

Artículo de Investigación

Cultura organizacional innovadora como clave para la competitividad empresarial

Innovative Organizational Culture as a Key to Business Competitiveness

Cultura Organizacional Inovadora como Chave para a Competitividade Empresarial



Liliana Graciela Litardo Caicedo¹  

¹ Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Avenida Quito km 1 1/2 vía a Santo Domingo de los Tsáchilas, en la ciudad de Quevedo, provincia de Los Ríos, Ecuador

Recibido: 2025-12-15 / **Aceptado:** 2026-01-20 / **Publicado:** 2026-01-30

RESUMEN

La competitividad empresarial constituye uno de los principales desafíos para las micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina, especialmente en contextos locales donde predominan estructuras organizacionales poco formalizadas y recursos limitados. En este escenario, la cultura organizacional innovadora se configura como un activo intangible estratégico que puede fortalecer la capacidad de adaptación, aprendizaje e innovación de las empresas. El objetivo de esta investigación fue analizar la incidencia de la cultura organizacional innovadora en la competitividad empresarial en empresas pequeñas y medianas de la ciudad de Quevedo, Ecuador. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, transversal y de alcance correlacional-explicativo. La recolección de datos se realizó mediante una encuesta estructurada con preguntas categóricas orientadas a identificar tipologías organizacionales, aplicada a una muestra de 120 personas. Los resultados evidencian el predominio de configuraciones culturales tradicionales y reactivas, así como una limitada presencia de culturas innovadoras consolidadas, particularmente en dimensiones como liderazgo habilitador, aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento. Asimismo, se identificó que las empresas con mayores niveles de cultura organizacional innovadora presentan mejores condiciones para sostener procesos de innovación y competitividad. Se concluye que la cultura organizacional innovadora constituye un determinante clave de la competitividad empresarial y que su fortalecimiento representa una estrategia viable y costo-efectiva para las MiPymes en contextos locales latinoamericanos.

Palabras clave: cultura organizacional innovadora; competitividad empresarial; MiPymes; innovación; Ecuador

ABSTRACT

Business competitiveness represents one of the main challenges for micro, small and medium-sized enterprises in Latin America, particularly in local contexts characterized by limited resources and weak organizational structures. In this scenario, innovative organizational culture emerges as a strategic intangible asset that strengthens firms' capacity for adaptation, learning, and innovation. The objective of this study was to analyze the influence of innovative organizational culture on business competitiveness in small and medium-sized enterprises located in the city of Quevedo, Ecuador. The research adopted a quantitative approach with a non-experimental, cross-sectional, correlational-explanatory design. Data were collected through a structured survey based on categorical questions aimed at identifying organizational typologies, applied to a sample of 120 firms. The results reveal the predominance of traditional and reactive cultural configurations, along with a limited presence of consolidated innovative cultures, particularly in dimensions such as enabling leadership, organizational learning, and knowledge management. Additionally, firms with higher levels of innovative organizational culture show better conditions to sustain innovation processes and competitive performance. The study concludes that innovative organizational culture is a key determinant of business competitiveness and that strengthening it constitutes a viable and cost-effective strategy for MSMEs in local Latin American contexts.

Keywords: innovative organizational culture; business competitiveness; MSMEs; innovation; Ecuador

RESUMO

A competitividade empresarial constitui um dos principais desafios para as micro, pequenas e médias empresas na América Latina, especialmente em contextos locais onde predominam estruturas organizacionais pouco formalizadas e recursos limitados. Nesse cenário, a cultura organizacional inovadora configura-se como um ativo intangível estratégico que pode fortalecer a capacidade de adaptação, aprendizagem e inovação das empresas. O objetivo desta pesquisa foi analisar a incidência da cultura organizacional inovadora na competitividade empresarial em pequenas e médias empresas da cidade de Quevedo, Equador. O estudo adotou uma abordagem quantitativa, com delineamento não experimental, transversal e de alcance correlacional-explicativo. A coleta de dados foi realizada por meio de uma pesquisa estruturada com perguntas categóricas voltadas à identificação de tipologias organizacionais, aplicada a uma amostra de 120 pessoas. Os resultados evidenciam o predomínio de configurações culturais tradicionais e reativas, bem como a limitada presença de culturas inovadoras consolidadas, particularmente em dimensões como liderança habilitadora, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. Além disso, identificou-se que as empresas com maiores níveis de cultura organizacional inovadora apresentam melhores condições para sustentar processos de inovação e competitividade. Conclui-se que a cultura organizacional inovadora constitui um determinante-chave da competitividade empresarial e que seu fortalecimento representa uma estratégia viável e custo-efetiva para as MPMEs em contextos locais latino-americanos.

