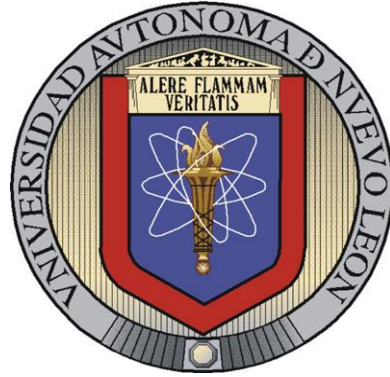


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN  
División de Estudios de Posgrado**



**FACTORES QUE INCIDEN EN LAS COMPETENCIAS DE INNOVACIÓN DE  
LOS EMPLEADOS EN LOS ORGANISMOS INTERNACIONALES CON FILIAL  
EN PERÚ**

**Disertación presentada por:**

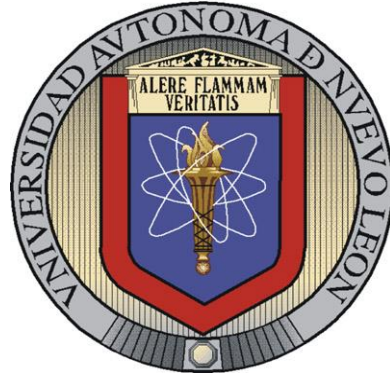
**SONIA ELIZABETH MEGO JIMENEZ**

**Como requisito para obtener el grado de:  
DOCTOR EN FILOSOFÍA  
CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN**

**MONTERREY, MÉXICO.**

**Julio de 2023**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN  
División de Estudios de Posgrado**



**TÍTULO DE LA TESIS DE INVESTIGACIÓN**

**FACTORES QUE INCIDEN EN LAS COMPETENCIAS DE INNOVACIÓN DE  
LOS EMPLEADOS EN LOS ORGANISMOS INTERNACIONALES CON FILIAL  
EN PERÚ**

Tesis Doctoral presentada por  
Sonia Elizabeth Mego Jimenez

Director de Tesis  
Dr. Joel Mendoza Gómez

Monterrey, México.

Julio de 2023

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN  
DIVISIÓN DE POSTGRADO**

**Comité doctoral de Tesis:**

**FACTORES QUE INCIDEN EN LAS COMPETENCIAS DE INNOVACIÓN DE  
LOS EMPLEADOS EN LOS ORGANISMOS INTERNACIONALES CON FILIAL  
EN PERÚ**

**Aprobación de la Tesis:**

**Dr. Joel Mendoza Gómez  
Presidente**

**Dra. Maria Mayela Terán Cazares  
Secretaria**

**Dra. Adriana Segovia Romo  
Vocal 1**

**Dr. José Nicolas Barragan Codina  
Vocal 2**

**Dr. Pablo Guerra Rodriguez  
Vocal 3**

**Monterrey, N.L., México.**

**Julio, 2023**

## DEDICATORIA

Dedico esta Tesis Doctoral a mi compañero de vida, a mi amado esposo, Juan Leonardo Guillermo Solano, con quien cada travesía se ha vuelto una aventura llena de alegrías y con quien mi carga, se ha vuelto más liviana. Gracias por cubrirme durante varias noches para acostar a nuestra hija y por ser un cómplice en cada reto que decido llevar a cabo.

A mi hermosa y encantadora hija, Daniela Sofia Guillermo Mego, mi motivo por el cual no me rendí, a pesar de que la marea estaba brava y las pruebas parecían abrumadoras, tu sonrisa y valentía han sido la fuente de energía que me ha impulsado e inspirado a seguir adelante y alcanzar mis metas.

A mis padres, Gustavo y Dora, por siempre impulsar cada una de mis ideas. Gracias por motivarme a seguir estudiando y por ser un ejemplo de dedicación y esfuerzo. A mi hermana Tania, por su cariño y sus palabras de aliento en cada paso de este camino.

## AGRADECIMIENTOS

A Dios por su infinita misericordia y amor, a quien he entregado mi vida, mis obras y proyectos. He dejado en sus manos la dirección de mi vida, confiando plenamente en su guía. Gracias, porque en cada paso de mi camino, he sentido tu presencia y has hecho realidad cada uno de mis sueños. Tu amor incondicional ha sido mi fuerza, iluminando mi camino y brindándome su protección y bendiciones.

Agradezco a la Universidad San Martín de Porres, al director de Postgrado de la Facultad de Administración y Recursos Humanos, Dr. Marco Navarro Viacava, por su invaluable dirección y orientación durante mi formación académica a lo largo del programa doctoral, y por la comprensión y apoyo, brindado durante el inicio hasta el final de esta etapa académica.

A la Universidad Autónoma de Nuevo León. Al director de la Facultad de Contaduría Pública y Administración, Dr. Luis A. Villareal, y Dra. Mónica Blanco Jiménez, por su acertada vinculación y alianza interinstitucional con la Universidad San Martín de Porres. Esta colaboración ha sido clave para materializar una visión de internacionalización que fortalece los lazos académicos entre México y Perú.

De manera muy especial agradezco a la Dra. Mónica Blanco Jiménez, por dedicarme tiempo, asesoría y orientación, por ayudarme a seguir adelante cada semestre y por sus palabras de aliento en los momentos más difíciles que me tocó afrontar.

También, quiero agradecer de todo corazón a cada uno de los integrantes de mi Comité de Tesis, Dr. Joel Mendoza, Dra. Mayela Terán y la Dra. Adriana Segovia, quienes, con mucha paciencia y comprensión, dedicaron horas para aconsejarme y corregir mi investigación, gracias a ellos fue posible concluir de la mejor forma esta

tesis. Asimismo, agradezco el apoyo que me brindaron a lo largo de estos años, por las reuniones, llamadas y mensajes de aliento para transformar circunstancias, en aprendizaje.

Al Dr. José Nicolas Barragán Codina y Dr. Pablo Guerra Rodriguez, integrantes del Comité Evaluador de Tesis, por su tiempo, comentarios y sugerencias a mi investigación.

Finalmente, agradezco a UNICEF Perú y al Sr. Esteban Cuevas, Gerente de Operaciones, por brindarme las facilidades y permisos, los cuales han sido fundamentales para llevar a cabo este estudio de manera exitosa. Un agradecimiento especial al Sr. Cuevas, quien ha sido mi supervisor y Juez Experto en la revisión de mi investigación. Gracias por su inestimable colaboración y apoyo en el desarrollo de mi investigación, si orientación y conocimientos han sido valiosos para concretar este programa doctoral.

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Declaro solemnemente que el documento que enseguida presento es fruto de mi propio trabajo, y hasta donde estoy enterado no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona, excepto aquellos materiales o ideas que por ser de otras personas les he dado el debido reconocimiento y los he citado debidamente en la bibliografía o referencias.

Declaro además que tampoco contiene material que haya sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro grado o diploma de alguna universidad o institución.

Nombre: Sonia Elizabeth Mego Jimenez

Firma:  \_\_\_\_\_

Fecha: 26 de julio de 2023

## ABREVIATURAS Y TÉRMINOS TÉCNICOS

### ABREVIATURAS

OI	: Organismos Internacionales
UNICEF	: United Nations Children's Fund
UNHCR	: United Nations High Commissioner for Refugees
UN	: United Nations
WFP	: World Food Programme
WHO	: World Health Organization
OPS	: Organización Panamericana de la Salud
OCDE	: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ACNUR	: Alto Comisionado de Naciones Unidas para refugiados
APCI	: Agencia Peruana de Cooperación Internacional
UNFPA	: United Nations Fund for Population Activities
ONU	: Organización de las Naciones Unidas
UNSSC	: United Nations System Staff College
OEA	: Organización de los Estados Americanos
BID	: Banco Interamericano de Desarrollo
FOMIN	: Fondo Multilateral de Inversiones

### TÉRMINOS TÉCNICOS

BPM	: <i>Business Process Management</i> (Gestión de Procesos de Negocios)
CRM	: Customer Relationship Management
ERP	: Enterprise Resource Planning
KM	: <i>Knowledge Management</i> (Gestión del Conocimiento)
KPI	: <i>Key Performance Indicator</i> (Indicador clave de desempeño)
SCM	: <i>Supply Chain Management</i> (Gestión de la Cadena de Suministros)
TIC	: Tecnología de la Información y Comunicación
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
PMBP	: <i>Project Management Best Practices</i>
ODS	: Objetivos de Desarrollo Sostenible
FINCODA	: <i>Framework for Innovation Competencies Development and Assessment</i>
I+D	: Investigación y Desarrollo
PYMES	: Pequeña y mediana empresa



## ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD .....	ii
ABREVIATURAS y TÉRMINOS TÉCNICOS.....	viii
ÍNDICE GENERAL.....	ix
INDICE DE TABLAS.....	xi
INDICE DE FIGURAS .....	xii
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>1. CAPITULO 1: NATURALEZA Y DIMENSION DEL ESTUDIO.....</b>	<b>3</b>
1.1. <i>Antecedentes del problema a investigar</i> .....	3
1.1.1. Hechos que contextualizan el problema .....	6
1.1.2. Las causas y la consecuencia de los hechos .....	9
1.1.3. Gráfica de causas y consecuencias del problema a investigar .....	13
1.2. <i>Antecedentes teóricos del planteamiento del Problema</i> .....	14
1.2.1. Antecedentes Teóricos de la variable dependiente .....	15
1.2.2. Antecedentes de investigaciones teóricas de la variable Y con respecto a las variables independientes propuestas .....	21
1.2.3. Gráfica de los antecedentes teóricos.....	28
1.3. <i>Pregunta Central de Investigación</i> .....	29
1.4. <i>Objetivo General de la Investigación</i> .....	29
1.4.1. Objetivos metodológicos de la investigación .....	29
1.4.2. Objetivos específicos de la investigación .....	30
1.5. <i>Hipótesis General de Investigación</i> .....	31
1.6. <i>Metodología</i> .....	31
1.7. <i>Justificación de la Investigación</i> .....	32
1.8. <i>Delimitaciones del estudio</i> .....	35
1.9. <i>Matriz de Congruencia</i> .....	36
<b>2. CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>38</b>
2.1. <i>Marco Teórico de la variable dependiente (Y) Competencias de Innovación</i> .....	39
2.1.1. Teorías y definiciones .....	39

2.1.2. Estudios de investigaciones sobre la variable Y .....	45
2.2. <i>Marco Teórico y Estudios de investigaciones aplicadas de las variables independientes</i> .....	46
2.2.1. Marco Teórico de la Variable Comunicación efectiva .....	47
2.2.2. Marco Teórico de la Variable Gestión del conocimiento .....	52
2.2.3. Marco Teórico de la Variable Motivación .....	58
2.2.4. Marco Teórico de la Variable Empoderamiento del personal .....	64
2.3. <i>Hipótesis Operativas y Específicas</i> .....	69
2.3.1. Modelo Gráfico de la Hipótesis .....	70
2.3.2. Modelo de Relaciones Teóricas con la Hipótesis .....	70
<b>3. CAPITULO 3: ESTRATEGIA METODOLÓGICA .....</b>	<b>73</b>
3.1. <i>Tipo y diseño de la Investigación</i> .....	73
3.1.1. Tipos de Investigación .....	73
3.1.2. Diseño de la Investigación .....	74
3.2. <i>Métodos de la recolección de datos</i> .....	75
3.2.1. Operacionalización de las variables de la Hipótesis .....	75
3.2.2. Elaboración de la encuesta .....	80
3.2.3. Método de evaluación de expertos .....	82
3.3. <i>Población, marco muestral y muestra</i> .....	83
3.3.1. Tamaño de la muestra .....	86
3.3.2. Sujeto de Estudio .....	87
3.4. <i>Métodos de Análisis</i> .....	88
3.5. <i>Prueba piloto</i> .....	89
<b>4. CAPITULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>94</b>
4.1. <i>Estadísticos básicos de los datos muestrales</i> .....	94
4.2. <i>Resultados finales</i> .....	99
4.2.1. Estadística descriptiva .....	99
4.2.2. Análisis Estadístico .....	102
4.3. <i>Comprobación de las Hipótesis</i> .....	108
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>112</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>122</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>122</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Congruencia .....	36
Tabla 2. Tabla de relación estructural Hipótesis – Marco Teórico.....	71
Tabla 3. Variable Dependiente de Investigación e Indicadores de medición .....	77
Tabla 4. Relación de Organismos Internacionales en el Perú.....	84
Tabla 5. Proceso determinación de la muestra .....	86
Tabla 6. Valores y consideraciones para calcular la muestra.....	87
Tabla 7. Resumen de procesamiento de casos .....	89
Tabla 8. Alfa de Cronbach.....	89
Tabla 9. Alfa de Cronbach, Variable Y=CI.....	90
Tabla 10. Alfa de Cronbach, Variable X <sub>1</sub> =CE .....	90
Tabla 11. Alfa de Cronbach, Variable X <sub>2</sub> =GC .....	91
Tabla 12. Alfa de Cronbach, Variable X <sub>3</sub> =M.....	91
Tabla 13. Alfa de Cronbach, Variable X <sub>4</sub> =E .....	92
Tabla 14. Prueba de Levene .....	98
Tabla 15. Distribución de frecuencias por rango de edad .....	99
Tabla 16. Rango de edades según género .....	100
Tabla 17. Tipo de contratación por rango de edades .....	100
Tabla 18. Antigüedad laboral por tipo de contratación .....	101
Tabla 19. Supervisión de personal según rango de edad .....	101
Tabla 20. Media y desviación estándar .....	102
Tabla 21. Análisis de correlaciones.....	103
Tabla 22. Modelos resultantes de la regresión de la variable y .....	104
Tabla 23. ANOVA <sup>a</sup> .....	105
Tabla 24. Análisis de Coeficientes .....	106
Tabla 25. Valores de tolerancia y de VIF .....	107
Tabla 26. Valor de coeficientes e impacto en el modelo .....	109
Tabla 27. Criterios para evaluar la incidencia con base a p-valor .....	109
Tabla 28. Resultados de las hipótesis.....	110

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Uso de la innovación como estrategia de implementación 2014-2017.....	5
Figura 2. Percepción sobre insuficientes recursos disponibles sobre la innovación ...	6
Figura 3. Línea de tiempo de hechos .....	8
Figura 4. Mapa Conceptual de la problemática en estudio .....	14
Figura 5. Línea de tiempo teórica de competencias de innovación.....	20
Figura 6. Gráfica de los antecedentes teóricos .....	28
Figura 7. Modelo gráfico de la hipótesis.....	70
Figura 8. Histograma.....	95
Figura 9. Gráfico normal de regresión de residuos .....	95
Figura 10. Dispersión Competencias de Innovación y Comunicación Efectiva .....	96
Figura 11. Dispersión Competencias de Innovación y Gestión Del Conocimiento....	97
Figura 12. Dispersión Competencias de Innovación y Motivación .....	97
Figura 13. Dispersión Competencias de Innovación y Empoderamiento Personal ...	98
Figura 14. Modelo Gráfico Resultante.....	108

## ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1. Modelo Esquemático de la hipótesis .....	69
Ecuación 2. Cálculo de la muestra para una población finita n .....	87
Ecuación 3. Modelo resultante de la hipótesis operativa.....	107

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación busca resaltar la incidencia que tienen los factores de la comunicación efectiva, la gestión del conocimiento, la motivación y el empoderamiento del personal en las competencias de innovación para el desarrollo de los Organismos Internacionales que cuentan con oficinas, sucursales o filiales en Perú, siendo la innovación una estrategia clave de los Organismos Internacionales para el logro de los resultados y objetivos definidos en sus planes estratégicos así como contribuir en respuestas organizacionales más eficaces. (United Nations Children's Fund, 2019, pág. 11)

Esta investigación compuesta por cuatro capítulos tiene la finalidad de exponer la relación e impacto de los factores mencionados en el párrafo anterior con la innovación; por ello, en el primer capítulo se describe la problemática que genera para los Organismos Internacionales en el Perú, e identificar las variables, así como formular la pregunta de investigación y justificar la viabilidad de este estudio.

En este primer capítulo también se evidencian los cambios que está enfrentando el mundo, y como las competencias que lleve a cabo el personal enfocado en innovación para el desarrollo se reconoce cada vez más como un elemento crucial para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la promesa que encierra el Programa de Desarrollo Sostenible para el año 2030, es por ello que la exploración de nuevas formas de trabajo teniendo como protagonista clave a la innovación, es sustancial para el desarrollo de los Organismos Internacionales. Este mismo escenario se replica a los Organismos Internacionales con filial en Perú, cuyas oficinas o sucursales se rigen a un Convenio Marco suscrito con el Estado Peruano, en el cual se adoptan directrices y políticas establecidas considerandos las necesidades y características particulares del país.

El segundo capítulo se describe las posibles relaciones conceptuales, realizando una revisión de las principales teorías que proporcionan un mejor entendimiento de las variables que se estudian y su impacto en la innovación. Asimismo, se presenta el modelo gráfico propuesto y las hipótesis planteadas. Posteriormente, en el capítulo tres se abarca la estrategia metodológica del estudio basado en un diseño de investigación transeccional con una justificación metodológica a través del uso de una encuesta teniendo como muestra la cantidad de funcionarios reportados al 2020 por los Organismos Internacionales en el Perú, y con ello analizar, revisar y validar los objetivos, alcances, limitaciones y la metodología investigación.

En el cuarto capítulo se muestran los resultados obtenidos, así como los métodos estadísticos utilizados para medir las relaciones entre la variable dependiente y las variables independientes, aceptando todas las hipótesis planteadas en este trabajo de estudio. Además, se presentan las conclusiones y las futuras líneas de investigación.

## **CAPITULO 1: NATURALEZA Y DIMENSION DEL ESTUDIO**

En este primer capítulo se describen los antecedentes que muestran el contexto de la situación actual de los Organismos Internacionales en Perú y que afecta a la variable dependiente, la innovación; también se describe lo relacionado con las variables independientes como la comunicación efectiva, la gestión del conocimiento, motivación del capital humano y el empoderamiento del personal. Posteriormente, el fenómeno a estudiar y los factores que influyen en el mismo, además se plantea el problema a investigar permitiendo formular la pregunta de investigación, así como el objetivo general y los objetivos específicos. Se incluyen además los argumentos y motivos suficientes para realizar la investigación bajo el apartado de justificación.

### **1.1. Antecedentes del problema a investigar**

Las Organizaciones Internacionales son entidades intergubernamentales sujetos al derecho público internacional, con personalidad jurídica y plena capacidad de obrar, formada por acuerdo de distintos estados para tratar aspectos que les son comunes. Además, dentro de sus características y a través de procedimientos de complejidad variable, buscan elaborar una voluntad jurídica distinta a la de sus Estados miembros, destinada a realizar las competencias que les han sido atribuidas. Esta voluntad puede manifestarse a través de actos unilaterales o por medio de la concertación de tratados con otros sujetos de derecho internacional, y así, permitir un impacto programático más amplio que beneficie a la población y apoye al Estado en la elaboración y aplicación de políticas sociales (Díaz, 2018)

Con ello, se resalta la importancia del rol que ejecuta una Organización Internacional en un país, y con ello, la relación entre el Estado y otras entidades para fomentar propiedad y asociación en el desarrollo de sus programas sociales. Es así como es significativo que los Organismos Internacionales cuenten con valores definidos, los mismos que deben ser considerados durante la elaboración de los planes estratégicos que trabajan conjuntamente estos Organismos con el Estado. La colocación de la innovación como elemento central en estos planes estratégicos es



sustancial para alinearlos a sus valores y cultura (Resolución Directorial Ejecutiva N° 168-2019/APCI-DE, 2019).

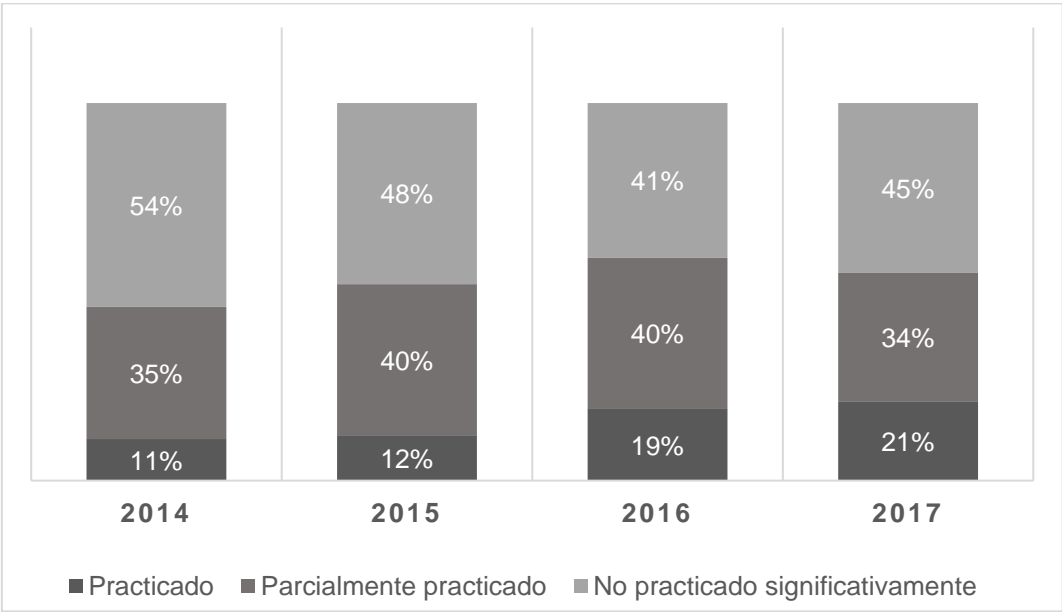
En el Perú, los Organismos Internacionales son articulados por la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI), con el fin de contribuir al desarrollo sostenible e inclusivo del Perú teniendo como propósito lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos en el marco de la Agenda 2030 (Resolución Directorial Ejecutiva N° 168-2019/APCI-DE, 2019, pág. 6). La contribución de estos Organismos Internacionales representa 28% del total de proyectos, programas y asistencia técnica que recibe el Perú, siendo el 96% de estas contribuciones las que se alinearon con los ODS (Agencia Peruana de Cooperación Internacional [APCI], 2020, pág. 12).

La innovación desarrolla un papel muy importante en las organizaciones y actualmente es significativo que la cultura organizacional incentive la innovación, asociado a ello, el desarrollo de metodologías, enfoques y procesos innovadores (tecnologías "blandas") como enfoques de cambio de comportamiento o pensamiento de diseño organizacional (Garbanzo-Vargas, 2015).

Además, la innovación es definida como un elemento importante y crucial para lograr la ejecución de los planes estratégicos de las organizaciones; asimismo, la innovación también es incluida como un resultado en los planes estratégicos, en el caso de reconocerla e integrarla como un elemento transversal clave (United Nations Fund for Population Activities [UNFPA], 2017, pág. 6). Adicional a ello, la innovación es considerada como uno de los pilares de implementación las organizaciones, y su uso es importante para edificar alianzas más estables, igualmente para desarrollar productos que logren satisfacer las necesidades de las personas por las que trabaja las organizaciones; es por ello, que el uso de la innovación es una de las preocupaciones de la ONU (United Nations System Staff College [UNSSC], 2017, pág. 11).

Según el estudio sobre innovación aplicado por United Nations Children's Fund (2019) reportan que el 55% de las Oficinas de País a nivel Global han utilizado la innovación como estrategia de implementación, consecuencia de ello, se debe a que el personal no se siente capacitado para innovar; sumado a ello se evidencia que el 43% del total del personal encuestado a nivel global, no está involucrado en la innovación y un 37% mencionaron que no hay oportunidades de participar en la innovación. Asimismo, consideran importante el papel que desarrollan los representantes en las Oficinas de País, pues afirman que son ellos quienes tienen la capacidad de crear espacios de innovación para su personal.

**Figura 1. Uso de la innovación como estrategia de implementación entre las oficinas de país durante el período 2014-2017**

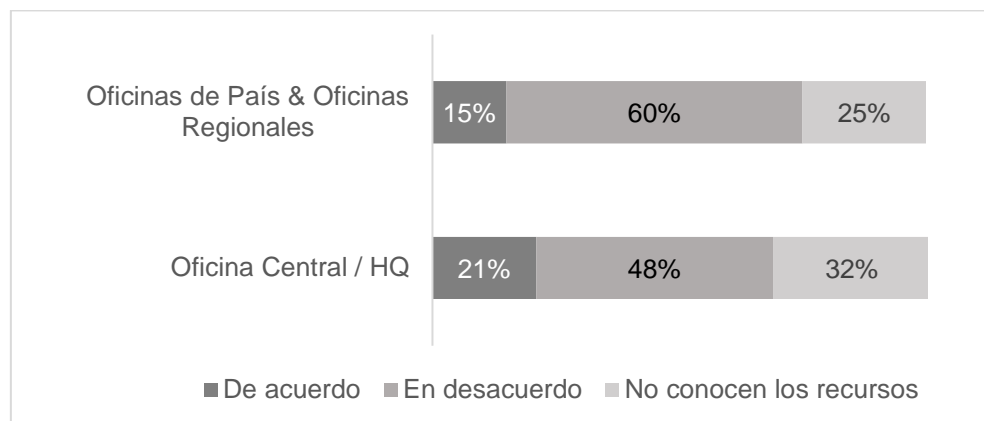


Fuente: Elaboración propia a partir de UNICEF (2019)

Tomando como base lo comentado por UNICEF (2019), se puede evidenciar que el uso de la innovación como estrategia de implementación no es practicada significativamente por el 45% de las Oficinas de País durante el año 2017, demostrando una reducción del 9% con respecto a los resultados del año 2015 (Figura 1). Sin embargo, el personal de la organización expresa que la innovación es una prioridad y es importancia en el desarrollo de su trabajo, no obstante, el 25% del

personal de las Oficinas de País encuestado no percibe recursos disponibles sobre la innovación como se aprecia en la Figura 2. En cambio, el 60% del personal conoce y comprende de los recursos sobre innovación; mientras que un 15% afirma que son insuficientes estos recursos.

