relaciona con la innovación: En estas organizaciones la gestión y ejecución de proyectos tiene una importancia representativa, lo que permite que sean eficientes y confiables. Sin

embargo, lo que no está previsto tiende a no ser considerado relevante, dejando a un lado las posibles aproximaciones de pensamiento lateral que puedan resultar fructíferos. En la Tabla N° 13 se presentan con mayor claridad los resultados obtenidos del Test de Bridges.

Tabla N° 1. Perfiles Test de Bridges

Sectores	Empresas	Porcentaje	Perfil	Perfil General
Sector Primario	8	5%	ISTJ	
Sector Secundario	32	20%	ESTJ	
Sector Terciario	67	40%	ESTJ	ESTJ
Sector Público	29	18%	ISTJ	
Sin Definir	28	17%	ISTJ	
Total	164			

Fuente: Elaboración propia.

4. Conclusiones

De acuerdo al análisis con base en el Índice de Carácter Organizacional (ICO) de la percepción de los ejecutivos colombianos, el sector primario, público y un sector sin definir, cuyo perfil es ISTJ, representa el 40% del tamaño muestral, y tienden a estar negativamente relacionados con la innovación. En estas organizaciones, es necesario trabajar en aspectos como: las prácticas gerenciales basadas en la satisfacción al cliente interno/externo, el empoderamiento, el enfoque hacia las tendencias del mercado, la comunicación ágil, el trabajo y la toma de decisiones en equipo. Lo anterior tiene como fin desarrollar o generar, en el corto, mediano y largo plazo, una cultura de innovación sólida y sostenible en el tiempo.

El Test de Bridges en los sectores secundario y terciario arrojó un perfil ESTJ, lo cual representa el 60% de la muestra. Se concluye que las organizaciones de estos sectores tienden hacia la innovación, solo en cuanto a su intención, es decir, al conocimiento de la

teoría y a la comprensión de su importancia, y no respecto a su ejecución y constitución como una cultura organizacional, debido a que solo manejan conceptos. Estas organizaciones son rígidas, lo cual conlleva a que la planeación realizada sea cortoplacista, siguiendo un modelo en donde la estrategia tiene una estructura bien definida, y las decisiones son tomadas por una sola persona; estas decisiones son tomadas bajo un estilo orientado al desempeño, con canales de comunicación de una sola vía y considerando al recurso humano en el último lugar en importancia.

Una característica en común de las organizaciones estudiadas es que son de Sentido, de Pensamiento y de Juicio (STJ), cuyo criterio principal es la obtención rápida de los objetivos planeados. Lo anterior, se relaciona negativamente con la innovación, debido a su sujeción con las estructuras que deben cumplir a toda cabalidad; ello hace que no se tengan en cuenta los constantes cambios que surgen en el entorno, sino que abarquen únicamente los procesos que involucran el cumplimiento de metas, la

reducción de costos y tiempos, el aumento del margen de utilidad, entre otros. Por esta razón, el permitir que el recurso humano se conecte con el exterior, inclusive directamente con la competencia, contribuye a la generación de nuevas ideas al indagar diferentes perspectivas, lo cual mejoraría las distintas áreas que conforman a una organización.

El perfil en general para todos los sectores fue ESTJ, en los cuales los directivos y la alta gerencia influyen de manera importante sobre la cultura de la organización. Se deben promover cambios en sus prácticas trascendentales, para promover una cultura de innovación. La toma de decisiones estratégicas debe dejar de ser tan cautelosa y planeada, para ser más proactiva e innovadora, lo que permitirá a la organización responder a los cambios de forma más rápida y no rezagarse frente a la competencia. Las empresas colombianas generalmente dan más importancia a sus procedimientos y políticas, que, a la ampliación de conocimientos de su recurso humano. La mayoría de empresas están enfocadas en los procesos para optimizar costos y tiempos de producción, es muy reducida la cantidad de empresas enfocadas en la innovación y en la generación de valor agregado, así como aquellas que enfocan su visión hacia la creación de nuevos productos y modelos de negocio.

5. Referencias

- Alvesson, M., y Berg, P. O. (2011). *Corporate culture and organizational symbolism: An overview*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Bridges, W. (2000). *The character of organizations: Using personality type in organization development*. Palo Alto: Davies-Black Publishers.
- Burke, C., Mackenzie, S., y Podsakoff, P. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 199-218. Documento en línea, recuperado de:
- <https://doi.org/10.1086/376806>
- Calderón, G., y Naranjo, J. (2007). Perfil cultural de las empresas innovadoras. Un estudio de caso en empresas metalmeccánicas. *Cuadernos de administración*, 20(34), 161-189. Documento en línea, recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v20n34/v20n34a08.pdf>
- Cameron, K., y Quinn, R. (1999) *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the competing values framework* EUA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Calles, M. y Luna-Nemecio, J. (2020). Cultura organizacional bajo el enfoque socioformativo: Proyección de Instituciones de Educación Superior en México. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI (Número especial 2), 172-189. Documento en línea, recuperado de: <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i0.34121>
- DANE. (2023). *Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas (CIIU)*. Documento en línea, recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/ciiu/CIIU_Rev_4_AC2022.pdf
- Delgado, D. A., Saldaña, C., y Anzola, O. L. (2020). Innovación y cultura: una aproximación a los grupos de investigación de agricultura, silvicultura y pesca en Colombia. *Revista Espacios*, 41(22), 346-364. Documento en línea, recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=144743139&site=eds-live>
- Denison, D. (2001). Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change? En C. L. Cooper, S. Cartwright y P. Ch. Earley (Eds.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 347-372). Chichester: John Wiley & Sons.
- Economía Aplicada (2019). Documento en línea, recuperado de: <http://www.economiaaplicada.co/index.php/10-noticias/1493-2019-cuantas-empresas-hay-en-colombia>