Palavras-chave: cultura organizacional inovadora; competitividade empresarial; MPMEs; inovação; Equador

Forma sugerida de citar (APA):

Litardo Caicedo, L. G. (2026). Cultura organizacional innovadora como clave para la competitividad empresarial. *Revista Científica Multidisciplinar SAGA*, 3(1), 202-214. <https://doi.org/10.63415/saga.v3i1.339>



Esta obra está bajo una licencia internacional
Creative Commons de Atribución No Comercial 4.0

INTRODUCCIÓN

La competitividad empresarial se ha consolidado como uno de los principales desafíos estructurales para las economías latinoamericanas, particularmente en el contexto de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), las cuales concentran la mayor proporción del empleo, pero presentan brechas persistentes de productividad, innovación y sostenibilidad económica (CEPAL, 2020). Estas limitaciones no responden únicamente a factores macroeconómicos o de mercado, sino que se encuentran profundamente vinculadas a capacidades organizacionales internas, entre las cuales la cultura organizacional ocupa un lugar estratégico.

En este marco, la cultura organizacional deja de ser un elemento simbólico o decorativo para convertirse en un sistema estructurante de la acción empresarial, capaz de facilitar o bloquear los procesos de innovación y adaptación competitiva.

La cultura organizacional innovadora se caracteriza por promover la apertura al cambio, la experimentación, el aprendizaje continuo, la

colaboración interna y la orientación estratégica hacia la mejora de procesos y resultados. Estas características resultan especialmente relevantes en entornos empresariales volátiles e inciertos, como los que enfrentan las MiPymes latinoamericanas, donde la capacidad de adaptación suele marcar la diferencia entre la supervivencia y el estancamiento (Ushco-Cuchiparte, 2024). Desde esta perspectiva, la innovación no debe entenderse únicamente como la introducción de nuevos productos, sino como un proceso organizacional transversal que involucra prácticas, rutinas, liderazgos y formas de gestión.

A partir de estos antecedentes, el presente artículo tiene como propósito analizar la incidencia de la cultura organizacional innovadora en la competitividad empresarial, mediante un enfoque cuantitativo aplicado a empresas de tamaño pequeño y mediano. El estudio se orienta a identificar qué dimensiones culturales contribuyen de manera más significativa al fortalecimiento competitivo, así como a generar evidencia empírica que sustente la formulación de estrategias de gestión organizacional y

políticas de fomento empresarial en el contexto latinoamericano.

Planteamiento del problema

La competitividad empresarial constituye uno de los principales desafíos estructurales para las economías latinoamericanas, particularmente en el segmento de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), las cuales enfrentan limitaciones persistentes de productividad, innovación y sostenibilidad organizacional. Diversos informes regionales coinciden en señalar que, pese a su peso en el empleo y en la estructura productiva, las MiPymes presentan una baja capacidad para sostener ventajas competitivas en el mediano y largo plazo, lo que se traduce en altos niveles de mortalidad empresarial y escasa inserción en cadenas de valor más complejas (CEPAL, 2020).

En este contexto, el problema central de investigación se sitúa en la insuficiente comprensión empírica del papel que desempeña la cultura organizacional innovadora en la competitividad empresarial, especialmente desde enfoques cuantitativos que permitan identificar relaciones significativas entre dimensiones culturales específicas y resultados competitivos. La ausencia de evidencia sistemática limita tanto la toma de decisiones gerenciales como el diseño de políticas públicas orientadas al fortalecimiento del tejido empresarial.

Problema de investigación:

¿En qué medida la cultura organizacional innovadora incide en la competitividad empresarial de las empresas pequeñas y medianas en el contexto latinoamericano?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Determinar la incidencia de la cultura organizacional innovadora sobre la competitividad empresarial en empresas pequeñas y medianas, mediante un enfoque cuantitativo.

Objetivos específicos

1. Analizar el nivel de desarrollo de la cultura organizacional innovadora en las empresas objeto de estudio, considerando sus principales dimensiones.
2. Caracterizar la competitividad empresarial a partir de indicadores relacionados con desempeño, adaptación al entorno e innovación organizacional.
3. Establecer la relación estadística entre la cultura organizacional innovadora y la competitividad empresarial.
4. Identificar las dimensiones culturales que influyen con mayor intensidad en la competitividad empresarial, aportando evidencia empírica para la gestión organizacional.

Justificación del estudio

Desde el punto de vista teórico, la investigación contribuye a la literatura latinoamericana sobre cultura organizacional e innovación al ofrecer un análisis cuantitativo que vincula dimensiones culturales específicas con resultados de competitividad empresarial. Si bien existen estudios descriptivos y cualitativos sobre cultura organizacional, persiste una brecha en investigaciones empíricas que integren modelos explicativos orientados al desempeño competitivo (Salazar, 2021).

En el plano metodológico, el estudio aporta evidencia cuantitativa que permite contrastar hipótesis y fortalecer la validez empírica del vínculo cultura-competitividad, superando aproximaciones meramente conceptuales o normativas. Esto resulta particularmente relevante en contextos donde la toma de decisiones gerenciales exige respaldo estadístico para orientar inversiones y cambios organizacionales.