**Figura 2. Percepción sobre insuficientes recursos disponibles sobre la innovación**



Fuente: Elaboración propia a partir de UNICEF (2019)

En consecuencia, la innovación afecta directamente a la eficacia de los Organismos, es decir las formas de pensar de los grupos o colectivos que determinan la manera en que trabaja el personal en las diferentes áreas de la organización. Adicional a ello, surgen varios aspectos que aparecen como obstáculos a la innovación, que, si bien la Sede del Organismo desarrolla sin inconvenientes y de manera sistemática, la filial u Oficina de País presenta características que dificultan el desarrollo de la innovación. Por ello, es necesario un cambio organizacional con un enfoque impulsado por las personas hacia niveles superiores (Javan, 2017).

### 1.1.1. Hechos que contextualizan el problema

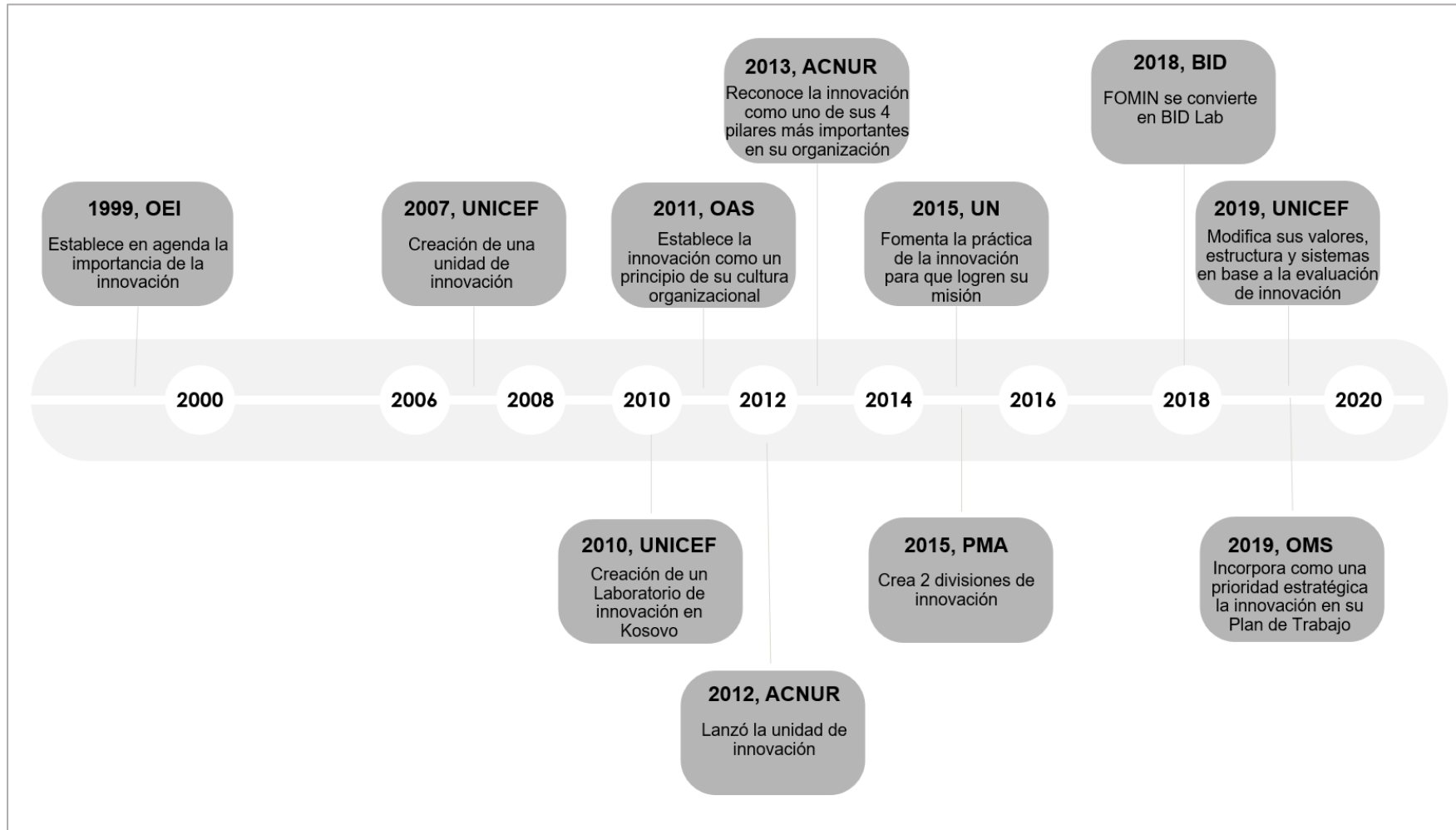
Según el caso de estudio de UNSSC (2017), los diferentes Organismos Especializados del Sistema de Naciones Unidas han implementado mecanismos para adherir la innovación en sus valores, procesos y estructura. Sin embargo, sus esfuerzos han evidenciado el compromiso de Naciones Unidas en torno a la

innovación, pero aún se detecta un espacio pendiente de sumergirse completamente en este tema como componente fundamental para reformar el sistema, las entidades comprendidas y, su adaptación a los nuevos cambios. A todo ello, se adiciona la exigencia de un liderazgo para desarrollar este tema y ubicarlo como centro del cambio interno de todo Naciones Unidas.

En la Figura 3., se detalla como la Organización de Estados Iberoamericanos establece la innovación como el promotor de la aceleración de las transformaciones de conocimiento y su influencia en la cultura, misión y visión (Piñon, 1999). Por otro lado, y de acuerdo con la información recopilada por el UNSSC (2017) visualizamos que UNICEF inició la creación de una unidad de innovación en su oficina central en Nueva York, creando una oportunidad para apoyar con nuevas tecnologías, ideas y asociaciones y dirigiendo esta ayuda a los programas de la agencia en todo el mundo. Luego de tres años, esta misma agencia de Naciones Unidas lanza el primer laboratorio de innovaciones de UNICEF en Kosovo, siendo este un espacio abierto centrado en la ayuda a jóvenes quienes desean resolver problemas en su propia sociedad. Es así como UNICEF demuestra liderazgo en actividades de innovación desarrollando un conjunto de guías principales para la innovación y la tecnología, además de incluir la innovación en su estrategia organizacional.

Asimismo, y conforme se aprecia en la Figura 3, la Organización de los Estados Americanos (OEA) establece la innovación como un principio de su cultura organizacional (2011). En el año 2012 y de acuerdo con el Caso de Estudio de UNSSC (2017), el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados lanza su unidad de innovación En 2012, el ACNUR lanzó su unidad de innovación con el objetivo de conectar a las personas para resolver problemas y explorar soluciones con nuevos socios mediante la amplificación de buenas prácticas (United Nations System Staff College [UNSSC], 2017, pág. 13). Más adelante, ACNUR, establece a su programa de becas como uno de los cuatro pilares, los cuales desarrollan un rol en la legitimación de la innovación dentro de ACNUR, además que son necesarios para reforzar el objetivo de elevar la innovación a la agenda interna del ACNUR.

**Figura 3. Línea de Tiempo de hechos**



Fuente: Elaboración propia.

Durante el año 2015, UNICEF fomentó la capacidad de innovación a través de su Unidad de Innovación en New York para trabajar la incorporación de habilidades y competencias de innovación en toda la organización, para ello, creó un espacio para hablar de innovación, asimiló e implementó prácticas de experimentación con enfoque tecnológico, además, difundió los principios de innovación incluidos en el Plan Estratégico de la Organización 2014-2017, y la interacción con otras agencias y organismos para crear un efecto indirecto más amplio sobre capacidades de innovación. (Dean, 2015).

En el año 2015, reflejándose en la Figura 3, el PMA creó dos divisiones de innovación, siendo una de ellas la primera División de Políticas, Programación e Innovación, que tenía como objetivo apoyar la innovación a nivel de programa, y la segunda división fue una Oficina de Apoyo a la Innovación Empresarial, cuyo enfoque estaba centrado en la innovación financiera y a nivel de sistemas en la agencia. Ese mismo año, UN Global Pulse estableció otra iniciativa que comprende a las agencias existentes de la ONU para emplear útilmente los beneficios del *big data* con la finalidad de mejorar las soluciones humanitarias.

Además, en la Figura 3 se aprecia que a finales del 2018, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) modificó la identidad del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) para convertirse en BID Lab, el laboratorio de innovación que realiza experimentos de alto riesgo para probar nuevos modelos para atraer e inspirar al sector privado a resolver problemas de desarrollo económico en América Latina y el Caribe, aunado a ello, este laboratorio es parte de la implementación del Plan de Negocios 2019–2021 del BID, que tiene como objetivo, enfocarse en crear conjuntamente soluciones de mercado con impacto transformador (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2019).

Conforme lo especificado en Asamblea Mundial de la Salud, 71 (2017) y mencionado en la Figura 3, la OMS ha establecido que su Plan General de Trabajo del 2019 al 2013 contemplará cambios estratégicos alineados con la innovación,

centrándose internamente en crear una cultura organización innovadora basada en la acción y la incidencia, valorando ideas y considerando errores como punto de aprendizaje. Finalmente, en el año 2019, UNICEF como respuesta a la evaluación de innovación, ha establecido elaborar una visión y estrategia sobre innovación, así como ejecutar una nueva estrategia de innovación para un mayor impacto, definir las responsabilidades de todas sus divisiones que incluyen las oficinas regionales y en países (UNICEF, 2020).

### **1.1.2. Las causas y la consecuencia de los hechos**

#### **a) Causas**

El problema a investigar se centra en la innovación y las competencias que debe desarrollar el personal para garantizar el desarrollo del Organismo Internacional en el que trabajan. Con respecto a la innovación, esta es reconocida por el personal como un elemento clave que requiere ser integrada con las áreas programáticas y operativas basándose en los diferentes contextos que enfrente la Oficina de País o filial en la cual se encuentre la organización (United Nations Children's Fund, 2019).

Considerando la inexistencia de una posición clara y coherente sobre el desarrollo y distribución de las habilidades tipo innovador con las que debe contar el personal dentro de la organización, se deduce como consecuencias la falta de toma de decisiones claras basadas en evidencias y la disgregación de innovaciones eficaces en la estructura principal de la organización (United Nations Children's Fund, 2019).

Asimismo, algunas de las consecuencias que se derivan de este problema son descritas por UNICEF (2020) como una preocupante cultura de "resultados a toda costa", además de complementarse con una cultura de gestión autoritaria, con la ausencia de la gestión de responsabilidad y entro otros aspectos negativos que resaltan divisiones organizacionales, una comunicación interna con falencias y un enfoque fragmentado para prevenir y responder situaciones complejas y delicadas para el personal.

Además de ello, se suma una confusa e imprecisas políticas de rotación del personal en torno a temas de innovación, que conlleva a la pérdida de la memoria institucional y discontinuidad de proyectos o tareas específicas, todo esto, debido a la carencia de una planificación de sucesión de funciones. Otra consecuencia identificada es la discordancia de las capacidades, habilidades y experiencia que debe tener el personal con respecto a la innovación, esto debido al uso de descripciones genéricas de los puestos de trabajo. Asimismo, se evidenció la capacidad limitada para guiar procesos de innovación a largo plazo como efecto de la contratación de consultores por un corto plazo. Sumado a ello, el personal percibe que la organización no incentiva la adopción de riesgos ni enfoques innovadores, a causa de no contar con una gestión de desempeños y sistemas de incentivos (United Nations Children's Fund, 2019).

En lo que respecta a la innovación, algunas de las Agencias y Fondos comprendidos por la ONU la perciben como una actitud o habilidad, la cual es adquirida mediante la experiencia temática y el aprendizaje técnico, además de estar relacionada con la identificación, creación de prototipos y escalado de nuevos enfoques y soluciones; y por lo tanto, avanzando en la incorporación de la innovación como una competencia básica del personal (United Nations Fund for Population Activities [UNFPA], 2017, pág. 9). Adicional a ello, se evidencia que la mayoría de los miembros de UNIN tienen como meta desarrollar capacidades de su personal enfocados en la innovación, por lo que desarrollan actividades e imparten sesiones de formación relacionados con la innovación (United Nations Fund for Population Activities [UNFPA], 2017).

UNFPA (2017) señala que el progreso de algunos problemas más urgentes puede agilizarse mediante la innovación, la cual además permite proponer mejores respuestas a los desafíos, así como adaptarse rápidamente al cambio siendo receptivos y ágiles, adoptando nuevas ideas y desafiando al status quo. En tanto, Grol y Wensing (2020) describen las características que promueven la implementación de la innovación, pues al no contar con ellas podría dificultar el desarrollo de la organización, siendo algunas de las causas:



- La incoherencia entre las normas y valores existentes de la organización, las cuales no incentivan la innovación.
- Problemas e inconvenientes que enfrenta el personal para la implementación de la innovación.
- Incapacidad del personal para arriesgarse al cambio y desconocimiento de los resultados o consecuencias.
- Personal incapaz de adaptarse a las necesidades de la organización.
- Personal sin capacidades ni habilidades enfocadas a la innovación.
- Insuficientes competencias del personal para revertir las innovaciones implementadas, en caso no funcionen o produzcan daño a la organización.
- Falta de visibilidad del personal para observar la innovación en la organización y ver resultados.
- Centralización de la influencia de la innovación en un grupo determinado de personas, tareas y actividades.
- Disrupción entre la innovación y las estructuras, sistemas y valores organizacionales.
- Incertidumbre sobre el personal o grupo designado para la toma de decisiones relacionadas a la innovación.
- Imprecisión en la presentación de la innovación y uso de un lenguaje complejo.

Por lo tanto, el desarrollo de la innovación por parte de una organización depende de las capacidades y actitudes de su personal, quienes son los encargados de llevar a cabo las ideas, procedimientos o procesos novedosos o mejorarlos, con el fin de lograr resultados positivos en la organización (Marin-Garcia et al., 2016).

#### b) Consecuencia

Mejorar las competencias de innovación de los de los Organismos Internacionales ya que es importante que la Organización evalúe la aplicación y adaptabilidad de competencias de innovación con los que debe contar su personal, los cuales repercuten directamente en los resultados y metas de la organización. Por

consiguiente, se establece un vínculo estrecho entre la Organización y las actitudes y capacidades del personal que trabaja conforme al nivel de repercusión de los valores, estructuras y competencias percibidas y concientizadas.

Se puede inferir de la investigación de Marin-Garcia et al.(2016) que las organizaciones deben priorizar la identificación de aquellas competencias de la innovación que ayuden a reconocer a su personal más idóneo, con la intención que mejore el desempeño de la organización. Estas competencias de innovación se definen como capacidades, habilidades o comportamientos desarrollados por el personal tales como la creatividad, pensamiento crítico, iniciativa, trabajo en equipo y trabajo en red que involucre partes interesadas externas de la organización.

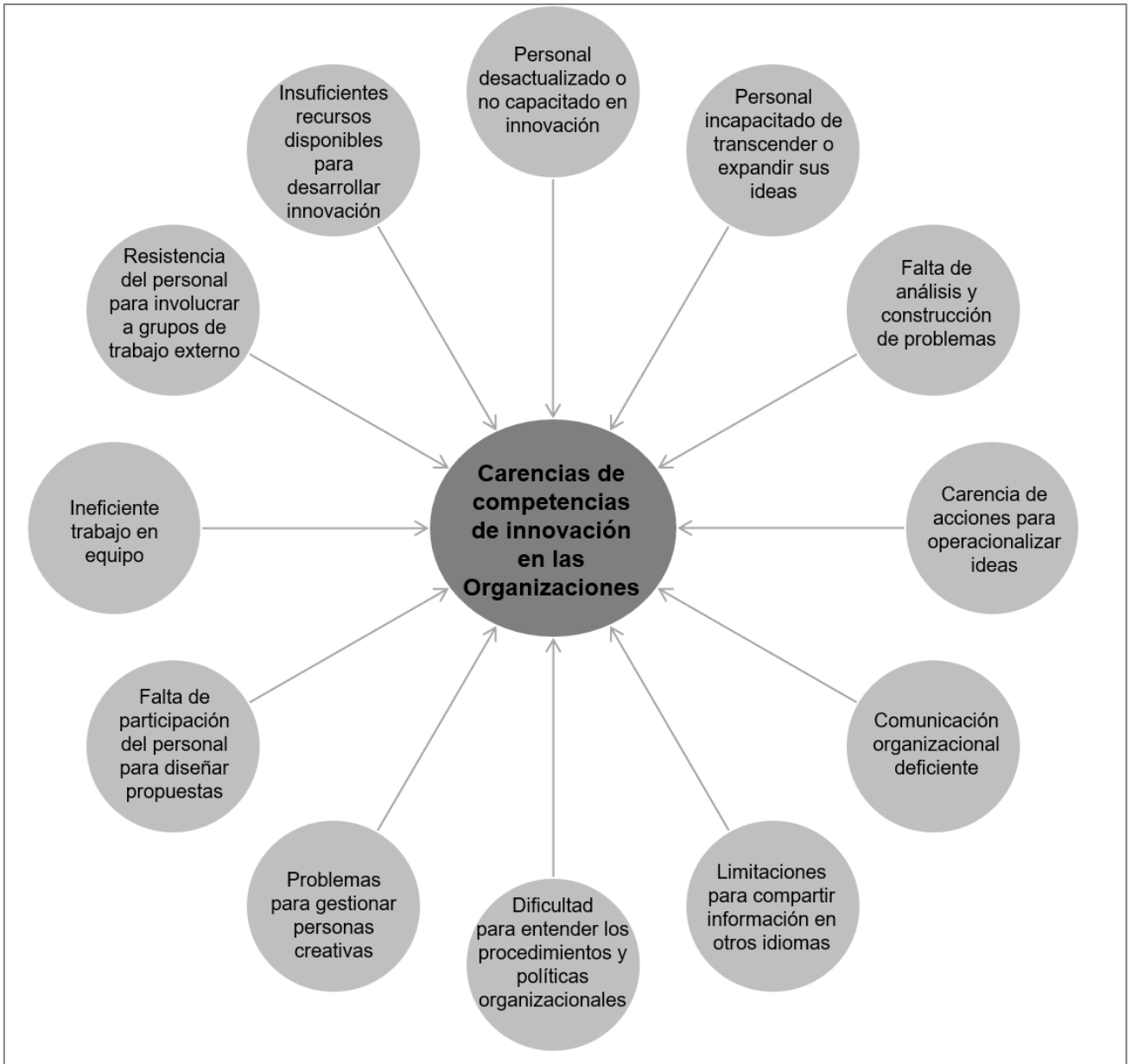
### **1.1.3. Gráfica de causas y consecuencias del problema a investigar**

En la Figura 4 se ilustra el resultado adverso en las organizaciones por no desarrollar competencias de innovación, como consecuencia de la aplicación de los problemas descritos en el apartado anterior.

La carencia de competencias de innovación en los Organismos Internacionales tiene un impacto negativo en diferentes aspectos de la organización, como, por ejemplo, personal desactualizado o no capacitado en innovación, personal incapacitado de trascender o expandir sus ideas, falta de análisis y construcción de problemas y carencia de acciones para operacionalizar ideas.

En lo que se refiere a comunicación, se puede apreciar una comunicación organizacional deficiente, limitaciones para compartir información en otros idiomas, dificultad para entender los procedimientos y políticas organizacionales. Además de ello, también se visualiza aspectos negativos tales como problemas para gestionar personas creativas, falta de participación para diseñar propuestas, ineficiente trabaja en equipo, resistencia del personal para involucrarse en grupos de trabajo externo, insuficientes recursos disponibles para desarrollar innovación.

**Figura 4. Mapa Conceptual de la Problemática en estudio**



Fuente: Elaboración Propia.

## **1.2. Antecedentes teóricos del planteamiento del Problema**

En este apartado se describen los antecedentes que muestran el contexto de la situación actual y que afectan al Perú con respecto a las variables independientes, la comunicación efectiva, la gestión de conocimiento, la motivación y el empoderamiento del personal; asimismo, se describe lo relacionado con la variable dependiente, competencias de innovación en los Organismos Internacionales.

Estos factores que influyen en el planteamiento del problema permitieron formular la pregunta de investigación, así como el objetivo general y los objetivos específicos. De igual forma, se incluirán los argumentos y motivos suficientes para realizar la investigación en la justificación.

### **1.2.1. Antecedentes Teóricos de la variable dependiente (Y= *Competencias de Innovación*)**

Los Organismos Internacionales son reconocidos como un componente importante que moviliza recursos, conocimientos y asistencia técnica especializada, enfocándose en el desarrollo de estrategias y acciones prioritarias, fomentando al desarrollo sostenible e inclusivo del Perú, según lo establecido por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Resolución Directorial Ejecutiva N° 168-2019/APCI-DE, 2019).

Con base a lo anterior se puede afirmar que las Organizaciones Internacionales desarrollan un papel importante en el Perú, y proveen de apoyo para promover el crecimiento sostenible e inclusivo, así como enfocar su atención especial en el desarrollo social y protección ambiental, atacando inequidades y erradicando la discriminación (Sistema de las Naciones Unidas en el Perú, 2017). Para lograr este propósito, los Organismos Internacionales ejecutan proyectos y programas sociales enmarcados en sus planes estratégicos, los cuales están enlazados e integrados con la innovación como un elemento central, componente clave, transversal o como un medio para acrecentar la incidencia del desarrollo y desempeño organizacional (United Nations Fund for Population Activities [UNFPA], 2017).

En ese sentido, la innovación es un elemento principal y clave para lograr los resultados y objetivos esperados de los Organismos Internacionales, los cuales se basan en las prioridades del desarrollo del país. Por lo tanto, la innovación es definida como todas aquellas actividades científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que son esenciales para crear, implementar y establecer procesos nuevos o mejorados (OECD, 1997).

## **a) Innovación**

Para el investigador Schumpeter (1934), quien ha influido en las teorías de la innovación y defendió que la innovación fomenta el desarrollo económico a través de un proceso dinámico, conceptualizado como “destrucción creadora”, la misma que consiste en el reemplazar las antiguas tecnologías por unas nuevas. Asimismo, afirma que las innovaciones “radicales” dan lugar a cambios bruscos e importantes, mientras que las innovaciones “incrementales” alimentan continuamente el proceso de cambio. En el año 1934, propuso una lista de cinco tipos de innovaciones: introducción de nuevos productos; introducción de nuevos métodos de producción; apertura de nuevos mercados; desarrollo de nuevas fuentes de abastecimiento de materias primas u otros recursos; y creación de nuevas estructuras de mercado en un sector.

Encontramos en el trabajo de investigación de Rogers (1962), que mediante su teoría de difusión de innovaciones estableció cuatro aspectos que tenía que poseer la innovación, las cuales eran las ventajas relativas recibidas, compatibilidad, facilidad de prueba y observabilidad; además que menciona sobre los canales de comunicación para que esta innovación sea exitosa, resalta también la experiencia de los usuarios y la importancia del uso de nueva información y nuevas tecnologías. Un punto que destaca Rogers es que la organización debe poder demostrar que la innovación que desarrollan aporta resultados positivos y para ello, debe hacer uso de la capacidad con la que cuenta para difundir estos resultados previstos y reales.

De acuerdo con la figura 5, Freeman (1982) estableció estudios sobre la relación entre la innovación tecnológica, flujos de conocimientos, aprendizaje y aumento de competitividad. Es así como su estudio resalta la importancia del conocimiento y aprendizaje de una empresa para lograr competitividad en el mercado y cuenta con capacidad de responder a los cambios tecnológicos. Siguiendo la línea de teorías, Hunt centra su estudio en el comportamiento del consumidor y de los vendedores, y como se establece una diferenciación en el producto ofrecido por las demandas del mercado y por la diversidad de consumidores.

Para Drucker (1985), la innovación es una característica de la empresa post moderna y sus teorías se enfocan en estudiar las capacidades de las personas como recurso de las empresas, pues destaca el conocimiento y educación como la capacidad de crear riqueza y como factor competitivo. Asimismo, menciona que la empresa tiene la principal tarea de encontrar un equilibrio entre los objetivos de la organización y las necesidades de sus colaboradores, y así salvaguardar el ámbito de competencias de las personas que laboran en la empresa (Sánchez, 2006).

De igual manera, el Manual de Oslo (2005) enmarca su recopilación de datos resaltando la importancia de los vínculos interorganizacionales, que favorecen el flujo de conocimientos para el desarrollo y difusión de las innovaciones, adicionalmente, enfatiza la innovación en sectores de baja intensidad en la instalación de servicios de Investigación y Desarrollo dentro las organizaciones, a fin de contrarrestar el déficit de contenido tecnológico. Por último, este Manual de Oslo, destaca la inclusión de dos tipos adicionales de innovación: organizativa y de mercadotecnia, las cuales adicionarán una definición más amplia de innovación. El Manual de Oslo sobresale la innovación organizativa como un cimentador de mejorar la calidad y la eficiencia del trabajo, favoreciendo el intercambio de la información que conlleva a proporcionar de mejor y mayor capacidad de aprendizaje, uso de nuevos conocimientos y tecnologías.