- Fekete, S. and Keith, L. (2003). *Companies are people too: Discover, develop & grow your organization's true personality*. Haboken, NJ: John Wiley & Sons
- García, G. (2005). Herramienta para el Diagnóstico de la Resistencia al Cambio Durante el Desarrollo de Proyectos Mayores. *Estudios Gerenciales*, 21(96), 58-106. Documento en línea, recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300003
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Kishton, J. M., y Widaman, K. F. (1994). Unidimensional versus domain representative parceling of questionnaire items: An empirical example. *Educational and Psychological Measurement*, 54(3). Documento en línea, recuperado de: <https://doi.org/10.1177/0013164494054003022>
- Marín, D., Cano, C., Zevallos, M., y Mora, R. (2010). *Determinantes del análisis y diseño organizacional*. Bogotá: Universidad Jorge Tadeo Lozano. Documento en línea, recuperado de: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/840/CULTURA%20ORGANIZACIONAL.htm>
- Maron, R. and VanBremen, L. (1999). The influence of organizational culture on strategic alliances. *Association Management*. Washington, 51(4), 86-92.
- Martínez, E., Carrasco, C., y Bull, M. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de Gestión del Cambio organizacional de Lewin. *Estudios gerenciales*, 34(146). Documento en línea, recuperado de: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2813>
- Mengíbar, M., Del Río, S. y Terol, J. (2007). La gestión del cambio. En Temes J.L. y Mengíbar M. (Eds.), *Gestión Hospitalaria* (pp. 501- 518), Madrid: McGraw Hill Interamericana.
- Morillas, A. (2007). *Muestreo en Poblaciones Finitas*. Documento en línea, recuperado de: <http://webpersonal.uma.es/~morillas/muestreo.pdf>
- Navarro-Caballero, M., Hernández-Fernández, L., Navarro-Manotas, E., y Hernández-Chacín, J. (2020). Innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas familiares del sector manufacturero del Atlántico-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(4), 124-144. Documento en línea, recuperado de: <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i4.34653>
- Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología (2002). *Estudios de caso sobre el proceso de innovación, sus determinantes e impacto en la industria manufacturera colombiana*. Proyecto. Propuesta metodológica. Bogotá: autor.
- Peña Caro, A. (2021). *Diseño del modelo de innovación para la gestión de proyectos basado en gestión de conocimiento y ecosistema digital para Allianz Colombia* [Universidad Externado de Colombia]. Documento en línea, recuperado de: <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/4293>
- Pizarro, S., y Zavieso, L. (2013). *Modelo de Gestión de Cambio Organizacional*. Santiago de Chile: Universidad de Chile. Documento en línea, recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/114830>
- Prieto, R., Estrada, H., Palacios, A., y Paz, A. (2018). Factores del cambio organizacional. Claves de éxito en la gestión de empresas del sector petrolero. *Revista De Ciencias Sociales*, 24(1), 85-100. Documento en línea, recuperado de: <https://doi.org/10.31876/rcs.v24i1.24936>
- Progoff, I. (1992). *At a Journal workshop: writing to access the power of the unconscious and evoke creative ability*. New York: Dialogue House Library.
- Shadish, W., Cook, T., & Campbell, D. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Houghton, Mifflin and Company
- Sirmans, L. (2002). Evaluación del estilo de aprendizaje organizacional utilizando el índice de carácter organizacional y la teoría de tipos de Myer-Briggs. Disertación doctoral no publicada, Syracuse University, Estados Unidos.

- Solis, J., Neira, M., Ormaza, J., y Quevedo, J. (2021). Emprendimiento e innovación: Dimensiones para el estudio de las MiPymes de Azogues-Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(1), 315-333. Documento en línea, recuperado de: <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i1>
- Srinivasan, A. and Horowitz, B. (2004a). Use of simulation experiments to evaluate knowledge management modeling quality [Versión electrónica]. *Journal of Knowledge Management* (76), Documento en línea, recuperado de: <http://www.tlainc.com/articl76.htm>
- Srinivasan, A. and Horowitz, B. (2004b). Developing integrated knowledge management solutions: Based on the unique social and knowledge character of organizations [Versión electrónica]. *Journal of Knowledge Management Practice* (75), Documento en línea, recuperado de: <http://www.tlainc.com/articl75.htm>
- Young-Eisendrath, P., y Dawson, T. (1999). *Introducción a Jung*. Madrid: Cambridge University Press.
- Yu, D., Xiao, H., y Bo, Q. (2018). The Dimensions of Organizational Character and Its Impacts on Organizational Performance in Chinese Context. *Frontiers in psychology*, 1-13. Documento en línea, recuperado de: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01049>