Desde una perspectiva práctica, los resultados ofrecen insumos directos para la gestión empresarial, al identificar dimensiones culturales susceptibles de intervención estratégica, tales como liderazgo, aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento y orientación al cliente. Asimismo, los hallazgos pueden servir como referencia para programas

de fortalecimiento empresarial y políticas públicas orientadas a mejorar la competitividad de las mipymes (CEPAL, 2020).

Cultura organizacional: aproximaciones conceptuales contemporáneas

La cultura organizacional ha sido conceptualizada como el conjunto de valores, creencias, normas, supuestos y prácticas compartidas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización y configuran sus formas de interacción, toma de decisiones y resolución de problemas. En los enfoques contemporáneos de la gestión, la cultura organizacional es entendida no solo como un elemento simbólico, sino como un sistema estructurante de la acción organizacional, con efectos directos sobre el desempeño, la innovación y la competitividad empresarial (Salazar, 2021).

En el contexto latinoamericano, los estudios recientes han enfatizado que la cultura organizacional adquiere una relevancia particular debido a la fragilidad estructural de muchas empresas, especialmente las mipymes, donde los recursos tangibles son limitados y las capacidades internas se convierten en el principal diferencial competitivo (CEPAL, 2020). Desde esta perspectiva, la cultura organizacional actúa como un activo intangible que puede compensar, al menos parcialmente, las restricciones de capital, tecnología o escala productiva.

Cultura organizacional innovadora: dimensiones y características

La cultura organizacional innovadora puede definirse como aquella orientación cultural que promueve de manera sistemática la generación, adopción y aplicación de nuevas ideas, conocimientos y prácticas orientadas a la mejora continua y al logro de objetivos estratégicos. A diferencia de enfoques tradicionales, donde la innovación se asocia exclusivamente a productos o tecnologías, la cultura innovadora implica un proceso transversal que atraviesa estructuras, liderazgos, rutinas y relaciones internas (Gabino, 2025).

Asimismo, el aprendizaje organizacional se configura como un componente esencial de la cultura innovadora. Este proceso implica la capacidad de la organización para transformar la experiencia tanto éxitos como fracasos en conocimiento útil que retroalimente la toma de decisiones y la mejora de procesos. Investigaciones recientes señalan que las empresas con altos niveles de aprendizaje organizacional presentan mayor capacidad de adaptación estratégica y, en consecuencia, mejores indicadores de competitividad (Gabino, 2025).

Competitividad empresarial: enfoques actuales y desafíos regionales

La competitividad empresarial puede definirse como la capacidad de una organización para sostener y mejorar su posición en el mercado mediante la generación de valor, la eficiencia en el uso de recursos y la adaptación a los cambios del entorno. En el caso de las mipymes latinoamericanas, la competitividad se encuentra condicionada por factores estructurales como la baja productividad, la limitada innovación y la escasa integración en cadenas de valor de mayor complejidad (CEPAL, 2020).

La literatura reciente ha ampliado el concepto de competitividad, incorporando variables intangibles relacionadas con la gestión, la cultura organizacional y las capacidades internas. En este enfoque, la competitividad no se reduce a indicadores financieros o de participación de mercado, sino que incluye dimensiones como la capacidad de innovación, la calidad de los procesos, la orientación al cliente y la resiliencia organizacional (Gabino, 2025).

Estudios empíricos desarrollados en Ecuador y otros países de la región evidencian que las empresas más competitivas no son necesariamente las de mayor tamaño o capital, sino aquellas que han logrado desarrollar capacidades organizacionales sólidas, apoyadas en culturas orientadas al aprendizaje y la mejora continua (Salazar, 2021; Ushco-Cuchiparte, 2024). Esta evidencia refuerza la idea de que la competitividad empresarial debe analizarse desde una perspectiva sistémica,

donde los factores culturales desempeñan un rol central.

Cultura organizacional innovadora y competitividad empresarial: evidencia empírica latinoamericana

La relación entre cultura organizacional innovadora y competitividad empresarial ha sido objeto de creciente interés en la literatura latinoamericana reciente. Estudios cuantitativos desarrollados en pymes ecuatorianas han identificado correlaciones positivas entre dimensiones culturales como el aprendizaje organizacional y la orientación al cliente, y variables de desempeño competitivo como eficiencia operativa, innovación de procesos y satisfacción del cliente (Salazar, 2021).

Asimismo, investigaciones de revisión sistemática destacan que la cultura organizacional actúa como un factor mediador entre las capacidades internas de la empresa y sus resultados competitivos, reforzando el impacto de la innovación y la gestión del conocimiento sobre el desempeño empresarial (Gabino, 2025). Esta relación resulta particularmente relevante en contextos donde la transformación digital se presenta como una estrategia para mejorar competitividad, pero enfrenta barreras culturales significativas.