La innovación es *definida* por Tarde (1894) como pequeñas variaciones en torno a una idea o un objeto que ya se encuentra existente en la sociedad. Asimismo, Peter Drucker (1985) refiere que los recursos existen hasta que el hombre agrega valor económico, destaca también el papel que desarrolla el personal de la organización, quienes deben observar el entorno y mantener una constante vigilancia a las tecnologías y competencias esenciales que deben mantener.

## **b) Competencias de Innovación**

Es importante definir y mencionar diferentes estudios que han conceptualizado las competencias de innovación, siendo esta la variable dependiente del presente

estudio. Entre las teorías más resaltantes se encuentra la teoría tipológica diseñada por Holland que plantea el perfil de las personas según la profesión u ocupación seleccionada, ya que muestra interés y ajusta sus necesidades y habilidades acorde a las exigencias de su entorno.

Para Day (1994) la creación de competencias de innovación requiere un conjunto sólido de conocimientos y habilidades, así como motivaciones organizacionales para garantizar que las actividades de innovación estén dirigidas a satisfacer las necesidades del mercado y alineadas con los objetivos de la organización. Day resalta el fomentar una cultura organizacional construida en base a competencias de innovación, lo cual creará un valor superior y comportamientos apropiados de sus colaboradores.

Peeters y Pottelsberghe (2003) definen parámetros para clasificar y evaluar competencias para innovar, las cuales se basan en cuatro dimensiones: capacidad para desarrollar una cultura de innovación, capacidad para generar nuevas ideas, capacidad para materializar ideas y capacidad para gestionar eficazmente la propiedad intelectual. Además, identificaron tres fuentes de información que facilitan la generación de ideas innovadoras.

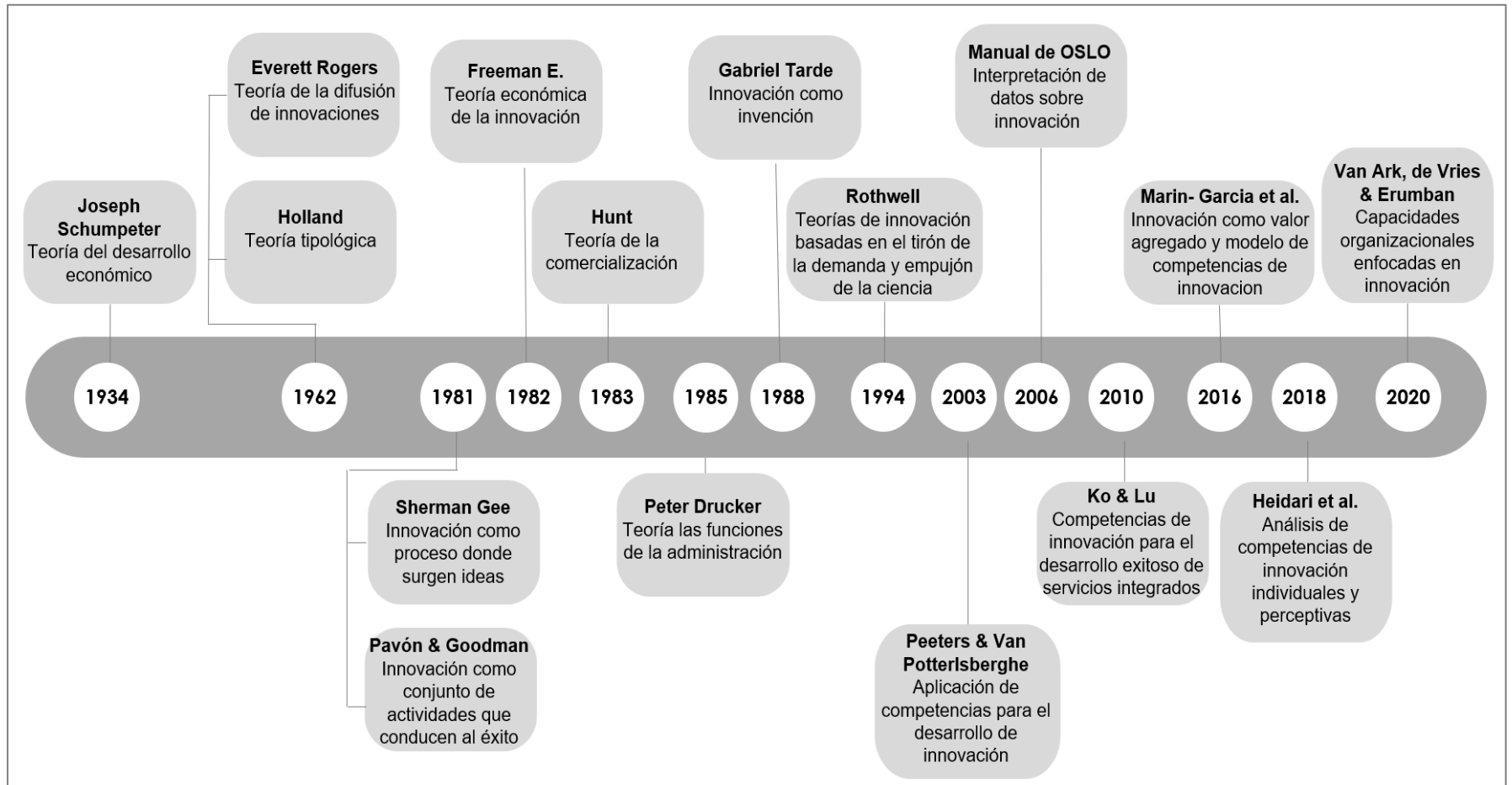
Conforme a la figura 5, las competencias de innovación son un conjunto de competencias centrales de una organización que se relacionan directamente con la capacidad que tienen para innovar (Ko & Lu, 2010). Además, Marin-Garcia et al. (2016), refieren que la innovación es desarrollada por los colaboradores, quienes se comportan con base en sus competencias de innovación, las cuales deben ser identificadas por la organización.

Por otro lado, Racela (2014) demuestra en su estudio que la orientación al cliente es una capacidad dinámica y que juega un papel valioso en la construcción de la innovación como una ventaja de recursos de la empresa, además se confirma que las capacidades de innovación de empresa mejoran al verse influidas por la generación

e implementación de ideas creativas orientadas al cliente. Finalmente, las competencias de innovación son calificadas como efecto de la productividad de una empresa, ya que éstas se alinean a los objetivos de la empresa impulsando sus ingresos y ganancias (Van Ark et al., 2020).



**Figura 5. Línea de Tiempo Teórica de Competencias de Innovación**



Fuente: Elaboración propia del autor con información de los diferentes autores citado

### **1.2.2. Antecedentes de investigaciones teóricas de la variable dependiente con respecto a las variables independientes propuestas**

Para esta investigación, se establecieron como variables independientes algunos factores de la cultura organizacional innovadora, para ello, se usó de referencia la investigación desarrollada por Cifuentes Sánchez & Londoño (2017), quienes identificaron 18 rasgos que presentan un mayor número de repeticiones en la literatura consultada. Para efectos de este estudio, se seleccionaron cuatro variables independientes que partieron de los factores de la cultura organizacional y que, tienen relación directa con las competencias de innovación de las organizaciones, las cuales son: la gestión del conocimiento, la motivación, la comunicación, y el empoderamiento.

#### **a) X1- Comunicación efectiva**

Con la finalidad de establecer la relación entre la comunicación efectiva y variable dependiente establecida como competencias de innovación, se presenta el estudio de Almasaeid y Anagreh (2020), quienes afirman que la innovación requiere de la asistencia de líderes para el crecimiento organizacional. Asimismo, sostienen que la organización debe mantener una comunicación efectiva para eliminar barreras y simplificar procedimientos de tomas de decisiones. Además mencionan que el desempeño empresarial establecido previamente por la empresa es importante para identificar las competencias necesarias a desarrollar, que a su vez permite brindar más productividad a la empresa.

Por otro lado, el estudio de Zaman et al. (2020), estableció que uno de los constructos de las Mejores Prácticas de Gestión de Proyectos (PMBP, por sus siglas en inglés), afirma que la comunicación efectiva con el equipo de proyecto permite un efecto positivo para lograr el éxito en los procesos de innovación. Esta última a su vez, está enfocada en técnicas y en el recurso humano de la empresa, por lo que los investigadores también afirman que los proyectos que desarrolle una empresa deben adaptarse con éxito a las últimas tendencias del mercado, así como ofrecer productos innovadores. Además, confirman que los directores ejecutivos son capaces de

desarrollar y ejecutar proyectos de innovación; siendo ellos, elementos claves para establecer un entorno óptimo para gestionar la innovación. Finalmente, los investigadores afirman que el éxito de la innovación organizacional depende de componentes como la definición del alcance del proyecto, el ciclo de vida del proyecto, la documentación y la comunicación eficaz.

Zaman, Nawaz, & Nadeem (2020) encontraron que las Mejores Prácticas de Gestión de Proyectos (PMBP, por sus siglas en inglés) están enfocadas en técnicas y en el recurso humano de la empresa, es así que afirma que los proyectos que desarrolle una empresa deben adaptarse con éxito a las últimas tendencias del mercado, así como ofrecer productos innovadores y por ende, que los directores ejecutivos sean capaces de desarrollar y ejecutar proyectos de innovación; siendo ellos, elementos claves para establecer un entorno óptimo para gestionar la innovación. Los investigadores afirman que el éxito de la innovación organizacional depende de componentes como la definición del alcance del proyecto, el ciclo de vida del proyecto, la documentación y la comunicación eficaz. Asimismo, manifiestan que los recursos humanos, la gestión de riesgos, la planificación y el cronograma de proyectos, el control de calidad y la rentabilidad son componentes esenciales para impulsar el éxito de la innovación.

Los investigadores establecieron como uno de los constructos de PMBP que la comunicación efectiva con su equipo de proyecto tiene efecto positivo para lograr el éxito en los procesos de innovación ( $\beta = 0,170$ ;  $t = 2,879$ ;  $p = 0,009$ ), que incluye las capacidades del personal y con las que debe contar la empresa. Este estudio aplicó como de muestreo del estudio a profesionales de la industria de las TIC en Corea del Sur, incluidos los directores de proyectos basados en la innovación y sus equipos asociados, que logró obtener un total de 261 respuestas de encuestas completadas.

## **b) X2- Gestión del Conocimiento**

El estudio de Subramaniam & Youndt (2005) aborda la relación entre la importancia de desarrollar capital intelectual, definido por varios estudios como el

conocimiento de una organización, y la necesidad estratégica para mejorar determinados tipos de capacidades innovadoras. Asimismo, hace mención que el capital intelectual de una organización está compuesto por el capital humano, organizativo y social, además de establecer diferentes tipos de capacidades innovadoras tales como incrementales y radicales, todo ello, con el esfuerzo por desarrollar nuevos conocimientos en torno a sus conexiones intrínsecas.

Asimismo, los investigadores establecen que las capacidades innovadoras incrementales se relacionan con el refuerzo del conocimiento predominante; mientras que las capacidades innovadoras radicales requieren la transformación del conocimiento imperante. Con ello, los investigadores prueban empíricamente los diferentes aspectos del capital intelectual (conocimiento) y su influencia en las capacidades innovadoras.

En conclusión, esta investigación afirma que el capital intelectual influye significativamente con las capacidades de innovación incremental; mientras que el capital humano demuestra una relación positiva con las capacidades de innovación radical. Cabe señalar que el capital humano es un componente del capital intelectual de la organización y consiste en el conocimiento individual, enfocándose en las habilidades educativas y funcionales que posee los colaboradores para desarrollar sus competencias

La gestión del conocimiento definida por Nuñez-Ramirez et al. (2020), está asociada a las capacidades de innovación, y además está compuesta por cuatro etapas según el modelo SECI: socialización, externalización, combinación e internalización del conocimiento. Asimismo, este estudio confirma que la gestión del conocimiento afecta de manera positiva y significativa las capacidades de innovación, esto a su vez se verá reflejado en mejoras dentro de los productos y servicios que ofrece la organización, y permitir resolver problemas y mejorar el desempeño.

Con el estudio de Subramaniam & Youndt (2005) se confirma que el conocimiento o capital intelectual de la organización influye significativamente con las

capacidades de innovación incremental ( $\beta = 0.25$ ,  $p < 0.05$ ); mientras que el capital humano o conocimiento individual demuestra una relación positiva con las capacidades de innovación radical ( $\beta = 0.30$ ,  $p < 0.01$ ). Para dicho estudio se seleccionó 919 organizaciones del Directorio de afiliaciones corporativas de EE. UU., y como se trataba de un estudio longitudinal, la recopilación de datos se realizó en dos períodos de tiempo diferentes obteniendo las respuestas del cuestionario de 203 organizaciones.

Otro estudio que demuestra esta relación es la investigación de Le & Lei (2019), en la cual comprueba que la gestión de conocimiento impacta en la capacidad de la innovación (innovación de productos y procesos), además, demuestra que el efecto de la gestión del conocimiento sobre la innovación de procesos ( $b = 0,650$ ;  $p < 0,001$ ) es mayor que su efecto sobre la innovación de productos ( $b = 0,577$ ;  $p < 0,001$ ). Para tal fin, el estudio recopiló 394 participantes en 88 empresas chinas.

Además de estos estudios, se incluye el estudio de Nuñez-Ramírez et al. (2020), aplicado a 159 empresas de México y Bolivia. Asimismo, esta investigación, estudió la relación entre las etapas del proceso de gestión del conocimiento y las capacidades de innovación incremental, probando su relación positiva y significativa ( $p < 0.01$ ) y se complementa con al probar que la variable de intercambio de conocimientos de los empleados juega un papel mediador con la relación entre el liderazgo transformacional y la capacidad de innovación, concluyendo que ambos constructos tienen compatibilidad y un fuerte y positivo impacto ( $\beta=0.757$   $t=13.418$ ).

### **c) X3-Motivación**

El estudio de Sivalogathan & Wu (2015), exhiben en su estudio la influencia mediadora y moderadora de motivación organizacional y características de la organización entre capital intelectual y capacidad de innovación de la empresa. Asimismo, en este estudio se confirma que el capital intelectual de la empresa crea un factor crucial para el logro de la capacidad de innovación y ventaja

competitiva. Además, se demostró que el capital intelectual tiene una relación positiva significativa en la capacidad de innovación con efectos mediados y moderados.

Adicionalmente, el estudio de Ullah et al. (2017) investigó y validó la incidencia de la motivación y el apoyo del supervisor en capacidad de innovación con un efecto mediador de intercambio de conocimientos. El propósito principal de este estudio fue mejorar la capacidad de innovación del sector para el crecimiento del país. Los resultados revelaron que la motivación y el apoyo del supervisor tienen un impacto positivo significativo en la capacidad de innovación y esto a su vez demuestran una influencia positiva en el intercambio de conocimientos. Como resultados obtenidos, los investigadores concluyen recomendado a los administradores / propietarios de la concentración en motivación y apoyo del supervisor para mejorar el valor de la capacidad de innovación para el rápido crecimiento y desarrollo del sector lácteo en el país.

Con el fin de fortalecer la relación de la variable motivación con la variable dependiente se presenta el estudio de Ullah et al. (2017), quienes demostraron mediante su hipótesis H5 que la motivación influye positivamente en la capacidad de innovar ( $y = 0.156$ ;  $t = 1.582$ ;  $P < 0.01$ ), para ello, su estudio fue aplicado a 254 administradores y propietarios de granjas lecheras de diferentes zonas de Pakistan.

Otro estudio que evidencia el vínculo de ambas variables es el estudio de Sivalogathan & Wu (2015) mediante la aplicación de un cuestionario y recopilación de 304 instrumentos completos de empresas de la industria textil y de la confección en Sri Lanka, India. Los investigadores demuestran que la motivación organizacional tiene una asociación positiva con la capacidad de innovación ( $\beta = 0.475$ ,  $p < .05$ ).

Finalmente, el estudio de Fischer et al. (2019) analizó la relación la motivación intrínseca y el desempeño innovador, para ello, plantea la Hipótesis 1 mediante la cual afirma que existe un efecto positivo significativo dando un resultado confirmado ( $\beta = 0.23$ ,  $p = 0.025$ ). El estudio empírico utilizó un cuestionario electrónico aplicado a 175

consultores de firmas globales de negocios de Alemania, Austria y Suiza, pero solo 82 cuestionarios transaccionales fueron considerados. Los hallazgos de esta investigación mostraron que cuanto mayor sea la probabilidad percibida de recibir recompensas relacionales y cuanto mayor sea la motivación intrínseca, mayor será el efecto positivo en los resultados innovadores.

#### **d) X4- Empoderamiento del personal**

El estudio de Eko et al. (2019) menciona que como el empoderamiento es una variable mediadora para lograr la innovación organizacional, la misma que está comprendida por el compromiso organizacional que recae sobre los colaboradores y la realización o ejecución de la innovación tanto a nivel organizacional como de su recurso humano. Como resultado del estudio se evidencia que el empoderamiento no afecta significativamente la innovación organizacional; sin embargo, el estudio demuestra que el liderazgo transformacional tiene un efecto directo, positivo y significativo sobre la innovación organizacional, además también se aprecia que el liderazgo transformacional tiene la capacidad de influir directamente y de manera positiva en el empoderamiento.

Se identificó otro estudio presentado por Fernandez y Moldogaziev (2012), en el cual afirman que los empleados pueden mejorar su rendimiento aprendiendo de sus errores y además de generar propuestas innovadoras de rediseño procesos y productos. Asimismo, los investigadores mencionan sobre el vínculo entre empoderamiento y estímulo la capacidad para innovar, la cual es importante. En este estudio se muestra como el empoderamiento de los empleados estimulan el aumento de la innovación. Asimismo, demuestran como las prácticas de empoderamiento proporcionan acceso a conocimientos y habilidades relacionados con el trabajo que ejecutan los colaboradores, y además otorgan en ellos la discreción para cambiar los procesos de trabajo que conlleva a un aumento del estímulo para innovar.

Para validar esta relación, el estudio de Adenauer et al. (2017) confirma que el empoderamiento psicológico, como una variable mediadora, se relaciona directamente con los requisitos de innovación y la innovación individual, siendo esta última, la que corresponde a la variable dependiente de esta investigación, competencias de innovación, según la definición establecida por los investigadores. Este estudio fue aplicado a una gran agencia gubernamental de Bélgica, obteniendo 89 encuestas. Los resultados obtenidos de este estudio presentan un modelo que demuestra como el empoderamiento psicológico es más pronunciada para los empleados que funcionan en trabajos que se caracterizan por un clima de alta complejidad; adicional a ello, los resultados propusieron que los gerentes estaban significativamente más empoderados. (IC del 95 por ciento entre 0,08 y 0,24).

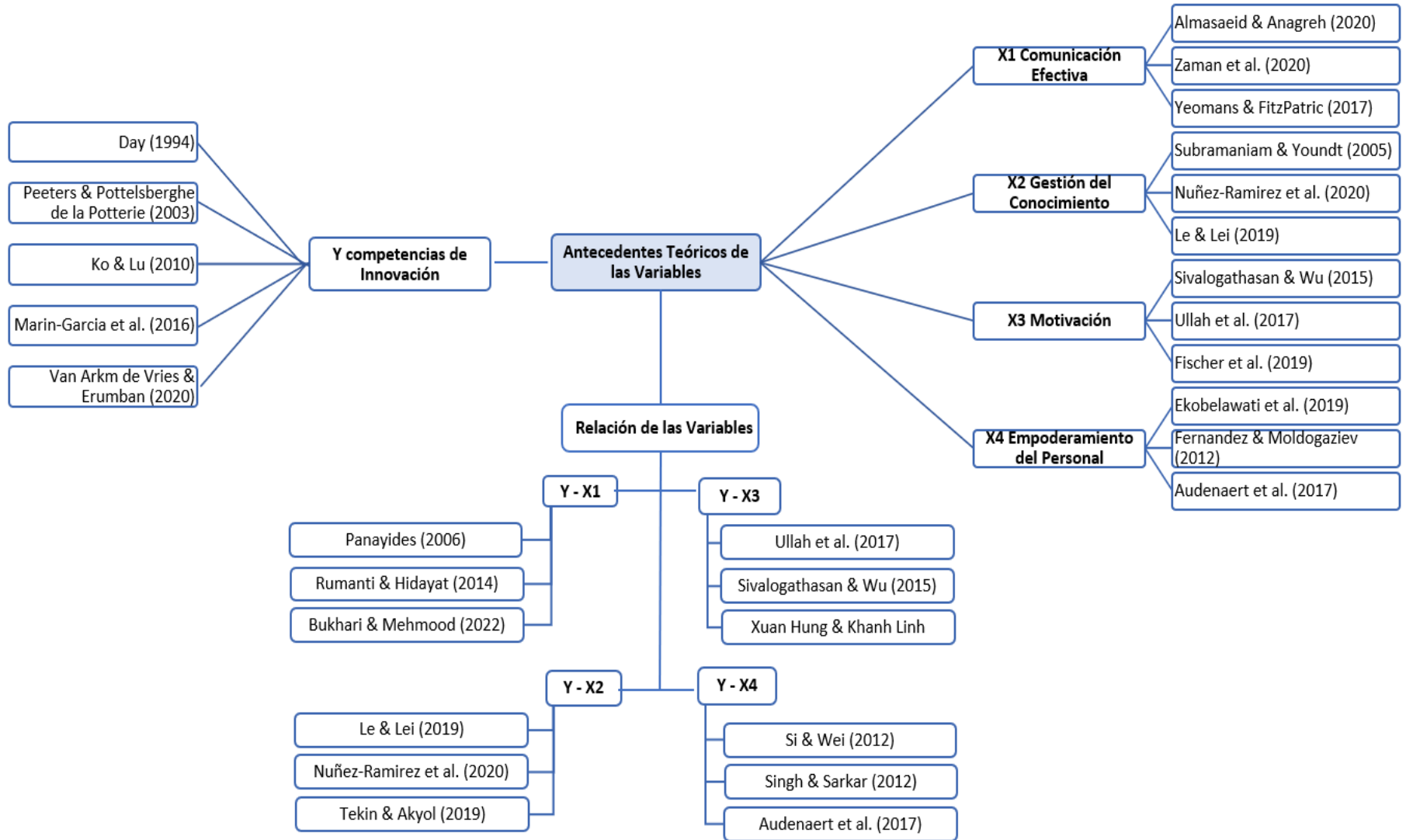
El estudio de Eko et al. (2019) evidencia que el empoderamiento no afecta significativamente la innovación organizacional, obteniendo un coeficiente estructural de 0,005 y un valor p de 0,465. Por otro lado, el estudio demuestra que el liderazgo transformacional tiene un efectivo directo, positivo y significativo sobre la innovación organizacional, además también se aprecia que el liderazgo transformacional tiene la capacidad de influir directamente y de manera positiva en el empoderamiento. Este estudio fue aplicado a 261 maestros de 6 escuelas secundarias reconocido por la acreditación A en la ciudad de Pontianak, Indonesia que consta de SMA Kristen Immanuel, SMA Katolik Santo Petrus, SMA Santo Fransiskus Asisi, SMA Santo Paulus, SMA Gembala Baik y SMA Bina Mulia.

### **1.2.3. Gráfica de los antecedentes teóricos**

Existen artículos científicos y estudios empíricos que demuestran la relación entre las variables independientes con la variable dependiente de esta investigación, competencias de innovación, presentando una serie de relaciones que confirman la dependencia entre estas variables. Asimismo, se aprecia en dicho gráfico que no hay autores que hayan estudiado más de una de las variables independientes.



**Figura 6. Gráfica de los antecedentes teóricos**



Fuente: Elaboración propia del autor con información de los diferentes autores citados

### **1.3. Pregunta Central de Investigación**

La pregunta central de investigación recae sobre la necesidad de contar y/o adaptar las competencias de innovación con los que debe contar o cuenta la organización, el mismo que conlleva a que el personal que trabaja en dicha organización logre ejecutar acciones o actividades que estimula el desarrollo de la sociedad, quien es afectada directamente por ser la población objetivo de cada uno de estos Organismos Internacionales. Es así como, las competencias de innovación que desarrollan los Organismos Internacionales influyen en la comunicación efectiva, la gestión de conocimiento, la motivación y el empoderamiento del personal, mostrando sus resultados en las estrategias y metas que establece la organización.

Por esta razón, se plantea la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los factores que mejoran las competencias de innovación de los empleados en los Organismos Internacionales?

### **1.4. Objetivo General de la Investigación**

Analizar que la comunicación efectiva, la gestión de conocimiento, la motivación y el empoderamiento del personal son factores que inciden en la mejora de las competencias de innovación de los empleados de Organismos Internacionales con filiales en Perú. De esta manera, visibilizar su relación con las estrategias organizacionales que permitan agilizar los proyectos sociales y lograr resultados positivos.

#### **1.4.1. Objetivos metodológicos de la investigación**

En este apartado se establece los objetivos metodológicos de la investigación que le dan soporte al presente estudio y que se detallan a continuación:

1. Analizar los antecedentes del problema a investigar.
2. Revisar las teorías existentes e investigaciones aplicadas relacionadas con la innovación y competencias de innovación, así como la comunicación efectiva, la gestión de conocimiento, la motivación y el empoderamiento del personal.
3. Elaborar un instrumento de medición que permita analizar la incidencia de las competencias de innovación que desarrolla el personal de la organización internacional.
4. Validar el instrumento y aplicarlo a la población seleccionada.
5. Analizar los resultados estadísticos que muestran la aceptación de las hipótesis
6. Redactar las conclusiones, recomendaciones e investigación futura.