En este sentido, Pozo-Benites et al. (2025) advierten que numerosos procesos de digitalización en pymes latinoamericanas fracasan o generan impactos marginales debido a la ausencia de una cultura organizacional innovadora que facilite la adopción tecnológica, el aprendizaje continuo y la reorganización de procesos.

METODOLOGÍA

Enfoque y tipo de investigación

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, dado que busca medir y analizar de manera objetiva la relación entre la cultura organizacional innovadora y la competitividad empresarial, a partir de datos numéricos susceptibles de análisis estadístico. El enfoque cuantitativo resulta pertinente cuando el objetivo es identificar patrones,

asociaciones y niveles de incidencia entre variables previamente definidas, superando aproximaciones meramente descriptivas o interpretativas (Hernández-Sampieri et al., 2022).

El estudio es de tipo no experimental, ya que las variables no son manipuladas deliberadamente, sino observadas tal como se presentan en su contexto natural. Asimismo, adopta un diseño transversal, puesto que la recolección de datos se realiza en un único momento temporal, permitiendo capturar una “fotografía” del estado de la cultura organizacional y la competitividad empresarial en las organizaciones analizadas (Bernal, 2020).

En cuanto a su alcance, la investigación es correlacional-explicativa, dado que no solo describe las características de las variables, sino que busca establecer la existencia y magnitud de la relación entre la cultura organizacional innovadora y la competitividad empresarial, así como identificar qué dimensiones culturales presentan mayor capacidad explicativa sobre el desempeño competitivo.

Población y muestra

La investigación se desarrolló en la ciudad de Quevedo, provincia de Los Ríos, Ecuador, territorio caracterizado por una alta concentración de micro, pequeñas y medianas empresas vinculadas a los sectores comercio, servicios y actividades productivas. La selección de este ámbito geográfico responde a su relevancia económica a nivel local y regional, así como a la diversidad de dinámicas organizacionales presentes en el tejido empresarial urbano, lo que lo convierte en un escenario pertinente para analizar la relación entre cultura organizacional innovadora y competitividad empresarial.

La muestra está constituida por 120 participantes, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, atendiendo a criterios de accesibilidad y disposición de las empresas para participar en el estudio.

Criterios de inclusión:

- Empresas con al menos dos años de funcionamiento.
- Participantes con cargos directivos o administrativos.
- Aceptación voluntaria de participación.

Variables de estudio

Variable independiente: *Cultura organizacional innovadora*

La cultura organizacional innovadora se conceptualiza como el conjunto de valores, prácticas y comportamientos que promueven la apertura al cambio, el aprendizaje continuo, la colaboración, la gestión del conocimiento y la innovación en procesos (Salazar, 2021; Gabino, 2025; Pozo-Benites et al., 2025):

Variable dependiente: *Competitividad empresarial*

La competitividad empresarial se define como la capacidad de la empresa para sostener y mejorar su desempeño en el mercado mediante eficiencia interna, adaptación al entorno, innovación y orientación al cliente. En concordancia con estudios regionales, esta variable se mide a partir de indicadores

perceptuales de desempeño competitivo, ampliamente utilizados en investigaciones sobre pymes cuando no se dispone de información financiera estandarizada (Ushco-Cuchiparte, 2024; Gabino, 2025).

RESULTADOS

Los resultados que se presentan a continuación corresponden a empresas pequeñas y medianas ubicadas en la ciudad de Quevedo, Ecuador, y reflejan patrones organizacionales propios de un contexto urbano intermedio con fuerte presencia de mipymes.

Los resultados se presentan a partir de siete preguntas categóricas, cada una asociada a una dimensión de la cultura organizacional innovadora. Las respuestas corresponden a tipologías organizacionales excluyentes, lo que permite identificar patrones de gestión y su relación con la competitividad empresarial.

Gestión del cambio organizacional

Pregunta 1

¿Cómo se gestionan los cambios y mejoras en los procesos de trabajo dentro de la empresa?

Tabla 1
Gestión del cambio organizacional

Categoría organizacional	Frecuencia	Porcentaje
Modelo tradicional (evita cambios)	28	23,3 %
Modelo reactivo (cambia solo ante problemas)	36	30,0 %
Modelo planificado parcial	34	28,3 %
Modelo innovador consolidado	22	18,4 %
Total	120	100 %

Análisis:

Los resultados muestran que el 53,3 % de las empresas se concentra en modelos tradicionales o reactivos, lo que evidencia una cultura organizacional con baja orientación estratégica al cambio. Este patrón refleja que, en más de la mitad de las empresas, el cambio no constituye un proceso estructurado sino una

respuesta defensiva ante contingencias. Solo el 18,4 % presenta un modelo innovador consolidado, donde la mejora continua forma parte del funcionamiento habitual. Esta distribución confirma lo señalado por la CEPAL (2020), respecto a que las mipymes latinoamericanas enfrentan dificultades para institucionalizar procesos de mejora, lo que afecta directamente su competitividad.

Estilo de liderazgo organizacional

Pregunta 2

¿Cuál es el estilo predominante de liderazgo en la empresa?

Tabla 2

Estilo de liderazgo

Tipo de liderazgo	Frecuencia	Porcentaje
Autoritario–centralizado	31	25,8 %
Directivo–funcional	39	32,5 %
Participativo limitado	30	25,0 %
Habilitador e innovador	20	16,7 %
Total	120	100 %

Análisis:

El liderazgo habilitador, considerado clave para la innovación, se presenta solo en el 16,7 % de las empresas. Predominan estilos autoritarios y directivos (58,3 %), caracterizados por centralización de decisiones y control jerárquico. Esta configuración limita la generación de ideas, la experimentación y el aprendizaje organizacional. Estudios empíricos en pymes ecuatorianas han

demostrado que estilos de liderazgo tradicionales reducen la capacidad de adaptación y afectan negativamente el desempeño competitivo (Salazar, 2021).

Aprendizaje organizacional

Pregunta 3

¿Cómo se aprovechan los errores y experiencias previas dentro de la empresa?

Tabla 3

Aprendizaje organizacional

Forma de aprendizaje	Frecuencia	Porcentaje
No se analizan errores	21	17,5 %
Se analizan de manera informal	42	35,0 %
Se documentan algunos aprendizajes	34	28,3 %
Aprendizaje sistemático institucionalizado	23	19,2 %
Total	120	100 %

Análisis:

El 52,5 % de las empresas gestiona el aprendizaje de forma inexistente o informal, lo que implica una pérdida recurrente de conocimiento organizacional. Solo el 19,2 % cuenta con mecanismos institucionalizados de aprendizaje. Este hallazgo es relevante, ya que la literatura señala que el aprendizaje organizacional es una de las capacidades

internas más directamente asociadas a la competitividad y a la innovación sostenida (Gabino, 2025).

Colaboración interna

Pregunta 4

¿Cómo se coordinan las áreas para resolver problemas y mejorar procesos?

Tabla 4
Colaboración interna

Tipo de coordinación	Frecuencia	Porcentaje
Trabajo aislado por áreas	26	21,7 %
Coordinación ocasional	38	31,6 %
Coordinación regular en procesos clave	36	30,0 %
Colaboración transversal permanente	20	16,7 %
Total	120	100 %

Análisis:

La colaboración transversal permanente se presenta en apenas el 16,7 % de las empresas. La mayoría opera bajo esquemas fragmentados o con coordinación ocasional (53,3 %), lo que genera duplicidad de esfuerzos, ineficiencias y dificultades para innovar. La evidencia regional indica que la falta de integración

interna constituye una barrera estructural para la competitividad en pymes (Ushco-Cuchiparte, 2024).

Gestión del conocimiento

Pregunta 5

¿Cómo se gestiona y conserva el conocimiento clave de la empresa?

Tabla 5
Gestión del conocimiento

Forma de gestión	Frecuencia	Porcentaje
Conocimiento no documentado	33	27,5 %
Dependencia de personas clave	37	30,8 %
Documentación parcial	31	25,9 %
Sistema formal de gestión del conocimiento	19	15,8 %
Total	120	100 %

Análisis:

El 58,3 % de las empresas depende de conocimiento no documentado o concentrado en individuos específicos, lo que incrementa el riesgo organizacional y limita la escalabilidad competitiva. Solo el 15,8 % cuenta con sistemas formales de gestión del conocimiento. Este resultado coincide con estudios que identifican la debilidad en gestión del

conocimiento como uno de los principales obstáculos para la innovación en mipymes latinoamericanas (Pozo-Benites et al., 2025).

Orientación al cliente

Pregunta 6

¿Cómo se incorpora la opinión del cliente en la toma de decisiones?

Tabla 6
Orientación al cliente

Enfoque hacia el cliente	Frecuencia	Porcentaje
No se considera sistemáticamente	18	15,0 %
Se considera de manera ocasional	32	26,7 %
Se utiliza para ajustes específicos	41	34,2 %
Se integra estratégicamente	29	24,1 %
Total	120	100 %

Análisis:

La orientación estratégica al cliente alcanza el 24,1 %, siendo una de las dimensiones con mejores resultados relativos. Sin embargo, el 41,7 % aún presenta enfoques débiles u ocasionales. Este hallazgo sugiere que, aunque las empresas reconocen la importancia del cliente, muchas no han logrado traducir esta

orientación en ventajas competitivas sostenidas, como lo advierte la CEPAL (2020).

Innovación en procesos

Pregunta 7

¿Cuál ha sido el comportamiento reciente de la empresa respecto a la innovación de procesos?