#### **1.4.2. Objetivos específicos de la investigación**

Los objetivos específicos de esta investigación complementan el estudio de la incidencia o la incidencia que tienen las características de la cultura organizacional innovadora con respecto a la optimización de los procesos administrativos, siendo estos los siguientes:

- a) Analizar la incidencia de la comunicación efectiva en las competencias de innovación de los empleados de Organismos Internacionales con filial en Perú.
- b) Determinar la incidencia de la gestión de conocimientos en las competencias de innovación de los empleados de Organismos Internacionales con filial en Perú.
- c) Identificar la incidencia de la motivación en las competencias de la innovación de los Organismos Internacionales con filial en Perú.
- d) Analizar la incidencia del empoderamiento de personal en las competencias de la innovación de los Organismos Internacionales con filial en Perú.

## **1.5. Hipótesis General de Investigación**

De lo anteriormente señalado, se infiere la siguiente hipótesis general de investigación:

Los factores de la comunicación efectiva, la gestión de conocimiento, la motivación y el empoderamiento del personal mejoran significativamente las competencias de innovación del personal administrativo en los Organismos Internacionales.

Las competencias de la innovación están relacionadas directamente con el comportamiento y capacidades de los miembros de una organización, quienes mediante sus habilidades y actitudes enfocadas en innovación permiten que las organizaciones puedan desarrollarse y lograr resultados. A esto último, se adiciona la innovación como un paradigma que influye directamente en las competencias que desarrolla el personal y permite a las organizaciones competir en mejores condiciones generando eficiencia y en línea con la visión global de la realidad y situación actual del entorno. Por tanto, en la medida que las competencias de la innovación implican un cambio positivo para la organización, así como permitir a los colaboradores entender los nuevos términos, ajustar su actuación a los nuevos escenarios globales y modificar su manera de trabajar, con todo ello, se logra que los empleados se identifiquen y contribuyan con los propósitos de la organización.

## **1.6. Metodología**

Los aspectos metodológicos aplicados a esta investigación se basaron en una investigación cuantitativa porque se utilizó una encuesta cerrada para usar estadística en los resultados. Asimismo, las técnicas desarrolladas fueron documentales y bibliográficas ya que se recolectaron información de fuentes secundarias, así como de los Organismos que comparten información institucional para entender la situación actual que enfrentaron y se usaron la técnica de campo con la aplicación de encuestas.

El diseño fue no experimental ya que se midieron los datos recopilados de las encuestas sin manipular las variables.

En este proyecto de investigación se utilizó un enfoque transversal que abarcó un año de recopilación de información a través de una encuesta. Se aplicaron diferentes tipos de investigación, como la exploratoria para describir antecedentes y marco teórico, la descriptiva para analizar los resultados del instrumento de medición, y la explicativa para determinar la relación entre la comunicación efectiva, gestión del conocimiento, motivación y empoderamiento del personal con las competencias de innovación. Se identificó el nivel de desarrollo de estas competencias y su relación con la cultura organizacional en los organismos internacionales. La recolección de datos se realizó mediante una encuesta con preguntas estructuradas, enfocada en determinar las características de las competencias de innovación y su importancia, así como en identificar la presencia de innovación en los procesos y en los sistemas de recursos humanos de los organismos. Se utilizó un método de muestreo probabilístico con un procedimiento aleatorio simple para seleccionar a los participantes de cada organismo.

### **1.7. Justificación de la Investigación**

Esta investigación busca identificar las competencias de innovación establecidos por los Organismos Internacionales que tienen oficinas, sucursales o filiales en Perú, y como repercuten positivamente en algunos factores de cultura organizacional, tales como la comunicación efectiva, gestión del conocimiento, motivación y empoderamiento del personal, y finalmente como contribuyen al desarrollo y cumplimiento de sus metas organizacionales repercutiendo en sus proyectos sociales. Aunado a ello, estos treinta y siete Organismos contemplados ante el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, apoyan al Gobierno a través de proyectos y programas cuyos lineamientos se adaptan al entorno político, social o geográfico del país; y es ahí donde se evidencia el nivel de ejecución de sus actividades, envolviendo a sus colaboradores como actores principales para lograr óptimos resultados de estos proyectos; siendo consecuencia de ello, una sociedad beneficiada.

En relación con el párrafo anterior, esta investigación demostrará que las competencias de innovación empleada por los Organismos Internacionales favorecen la pronta ejecución de los procesos, sistemas y estrategias, disminuyendo así el periodo de realización y reflejando el crecimiento de la sociedad.

Asimismo, este proyecto no solo ayudará a los Organismos Internacionales que poseen sucursales a identificar las características de las competencias de innovación, sino que permitirá conocer su nivel de relación con los colaboradores y como estos perciben estos cambios internos. Además de ello, las principales características identificadas podrán ser aplicadas a otro tipo de organismo, instituciones y empresas.

Por lo detallado anteriormente, a continuación, se explica la aportación de esta investigación en tres aspectos:

### **1- Justificación práctica**

La relevancia de esta investigación reside en la posibilidad que, a partir de los resultados logrados, permita elaborar un modelo de competencia de innovación, mediante el cual se podrá valorar la incidencia de los factores de comunicación efectiva, gestión del conocimiento, motivación y empoderamiento del personal. El diseño de un modelo de competencias de innovación como resultado de la aplicación del instrumento de medición, permitirá categorizar y valorizar la incidencia de los factores de cultura organizacional aplicados por esta investigación como variables independientes. Esta investigación beneficiará a:

- A los empleados, quienes adaptarán las competencias de innovación desarrollados por los Organismos para reflejarlo en su trabajo y evidenciar una mayor eficiencia en sus labores.
- A los organismos internacionales, dado que permitirá resaltar la importancia de los factores de comunicación efectiva, motivación, gestión del conocimiento y empoderamiento como necesarias por su incidencia en las competencias de

innovación. Esta investigación permitirá evaluar cómo han aplicado estos factores, en cuales hay espacio para mejorar y cuales vienen desarrollándose de una forma adecuada.

- A la Sociedad y Gobierno, quienes son los clientes y son los principales beneficiados de esta investigación, como población objetivo de los Organismos Internacionales.

Asimismo, la solidez académica de esta investigación asegura que los resultados a puedan ser aplicados por organizaciones y empresas similares, permitiendo una vinculación académica con el sector privado. Esta investigación aportará indicadores que permitirán comparar resultados con otras teorías y estudios sobre competencias de innovación, lo cual contribuirá como insumo de análisis empíricos de las competencias de innovación.

## **2- Justificación Teórica**

Con la presente investigación, se contribuye a presentar un modelo de competencias de innovación desde un enfoque imparcial, el cual podrá ser utilizado y aplicado por otras organizaciones, logrando transferir conocimientos, habilidades y actitudes que logren la eficiencia en sus sistemas de recursos humanos, así como en sus estrategias de desarrollo.

Este estudio a partir de la adecuación de ciertos aspectos como disciplinas teóricas y sobre todo las principales características de las competencias de innovación, generarán conocimiento y presentarán un modelo de competencias de innovación para que las organizaciones bajo un enfoque de optimización y productividad busquen orientar sus esfuerzos estratégicos al desarrollo de sus colaboradores, esto a su vez dará la oportunidad de conocer las implicancias y aportaciones a las organizaciones.

## **3- Justificación Metodológica**

Este estudio propone el diseño y creación de un instrumento que permita incluir la percepción de los colaboradores, así como las capacidades y habilidades

propuestas por la organización que todo trabajador debe poseer para generar productividad dentro de la organización.

Asimismo, se señala la justificación de usar el método científico para realizar este proyecto y mediante la aplicación de una encuesta, permitirá conocer la percepción de los colaboradores y el nivel de relación entre cada variable dependiente con la variable independiente.

### **1.8. Delimitaciones del estudio**

Las delimitaciones se refieren a aspectos que por decisión propia el investigador va a tratar. De esta manera el proyecto de investigación queda definido claramente en su campo de acción y su alcance por lo que se tiene que definir las delimitaciones:

- **Delimitación Espacial**

Esta investigación se desarrolló en la ciudad de Lima, Perú ya que es la Capital del país en donde se ubican las sucursales u oficinas los Organismos Internacionales reconocidos por el Ministerio de Relaciones Exteriores

- **Delimitación Demográficas**

El objeto de estudio son los 37 Organismos Internacionales localizados en el Perú y el sujeto de estudio son los colaboradores en los cargos gerenciales, jefes de áreas o coordinadores de las áreas administrativas, quienes podrán contestar sobre las competencias de innovación utilizadas.

- **Delimitación Temporales**

Se confirma que esta investigación es transeccional, por lo que no hay delimitaciones temporales.



## 1.9. Matriz de Congruencia

En la tabla 1. Matriz de Congruencia se aprecia la pregunta de investigación, el objetivo general e hipótesis aplicada a la variable dependiente y los objetivos específicos planteados para cada variable independiente y la hipótesis correspondiente.

**Tabla 1. Matriz de Congruencia**

Pregunta de Investigación	Objetivo General	Hipótesis	Variables
¿Cómo inciden los factores de la comunicación efectiva, la gestión de conocimiento, la motivación y el empoderamiento del personal, en las competencias de innovación de los Organismos Internacionales con filial en Perú?	Identificar la incidencia de los factores de la comunicación, gestión de conocimiento, motivación y empoderamiento del personal en las competencias de innovación de los Organismos Internacionales con filial en Perú, para establecer estrategias que permitan agilizar los proyectos sociales	Los factores la comunicación efectiva, la gestión de conocimiento, la motivación y el empoderamiento del personal que inciden positivamente en las competencias de innovación de los Organismos Internacionales con filial en Perú.	Y1: Competencias de innovación
	<b>Objetivos Específicos</b> Analizar como la comunicación efectiva impacta en las competencias de innovación de los Organismos Internacionales con filial en Perú.	La comunicación efectiva incide positiva y significativamente con las competencias de innovación de los Organismos Internacionales con filial en Perú	X1: Comunicación efectiva
	Analizar como la gestión del conocimiento impacta en las competencias de innovación de los Organismos Internacionales con filial en Perú.	La gestión del conocimiento incide positiva y significativamente con las competencias de innovación de los Organismos Internacionales con filial en Perú	X2: Gestión del conocimiento
	Analizar como la motivación impacta en las competencias de innovación de los Organismos Internacionales con filial en Perú.	La motivación influye positiva y significativamente con las competencias de innovación de los Organismos Internacionales con filial en Perú	X3: Motivación
	Analizar como el empoderamiento del personal impacta en las competencias de innovación de los Organismos Internacionales con filial en Perú.	El empoderamiento del personal impacta positiva y significativamente con las competencias de innovación de los Organismos Internacionales con filial en Perú	X4: Empoderamiento del personal

Fuente: Elaboración propia

En este capítulo se han descrito los antecedentes que muestran el contexto de la investigación con respecto a los factores de la comunicación efectiva, gestión de conocimiento, motivación y empoderamiento del personal; así como lo relacionado con la variable dependiente, competencias de innovación. Asimismo, en el apartado de planteamiento del problema se ha explicado y mencionado la problemática actual que se presenta en el Perú y la importancia de contar con Organismos Internacionales. Además, este capítulo permitió formular la pregunta de investigación, objetivo general y específicos, adicionalmente, se incluyeron argumentos suficientes para justificar y dar viabilidad a esta propuesta de estudio.

Finalmente, este capítulo busca aportar conocimiento con respecto a las competencias de innovación, las cuales son necesarias para lograr los objetivos de la organización.

## CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan las diferentes teorías y definiciones que enmarcan a cada una de las variables de estudio de la presente investigación. Para tal fin, se realizó una exploración de la literatura profundizando ampliamente en la revisión de estas con el objetivo de establecer o fundamentar la hipótesis, así como conocer si existe la incidencia de cada una de ellas en la variable dependiente de las competencias de la innovación de los Organismos Internacionales.

La innovación es un componente esencial para las operaciones de los Organismos Internacionales, y además las situaciones o respuestas que enfrente la organización refleja la capacidad del personal para comprometerse constructivamente con el cambio (Roberts, 2019). El modelo de dotación del personal aplicado a la organización y la concentración de aptitudes con respecto a la capacidad de innovación, son algunas de las preocupaciones que enfrentan los Organismos Internacionales (United Nations Children's Fund, 2019).

En ese sentido, resulta importante definir y tener claro las capacidades y competencias de innovación que debe desarrollar el personal para lograr que la organización pueda anticiparse a las demandas actuales y garantizar el desarrollo de la organización mediante la exploración de nuevas estrategias y enfoques. Por lo anterior y según Day (1994), la organización debe determinar un modelo de competencias de innovación que desarrollará su personal, el cual se base en un conjunto de conocimientos y habilidades orientadas a satisfacer el mercado, así como una clara orientación estratégica de la organización basada en objetivos claros y fomentar comportamientos apropiados, estos a su vez promoverán una cultura y crear un valor superior para sus clientes o público objetivo.

De acuerdo con Marin-Garcia (2018), las competencias de innovación son el conjunto de habilidades que permite al personal crear y generar ideas, para luego seleccionar aquellas que necesitan adaptarse o modelarse; y finalmente aplicarlas

para beneficiar a la organización. El investigador ha comprobado la validez de la aplicación del modelo FINCODA, el cual comprende de tres dimensiones, creatividad, pensamiento crítico y un conjunto de capacidades de intra-emprendimiento compuestas de iniciativa, trabajo en equipo y trabajo en red.

Es significativo que las competencias de innovación sean desarrolladas por los Organismos Internacionales, ya que permitirá a las organizaciones enfrentarse a los cambios y ejecutar sus actividades; las mismas que representan el 28% del total de proyectos, programas y asistencia técnica que recibe el Perú, las cuales están alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2020).

## **2.1. Marco Teórico de la variable dependiente (Y) Competencias de Innovación**

A continuación, se describen las diferentes teorías y fundamentos, así como las definiciones sobre las competencias de innovación, presentándose algunos estudios aplicados a la innovación y su papel e importancia en el desarrollo de los Organismos Internacionales.

### **2.1.1. Teorías y definiciones**

#### **a) Teorías**

Las competencias de innovación, representada como la variable dependiente de esta investigación, será descrita desde las diferentes teorías de la innovación, las cuales son la base de esta variable. Para ello, la *teoría de desarrollo económico* propuesta por Joseph Schumpeter, quien introduce el término de empresario innovador en 1934, que consiste en el desarrollo de nuevos productos, nuevos procesos o métodos de producción, nuevos mercados, generando con todo ello, una nueva fuente de materias primas o suministros para el mercado, concluyendo que sin innovación la economía no sería posible (Schumpeter, 1942). Por otro lado, el sociólogo Everett Rogers, en el año 1962 presenta su *teoría de la difusión de*

*innovaciones*, en la cual describe el proceso mediante el cual una innovación es comunicada por medio de ciertos canales a través del tiempo a miembros de un sistema social. Bajo la *teoría de la difusión de innovaciones*, define a la innovación como una idea práctica u objetivo percibido como nuevo por un individuo.

Asimismo, Freeman (1982) establece la *teoría económica de la innovación* que establece a la innovación como un proceso de integración de la tecnología existente y los inventos para crear o mejorar un producto, un proceso o un sistema. Además, refiere que la innovación en un sentido económico consiste en la consolidación de un producto nuevo, procesos o sistema mejorado. Para la teoría de Hunt, quien insertó la *teoría de la comercialización* (1983), la cual se centraba en el comportamiento del consumidor durante los intercambios del mercado entre compradores y vendedores, además de resaltar la dinámica de la sociedad ante estos efectos. La teoría de Hunt acentúa el rol de la empresa y su respuesta de adaptabilidad de productos, así como la diferenciación del producto y el desarrollo de nuevos productos para captar mayor demanda.

La literatura existente también incluye la teoría de Drucker (1985), en su *teoría de las funciones de la administración* se menciona que la innovación es una herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. Adiciona a su definición que la innovación es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza (Drucker, 1985).

Adicionalmente, Rotwel (1994) diseña las *teorías de innovación basadas en el tirón de la demanda* y *teorías de la innovación basadas en el empujón de la ciencia*. La primera teoría resalta la importancia del desarrollo y empuje de la tecnología además de iniciar el proceso innovador desde la investigación básico y luego a la investigación aplicada. La segunda teoría, resalta las necesidades de los consumidores como principal fuente de ideas, además destaca el papel reactivo de la unidad de innovación y desarrollo (I+D). En el año de 1995, Jean Tirole introdujo la

*teoría de la organización industrial* que recalca el significado de la posición competitiva, señalando que las empresas innovan para defender su posición como para explorar nuevas ventajas competitivas.

Se adiciona a las teorías, el aporte del profesor Clayton Christensen, quien en el año 1997 diseñó la *teoría de innovación disruptiva*, que realza la estrategia de ganar sectores del mercado de manera paulatina haciendo uso de tecnologías menos sofisticadas, así como con productos de menor costo y con menos beneficios. Destaca además que estos productos aumentan su aceptación con el paso del tiempo produciendo un desplazamiento de los líderes.

Galende (2002) señala en la *teoría de recursos y capacidades tecnológicas* que los trabajos desarrollados sobre innovación se pueden agrupar en dos ejes, siendo el primero de tipo macroeconómica, que estudia la importancia del progreso tecnológico en el crecimiento económico, y el segundo eje se encuadra en la orientación macroeconómica, que es caracterizada por estudiar los determinantes de la innovación tecnológica dentro de la organización industrial.

Rogers (2003) establece la *teoría sobre la difusión de la innovación*, la cual se centra en el proceso de entendimiento de cómo nuevas ideas y productos se distribuyen, además señala que cada organización adopta la innovación de manera particular. Años más tarde, surge la *teoría sobre la innovación de servicios* (Flikkema et al., 2007), que explica las definiciones del concepto, afirma que la distinción entre innovación de productos e innovación de procesos deben ser clasificadas bajo otras formas, y finalmente resaltan los cambios en la denominación de los servicios, como la clave para la identificación del desarrollo y la innovación en las empresas de servicios.

## Teorías de innovación

Finalmente, se describirá algunas teorías relacionadas a las competencias considerando la base de la variable dependiente. Para ello, mencionamos las *teorías del lenguaje* establecida por Chomsky (1985), donde se instaura el concepto de competencias como la capacidad y disposición para el desempeño y la interpretación. Sumado a ello, la *teoría tipológica* diseñada por Holland (1962) y basada en el enfoque de rasgos y factores, destacando la idea que las personas ajustan sus necesidades y habilidades, así como oportunidades y demandas dependiendo de la profesión u ocupación elegida y las exigencias que implica (Martinez & Valls, 2006).

Concluyendo, la *teoría sobre la difusión de la innovación* se relaciona con esta investigación y con la variable dependiente de competencias de innovación, ya que Rogers (2003) plantea que tanto la empresa como las personas tienen el deseo de adoptar voluntariamente y la capacidad de adoptar la innovación, asumiendo diferentes posiciones y actitudes, las cuales facilitará la planificación de servicios de la organización.

### **b) Definiciones**

Con respecto a las diferentes definiciones que los autores les dan a las competencias de innovación a través del tiempo se presentan las siguientes enfocadas en la innovación, Gabriel Tarde (1988) define a la innovación como una invención, la cual se adopta al conocimiento histórico y social, además de explicar cómo se produce la difusión de ideas. Otros autores, Pavón y Goodman (1981), quienes conceptualizan a la innovación como el conjunto de actividades, en un tiempo y lugar, que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización.

Bajo esta línea de definiciones, Sherman (1981) define a la innovación como el proceso en el cual surgen ideas, invención o reconocimiento de una necesidad bajo la

cual se desarrolla un producto, técnica o servicio (Escorsa & Valls, 2003). Para Damanpour y Gopalakrishnan (1998), la innovación es la adopción de una idea que genera comportamiento nuevo en una organización (Jiménez Jiménez & Sanz Valle, 2006).

La innovación desarrollada por los Organismos Internacionales tiene características propias que difiere de la innovación desarrollada por sectores productivos. Según Peeters y Van Potterlsberghe (2003), el desempeño en innovación desarrollado por diferentes empresas puede deberse a la aplicación de diferentes competencias aplicadas, además, estas competencias son el desarrollo de una cultura de innovación, la generación de ideas innovadoras, la implementación de ideas y gestión de la propiedad intelectual.

El Manual de Oslo elaborado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2006), desarrolla los procedimientos para la obtención e interpretación de los datos sobre innovación y el desarrollo tecnológico, estableciendo como factores de crecimiento de una región el desarrollo y la difusión de nuevas tecnologías. Este modelo indica al diseño como algo esencial para la innovación. Así como la definición de los procedimientos, especificaciones técnicas y características requeridas para la concepción, desarrollo, manufactura y mercadotecnia de procesos y productos nuevos. Finalmente, precisa que la innovación puede implicar un nuevo equipo, una nueva administración, organización y métodos (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2006).

Ko y Lu (2010) señalan que las competencias de innovación de una empresa son importantes para el desarrollo exitoso de los servicios integrados que ofrece. Asimismo, refuerza la importancia que la empresa debe identificar mercados y tendencias potenciales para adaptar sus capacidades de recursos humanos con el fin de desarrollar servicios y recibir los beneficios deseados.



Asimismo, Marin-Garcia et al. (2016) definen a la innovación como una presentación de la novedad o mejora de algo que existe y agrega valor, además que es útil para las organizaciones. Sumado a ello, refieren que la innovación es llevada a cabo por colaboradores cuyo comportamiento es importante identificar las competencias de innovación que debe desarrollar una organización lograr su implementación y óptimo desempeño organizacional. Los investigadores establecen un modelo de competencias de innovación cuyos elementos son la creatividad, pensamiento crítico, iniciativa, trabajo en equipo y trabajo en red.

Otra definición sobre competencias de innovación planteada por los investigadores Heidari et al. (2018) demuestran mediante su enfoque de análisis que las competencias individuales y perceptivas (tales como la confianza, pensamiento creativo, flexibilidad y adaptabilidad, pensamiento sistemático, y ética y compromiso) es el criterio de mayor influencia y que las competencias gerenciales y estratégicas (comprendidas por el pensamiento estratégico, gestión del recurso humano, toma de decisiones, gestión del cambio y futuros estudios) es el criterio de mayor impacto. Asimismo, se analizó las competencias de conocimientos y habilidades, cuyos elementos (habilidades de comunicación, trabajo en equipo y en redes habilidad para resolver problemas, innovación y emprendimiento, y configuración y sistemas de integración) son reconocidos como factores importantes y valiosos.

Asimismo, y de acuerdo con la Real Academia Española (RAE), se entiende por capacidad al conjunto de cualidades o aptitudes que permiten el desempeño de un cargo. Mientras que competencias son aquellas habilidades, capacidades y conocimientos que una persona tiene para cumplir eficientemente una tarea. En ese sentido, esta investigación también desarrollará las definiciones de capacidades de innovación, vinculándolas a la variable dependiente. Al respecto, la capacidad de innovación se clasifica en varias categorías (Liao et al., 2007; Podrug et al., 2017), siendo la innovación de productos y la innovación de procesos, clasificadas como dos capacidades críticas de innovación en entornos empresariales complejos y que cambian rápidamente (Tsai et al., 2001; Lee et al., 2013).

En esta misma línea, van Ark, et al. (2020) mencionan que las nuevas innovaciones pueden ser desarrolladas por empresas individuales en su impulso hacia ingresos y ganancias; sin embargo, destacan que las empresas también deben crear la capacidad de absorber y aplicar tecnología a través de una mano de obra calificada, inversiones en capacidades organizacionales como agilidad y resiliencia, y una fuerte cultura de innovación. Los investigadores señalan que las competencias de innovación apuntan a efectos más fuertes en la productividad por parte de la industria, y además afirman que las necesidades de la empresa deben alinearse con las competencias de innovación de la fuerza laboral.

Concluyendo, la definición de este estudio de competencias de innovación se refiere a las habilidades y capacidades con las que cuenta el personal para generar nuevas ideas y a su capacidad de adaptarse al cambio, contribuyendo al desarrollo de la organización logrando su correcta implementación y oferta de servicios (Peeters & Van Pottelsberghe de la Potterie, 2003; Marin-Garcia et al., 2016; Ko & Lu, 2010; Van Ark et al., 2020).

### **2.1.2. Estudios de investigaciones aplicadas sobre la relación de la variable Competencias de Innovación**

Analizando las diferentes evidencias tanto teóricas como estudios de investigación que existen sobre la variable dependiente, se identificó su relación con el apoyo organizacional percibido (POS, por su abreviación en inglés) y el liderazgo transformacional (TL) en la investigación de Le & Lei (2019), quienes utilizaron modelos de ecuaciones estructurales y diseño transversal para probar la hipótesis basado en el uso de datos recopilados de 394 participantes en 88 empresas chinas. Al respecto, expusieron los modelos 10-13 y los resultados evidenciaron que el efecto directo de POS sobre la innovación de procesos ( $b = 0.407$ ;  $p < 0.001$ ) y la innovación de productos ( $b = 0.332$ ;  $p < 0.001$ ) son significativos. Además, TL y POS tiene efectos significativos sobre la innovación de procesos ( $b = 0,157$ ;  $p < 0,001$ ) y la innovación de productos ( $b = 0,140$ ;  $p < 0,001$ ); por lo tanto, estos resultados muestran que POS juega un papel moderador positivo entre la TL y las capacidades de innovación.