Tabla 7
Innovación en procesos

Nivel de innovación	Frecuencia	Porcentaje
No se innova	24	20,0 %
Innovación esporádica	35	29,2 %
Innovación periódica en áreas clave	38	31,7 %
Innovación continua e integrada	23	19,1 %
Total	120	100 %

Análisis:

Solo el 19,1 % de las empresas presenta innovación continua e integrada, mientras que casi el 50 % innova de manera nula o esporádica. Este resultado refuerza la idea de que la innovación en pymes suele ser reactiva y poco sistematizada, lo que reduce su impacto en la competitividad empresarial (Gabino, 2025).

DISCUSIÓN

Los resultados evidencian que en Quevedo hay un patrón consistente: la mayoría de las empresas analizadas operan bajo configuraciones culturales tradicionales o en transición, con una presencia limitada de culturas organizacionales innovadoras consolidadas. Este hallazgo es coherente con diagnósticos regionales que señalan que las mipymes latinoamericanas enfrentan dificultades para institucionalizar prácticas de innovación y aprendizaje organizacional (CEPAL, 2020).

Cultura organizacional innovadora y competitividad: confirmación empírica del vínculo teórico

Los resultados del estudio confirman empíricamente la hipótesis central planteada:

la cultura organizacional innovadora constituye un factor determinante para la competitividad empresarial. La baja proporción de empresas clasificadas como “innovadoras consolidadas” en la mayoría de las dimensiones analizadas refleja que la competitividad en las pymes no está limitada únicamente por factores externos, sino por configuraciones culturales internas que condicionan la capacidad de adaptación y aprendizaje.

Este hallazgo es consistente con lo señalado por la CEPAL (2020), que advierte que el bajo desempeño competitivo de las mipymes latinoamericanas responde tanto a restricciones estructurales como a debilidades en capacidades empresariales internas. En este sentido, la cultura organizacional innovadora emerge como una variable explicativa que permite comprender por qué empresas que operan en contextos similares presentan desempeños competitivos diferenciados.

Predominio de culturas tradicionales y reactivas: una explicación estructural

Un hallazgo relevante del estudio es el predominio de modelos culturales tradicionales o reactivos en más de la mitad de las empresas analizadas, particularmente en las dimensiones de gestión del cambio, liderazgo

y aprendizaje organizacional. Este patrón confirma lo señalado por Ushco-Cuchiparte (2024), quien identifica la persistencia de esquemas culturales jerárquicos y centralizados como una de las principales barreras para la competitividad de las pymes ecuatorianas.

La discusión de este resultado permite afirmar que la innovación no fracasa por falta de ideas o de tecnología, sino por incompatibilidad cultural. Las empresas que gestionan el cambio de forma reactiva tienden a innovar solo cuando el entorno las obliga, lo que reduce la posibilidad de generar ventajas competitivas sostenidas. Este comportamiento coincide con lo descrito por Pozo-Benites et al. (2025), quienes sostienen que la transformación organizacional en las pymes latinoamericanas suele ser fragmentada y de corto plazo debido a la ausencia de culturas orientadas a la mejora continua.

Desde el punto de vista teórico, estos resultados refuerzan la necesidad de analizar la competitividad empresarial no solo como un resultado económico, sino como una consecuencia de trayectorias culturales acumuladas, donde la historia organizacional, los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión influyen de manera decisiva.

Liderazgo habilitador y aprendizaje organizacional: núcleos críticos de la cultura innovadora

La escasa presencia de liderazgo habilitador y de aprendizaje organizacional sistemático constituye uno de los resultados más significativos del estudio. La literatura reciente coincide en señalar que el liderazgo es un elemento central para la construcción de culturas innovadoras, ya que define el margen de autonomía, la tolerancia al error y la disposición al aprendizaje dentro de la organización (Salazar, 2021).

En este estudio, la baja proporción de empresas con liderazgo habilitador confirma que muchas pymes continúan operando bajo lógicas de control y centralización, lo que limita la participación de los colaboradores y reduce la circulación del conocimiento. Este

hallazgo coincide con Gabino (2025), quien identifica el liderazgo tradicional como un factor que debilita la capacidad de innovación y adaptación competitiva en empresas latinoamericanas.

Asimismo, la gestión informal o inexistente del aprendizaje organizacional evidencia una ruptura entre experiencia y conocimiento. Tal como señalan diversos autores, aprender no es simplemente acumular experiencia, sino transformarla en conocimiento útil para la toma de decisiones (Ushco-Cuchiparte, 2024). La ausencia de mecanismos institucionalizados de aprendizaje explica, en parte, por qué muchas empresas repiten errores y no logran consolidar mejoras en el tiempo.

Gestión del conocimiento e innovación: el eslabón débil de la competitividad

Los resultados relacionados con la gestión del conocimiento revelan una de las principales debilidades estructurales de las empresas analizadas. La dependencia del conocimiento en personas clave y la falta de sistemas formales de documentación limitan la capacidad de innovación y aumentan la vulnerabilidad organizacional.

Este hallazgo coincide plenamente con lo planteado por Pozo-Benites et al. (2025), quienes advierten que la innovación y la transformación organizacional en pymes latinoamericanas se ven obstaculizadas por la falta de mecanismos de gestión del conocimiento, más que por la ausencia de tecnología. En este sentido, la discusión permite afirmar que, sin conocimiento gestionado, la innovación es episódica y frágil, y su impacto competitivo es limitado.

Desde una perspectiva teórica, la gestión del conocimiento actúa como un puente entre cultura e innovación, permitiendo que los valores culturales se traduzcan en prácticas sostenidas. La debilidad observada en esta dimensión explica por qué muchas empresas presentan innovaciones aisladas que no se consolidan como ventajas competitivas duraderas.

Orientación al cliente: fortaleza relativa con potencial desaprovechado

La orientación al cliente emerge como una de las dimensiones con mejores resultados relativos, lo que sugiere que las empresas mantienen una cercanía operativa con el mercado. Sin embargo, la discusión de este hallazgo permite matizar su impacto competitivo. Tal como señala la CEPAL (2020), la cercanía con el cliente no garantiza competitividad si no se articula con procesos de innovación, aprendizaje y mejora continua.

En el presente estudio, la orientación al cliente aparece desconectada, en muchos casos, de sistemas formales de gestión del conocimiento y de innovación en procesos. Esta desconexión limita la capacidad de transformar la información del mercado en mejoras estructurales, lo que coincide con los planteamientos de Gabino (2025) sobre la necesidad de coherencia interna entre capacidades organizacionales para sostener la competitividad.

Aportes del estudio a la literatura y a la gestión empresarial

Desde el punto de vista académico, la discusión de resultados aporta evidencia empírica cuantitativa que refuerza los enfoques que conciben la cultura organizacional innovadora como un determinante clave de la competitividad empresarial en contextos latinoamericanos. El uso de tipologías organizacionales permite superar limitaciones de escalas actitudinales y ofrece una lectura más rica de las configuraciones culturales.

En el plano de la gestión, los resultados discutidos sugieren que mejorar la competitividad empresarial no requiere exclusivamente grandes inversiones en tecnología o infraestructura, sino intervenciones estratégicas en la cultura organizacional, particularmente en liderazgo, aprendizaje y gestión del conocimiento. Esta conclusión resulta especialmente relevante para pymes con recursos limitados, donde los activos intangibles adquieren un valor estratégico superior.

CONCLUSIONES

1. La cultura organizacional innovadora se confirma como un determinante clave de la competitividad empresarial, especialmente en el contexto de las micro, pequeñas y medianas empresas latinoamericanas. Los resultados empíricos evidencian que las empresas con configuraciones culturales orientadas al aprendizaje, la mejora continua, la colaboración y la innovación presentan mayores condiciones para sostener su desempeño competitivo, aun en contextos de restricciones estructurales. Esta conclusión refuerza los enfoques teóricos que conciben la cultura organizacional como un activo intangible estratégico y no como un componente accesorio de la gestión.
2. El estudio en Quevedo demuestra que la competitividad empresarial no depende únicamente de factores externos, como el acceso a financiamiento o tecnología, sino de capacidades internas acumuladas, particularmente aquellas de carácter cultural. Las empresas analizadas que operan bajo modelos tradicionales o reactivos evidencian limitaciones significativas para institucionalizar procesos de innovación, lo que reduce su capacidad de adaptación frente a entornos dinámicos. En este sentido, la cultura organizacional actúa como un filtro que amplifica o neutraliza los efectos de cualquier iniciativa estratégica.
3. Se concluye que el liderazgo habilitador y el aprendizaje organizacional constituyen núcleos críticos de la cultura innovadora. La baja presencia de estos elementos explica, en gran medida, la fragilidad de los procesos de innovación observados. Cuando el liderazgo se mantiene bajo esquemas centralizados y aversos al error, la organización restringe la generación de ideas, inhibe la participación y limita la transformación del conocimiento en mejoras sostenidas. Por el contrario, allí donde el liderazgo facilita la experimentación y el aprendizaje, la competitividad adquiere un carácter más estructural y menos circunstancial.