La relación y la influencia positiva entre las capacidades de innovación y la orientación al cliente fueron estudiadas y demostradas por Racela y Thoumrungroje (2019), demostrada con una muestra final de 190 empresas con sede en Tailandia y los datos se analizaron utilizando modelos de ecuaciones estructurales y comparaciones de múltiples grupos. Con ello, se evidenció que la orientación al cliente influye en las capacidades de innovación, de manera positiva y significativa ( $\beta_{54}=0.28$ ,  $p<0.00$ ). Bajo este mismo estudio, se evidencia la incidencia positiva de las capacidades de innovación, los cuales afectan directamente y mejoran el desempeño de la empresa, tanto en aspecto de posición de mercado como en posición financiera ( $\beta_{64}=0.67$ ,  $p<0.00$ ).

## **2.2. Marco Teórico y Estudios de investigaciones aplicadas de las variables independientes**

Para la conceptualización y operacionalización de las variables independientes, este apartado analizará el marco teórico de cada una de las variables consideradas y se identificará si existe la incidencia de cada una de ellas con la variable dependiente de las competencias de innovación.

Las variables independientes establecidas en esta investigación forman parte de del análisis descriptivo de los rasgos de cultura que promueven la innovación en las organizaciones, desarrollado por los investigadores Cifuentes y Londoño (2017), quienes identificaron 18 rasgos que presentan un mayor número de repeticiones en la literatura consultada. De dicha investigación se ha seleccionado la gestión del conocimiento, la motivación, la comunicación, y el empoderamiento, como factores de la cultura organizacional innovadora.

## 2.2.1. Marco Teórico de la Variable independiente Comunicación efectiva

### a) Teorías y Definiciones de la variable Comunicación Efectiva

- Teorías

Analizando los diferentes estudios, se evidencian las investigaciones de Shannon y Weaver (1949), los cuales son considerados una de las fuentes más importantes para las diversas disertaciones de la comunicación. El trabajo de estos investigadores, la *teoría de la información* expone a la comunicación como la transmisión de mensajes, y es un claro ejemplo de la escuela centrada en el proceso. Este modelo de comunicación se desarrolló durante la Segunda Guerra Mundial, y estaba orientado a utilizar de la forma más eficiente posible los canales de comunicación con los que se contaba en dicha época. Dichos estudios se concentraron en el canal y en su capacidad; estaban directamente relacionados con sus antecedentes que tuvieron base en saberes relacionados a la ingeniería y a las matemáticas; sin embargo, han sostenido que su teoría es aplicable a todo el espectro de la comunicación humana.

En 1949, el modelo básico de Shannon y Weaver presentaron el *modelo de la comunicación lineal*, un proceso muy sencillo y criticado, ya que se centra en el proceso, sin embargo, previo a su evaluación es necesario analizarlo con sus múltiples implicaciones. El inicio del proceso se da cuando la fuente de información realiza la selección del mensaje de un conjunto de mensajes posibles, para luego ser codificado por parte del transmisor, el cual, lo transforma y transmite a través del canal. Es en este canal donde puede generarse la incidencia de la fuente de ruido. Una vez que la señal ha llegado al receptor, éste procede a la decodificación.

El modelo de George Gerbner diseñado en 1956, propone un *modelo con propósitos generales*, plantea dos mejoras, las cuales consisten en relacionar el mensaje con la realidad a la cual se refiere, y ver el proceso de comunicación con dos dimensiones alternativas: la perceptual o receptiva, y la comunicativa o de medios y control. Posteriormente, en el año 1957, se presentaron algunos otros estudios como

el de Newcomb, Westley y Mac Lean, *modelos triangulares* y de *comunicación masiva* respectivamente. En la búsqueda de una comunicación efectiva nace el modelo que se detiene a enfrentar el significado y la estructura del mensaje.

El modelo propuesto por Gerbner (1956) se relaciona con esta investigación y con la variable independiente de comunicación efectiva, ya que plantea la importancia de vincular el mensaje a transmitir con la situación actual, de modo que este sea entendido por el receptor. La realidad a la que se enfrenta la organización debe ser considerada para que el mensaje a transmitir incluya todos los aspectos posibles y este sea comprendido y descifrado por los colaboradores.

Concluyendo, se presenta en 1958, el *modelo de comunicación* diseñado por Jakobson, quien se enfoca en el significado y en la estructura interna del mensaje, por ello establece un puente entre la escuela centrada en el proceso y la escuela semiótica. A su criterio, para que la comunicación sea posible debe contar con seis factores, los cuales deben estar presentes de manera obligatoria, enlazándolos con las funciones que el acto comunicativo realiza para cada función.

- **Definiciones**

Los investigadores Thamhain y Gemill, (1974) definen la comunicación efectiva como una habilidad importante y necesaria para lograr eficiencia en los procesos y proyectos, además de ser una competencia requerida para influir en las condiciones y resultados.

Según Martínez y Nosnik (2002), la comunicación efectiva juega un papel crucial en el establecimiento de una relación entre las partes involucradas, especialmente entre el supervisado y el supervisor, lo que contribuye al éxito efectivo en el trabajo. Asimismo, Martínez y Nosnik (2002) señalan que la comunicación efectiva es una herramienta esencial en la que los individuos pueden comprender su rol y desempeñarse de acuerdo con él dentro de la organización. Por otro lado, Enns et al.

(2003) enfatiza que la comunicación eficaz, que implica la implementación racional de sugerencias, quejas y presiones, puede obtener el respaldo de los altos ejecutivos y ayudar a identificar el sistema de información estratégico.

Los investigadores Wang y Ahmed (2004), desarrollaron un constructo de segundo orden de innovación organizacional, el mismo que es definido como la capacidad innovadora de una organización combinado a la orientación estratégica con el comportamiento y el proceso innovador. El constructo desarrollado por Wang y Ahmed está compuesto por cinco dimensiones claves, producto, mercado, proceso, comportamiento e innovación estratégica.

En referencia a las diferentes definiciones sobre comunicación efectiva, se considera la investigación de Buntak et al. (2013), quienes precisan que las entrevistas sobre intereses personales y la escucha activa de un empleado son una de las herramientas efectivas de comunicación entre los superiores y los colaboradores. Asimismo, establecen necesario definir postulados básicos del funcionamiento del equipo de trabajo, los mismos que están estrechamente ligados a los resultados, motivación, competencias de cada miembro y su sinergia.

De acuerdo con De la Cruz (2014), la comunicación efectiva explora las condiciones que hacen posible que la comunicación sea utilizada de manera beneficiosa y eficaz, logrando calificar la comunicación como efectiva cuando el emisor y receptor aplican el mismo esfuerzo para comprender la información y garantizando que ambos han recepcionado los mismos datos como resultado del proceso de comunicación.

Otro autor denomina a la comunicación efectiva como la acción de contar con buenas destrezas y formas de comunicación para lograr el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir. Cabe señalar que parte de esta comunicación es decodificar de manera exitosa el mensaje enviado por el transmisor y recibido por el receptor,

logrando que ambos intercambien el mensaje y entiendan la información transmitida (Granda Gualpa, 2016).

Brajić et al. (2017), en su investigación señalan la necesidad bilateral de comunicación entre el líder y sus colaboradores. Además, resalta el dinamismo del entorno moderno, el cual debe estar condicionado para el rápido flujo de información para que los resultados estén de acuerdo con las metas definidas de la organización. Asimismo, destacan el papel del líder, quien debe anticiparse a los cambios emergentes en tales circunstancias, para crear una visión y ofrecer modelos efectivos de comunicación para superar situaciones problemáticas.

De acuerdo con Yeomans y FitzPatrick (2017), la comunicación es una de las herramientas de motivación más influyentes, dado que los empleados construyen su eficacia basándose en lo que escuchan de sus colegas, concluyen que hay espacio para su desarrollo personal y la posibilidad de desarrollo profesional y comunicación interna como enfoque psicológico y sociológico. En ese mismo sentido, Mircetic et al. (2019) evidencian en su investigación que la influencia de la comunicación del líder en el nivel de desarrollo de los colaboradores, así como las relaciones de contenido y codificación del mensaje en función de la competencia del destinatario. Los autores proponen herramientas de comunicación, formas de tareas e informes, así como su dinámica, con una aparición de bidireccionalidades en el proceso de comunicación. Además, plantea los líderes pueden adaptar de manera efectiva su estilo de comunicación con los colaboradores y optimizar su actuación en la organización.

Finalmente se concluye, la definición de este estudio de comunicación efectiva se refiere a desarrollar contenidos claros y mensajes precisos y motivadores, hacia los colaboradores, logrando influir en su actuación y desempeño laboral, reflejándose finalmente en optimizar su actuación en la organización (Mircetic et al., 2019; Yeomans y FitzPatrick, 2017; Brajić et al., 2017; Buntak et al., 2013).

## **b) Investigaciones aplicadas a la variable Comunicación Efectiva con la variable dependiente Competencias de la Innovación**

Según Hult et al. (2004), la capacidad de innovación es un factor clave en el éxito de las empresas, también conocida en la literatura como “*innovativeness*” y definida como disposición cultural y apreciación por la innovación. Reforzando esta definición, Wang y Ahmed (2004) conceptualizaron a la innovación organizacional como la capacidad innovadora general de una organización, la cual tiene como propósito la introducción de nuevos productos en el mercado o la apertura de nuevos mercados, uniendo la orientación estratégica con el comportamiento y el proceso innovador.

Utilizando estos conceptos, la investigación de Panayides (2006), desarrollada a 1,083 empresas industriales en Hong Kong, estableció como primera hipótesis la relación directa y positiva entre la capacidad de innovación (definida en esta investigación como “*innovativeness*”) y la orientación a las relaciones empresariales (RO), esta última que incluye los elementos de comunicación efectiva (RO3), empatía (RO5), confianza (RO1), valor compartido (RO4), reciprocidad y vinculación (RO2). Al respecto, los resultados positivos muestran apoyan las relaciones causales teóricas (coeficiente = +0.43;  $t = 5.87$ ;  $p < 0.01$ ).

De acuerdo con el estudio de Annique (2001), Las rutinas de comunicación interfuncionales se relacionan positivamente con la innovación como resultado de la capacidad de movilizar y crear conocimiento para la innovación. Para validar esta hipótesis (H6), los datos fueron recopilados a través de encuestas a 182 equipos de innovación multifuncionales de 38 grandes empresas multinacionales de EE. UU. y Japón en las industrias de computadoras, imágenes fotográficas y automóviles que tienen operaciones en los Estados Unidos. El resultado obtenido apoya la hipótesis ( $b = 0.53$ ,  $p < 0.05$ ).

La investigación de Bukhari y Mehmood (2022) afirma que la comunicación efectiva tiene un efecto directo con la estrategia de innovación enunciada bajo la



Hipótesis H4 dando un valor de ( $b= 0.173$ ,  $p\text{-value}= 0.001$ ). Este estudio utilizó el método de encuesta para recopilar datos de la industria hotelera de Pakistán y se enviaron un total de 342 cuestionarios y se devolvieron 255. La tasa de respuesta fue del 74,56%.

Asimismo, el estudio de Mohd et al. (2018) apoya y confirma H2: la comunicación efectiva se relaciona significativa y positivamente con el comportamiento innovador de los estudiantes ( $\text{valor } t = 8.012$ ,  $p < .001$ ), y con ello, se demuestra que tener una visión y metas compartidas, y una buena comunicación interna alientan a los estudiantes a involucrarse voluntariamente con la cultura de la innovación. Este estudio adoptó un estudio transversal y los datos obtenidos con una tasa de respuesta del 95,4% de los 1,110 cuestionarios distribuidos a estudiantes universitarios de las Universidades de Investigación de Malasia.

Finalmente, la investigación de Rahimnia y Molavi (2020) confirma que la comunicación tiene un impacto positivo y significativo en el desempeño de la innovación entre los miembros de un equipo, resultando con un nivel de confianza de 0.40 ( $p\text{-value } 5 0.000$ ;  $t\text{-value } 5 3.645$ ). Para obtener estos resultados, el investigador distribuyó 150 cuestionarios para seleccionar a 150 empresas utilizando el método de muestreo aleatorio. Dado que la organización es el nivel de análisis para la investigación, se proporcionaron de 2 a 5 cuestionarios a cada organización y se recolectó un total de 450 cuestionarios de 150 empresas. En análisis de estadística descriptiva revisó la información de 450 ejecutivos y tomadores de decisiones de diferentes industrias de la ciudad de Mashhad, Irán.

## **2.2.2. Marco Teórico de la Variable independiente Gestión del conocimiento**

### **Teorías y Definiciones de la variable Gestión de conocimiento**

- **Teorías**

Con respecto a las diferentes teorías que existen relacionadas con esta variable independiente se encuentra la *teoría de gestión del conocimiento* planteada por Henry (1974), quien fue el primero en utilizar este término de gestión de conocimiento, el cual

era calificado como una política pública para la producción, difusión, accesibilidad y uso de la información aplicada para la formulación de políticas públicas. Polanyi (1966) establece la *teoría del conocimiento tácito* que implica que el conocimiento explícito o codificado que es transmisible de manera formal con un lenguaje sistemático.

Con respecto al modelo dinámico de la creación del conocimiento, Nonaka (1994), mencionan que el conocimiento explícito puede almacenarse directamente en documentos por escritos o en un sistema, que no aplica para el conocimiento tácito.

Otro *modelo de gestión del conocimiento* fundamentada por Karl Wiig afirma que el conocimiento y la gestión como una proyección hacia las organizaciones en general, hace referencia al aprendizaje formal, el conocimiento explícitamente documentado y proveniente del entorno organizacional (Wiig, 1997).

Con respecto a la *teoría de gestión del conocimiento intra-e inter-empresa* planteada por Alavi & Leidner (2001), estos investigadores afirman que la gestión de conocimiento son sistemas basados en Tecnología de la Información, los mismos que son desarrollados para apoyar y mejorar los procesos organizacionales de creación de conocimiento, almacenamiento, transferencia y aplicación. Por otro lado, Edwards (2005) propone la *teoría de la gestión de conocimiento* como una combinación de personas, procesos y tecnología cuyo propósito es realizarlas en una organización.

Las teorías mencionadas están relacionadas con la variable independiente estudiada, ya que todos los investigadores coinciden en que la gestión del conocimiento crea oportunidades de mejora para el personal, y que estos conocimientos se aplican en su trabajo para comprender procesos y compartir información con otros colaboradores.

- **Definiciones**

Según Barney (1991), a gestión del conocimiento se deriva de la teoría de recursos y capacidades, la cual sostiene que los recursos y capacidades únicas y valiosas de una empresa son la base de su ventaja competitiva. Estos recursos pueden

incluir activos, capacidades, procesos organizativos, información y conocimiento, entre otros, que permiten a la empresa desarrollar e implementar estrategias que mejoren su eficiencia.

En relación con las diferentes definiciones que los autores asignan a la gestión del conocimiento, se presenta a Carrión (2001), quien expresa que la gestión del conocimiento es el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante el manejo de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente lo cual implica, en el menor espacio de tiempo posible, generar ventajas competitivas robustas. Por otro lado, Rivero (2002), menciona que la gestión del conocimiento se concreta en tres aspectos fundamentales: identificación, disponibilidad y utilización eficaz del conocimiento disponible en la organización.

Asimismo, el ciclo de vida del conocimiento se lleva a cabo por las organizaciones de forma acelerada, debido a que el conocimiento se explica por medio del conocimiento explícito, que puede codificarse y el conocimiento implícito o tácito, el cual no se puede codificar, pero que se puede hallar en la experiencia y habilidades del personal (Birkinshaw y Sheehan, 2002).

Además, los autores confirman que el éxito de las empresas en su aprendizaje será de acuerdo de cómo transforman el conocimiento del capital humano (conocimiento tácito con que cuentan las personas) en el conocimiento explícito o de capital estructural (Sharma, Siddiqui, Sharma, Sing, Kumar, Kaushal y Banerjee, 2007).

Además de estas definiciones, Navarro et al. (2007) caracterizan la gestión del conocimiento como un recurso singular y valioso que permite a una empresa sustentar su ventaja competitiva. Por su parte, Gómez et al. (2010) describen la gestión del conocimiento como una disciplina que potencia los activos intelectuales de la organización a través de diversos procesos como adquisición, localización, estructuración, almacenamiento, transferencia, difusión, aplicación y medición del conocimiento, todo ello con el objetivo de mejorar la rentabilidad de la organización.

Concluyendo, la definición de este estudio de la gestión del conocimiento se refiere al conjunto de procesos y sistemas en el cual almacenan el capital intelectual de la organización para uso eficaz y aprendizaje del personal, logrando generar ventajas competitivas en la organización ((Sharma, Siddiqui, Sharma, Sing, Kumar, Kaushal y Banerjee, 2007; Birkinshaw y Sheehan, 2002; Rivero, 2002; Carrión, 2001).

**a) Investigaciones aplicadas a la variable Gestión de conocimiento con la variable dependiente Competencias de la Innovación**

Revisando estudios empíricos, la investigación de Liao et al. (2007) planteo la hipótesis 1: el intercambio de conocimientos tiene una influencia positiva en la capacidad de innovación; sin embargo, esta fue rechazada, ya que durante el estudio, se evidenció y confirmo que para que los conocimientos de los empleados puedan ser utilizados como una ventaja competitiva o habilidad de gestión, debían primero ser absorbidos por los empleados de modo que esta variable era utilizada como mediadora ( $\beta = 0.859$ ,  $p < 0.01$ ) para lograr que el intercambio de conocimientos repercutan y mejoren las habilidades competitivas de los empleados con respecto a la innovación. Este estudio se aplicó a través de un cuestionario a 170 empresas taiwanesas del sector electrónico, seguros financieros y rubro médico, obteniendo 355 muestras de investigación.

El estudio de Yeşil et al. (2013) muestra los resultados de la hipótesis H1 donde apoya parcialmente este enunciado que afirma que el proceso de intercambio de conocimiento (recolección y donación de conocimientos) afecta positivamente la capacidad de innovación ( $\beta = 0.538$ ,  $p < 0.01$ ). Este estudio se centra en dos preguntas de investigación y el estudio empírico fue aplicado a través de un cuestionario a 51 empresas del distrito de Kahramanmaraş, ciudad de Turquía. El análisis de esta investigación tiene la finalidad de establecer como primera pregunta de investigación la relación del proceso de intercambio de conocimientos sobre la capacidad de innovación y el desempeño de la innovación, el segundo es explorar el vínculo entre la capacidad de innovación y el desempeño de la innovación.

Analizando las diferentes evidencias, la investigación de Le & Lei (2019), que utilizó modelos de ecuaciones estructurales y diseño transversal para probar su hipótesis, recopiló 394 participantes en 88 empresas chinas, validando que la gestión de conocimiento impacta en la capacidad de la innovación (innovación de productos y procesos). Como resultados de la hipótesis se demuestra que el efecto de la gestión del conocimiento sobre la innovación de procesos ( $b = 0,650$ ;  $p < 0,001$ ) es mayor que su efecto sobre la innovación de productos ( $b = 0,577$ ;  $p < 0,001$ ).

Además, Tekin y Akyol (2019) mediante su investigación establecieron como hipótesis la relación directa entre capacidad de innovación y la dimensión de creación de conocimiento que forma parte de la variable gestión del conocimiento. En relación con este estudio, los autores han establecido que la gestión del conocimiento se compone de actividades tales como proporcionar conocimiento, utilizar y compartir este conocimiento con el entorno y establecer sistemas para gestionar el flujo de conocimiento. La investigación, aplicada a 600 empleados administrativos de empresas del sector de los electrodomésticos de Turquía, demostró que la capacidad de innovación es impactada por la dimensión de creación de conocimiento de la gestión de conocimiento ( $\beta = 0.48$ ,  $p < 0.05$ ).

Asimismo, el estudio de Nuñez-Ramirez et al. (2020), aplicaron encuestas en 159 empresas de México y Bolivia, en la cual estudiaron la relación entre las etapas del proceso de gestión del conocimiento y las capacidades de innovación incremental, probando que ambas variables se asocian de manera positiva y significativa ( $p < 0.01$ ). Cabe señalar que la variable de gestión de conocimiento estudiada toma de referencia las etapas del modelo SECI propuesto por la teoría de la creación del conocimiento (Nonaka et al., 2006; Nonaka y von Krogh, 2009), cuyas etapas son la socialización, externalización, combinación e internalización del conocimiento, las cuales evidencian un papel fundamental en la mejora de la capacidad de innovación organizacional que consiste en el intercambio de conocimientos y capacidad de innovación organizacional simultáneamente. Al respecto, la hipótesis planteada por Nuñez et al. prueba que la variable de intercambio de conocimientos de los empleados juega un papel mediador con la relación entre el liderazgo transformacional y la capacidad de innovación,

demostrando la compatibilidad y el positivo y fuerte impacto entre el intercambio de conocimientos y capacidad de innovación ( $\beta=0.757$   $t=13.418$ ).

El estudio realizado por Iqbal et al. (2020) afirma una importante y significativa relación entre gestión del conocimiento y capacidad de innovación ( $\beta = 0.268$ ,  $p < 0.01$ ), pero como variable mediadora para que las prácticas de recursos humanos (habilidades) puedan potenciarse e influir directamente a las capacidades de innovación. El estudio concluye resaltando la importancia de la inversión en capital humano apreciando las habilidades y conocimientos para lograr innovación organizacional, además que aumenta la capacidad de innovación individual dado que la gestión del conocimiento puede conducir a una mayor inspiración e ideas innovadoras. Este estudio se aplicó a través de un cuestionario aplicado a 120 empleados de empresas de banca privada en Lahore, Pakistan.

Finalmente, la investigación empírica de Zhang & Chen (2021) analiza y revela que la motivación de aprendizaje tiene relaciones significativamente positivas con el comportamiento innovador de los empleados, por ello, los resultados de las pruebas de modelado de ecuaciones estructurales mostraron una influencia directa y positiva ( $\beta = 0.538$ ,  $p < 0.01$ ). Como conclusión del estudio se evidencia que una buena actitud de aprendizaje y una estrategia de aprendizaje eficaz pueden inducir a mejor la capacidad de innovación individual. Este estudio fue aplicado a los empleados de la industria de alta tecnología en la provincia de Shanxi, provincia de China; y como objetivo se distribuyó 500 copias de un cuestionario recuperando 384.

Como se puede apreciar a lo largo de las investigaciones mencionadas, se confirma la importancia de estudiar la relación entre gestión del conocimiento y las competencias de innovación, dado que la gestión del conocimiento actúa como facilitador para el desarrollo de competencias de innovación del personal logrando fomentar intercambio y creación de conocimiento.

### 2.2.3. Marco Teórico de la Variable independiente Motivación

#### a) Teorías y Definiciones de la variable Motivación

- Teorías

Con respecto a las diferentes teorías que existen y se relación con la variable de motivación, se encuentra, la *teoría de la gestión científica* formulada por Frederick W Taylor et al. (1911), en la que se menciona un enfoque paternalista para la gestión de los trabajadores y demostró que los trabajadores son “hombres económicos” y como acción para motivarlos, deberían recibir salarios más altos. Taylor, argumentó que cuanto mayor sea el salario, mayor será el nivel de motivación y productividad de los trabajadores. A esto se suma que las recompensas deben ser sustituidas por un sistema diferencial de incentivos, motivándolos a trabajar mediante el pago relacionado con el número de unidades producidas.

Asimismo, la *teoría de la jerarquía de necesidades* de Maslow (1943), considerada una de las teorías de motivación más conocidas del mundo, la cual comienza con la idea de que las personas siempre tienden a querer algo y lo que quieren depende de lo que ya tienen. Esta teoría compuesta por cinco niveles diferentes de necesidades, buscan la satisfacción de las necesidades básicas de las personas, iniciando desde el nivel más bajo con las necesidades fisiológicas, seguida de necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de estima o reconocimiento y finalmente la necesidad de autorrealización.

La teoría de la higiene / teoría de la motivación formulada por Herzberg (1950), es también conocida como la teoría de los dos factores, y que estudia la satisfacción laboral teniendo de base la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow. Esta teoría reveló que las personas son felices al ejecutar acciones o la forma en que se utilizan, y lo que hace infeliz a las personas es la forma como son tratados. Además, se evidencia que las causas que provocan que las personas estén satisfechas en el trabajo son diferentes de las que causan insatisfacción, por lo que esos dos sentimientos no pueden ser opuesto. Adicionalmente esta teoría impulsa ambos

factores, tanto de higiene como de motivación, pero el primero tiende a causar sólo satisfacción a corto plazo a los trabajadores, mientras que los motivadores satisfacción laboral a largo plazo.

Por otro lado, Elton Mayo (1953) propuso el *enfoque de Relaciones Humanas* en el que resalta a los empleados cuya motivación para trabajar se enfoca en satisfacer sus necesidades sociales y no económicas, quienes si se quieren cumplir los objetivos de la organización y disfrutan de las interacciones. Para este caso, Mayo sugiere enfocarse en las necesidades no monetarias de los trabajadores, compuesta por intentar comprender, respetar y considerar las emociones, el sentido de reconocimiento y satisfacción, además de recomendar que los gerentes deben tratarlos como personas que tienen opiniones valiosas.

A estas teorías se suma, McGregor (1960), quien postula la *teoría X y la teoría Y*, basada en supuestos sobre las personas y el trabajo. Según McGregor, la teoría X asume que los empleados son perezosos y holgazanes y, por lo tanto, propone motivar a los empleados mediante un estilo de gestión más autocrático. Por otro lado, la teoría Y asume que los trabajadores no requieren de control externo, ya que disfrutan del trabajo, comprometidos con los objetivos de la organización y aplican autocontrol y autodirección en la búsqueda de los objetivos organizacionales.