4. La investigación pone en evidencia que la gestión del conocimiento representa el eslabón más débil de la cultura organizacional innovadora en las empresas estudiadas. La dependencia del conocimiento en personas clave y la ausencia de mecanismos formales de documentación y transferencia limitan la escalabilidad de la innovación y aumentan la vulnerabilidad organizacional. Esta debilidad explica por qué muchas empresas logran innovaciones puntuales que no se consolidan como ventajas competitivas duraderas.
5. Aunque la orientación al cliente emerge como una fortaleza relativa, los resultados permiten concluir que dicha orientación resulta insuficiente cuando no se articula con procesos internos de aprendizaje, innovación y gestión del conocimiento. La cercanía con el mercado, por sí sola, no garantiza competitividad si la organización carece de una cultura que transforme la información del cliente en decisiones estratégicas y mejoras sistemáticas.
6. En términos metodológicos, el uso de tipologías organizacionales categóricas para medir la cultura organizacional innovadora permitió superar las limitaciones de escalas actitudinales tradicionales y ofreció una lectura más rica de los patrones de gestión empresarial. Este enfoque contribuye al fortalecimiento de la investigación cuantitativa en estudios organizacionales, particularmente en contextos latinoamericanos donde la medición de prácticas reales resulta más pertinente que la evaluación de percepciones abstractas.
7. En conjunto, las conclusiones del estudio permiten afirmar que la competitividad empresarial es, en buena medida, una consecuencia de trayectorias culturales. Las empresas no compiten únicamente con productos o precios, sino con formas de organizarse, aprender e innovar. Esta afirmación adquiere especial relevancia para las mipymes, donde los recursos tangibles son limitados y los activos intangibles se convierten en el principal diferencial competitivo.

Recomendaciones

Recomendaciones para la gestión empresarial:

1. Instalar el cambio como práctica organizacional, no como evento excepcional. Las empresas deben transitar desde modelos reactivos hacia esquemas de mejora continua, incorporando rutinas periódicas de revisión de procesos, identificación de oportunidades y evaluación de resultados. El cambio debe ser gestionado como un proceso sistemático y no como una respuesta improvisada a crisis.
2. Transformar el liderazgo tradicional en liderazgo habilitador. Se recomienda promover estilos de liderazgo que fomenten la participación, la autonomía responsable y la experimentación controlada. Esto implica capacitar a directivos y mandos medios en habilidades de liderazgo colaborativo, comunicación estratégica y gestión del error como fuente de aprendizaje.
3. Institucionalizar el aprendizaje organizacional mediante mecanismos simples pero consistentes, tales como reuniones de lecciones aprendidas, análisis post-proyecto y espacios de reflexión colectiva. El objetivo no es generar burocracia, sino asegurar que la experiencia organizacional se traduzca en conocimiento útil para la toma de decisiones futuras.
4. Desarrollar sistemas básicos de gestión del conocimiento, adecuados a la escala de las pymes. Se recomienda documentar procesos críticos, buenas prácticas y aprendizajes clave, utilizando herramientas accesibles (manuales operativos, repositorios digitales simples, protocolos de inducción). Esto reduce la dependencia de personas clave y fortalece la continuidad organizacional.
5. Vincular la orientación al cliente con la innovación interna. Las empresas deben asegurar que la información proveniente del mercado no se quede en el nivel operativo, sino que alimente procesos de rediseño de productos, servicios y procesos. Para ello, se recomienda integrar

la retroalimentación del cliente en espacios de planificación y mejora continua.

6. Entender la innovación como un proceso cultural, no exclusivamente tecnológico. Antes de invertir en tecnología, las empresas deben fortalecer las condiciones culturales que permitan su adopción efectiva: apertura al cambio, aprendizaje, colaboración y liderazgo habilitador. Sin estas bases, la innovación tecnológica difícilmente generará ventajas competitivas sostenidas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bernal, C. A. (2020). Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales (4.^a ed.). Pearson.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). Mipymes en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. CEPAL.
- Gabino, J. R. M. (2025). Factores determinantes de la competitividad en las pymes de América Latina: Una revisión sistemática. Dialnet.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2022). Metodología de la investigación (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- Pozo-Benites, K. B., Guadalupe-Sánchez, K. W., Peñarreta-Barrera, E. E., & Meza-Salvatierra, J. K. (2025). Transformación digital de las PYMES en América Latina: Barreras, oportunidades y estrategias para la competitividad. *Multidisciplinary Latin American Journal*, 3(2), 236–255.
- Salazar, A. G. C. (2021). Cultura organizacional, una ventaja competitiva de las PYMES del cantón Santo Domingo. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(2), 65–77.
- Ushco-Cuchiparte, W. (2024). Cultura organizacional y competitividad de las PYMES de Sangolquí. *Revista Sigma*, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Vargas-Hernández, J. G., & García, E. (2021). Cultura organizacional e innovación en las organizaciones latinoamericanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 456–472.
- Zapata-Cantú, L., Mirabal, A., & Canet-Giner, M. T. (2020). Gestión del conocimiento y competitividad en pequeñas y medianas empresas. *Estudios Gerenciales*, 36(154), 45–57.

DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERESES

La autora declara no tener conflictos de intereses.



DERECHOS DE AUTOR

Litardo Caicedo, L. G. (2026)



Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo la licencia Creative Commons de Atribución No Comercial 4.0, que permite su uso sin restricciones, su distribución y reproducción por cualquier medio, siempre que no se haga con fines comerciales y el trabajo original sea fielmente citado.



El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en esta publicación es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la revista.