Finalmente, en 1964, Vroom propone la *teoría de las expectativas* que representa la probabilidad de que la acción o esfuerzo conducirá a un resultado. Reforzando esta teoría, Vroom explica que como afecta el comportamiento de un individuo que elige entre alternativas que involucran resultados inciertos, el cual no solo se afecta por sus preferencias entre estos resultados, sino también por el grado en que él cree que estos resultados son posibles. Además, la expectativa es definida por el psicólogo como la creencia momentánea sobre la probabilidad de que un acto en particular sea seguido de un resultado particular. Las expectativas, cuya fuerza máxima está indicada por la certeza subjetiva de que el acto será seguido por el resultado, mientras que la fuerza mínima está indicada por la certeza subjetiva de que el acto no será seguido por el resultado.



En las teorías mencionadas, se destaca una coincidencia en relación con la motivación y su impacto en el comportamiento del individuo. Estas teorías sugieren que la motivación impulsa a las personas a enfocarse en mejorar su desempeño, lo que lleva al fortalecimiento de competencias de innovación necesarias para lograr un rendimiento óptimo y eficiente.

- **Definiciones**

Iniciando con las definiciones de motivación, March (1991), quien señala que la motivación organizacional debería desempeñar un papel mediador en el capital intelectual y la capacidad de innovación, lo que conduce a una mejor ventaja competitiva y desempeño. Sumado a ello, la motivación alienta al empleado a generar ideas novedosas y compartir el conocimiento para mejorar la capacidad de innovación y el desempeño de las empresas PYME (Amabile et al., 1996)

Otra definición es la planteada por Rothschild (1999), quien conceptualiza a la motivación como la habilidad individual para representar la acción relacionada con la base de conocimientos. Otra definición de esta variable es planteada por Zahra y George (2002) afirman que la motivación organizacional de factores internos y externos desarrolla el papel mediador ente los efectos del capital intelectual y la capacidad de innovación y la ventaja competitiva de la empresa. Asimismo, argumentan que las empresas pueden renovar constantemente su acervo de conocimiento, para aquellas empresas que se centran ampliamente en aprender y explorar el entorno, y además se benefician al explotar su entorno con todo lo aprendido de su entorno.

En estudios posteriores, Shalley et al. (2004) definen a la motivación como un buen predictor del desempeño creativo, y evidencian que la motivación está relacionada con la gestión del conocimiento y la capacidad de innovación. Por otro lado, La motivación es reconocida como un factor efectivo y valioso para ayudar a los empleados a compartir conocimiento (Wasko y Faraj, 2005, Hung et al., 2011). Sivalogathan & Wu (2015) consideran que la motivación organizacional está

compuesta por las variables mediadoras de rentabilidad, estado de la reputación, la participación de mercado y el apoyo del gobierno.

Ullah et al. (2017), evidencian en su estudio que la motivación tiene un efecto contundente sobre la capacidad de innovación, la cual afectó significativamente el intercambio de conocimientos, por lo que los gerentes y propietarios deben mejorar el nivel de motivación para mejorar la capacidad de innovación. Los gerentes y propietarios fascinados por mantener y desarrollar el intercambio de conocimientos deben centrarse en establecer la atmósfera para los empleados, que aprecian el comportamiento de intercambio de conocimientos; además, relacionan la motivación con el apoyo de los supervisores en el desarrollo económico y el nivel de vida de la nación.

Asimismo, Hau et al. (2013) afirman que la motivación puede ser utilizada para construir relaciones sólidas entre empleados y empresas, mejorando así las prácticas de intercambio de conocimiento, impulsando con ello, el compartir su experiencia y conocimientos; además, manifiestan que la motivación, así como la formación y el desarrollo también tienen un papel crucial en la mejora de la capacidad de innovación. Finalmente, Collins y Smith (2016) enuncian que la motivación también puede conducir a una mayor capacidad de innovación a través del intercambio de conocimientos.

Se llega a la conclusión de que la motivación es un factor altamente efectivo y valioso para los empleados, ya que les permite mejorar sus capacidades y habilidades necesarias para un mejor desempeño laboral, lo que a su vez conduce a una mejora en sus competencias de innovación (Ullah et al. 2017; Hau et al., 2013; Wasko y Faraj, 2005; Hung et al., 2011; Sivalogathan & Wu, 2015).

#### **b) Investigaciones aplicadas a la variable Motivación con la variable dependiente Competencias de la Innovación**

En este apartado se incluyen diferentes investigaciones que validan la relación entre la motivación y la variable dependiente, siendo una de ellas, la presentada por Imdad et al. (2017), quienes demostraron mediante su hipótesis H5 que la motivación influye positivamente en la capacidad de innovar ( $y = 0.156$ ;  $t = 1.582$ ;  $P < 0.01$ ), para

ello, su estudio fue aplicado a 254 administradores y propietarios de granjas lecheras de diferentes zonas de Pakistan. Con ello, afirman que el intercambio de conocimientos depende de los valores, experiencias, creencias y motivación, siendo esta última un factor influyente para mejorar la capacidad de innovación de la empresa.

Otro estudio que evidencia la aplicabilidad de ambas variables es la investigación de Imdad et al. (2017), la cual fue aplicada a 410 granjas lecheras de Multan, Vehari, Sialkot, Mianwali, Lodhran, DG Khan, Sahiwal y Faislaabad, ciudades de Punjab, Pakistan. Los hallazgos identificados son de importancia práctica, evidenciando que la motivación afectó significativamente el intercambio de conocimientos. Además, demostraron que los gerentes y propietarios deben mejorar el nivel de motivación para mejorar la capacidad de innovación, los cuales deben centrarse en establecer la atmósfera para los empleados, que aprecian el comportamiento de intercambio de conocimientos. Concluyendo, que la motivación organizacional influye positivamente en la capacidad de innovación ( $\beta=0.25$ ;  $p<0.01$ ).

Asimismo, Sivalogathan & Wu (2015) mediante la aplicación de un cuestionario con 42 elementos recopilaron 304 instrumentos completos de empresas de la industria textil y de la confección en Sri Lanka. Esta investigación dividió el cuestionario en cuatro variables conceptuales de capital intelectual, motivación organizacional, características de la organización y capacidad de innovación. Como parte de este estudio, la hipótesis planteada bajo H2, evidencia y confirma que la motivación organizacional tiene una asociación positiva con la capacidad de innovación ( $\beta= 0.475$ ,  $p <.05$ ).

El estudio de Fischer et al. (2019) analizó la relación la motivación intrínseca y el desempeño innovador, para ello, plantea la Hipótesis 1 mediante la cual afirma que existe un efecto positivo significativo dando un resultado confirmado ( $\beta = 0.23$ ,  $p = 0.025$ ). El estudio empírico utilizó un cuestionario electrónico aplicado a 175 consultores de firmas globales de negocios de Alemania, Austria y Suiza, pero solo 82 cuestionarios transaccionales fueron considerados. Los hallazgos de esta

investigación mostraron que cuanto mayor sea la probabilidad percibida de recibir recompensas relacionales y cuanto mayor sea la motivación intrínseca, mayor será el efecto positivo en los resultados innovadores.

Adicionalmente, la investigación de Saether (2019) que contó con datos obtenidos de 235 empleados de los departamentos de desarrollo e investigación de 3 firmas multinacionales en Noruega de los rubros tecnológicos, químicos y manufactura. Al respecto, esta investigación apoya dos hipótesis la motivación laboral intrínseca se relaciona positivamente con el comportamiento laboral innovador y tendrá la relación más fuerte con el comportamiento laboral innovador de los dos tipos de motivación autónoma ( $\beta = 0.51$ ,  $p < 0.001$ ), y, además, la motivación laboral identificada se relaciona positivamente con el comportamiento laboral innovador ( $\beta = 0.18$ ,  $p < 0.05$ ).

Finalmente, el estudio de Gupta (2020) afirma la relación positiva entre la motivación autónoma (intrínseca y extrínseca integrada) y la innovación a nivel de los empleados con respecto a) al comportamiento y b) el resultado de la innovación ( $\beta = 0.16$ ,  $p < 0.05$ ). El investigador sostiene que si el empleado tiene una regulación integrada de la motivación extrínseca tendrá un alto nivel de innovación a través del respaldo personal y un sentimiento de elección en lugar del cumplimiento de reglas y políticas externas. Este estudio se realizó en 11 laboratorios de I+D de Organizaciones de Investigación Civil grandes de la India y los datos fueron recopilados a través de encuestas anónimas de los 750 científicos que trabajan en estos laboratorios.

Se concluye que la motivación está positiva y significativamente relacionada con las competencias de innovación de los empleados, ya que actúa como regulador del comportamiento y facilita la mejora del desempeño para alcanzar niveles de habilidad o resultados deseados, lo que a su vez contribuye a que los empleados puedan proponer nuevas ideas y mejorar su rendimiento.

## **2.2.4. Marco Teórico de la Variable independiente Empoderamiento del personal**

### **a) Teorías y Definiciones de la variable Empoderamiento del personal**

- **Teorías**

Sobre las teorías de empoderamiento del personal, se ha encontrado la *teoría de empoderamiento social-estructural*, presentada por Kanter (1977) presenta el poder y el intercambio social, donde la percepción del empoderamiento social-estructural tiene sus raíces. La percepción evolucionó a partir de la idea de democracia, donde todos los individuos en todos los niveles del sistema idealmente tienen poder. Asimismo, esta teoría menciona que la mayoría de las organizaciones pueden no actuar como una democracia, pero los empleados pueden tener voz en el sistema mediante el acceso a herramientas eléctricas. Esta teoría también permite que los niveles inferiores de la jerarquía organizacional puedan aumentar su nivel de decisiones relevantes teniendo poder, y con ello, la alta dirección podrá tener más tiempo libre para operar de manera innovadora y estratégica en futuro de la organización.

La *teoría del empoderamiento psicológico* enfatiza a los individuos en un nivel micro de la organización. Centrándose en cómo los empleados experimentan su trabajo y la sensación de control. Conger y Kanungo (1988) publicaron un artículo donde anunciaban que los empleados carecían de sentido de autoeficacia, por lo que era necesario que tuvieran control. Los investigadores establecieron cuatro dimensiones de empoderamiento que reflejan un posicionamiento activo del rol de trabajo y conjuntamente fomentan el fortalecimiento psicológico. Las cuatro dimensiones implican establecer el a) significado en términos de un ajuste entre y creencias, valores y comportamiento profesionales; b) competencia en términos de eficacia y convicción para realizar actividades laborales; c) autodeterminación; y d) impacto para influir en los resultados en el trabajo.

Sumado a ello, Menon (2001) explica que es vital que los empleados sientan realmente la parte psicológica del proceso de empoderamiento. La *teoría de empoderamiento de los empleados para la innovación*, propuesta por O'Toole y Lawler (2006), teoría en la cual encontraron que las mejores organizaciones lograron un mayor nivel de ideas, energía, conocimiento y creatividad de todos los empleados empoderándolos. Estas organizaciones permitieron a sus empleados tomar iniciativa propia, actuar por el interés colectivo de la empresa sin la necesidad de ser micro-dirigidos y actuar como propietarios o dueños del negocio. Adicionalmente, se plantean diferentes prácticas organizacionales para empoderar a los empleados que implican compartir poder, información, recursos y recompensas.

Finalmente, Zhang y Bartol (2010), han introducido, una variable moderadora de la identidad del rol de empoderamiento, además el empoderamiento psicológico se correlaciona con la motivación intrínseca y también con el compromiso de los procesos creativos entre los empleados. Este compromiso es esencial para comprender el grado de creatividad en la organización, ya que afecta directamente la creatividad en la organización.

Se concluye que todas las teorías están relacionadas con la variable independiente del empoderamiento del personal, ya que todas plantean que al empoderar a los empleados, estos adquieren un papel activo en su rol laboral y fortalecen sus capacidades y competencias para obtener mejores resultados en su trabajo. Esto, a su vez, les permite ser más autónomos en su labor y aportar ideas innovadoras y creativas para mejorar su desempeño.

- **Definiciones**

Con respecto a las diferentes definiciones, el empoderamiento estructural se describe como una capacidad organizativa de ofrecer acceso a recursos, información, apoyo y oportunidades en el entorno laboral (Kanter, 1979). Hackman y Oldham (1980) precisan que el empoderamiento se refiere a la similitud de las responsabilidades del individuo en el lugar de trabajo con sus creencias, valores, expectativas y estándares

personales. Posteriormente, Deci et al. (1989), afirman que la incidencia es el grado en que un empleado puede afectar el proceso de toma de decisiones en el lugar de trabajo, además menciona que las cuatro dimensiones del empoderamiento psicológico se combinan de tal manera que un empleado que carece de uno de ellos experimentará una reducción en las cogniciones de empoderamiento.

Asimismo, Zimmerman (1990) asocia al empoderamiento con el entorno laboral definiéndolo como un proceso para mejorar los sentimientos de auto-eficacia entre los miembros de la organización. Para los investigadores Thomas y Velthouse (1990), el empoderamiento psicológico es un estado cognitivo motivacional que es inducido en los empleados por el entorno organizacional, en lugar de ser un reflejo de un rasgo de personalidad. Además, mencionan que es un estado psicológico en el que el individuo se involucra en la realización de su función laboral.

Por otro lado, The Clinton Administration's National Performance Review (NPR) identificó el empoderamiento de los empleados como una de las claves para hacer que el gobierno sea más eficiente y eficaz. Se argumentó que los empleados de primera línea eran la fuente de muchas soluciones innovadoras a los problemas, ya que están más cerca de esos problemas y tienen más conocimientos sobre cómo resolverlos (Gore, 1993). Para Spreitzer (1995), afirma que, si la práctica del empoderamiento existe en una organización, los empleados se sienten confiados en su capacidad para realizar una tarea independiente y exitosa de una manera significativa y para influir en el resultado de su trabajo.

Además, los investigadores Liu, Chiu y Fellows (2007) señalan que trabajar en un ambiente laboral donde se valora el empoderamiento psicológico motiva un alto nivel de compromiso, además que intensifica la autoeficacia a través del compromiso organizacional y la motivación, generando a su vez mejora en el desempeño y la efectividad. Asimismo, Tospuntee (2008) define al empoderamiento como la herramienta fundamental para dar a los empleados recursos, habilidades que se requieren en cada puesto de trabajo para mantenerlos responsables de los resultados de sus acciones, y así aportar a su crecimiento y satisfacción laboral.

En último término, según Gutiérrez (2015), el empoderamiento implica que los colaboradores perciban un entorno en el que tienen una verdadera influencia sobre los resultados de la organización y puedan asumir tareas con alta responsabilidad, orientadas hacia la consecución de resultados positivos. Por su parte, para Obando et al. (2020), el empoderamiento se refiere a una práctica de gestión donde los empleados cuentan con la autoridad para tomar decisiones en su ámbito laboral, reciben retroalimentación y se les plantean nuevos retos laborales.

Se concluye que el empoderamiento del personal es un factor que mejora significativamente el desempeño, ya que los empleados desarrollan un fuerte sentido de pertenencia y lealtad hacia la organización. Esto se traduce en un mayor compromiso con la empresa, lo que se refleja en resultados más eficientes y en el cumplimiento de las metas organizacionales (Deci et al., 1989; Tospuntee, 2008; Spreitzer, 1995; Gutierrez, 2015).

#### **b) Investigaciones aplicadas a la variable Empoderamiento del personal con la variable dependiente Competencias de la Innovación**

Para validar esta relación, Çakar & Ertürk (2010) obtuvieron los datos de 294 cuestionarios completos y analizaron los datos correspondientes a 43 empresas pequeñas de diferentes rubros de los distritos industriales de Turquía (Kocaeli, Sakarya and Bolu). Este estudio reveló que el empoderamiento tiene un sentido de control sobre que hacer y como hacer el trabajo de uno mejor la capacidad de los individuos para el comportamiento innovador, con ello, la investigación soporta que la Hipótesis H3a está relacionada positivamente entre el comportamiento innovador y empoderamiento ( $\beta = 0.218$ ,  $t < 2.792$ ).

Audenaert et al. (2017) estableció la hipótesis H1c que consiste en validar que el empoderamiento psicológico, como una variable mediadora, que relaciona entre los requisitos de innovación y la innovación individual, siendo esta última, la que corresponde a la variable dependiente de esta investigación, competencias de innovación. Cabe señalar que este estudio fue aplicado a una gran agencia gubernamental de Bélgica con una amplia gama de trabajos relacionados con los



servicios a los ciudadanos, obteniendo 89 encuestas aplicadas a empleados que tenían a cargo como mínimo 4 personas. Como resultados, se encontró valores que respaldan la hipótesis H1c (IC del 95 por ciento entre 0,08 y 0,24); además, dicho estudio presenta un modelo que demuestra como el empoderamiento psicológico es más pronunciado para los empleados que funcionan en trabajos que se caracterizan por un clima de alta complejidad; adicional a ello, los resultados propusieron que los gerentes estaban significativamente más empoderados.

La investigación de Sulisty & Siyamtinah (2016) plantea como hipótesis que el empoderamiento influye significativamente en las capacidades de innovación del personal, aceptándose los resultados de las pruebas y validando la existencia de una influencia positiva y altamente significativa como lo indica el valor de la estimación 0.422, valor  $t= 1.777$ ; por lo que se valida que a cuanto mayor es el empoderamiento, mayor es la capacidad de innovación del personal. Esta investigación fue aplicada a través de cuestionarios administrados a 150 empresas PYMES de la industria de tejidos en Troso Jepara de Indonesia.

Finalmente, la investigación de Echebiri et al (2020) confirmó mediante la hipótesis planteada que existe una relación positiva entre el empoderamiento psicológico y la innovación impulsada por los empleados ( $\beta = 0.28$ ,  $p < 0.05$ ). Este estudio indica que el empoderamiento permite estimular la generación de ideas en los empleados para conducir a responder rápidamente solicitudes y conlleva a que desarrollen creatividad y habilidades en torno a la innovación. Apoyando estos resultados en un total de 60 encuestas obtenidas aplicadas a 202 empleados del Hotel Nordic Choice en Noruega.

La razón por la cual se investiga esta variable es porque en la actualidad, algunos supervisores siguen practicando la microgestión, lo que afecta negativamente a los colaboradores y les impide sentirse respaldados en su trabajo. Esta situación puede llevar a una ralentización en el desarrollo del potencial individual de los empleados y generar una falta de confianza para proponer nuevas ideas e innovaciones. Por esta razón, es de vital importancia que los supervisores brinden apoyo y creen espacios que fomenten la generación de ideas, permitiendo así que los colaboradores puedan

aprovechar todo su potencial. Al empoderar a los empleados de esta manera, se logra el desarrollo de habilidades y capacidades innovadoras, lo que a su vez se traduce en un aumento en su proactividad y en la calidad de su trabajo.

### **2.3. Hipótesis Operativas y Específicas**

En este apartado se establecen las Hipótesis específicas de la investigación, siendo estas las siguientes:

H1 = La comunicación efectiva es un factor que incide positiva y significativamente en las competencias de innovación de los Organismos Internacionales con filial en Perú.

H2 = La gestión del conocimiento es un factor que incide positiva y significativamente en las competencias de innovación de los Organismos Internacionales con filial en Perú.

H3 = La motivación del capital humano es un factor que incide positiva y significativamente en las competencias de innovación de los Organismos Internacionales con filial en Perú.

H4 = El empoderamiento del personal es un factor que incide positiva y significativamente en las competencias de innovación de los Organismos Internacionales con filial en Perú.

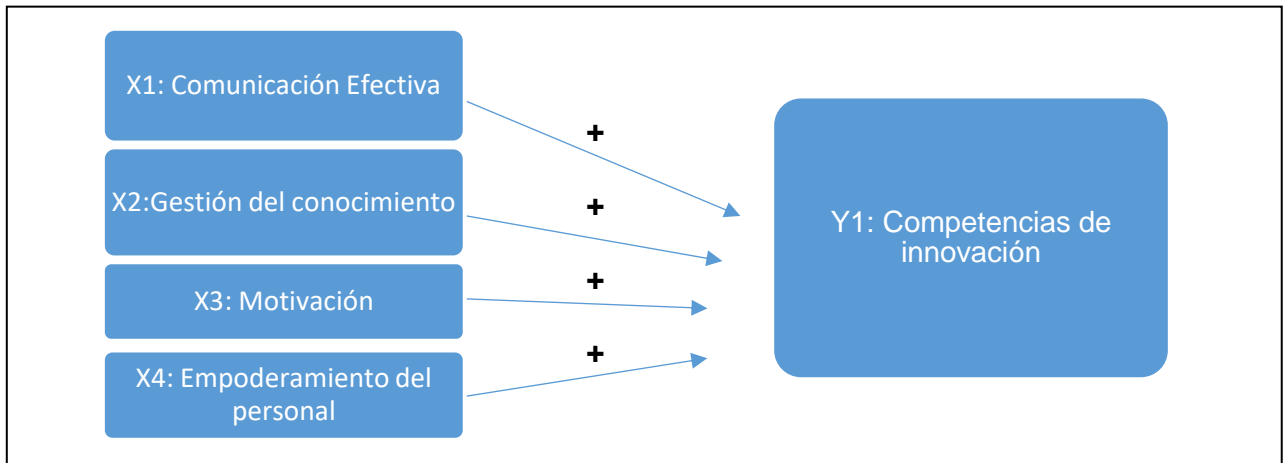
#### **Ecuación 1. Modelo esquemático de la hipótesis**

$$CI_i = \beta_0 + \beta_1 CE_i + \beta_2 GC_i + \beta_3 MOT_i + \beta_4 EMP_i + \epsilon \beta_i$$

### 2.3.1. Modelo Gráfico de la Hipótesis

En la Figura 7. Modelo gráfico de la Hipótesis se aprecia las cuatro variables independientes con una relación positiva con la variable dependiente, competencias de innovación.

**Figura 7. Modelo gráfico de la Hipótesis**



Fuente: Elaboración propia.

### 2.3.2. Modelo de Relaciones Teóricas con la Hipótesis

En la Tabla 2. Tabla de relación estructural hipótesis – Marco Teórico, se muestra diferentes investigaciones que han estudiado el impacto de las competencias de innovación en diferentes ámbitos y zonas geográficas. Asimismo, se aprecia los diferentes estudios desarrollados por investigadores donde avalan la relación entre la variable dependiente con cada una de las variables independientes, comunicación efectiva, gestión del conocimiento, motivación y empoderamiento del personal.

**Tabla 2. Tabla de Relación Estructural Hipótesis – Marco Teórico**

Referencia	X1	X2	X3	X4	Y
Panayides (2006)	X				X
Rumanti & Hidayat (2014)	X				X
Annique (2001)	X				X
Bukhari y Mehmood (2022)	X				X
Mohd et al. (2018)	X				X
Rahimnia & Molavi (2020)	X				X
Le y Lei (2019)		X			X
Nuñez-Ramirez et al. (2020)		X			X
Tekin y Akyol (2019)		X			X
Liao et al. (2007)		X			X
Yeşil et al. (2013)		X			X
Iqbal et al. (2020)		X			X
Zhang y Chen (2021)		X			X
Imdad et al. (2017)			X		X
Sivalogathan y Wu (2015)			X		X
Xuan Hung y Khanh Linh (2021)			X		X
Fischer et al. (2019)			X		X
Saether (2019)			X		X
Gupta (2020)			X		X
Çakar y Ertürk (2010)				X	X
Audenaert et al. (2017)				X	X
Singh y Sakar (2012)				X	X
Si y Wei (2012)				X	X
Sulistyo y Siyamtinah (2016)				X	X
Echebiri et al (2020)				X	X

Fuente: Elaboración Propia

En este capítulo se describieron los aspectos teóricos y la revisión de la literatura, además se fundamentó los factores identificados como variables independientes a estudiar. Asimismo, se elaboró el marco teórico que ha permitido comprender las relaciones de las variables independientes y la variable dependiente exponiendo las hipótesis de esta investigación y el modelo gráfico propuesto.

## **CAPITULO 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA**

En este capítulo se presenta la estrategia metodológica utilizada en el estudio de campo, basada en el método cuantitativo y presentando el universo de estudio, la unidad de análisis, la población y el cálculo de la muestra. Se especifica la operacionalización de las variables incluyendo cada una de sus definiciones, la elaboración del instrumento de medición, la cual fue diseñada mediante la combinación de fuentes de investigaciones.

Se detalla el proceso de validez de contenido de los ítems de las variables del modelo y se calculó el alfa de Cronbach por variable para revisar la confiabilidad del instrumento. La información está cuantificada a través de las encuestas realizadas en algunas Organizaciones Internacionales con sede en Perú y que además son acreditadas por el Ministerio de Relaciones Exteriores.

### **3.1. Tipo y diseño de la Investigación**

El estudio es de enfoque cuantitativo y el alcance de esta investigación es descriptivo, correlacional, y explicativo. Asimismo, se utilizó un diseño no experimental transversal y se realizó un trabajo de campo buscando recolectar datos que prueban las hipótesis planteadas.

#### **3.1.1. Tipos de Investigación**

La investigación desarrollada es de enfoque cuantitativo porque se fundamenta en un esquema deductivo y lógico que busca formular preguntas de investigación e hipótesis las cuales más adelante serán evidenciadas (Sampieri R. et al, 2014). Para este estudio las investigaciones sobre los factores comunicación efectiva, gestión del conocimiento, motivación y empoderamiento del personal han utilizado el enfoque cuantitativo, ya que miden características que inciden en las competencias de innovación del personal considerando métodos estadísticos.

Considerando la definición planteada por Hernández et al. (2014), esta investigación es de alcance descriptivo, dado que considera los datos obtenidos sobre las competencias de innovación y los factores identificados, y con ello, busca describir el progreso que han tenido las Organizaciones Internacionales con la aplicación de las competencias de innovación, además de entender la influencia de las variables independientes.

Tomando como referencia lo indicado por Hernández et al. (2014), la investigación se considera de alcance correlacional, ya que asocia la variable dependiente de las competencias de innovación con las variables independientes planteadas para conocer el grado de relación que existe entre estas variables para la muestra seleccionada.

El estudio es de alcance explicativo, porque se comprobará que existe relación de cada una de las variables independientes con la variable dependiente, mediante el uso de los resultados obtenidos en los análisis estadísticos. Asimismo, se pudo medir la incidencia de cada uno de estos factores para el desarrollo de las Organizaciones Internacionales consideradas en el estudio. De tal forma que se pudo explicar el fenómeno observado considerando dichas variables.

### **3.1.2. Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación desarrollada fue no experimental, ya que no se manipularon intencionalmente las variables del estudio y se procedió a su observación y análisis del fenómeno a estudiar. Asimismo, esta investigación fue de carácter transeccional o transversal pues la recolección de datos se dio en un solo momento determinado y permitió describir y analizar los indicadores de medición planteados (Creswell, 2013), así como la percepción de la población, que para esta investigación son los colaboradores de los Organismos Internacionales.

La técnica utilizada en esta investigación fue documental, ya que se revisó estudios, además de base de datos bibliográficas. Asimismo, se realizó una

investigación de campo, ya que se recolectarán datos mediante una encuesta que confirmará la validez o nulidad de las hipótesis y el efecto de las variables independientes sobre la variable dependiente.

### **3.2. Métodos de la recolección de datos**

En la presente investigación se utilizó la técnica de investigación tipo documental posterior a determinar el diseño de investigación apropiado y establecer la muestra adecuada, se efectuó la recolección de datos sobre las variables de las unidades de análisis, mediante un instrumento que esquematiza la labor de la investigación bibliográfica.

La recolección de datos fue a través de cuestionarios aplicados en forma electrónica a los colaboradores de las áreas administrativas de los Organismos Internacionales con sede en Perú. El cuestionario fue validado por jueces expertos, y adaptado al contexto de los colaboradores de acuerdo con la muestra piloto, permitiendo así, realizar la investigación y el trabajo de campo.

La solicitud de autorización a los Organismos Internacionales para aplicar el cuestionario a sus colaboradores es necesaria para acceder a la muestra. Además, se informó que la data recolectada fue tratada con confidencialidad y las respuestas obtenidas fueron anónimas. El periodo de tiempo que conllevó recolectar la data fue de 6 meses.

#### **3.2.1. Operacionalización de las variables de la Hipótesis**

De acuerdo con Mendoza y Garza (2009) operacionalizar una variable es el proceso de medir conceptos y la aplicación completa del mismo, así como elaborar indicadores y asignarles valores, lo cual permitirá descubrir más acerca de los fenómenos externos e interpretar las observaciones. Por lo tanto, en esta investigación se identificó las unidades de medición de cada una de las variables, a fin de validar el



modelo de la hipótesis, y así, permitir que una variable de un nivel abstracto pueda ser analizada a un plano más concreto.

Con base a la información expuesta en los capítulos anteriores, y la revisión de la literatura y estudios teóricos, en esta sección se establece la operacionalización de las variables independientes del modelo de la investigación propuesta. Al completar la operacionalización se formularon las preguntas, las cuales fueron elaboradas con base a la selección específica de encuestas previamente validadas en otros estudios y adaptadas al contexto de la presente investigación.

En la **Error! Reference source not found.** se puede apreciar la definición que se le da a las variables propuestas, las dimensiones, la unidad de medida y se determinan los ítems considerados dentro de la encuesta, los cuales fueron elaborados a partir de la revisión de la literatura. La unidad de medición aplicada a todos los constructos es la escala de Likert de 1 a 7 puntos, siendo 1 igual a totalmente en desacuerdo y 7 igual a totalmente de acuerdo.

**Tabla 3. Variable dependiente de investigación e indicadores de medición**

Variable	Definición	Dimensiones	Items	Escala de medición
<b>Competencias de innovación</b>	Habilidades y capacidades con las que cuenta el personal para generar nuevas ideas y a su capacidad de adaptarse al cambio, contribuyendo al desarrollo de la organización logrando su correcta implementación y oferta de servicios (Peeters & Van Pottelsberghe de la Potterie, 2003; Marin-Garcia et al., 2016; Ko & Lu, 2010; Van Ark, et al., 2020).	Creatividad	Presenta nuevas ideas	Likert 1-7
			Genera soluciones originales a los problemas	Likert 1-7
			Busca nuevos métodos, técnicas o instrumentos de trabajo	Likert 1-7
			Usa y adopta de forma ingeniosa los recursos y tecnologías	Likert 1-7
			Sugiere mejoras en los procesos, productos o servicios actuales	Likert 1-7
		Pensamiento crítico	Aborda las tareas desde diferentes perspectivas	Likert 1-7
			Identifica la información que se necesita para resolver problemas	Likert 1-7
			Reconoce y evalúa los posibles resultados	Likert 1-7
			Reconoce posibles explicaciones o alternativas para cumplir con los objetivos	Likert 1-7
		Iniciativa	Motiva a los demás a actuar	Likert 1-7
			Asume un nivel de riesgo aceptable en apoyo a las nuevas ideas	Likert 1-7
		Trabajo en equipo	Interactúa eficientemente con sus colegas para facilitar el alcance, incorporación y transferencia de información	Likert 1-7
			Evidencia flexibilidad durante el trabajo en equipo	Likert 1-7
			Brinda autonomía y libertad a los miembros de su equipo	Likert 1-7
		Trabajo en red	Trabaja en grupos multidisciplinarios y/o multiculturales	Likert 1-7
Reúne a personas de diferentes ideas y perspectivas para ampliar	Likert 1-7			
Identifica personas con poder de decisión o que puedan producir una diferencia en la organización	Likert 1-7			

Variable	Definición	Dimensiones	Items	Escala de medición
<b>Comunicación efectiva</b>	Desarrollo de contenidos claros y mensajes precisos y motivadores, hacia los colaboradores, logrando influir en su actuación y desempeño laboral, reflejándose finalmente en optimizar su actuación en la organización (Mircetic et al., 2019; Yeomans y FitzPatrick, 2017; Brajić et al., 2017; Buntak et al., 2013).	Comunicación efectiva	Se comunica y expresa sus opiniones con frecuencia	Likert 1-7
			Expresa su descontento hacia los demás a través de la comunicación	Likert 1-7
			Se comunica honestamente	Likert 1-7
			Genera preguntas que pueden provocar debate y análisis de su equipo de trabajo	Likert 1-7
			Presenta documentos y reportes regularmente	Likert 1-7
			Expresa sus ideas y opiniones en reuniones de la organización (participan diferentes áreas)	Likert 1-7
			Propone sugerencias para resolver problemas durante las reuniones de equipo	Likert 1-7
<b>Gestión de conocimiento</b>	Conjunto de procesos y sistemas en el cual almacenan el capital intelectual de la organización para uso eficaz y aprendizaje del personal, logrando generar ventajas competitivas en la organización ((Sharma, Siddiqui, Sharma, Sing, Kumar, Kaushal y Banerjee, 2007; Birkinshaw y Sheehan, 2002; Rivero, 2002; Carrión, 2001)	Gestión de conocimiento	Analizo los esfuerzos organizacionales fallidos y comunico a detalle las lecciones aprendidas	Likert 1-7
			Comparto historias de éxito que pueden beneficiar a la organización	Likert 1-7
			Apoya a sus colegas con menos experiencia durante sus horarios laborales	Likert 1-7
			Realiza reuniones para compartir éxitos, malos resultados y temas específicos de interés común	Likert 1-7
			Participo en espacios de socialización de actividades que incluyen en el trabajo de mi Organización	Likert 1-7
			Participo en reuniones de intercambio de información entre diferentes áreas (de Área Operativa-Administrativa hacia Area Programatica /Técnica)	Likert 1-7
			Comparto documentación relacionada con el desarrollo de alguna actividad (monitoreo de su ejecución)	Likert 1-7

Variable	Definición	Dimensiones	Items	Escala de medición
<b>Motivación</b>	Habilidad individual para representar la acción relacionada con la base de conocimientos, así como alentar al empleado a generar ideas novedosas y compartir el conocimiento para mejorar la capacidad de innovación y el desempeño de la organización. (Rothschild, 1999; Amabile et al., 1996)	Motivación	No me pagan mal por mi trabajo	Likert 1-7
			Los aumentos salariales que recibí se reflejan adecuadamente mis evaluaciones de desempeño recientes.	Likert 1-7
			La evaluación del desempeño de los empleados se basa en los comportamientos y actitudes individuales en el trabajo.	Likert 1-7
			La evaluación del desempeño de los empleados está orientada a su desarrollo y progreso en el trabajo.	Likert 1-7
			La evaluación del desempeño de los empleados enfatiza los resultados colectivos y a largo plazo.	Likert 1-7
			Recibo información sobre el desempeño de forma rutinaria	Likert 1-7
			Las evaluaciones de desempeño se basan en resultados objetivos cuantificables	Likert 1-7
			Las prácticas de involucramiento de los empleados influyen positivamente en la productividad y calidad de las actividades.	Likert 1-7
			Participo en espacios de formación a largo plazo organizado y financiado por mi organización	Likert 1-7
			Me encuentro satisfecho de la información recibida por parte de la Gerencia sobre la Organización	Likert 1-7
			Me encuentro satisfecho con la información recibida por parte de las áreas Técnicas o Programáticas sobre una actividad específica	Likert 1-7
<b>Empoderamiento de Personal</b>	Proporciona acceso a conocimientos y habilidades relacionados con el trabajo que ejecutan los colaboradores, y además otorgan en ellos la discreción para cambiar los procesos de trabajo que conlleva a un aumento del estímulo para innovar.	Empoderamiento de personal	Soy recompensado por proporcionar productos y servicios de alta calidad a los clientes	Likert 1-7
			El aumento salarial depende de qué tan bien realice mi trabajo	Likert 1-7
			Los supervisores / líderes de equipo apoyan el desarrollo laboral	Likert 1-7
			Mi autonomía se relaciona positivamente con la satisfacción laboral que percibo en la Organización	Likert 1-7
			Tengo la oportunidad real de mejorar mis habilidades en mi organización	Likert 1-5
			Me encuentro satisfecho con la participación en las decisiones que afectan el trabajo	Likert 1-7

Fuente: Elaboración propia

### **3.2.2. Elaboración de la encuesta**

Para la elaboración de la encuesta (Anexo A) se incluyeron variables de control como nivel jerárquico, años de experiencia dentro de la Organización y edad, los cuales permitirán analizar la correspondencia de las actitudes y actividades innovadoras de los colaboradores. Se estandarizaron las preguntas a encuestar, lo que evidencia que a toda la población se le hace la misma pregunta formuladas de manera idéntica.

El objetivo del instrumento fue analizar cuantitativamente la incidencia que recibe las competencias de innovación (Y1) de los colaboradores con respecto a la comunicación efectiva (X1), gestión de conocimiento (X2), motivación (X3) y empoderamiento del personal (X4).

Se utilizaron un total de 48 preguntas (ítems) con base en el marco teórico revisado, finalmente se eligieron 36 preguntas (ítems) para elaborar el cuestionario (ver Anexo A), además se incluyeron datos demográficos para la identificación tanto del personal como del Organismo Internacional. Los formatos de respuesta estuvieron basados en ítems comprendidos en la escala de Likert de 7 puntos, en donde las respuestas van en el rango de: 1: totalmente en desacuerdo; 2: muy en desacuerdo; 3: en desacuerdo; 4: indiferente; 5: de acuerdo; 6: muy de acuerdo; 7: totalmente de acuerdo.

#### **Perfil del encuestado**

El instrumento se aplicó al personal que labora en las áreas administrativas u operativas de los Organismos Internacionales con filial en Perú, para ello, se han considerado ocho ítems, de los cuales siete son de respuesta cerrada y una es de respuesta abierta.

Los ocho ítems considerados son:

1. Nombre de la Organización: pregunta de alternativa múltiple y de respuesta única (37 opciones de respuesta).
2. Área funcional o departamento en la que labora: pregunta de respuesta abierta
3. Género: pregunta de alternativa múltiple y de respuesta única (tres opciones de respuesta).
4. Rango de edad: pregunta de alternativa múltiple y de respuesta única (cinco opciones de respuesta).
5. Condición laboral: pregunta de alternativa múltiple y de respuesta única (cuatro opciones de respuesta).
6. Antigüedad en la Organización: pregunta de alternativa múltiple y de respuesta única (cuatro opciones de respuesta).
7. Tiempo trabajando en el mismo puesto: pregunta de alternativa múltiple y de respuesta única (cuatro opciones de respuesta).
8. Supervisión de personal: Pregunta dicotómica.

### **Ítems de las variables.**

Se han propuesto un total de 36 ítems para desarrollar la medición de las variables dependientes y la variable independiente, las cuales fueron asignadas como se detalla a continuación:

1. Competencias de Innovación (10 ítems)
2. Comunicación efectiva (5 ítems)
3. Gestión del conocimiento (7 ítems)
4. Motivación (11 ítems)
5. Empoderamiento del personal (6 ítems)

Los ítems serán acompañados de una escala de valoración ordinal que incluye un punto medio neutral mediante una escala de Likert de 7 puntos (Likert, 1932). Este tipo

de escala presenta mejores resultados, ya que contiene más elementos que aumentan la accesibilidad de los encuestados a las respuestas, reduciendo el sesgo y pudiendo lograr mejores resultados en el análisis de confiabilidad del instrumento (Podsakoff et al., 2003)

### **3.2.3. Método de evaluación de expertos**

Según Urrutia et al. (2014), en la literatura se encuentran diversas metodologías para evaluar la validez de contenido de un instrumento de medición o encuesta. Algunas de estas metodologías destacan los resultados de la prueba, la opinión de los estudiantes, las entrevistas cognitivas y la evaluación por parte de expertos. Además, otros enfoques utilizan análisis estadísticos con diversas fórmulas matemáticas.

Se analizó la validez del contenido apoyado en la fundamentación teórica intentando ver la amplitud del cuestionario por acoger la definición de las variables, el alcance del constructo y de la dimensión. Luego de lo mencionado, se procedió a realizar la validación del instrumento para determinar el grado de relevancia de los ítems incluidos a través de la evaluación de los jueces expertos.

Para llevar a cabo esta validación, se contó con la participación de cinco jueces expertos, tres investigadores en ciencias administrativas, un especialista en Gestión Humana e Investigación y un especialista en Procesos Operativos de Organismos Internacionales. Los jueces expertos e investigadores validaron la redacción y el grado de importancia de cada ítem, y brindaron sus comentarios sobre la adición de preguntas que consideraban relevantes y aquellos ítems valorados como poco relevantes fueron eliminados. Por lo mencionado anteriormente, esta validación se desarrolló a través de una encuesta electrónica detallada en el Anexo B, en un formato ordenado por variable con sus respectivas secciones, donde el punto 1 es irrelevante, 2 es poco relevante, 3 es relevante y 4 es muy relevante.

Como consecuencia de la revisión y observaciones llevadas a cabo, se consideró aquellos ítems cuyos promedios ponderados sean mayores a 2.5 y los ítems

del instrumento se redujeron de 48 a 36 ítems, eliminando un total de 12 ítems detallados en la tabla 4. Los resultados de dichas valoraciones encuentran en el Anexo C.

**Tabla 4. Ítems eliminados - validez de contenido**

<b>Variable</b>	<b>Ítems eliminados</b>	<b>Descripción del ítems</b>
Competencias de Innovación	CI6	Aborda las tareas desde diferentes perspectivas
	CI10	Motiva a los demás a actuar
	CI12	Interactúa eficientemente con sus colegas para facilitar el alcance, incorporación y transferencia de información
	CI14	Brinda autonomía y libertad a los miembros de su equipo
	CI15	Trabaja en grupos multidisciplinarios y/o multiculturales
	CI16	Reúne a personas de diferentes ideas y perspectivas para aportar a la organización
	CI17	Identifica personas con poder de decisión o que puedan producir una diferencia en la organización
Comunicación Efectiva	CE2	Expresa su descontento hacia los demás a través de la comunicación
	CE5	Presenta documentos y reportes regularmente
Motivación	M1	No me pagan mal por mi trabajo
	M9	Participo en espacios de formación a largo plazo organizado y financiado por mi organización
Empoderamiento de Personal	E1	Soy recompensado por proporcionar productos y servicios de alta calidad a los clientes

Fuente: Elaboración propia.

### **3.3. Población, marco muestral y muestra**

Los Organismos Internacionales desempeñan un papel importante, ya que se alinean con los objetivos del Estado, brindando asistencia técnica y contribuyendo con la realización y logro de los objetivos trazados por el Estado (Agencia Peruana de Cooperación Internacional, 2019). Por lo anterior, se considera a los Organismos Internacionales como unidad de análisis, los cuales son reconocidos por el Ministerio de Relaciones Exteriores (RR.EE.) y de acuerdo con la información tomada de la Lista del Cuerpo Diplomático, Organismos Internacionales y Cuerpo Consular (2021)



emitida por el Ministerio de Relaciones Exteriores, en el Perú existen 37 organismos internacionales con diferentes tipos de actividad económica como se aprecia en la Tabla 55.

**Tabla 5. Relación de Organismos Internacionales en el Perú**

<b>N°</b>	<b>Organismos Internacionales</b>	<b>Tipo</b>
1	Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE)	Económica
2	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	Social
3	Banco Internacional para la Reconstrucción y Fomento (BIRF)	Social
4	Centro de Información de las Naciones Unidas (CINU)	Económica
5	Centro Internacional de la Papa (CIP)	Social
6	Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR)	Social
7	Centro Regional de las Naciones Unidas para la Paz, el Desarme y el Desarrollo en América Latina y el Caribe (UN-LIREC)	Social
8	Centro Regional de Sismología para América del Sur (CERESIS)	Ambiental
9	Comisión Latinoamericana de Aviación Civil (CLAC)	Ambiental
10	Comunidad Andina (CAN)	Política
11	Corporación Andina de Fomento (CAF)	Social
12	Corporación Financiera Internacional (IFC)	Económica
13	Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y la Media Luna Roja	Social
14	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)	Social
15	Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA)	Social
16	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)	Social
17	Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral (IDEA)	Política
18	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)	Social
19	Instituto de Transferencia de Tecnologías Apropriadas para Sectores Marginales del Convenio Andrés Bello (ITACAB)	Social
20	Organización de Aviación Civil Internacional (OACI)	Ambiental
21	Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)	Social
22	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)	Social
23	Organización de las Naciones Unidas (ONU)	Social
24	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)	Social
25	Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos – Centro de Operaciones en Perú (UNOPS)	Social

26	Organización de las Naciones Unidas - Programa Mundial de Alimentos (PMA)	Social
<b>N°</b>	<b>Organismos Internacionales</b>	<b>Tipo</b>
27	Organización de los Estados Americanos (OEA)	Política
28	Organización Internacional del Trabajo (OIT)	Social
29	Organización Internacional para las Migraciones (OIM)	Social
30	Organización Panamericana de la Salud (OMS / OPS)	Social
31	Organismo Andino de Salud / Convenio Hipólito Unanue (Secretaria Ejecutiva)	Social
32	Plan Binacional de Desarrollo de la Región Fronteriza Peruano-Ecuatoriana (Capitulo Peruano)	Social
33	Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC)	Social
34	Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA (ONUSIDA)	Social
35	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)	Social
36	Programa Latinoamericano y del Caribe de Información Comercial y Apoyo al Comercio Exterior (PLACIEX)	Económica
37	Unión Interamericana para la Vivienda (UNIAPRAVI)	Social

Fuente: Directorio de Organismos Internacionales del Ministerio de Relaciones Exteriores (2021)

La población meta de la investigación son los colaboradores de las áreas administrativas y/o operativas, que laboran en los Organismos Internacionales con Sede en Perú y que se encuentran acreditadas por el Ministerio de Relaciones Exteriores. Para determinar la muestra a analizar, se identificó la cantidad de colaboradores de todos los Organismos Internacionales, datos que fueron extraídos de la información publicada por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria en cada registro único de contribuyente, código con el que cuenta cada Organismo Internacional.

Al respecto, se identificó que cuentan con 211 empleados que laboran en las áreas administrativas y/o operativas (transaccionales) en los 37 Organismos Internacionales. Para la determinación de la muestra no se eliminó ni se excluyó a ningún Organismo Internacional, por lo que se consideraron todos los sectores. La **Error! Not a valid bookmark self-reference.6** muestra la forma en que se obtuvo el tamaño de la población para esta investigación y se presentan los sectores a los que pertenecen que son económica, social, política y ambiental.

**Tabla 6. Proceso determinación de la muestra**

Sector	N°	N° Colaboradores del Área
	Colaboradores	Administrativa
Ambiental	190	19
Económico	87	9
Político	155	16
Social	1,678	168
<b>Total</b>	<b>2,110</b>	<b>211</b>

Fuente: Elaboración Propia en base a datos de SUNAT.

### **3.3.1. Tamaño de la muestra**

Según Rositas (2014), el tamaño de la muestra es trascendente para identificar la pertinencia del método de inferencia estadístico a utilizar, así como el grado de impacto que se logre en sus resultados, por ello, en esta investigación se utilizó la fórmula para el cálculo de una muestra de una variable cuantitativa, ya que se conoce el valor de la población. Además, Rositas menciona que el tamaño de la muestra se calcula en función de la apertura tolerada del intervalo, el nivel de confianza y la varianza del parámetro para el que se quiera hacer tal tipo de estimación.

Para el desarrollo del estudio y conforme se detalla en Tabla 7., se establece un nivel de confianza del 95%, y de acuerdo con Rositas (2014) es un intervalo de confianza que permitirá obtener una buena estimación del parámetro. Asimismo, en esta investigación se utilizó un error estadístico del 10%, valor más usado en las ciencias sociales y error máximo tolerado en los estudios de mercado de acuerdo con Escribano & Mili (1990); y se establece el valor 0.5 como probabilidad de éxito y fracaso para que no se genere un sesgo.

**Tabla 7. Valores y consideraciones para calcular la muestra**

<b>Símbolo matemático</b>	<b>Valores</b>	<b>Definición</b>
N	211	Tamaño de la población
P	0.5	Probabilidad de éxito
Q	0.5	Probabilidad de fracaso
e	10%	Error tolerado
z	1.96	Valor de la desviación normal estandarizada

Fuente: Elaboración propia con información de Rositas Martinez (2014)

Para el cálculo de la muestra, se eligió la formula descrita en Ecuación 2, ya que el tamaño de la población es finita por ser menor a 100,000 personas y además, los datos de la muestra serán discretos por ser enteros y absolutos.

**Ecuación 2. Cálculo de la muestra para una población finita N**

$$n = \frac{N * P * Q}{(N - 1) \left(\frac{e}{z}\right)^2 + (P * Q)}$$

Fuente: Rositas Martinez (2014)

Se concluye que la cantidad de encuestas a aplicar para este estudio como muestra representativa será de 66 colaboradores de las áreas administrativa y/u operativa.

**3.3.2. Sujeto de Estudio**

Como ha sido mencionado en el primer capítulo, el objetivo de esta investigación es analizar la incidencia de la comunicación efectiva, la gestión de conocimiento, la motivación y el empoderamiento del personal en las competencias de innovación en los Organismos Internaciones, centrándonos en los colabores de las

áreas administrativas, ya que en ellos recae la responsabilidad de ejecutar las actividades operativas involucradas y contempladas en los proyectos sociales que la Organización tiene previsto desarrollar.

Por lo mencionado anteriormente, los sujetos de estudio de la investigación son los colaboradores de las áreas administrativas y/u operativas de los Organismos Internacionales con sede en Perú. Los colaboradores por encuestar pueden pertenecer a mandos medios y niveles operativos de línea, a quienes se les solicitará completar el cuestionario, y así, poder contar con la validez de las hipótesis evidenciando que la aplicación de competencias de innovación permite agilizar los proyectos sociales y lograr resultados positivos.

### **3.4. Métodos de Análisis**

De acuerdo con Rositas Martínez (2014), la confiabilidad y la validez de los datos permitirán responder a la pregunta relacionada con el conjunto de indicadores empíricos y como estos representan un concepto teórico. Asimismo, el análisis de datos está relacionada y depende de las hipótesis formuladas y el nivel de medición de las variables que las conforman.

Una vez aplicadas las encuestas se procedió a la tabulación de los datos obtenidos, utilizando el programa SPSS en su versión 28 para el análisis y resultado de las siguientes estadísticas tales como análisis de confiabilidad (Alpha de Cronbach), estadísticos descriptivos, análisis descriptivos de la primera parte del cuestionario, y el conocimiento sobre los comportamientos y competencias de innovación.

Por ello, se realizó un análisis descriptivo de las variables del modelo, a fin de validar los objetivos y comprobar las hipótesis, luego se analizó las características de los trabajadores de los Organismos Internacionales, para ello, consideramos estadística descriptiva mediante el uso de tablas de frecuencia, las cuales se utilizarán para describir el perfil de los colaboradores encuestados y finalmente, conocer la incidencia de las variables de estudio utilizando un análisis de regresión múltiple.

### 3.5. Prueba piloto

Se realizó una prueba piloto a una muestra de 30 trabajadores ( $n=30$ ) con características similares de trabajo; de Organismos Internacionales y que además laboran en los departamentos administrativos y/u operativos (transaccionales y estratégicos). El propósito de esta prueba fue evaluar la consistencia del cuestionario, asegurarse de que los ítems fueran comprensibles, detectar posibles errores en su elaboración y corregirlos en caso necesario. Tras el proceso, y como se detalla en la tabla 8, se validaron un total de 30 cuestionarios sin excluir ninguna respuesta.

**Tabla 8. Resumen de procesamiento de casos**

<b>Casos</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Válido	30	100.0
Excluido	0	0.0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

Además, se contó con el apoyo y disposición de dos organizaciones para facilitar el acceso a sus trabajadores, quienes pudieron evaluar el cuestionario de forma anónima. Utilizando el software SPSS, se llevó a cabo un análisis del coeficiente Alfa de Cronbach en la prueba piloto, obteniendo un coeficiente de 0.969 para el instrumento en general, lo cual es considerado aceptable, ya que supera el umbral de 0.7. Los resultados del análisis de confiabilidad del instrumento, a través del coeficiente Alfa de Cronbach, se encuentran detallados en la tabla 9. En esta tabla, se destaca que tanto la variable dependiente como las variables independientes, sin necesidad de anular enunciados, obtuvieron un puntaje superior a 0.7.

**Tabla 9. Alfa de Cronbach**

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
<b>.969</b>	<b>.968</b>	<b>36</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

Se aplicó el cálculo de Alfa de Cronbach para la escala variable Competencias de Innovación (CI) y posteriormente se hizo este mismo calculo para cada una de las variables independientes, Comunicación Efectiva (CE), Gestión de Conocimiento (GC), Motivación (M) y Empoderamiento del Personal (E). A continuación, se presentan los resultados obtenidos para cada una de las variables.

a) Competencias de Innovación (CI)

La Escala de Competencias de Innovación está compuesta por los ítems 12 al 21. Tras realizar el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach con estos ítems, se obtuvo un valor de 0.903, tal como se observa en la tabla 10. Debido a este resultado satisfactorio, la escala quedó integrada por 10 ítems.

**Tabla 10. Alfa de Cronbach, variable Y=CI**

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
<b>.903</b>	<b>.894</b>	<b>10</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

b) Comunicación Efectiva (CE)

Inicialmente, la Escala de Comunicación Efectiva constaba de 7 ítems, pero tras la validación realizada por los jueces expertos, se redujo a 5 ítems. Posteriormente, al calcular el coeficiente Alfa de Cronbach utilizando los nuevos ítems, se obtuvo un valor de 0.772, como se puede verificar en la tabla 11. Gracias a este resultado favorable, la escala finalmente quedó conformada por los ítems del 22 al 26.

**Tabla 11. Alfa de Cronbach, variable X<sub>1</sub>=CE**

Estadísticas de fiabilidad
----------------------------

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
<b>.772</b>	<b>.777</b>	<b>5</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

c) Gestión de Conocimiento (GC)

La Escala de Gestión de Conocimiento se conforma con los ítems del 27 al 33. Tras el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, se obtuvo un valor de 0.783, tal como se puede comprobar en la tabla 12. Debido a este resultado positivo, la escala quedó finalmente constituida por 7 ítems.

**Tabla 12. Alfa de Cronbach, variable X<sub>2</sub>=GC**

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
<b>.783</b>	<b>.794</b>	<b>7</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

d) Motivación (M)

La Escala de Motivación se constituyó inicialmente con 11 ítems, sin embargo, tras la revisión llevada a cabo por los jueces expertos, se eliminaron 2 ítems, quedando finalmente conformada por los ítems del 34 al 42. A partir de esta selección, se procedió a calcular el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un resultado de 0.936, como se muestra en la tabla 13.

**Tabla 13. Alfa de Cronbach, variable X<sub>3</sub>=M**

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
<b>.936</b>	<b>.934</b>	<b>9</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

e) Empoderamiento del Personal (E)



Inicialmente, la Escala de Empoderamiento del Personal constaba de 6 ítems. No obstante, tras la revisión realizada por los jueces expertos, se eliminó 1 ítem, quedando finalmente conformada por los ítems del 43 al 47. Posteriormente, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach a partir de esta selección, obteniendo un resultado de 0.923, como se refleja en la tabla 14.

**Tabla 14. Alfa de Cronbach, variable X<sub>4</sub>=E**

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
<b>.923</b>	<b>.928</b>	<b>5</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

La Tabla 15 muestra el cálculo y análisis del coeficiente Alfa de Cronbach para cada una de las escalas, revelando un coeficiente de fiabilidad superior a 0.7. Estos resultados indican de manera concluyente que los elementos presentados en las escalas miden efectivamente lo que se pretende evaluar.

**Tabla 15. Alfa de Cronbach**

<b>Variables</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados</b>	<b>N de elementos</b>
Y1: Competencias de Innovación	.903	.894	10
X1: Comunicación Efectiva	.772	.777	5
X2: Gestión de Conocimiento	.783	.794	7
X3: Motivación	.936	.934	9
X4: Empoderamiento del personal	.923	.928	5
<b>Total de Items</b>			<b>36</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

En este capítulo se proporciona un resumen de los aspectos clave de la investigación. Se describió el tipo de investigación y el diseño adoptado. Se detalló el proceso de elaboración de la encuesta y su validación de contenido a través de expertos. Además, se realizó la operacionalización de las variables, se identificó la

población y se estableció el marco muestral. Se determinó el tamaño de la muestra y los sujetos de estudio. Por último, se presentó el método de análisis que se utilizará en este estudio y los resultados de la prueba piloto.

## **CAPITULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En este capítulo, se presentan los hallazgos obtenidos durante la investigación de campo, dividiéndose en cuatro secciones distintas. En la primera sección, se lleva a cabo un análisis descriptivo de los resultados relacionados con el perfil de la empresa y del encuestado mediante estadísticas descriptivas. La segunda sección comparte los resultados de la verificación de los supuestos básicos de correlación entre variables y de la regresión múltiple. Además, se brinda una explicación detallada de los procedimientos realizados durante el análisis estadístico utilizando el software IBM SPSS 29.

En la tercera sección, que es la última del capítulo, se demuestra la comprobación de las hipótesis, aceptándolas o rechazándolas con base en las pruebas efectuadas y considerando el nivel de significancia estadística.

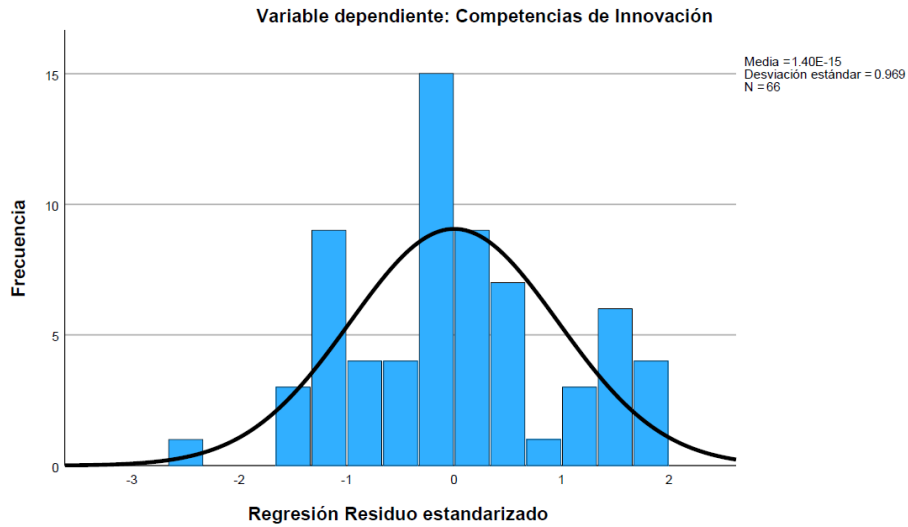
### **4.1. Estadísticos básicos de los datos muestrales**

Utilizando los datos extraídos de la muestra, se llevó a cabo la verificación de los requisitos fundamentales para validar un modelo de regresión lineal múltiple. Estos requisitos incluyen la normalidad, linealidad y homocedasticidad.

#### **a) Normalidad**

En el análisis estadístico, las pruebas de normalidad se emplean para determinar si una distribución normal es apropiada para representar los datos examinados (Narváez-Zúniga, 2022). En la Figura 8, se presenta un histograma que visualiza la distribución de los datos recolectados del instrumento y cómo se compara con la población objetivo, mostrando una curva normal. Es evidente que se satisface el requisito de normalidad, ya que se observa una variabilidad constante del error y la varianza de Y es igual para diferentes valores fijos de X.

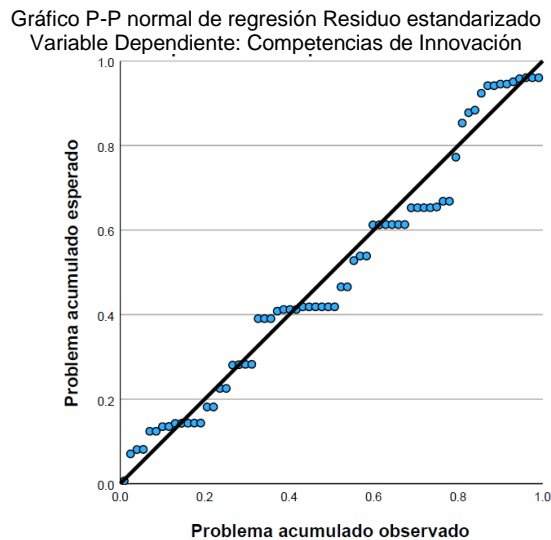
**Figura 8. Histograma**



Fuente: SPSS V.29

Teniendo en cuenta la Figura 9 se aprecia la gráfica de probabilidad normal para comparar la probabilidad acumulada observada, frente a la acumulada esperada, describiendo la relación entre la competencia de innovación y las variables independientes. De este modo, se demuestra que el conjunto de datos está alineado y distribuido alrededor y sobre la recta de regresión con lo que se comprueba la normalidad (Menéndez, 2002).

**Figura 9. Gráfico Normal de Regresión de Residuos**

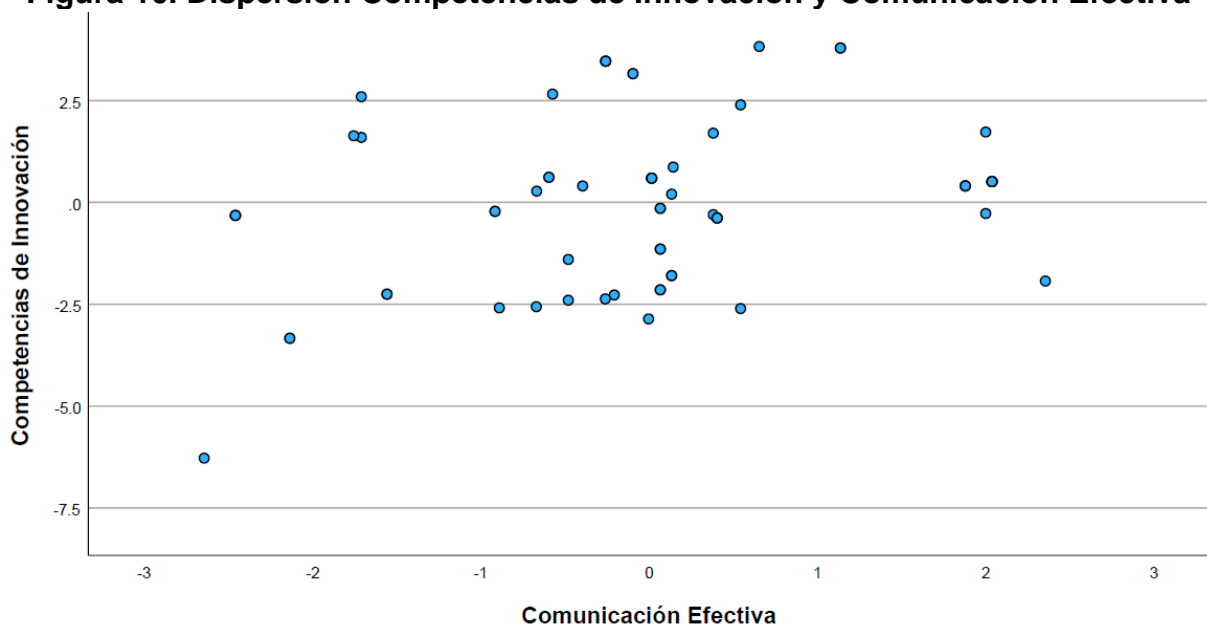


Fuente: SPSS V.29

## b) Linealidad

La linealidad de los residuos demuestra el primer supuesto de una regresión lineal validando así la relación de linealidad de una tendencia de datos, que para este caso es positiva, dado que la nube obtenida es paralela al eje horizontal. A fin de validar que las relaciones entre las variables reflejan modelos fiables, se aplican los diagramas de dispersión para visualizar los errores de un modelo de regresión simple en cada modelo aplicado. Como se aprecia en la Figura 10, se observa que existe una dispersión entre la variable dependiente Competencias de Innovación (Y) y la variable independiente Comunicación Efectiva (X1), por lo que se cumple la propiedad de Homocedasticidad y linealidad del modelo.

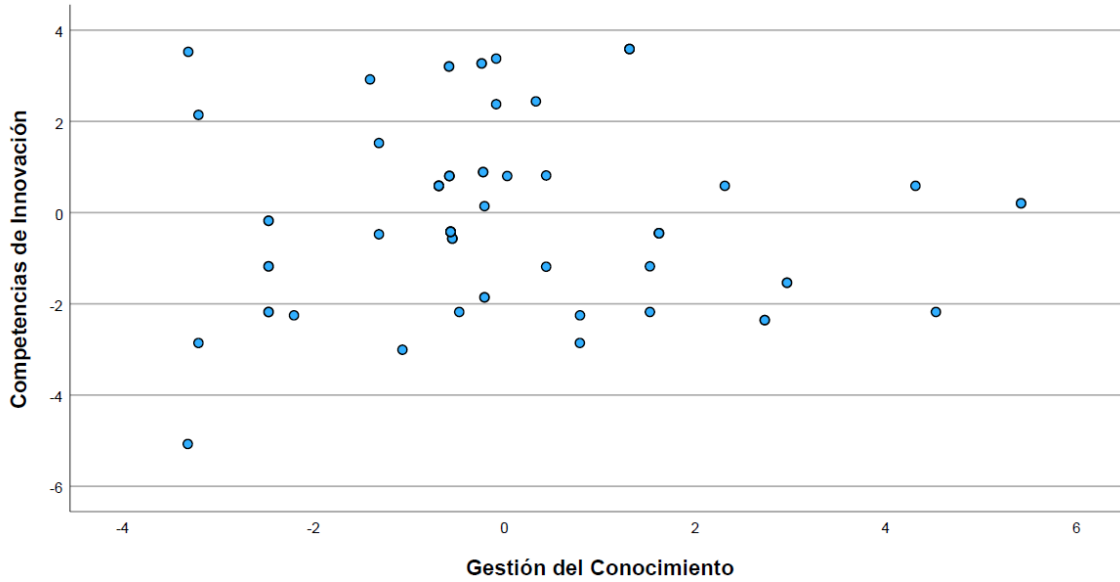
**Figura 10. Dispersión Competencias de Innovación y Comunicación Efectiva**



Fuente: SPSS V.29

Asimismo, en la Figura 11, se refleja una dispersión entre la variable dependiente Competencias de Innovación (Y) y la variable independiente Gestión del Conocimiento (X2), cumpliendo el supuesto de Homocedasticidad y linealidad.

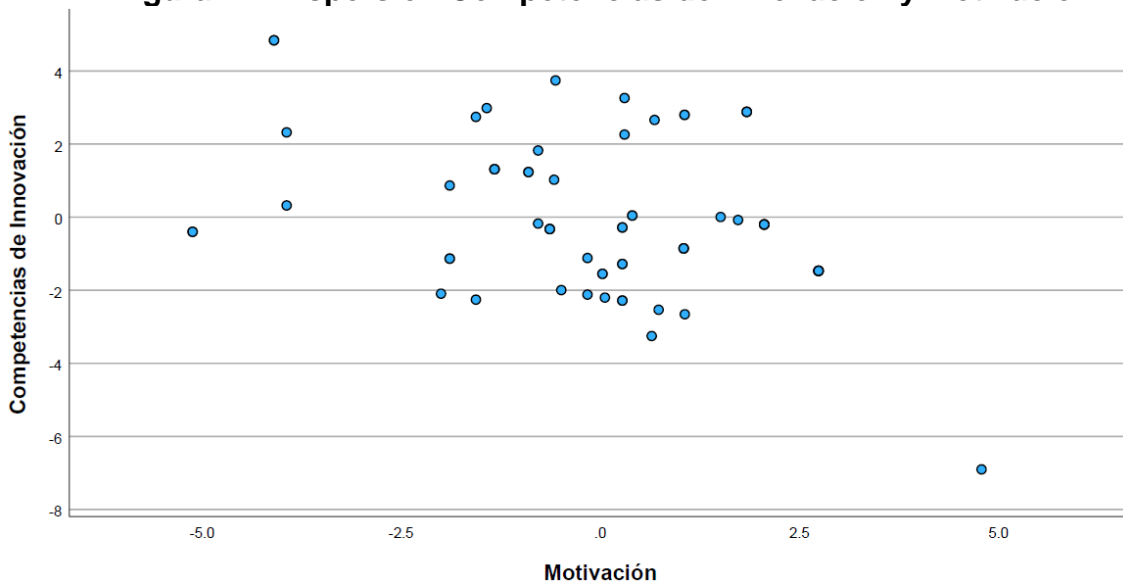
**Figura 11. Dispersión Competencias de Innovación y Gestión del Conocimiento**



Fuente: SPSS V.29

De igual manera, en la Figura 12, se evidencia que existe una dispersión entre la variable dependiente Competencias de Innovación (Y) y la variable independiente Motivación (X3) y con ello, obedeciendo la propiedad de Homocedasticidad y linealidad.

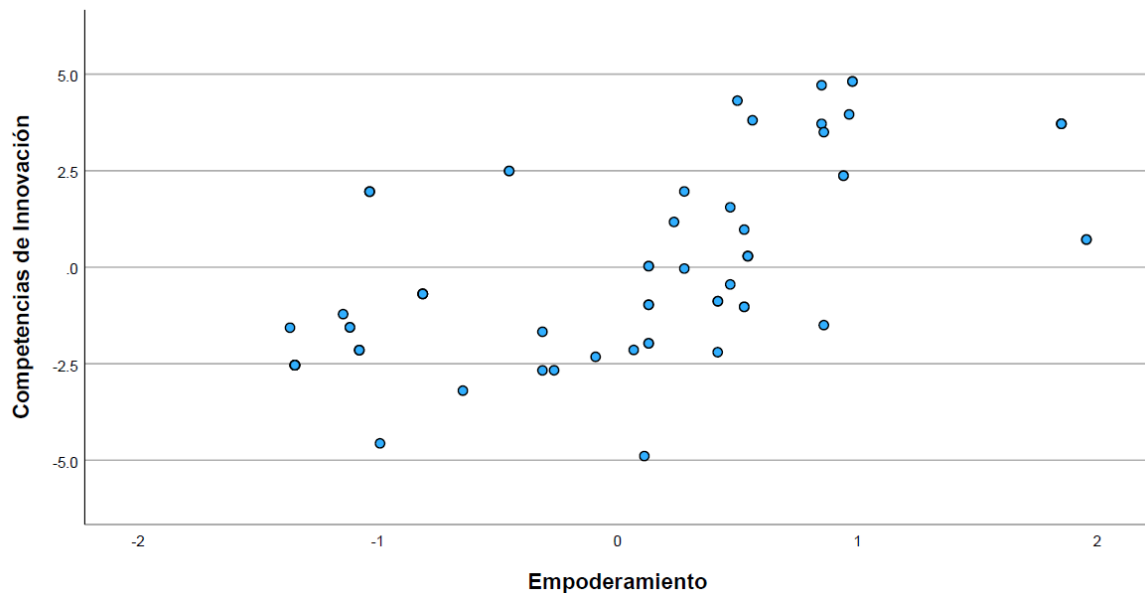
**Figura 12. Dispersión Competencias de Innovación y Motivación**



Fuente: SPSS V.29

Por último, en la Figura 13 se evidencia una dispersión entre la variable dependiente Competencias de Innovación (Y) y la variable independiente Empoderamiento del Personal (X4) y así, validar el supuesto de Homocedasticidad.

**Figura 13. Dispersión Competencias de Innovación y Empoderamiento del Personal**



Fuente: SPSS V.29

### c) Homocedasticidad

Para confirmar la homocedasticidad de los resultados estadísticos, se llevó a cabo la prueba del estadístico de Levene. Como se aprecia en la Tabla 16, esta prueba ha demostrado que se cumplen las hipótesis de igualdad de varianzas en todas las variables dependientes. Los valores obtenidos oscilan entre 0.003 y 0.154, por lo que alcanzan significación estadística al ser mayores a  $p > 0.001$ . (Mollina, 2017).

**Tabla 16. Prueba de Levene**

Variables	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Competencias de Innovación	2.280	1	64	.136
Comunicación Efectiva	2.870	1	64	.095
Gestión de Conocimiento	2.086	1	64	.154
Motivación	9.605	1	64	.003
Empoderamiento	5.578	1	64	.021

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de SPSS V.29

## 4.2. Resultados finales

Tras recopilar todos los datos, procedimos a realizar un análisis exhaustivo utilizando el software IBM SPSS Statistics 29 para obtener los resultados finales de esta investigación. En primer lugar, llevamos a cabo un análisis de estadística descriptiva para obtener una visión general de los datos. Posteriormente, efectuamos un análisis de regresión lineal múltiple para identificar posibles relaciones entre las variables estudiadas. Finalmente, se presenta los resultados de las hipótesis formuladas, cerrando así este apartado.

### 4.2.1. Estadística descriptiva

A continuación, se describe las características del perfil de los empleados de los Organismos Internacionales y el nivel del conocimiento sobre el impacto de la innovación en los Organismos en los que laboran.

La edad promedio de los encuestados es de 40.39 años y al analizar la Tabla 17 se muestra la distribución de los encuestados por rango de edad encontrando que el grupo de mayor representatividad es aquel del rango entre 36 y 45 años, también se observó que existe paridad de la cantidad de encuestados entre los grupos de edad de menor a 25 años y mayores a 55 años.

**Tabla 17. Distribución de frecuencias por rango de Edad**

Descripción	Total	Porcentaje
Menores a 25 años	5	7.58%
Entre 26 y 35 años	17	25.76%
Entre 36 y 45 años	23	34.85%
Entre 46 y 55 años	16	24.24%
Mayores de 55 años	5	7.58%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recolectados



Como resultado de las respuestas obtenidas, se evidencia en la Tabla 18 que un poco más de la mitad de los encuestados son mujeres (55.10%), cuyo grupo de edad con mayor participación fue entre 36 y 45 años. Para el caso de los hombres (44.90%), el grupo de edad con menor participación fue menores a 25 años, mientras que para las mujeres fue mayores de 55 años.

**Tabla 18. Rango de edades según Género**

<b>Género</b>	<b>&gt;25a</b>	<b>26-35</b>	<b>36-45</b>	<b>46-55</b>	<b>&gt;55a</b>	<b>Total</b>
F	4.08%	14.29%	18.37%	16.33%	2.04%	55.10%
M	2.04%	10.20%	16.33%	8.16%	8.16%	44.90%
<b>Total</b>	<b>6.12%</b>	<b>24.49%</b>	<b>34.69%</b>	<b>24.49%</b>	<b>10.20%</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recolectados

Con relación al tipo de contratación, en la Tabla 19 se aprecia que la mayor cantidad de personas que participaron de la encuesta cuentan con un contrato a plazo fijo y los grupos de edad de mayor representación son de 36 a 45 años y de 46 a 55 años. Asimismo, se evidencia que el personal con contrato temporal tiene mayor representación en los rangos de edades de 26 a 35 años y mayores a 55 años. Además, se confirma que las contrataciones de tipo prácticas corresponden al grupo de edad de menores de 25 años.

**Tabla 19. Tipo de contratación por Rango de edades**

<b>Rango de Edad</b>	<b>Plazo Fijo</b>	<b>Temporal</b>	<b>Prácticas</b>	<b>Total</b>
<25a	1.32%	0.00%	3.31%	1.99%
26-35	3.97%	11.92%	0.00%	15.89%
36-45	27.81%	5.96%	0.00%	33.77%
46-55	26.49%	2.65%	0.00%	31.79%
>55a	3.31%	13.25%	0.00%	16.56%
<b>Total</b>	<b>62.91%</b>	<b>33.77%</b>	<b>3.31%</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recolectados

Por otra parte, en la Tabla 20 se muestra la antigüedad laboral por tipo de contratación y se demuestra que el personal con contratación fija concentra la mayor antigüedad laboral entre 8 y 13 años. También se visualiza que casi la mitad del personal encuestado tienen entre 2 y 13 años laborando con contrataciones temporales. Para el caso de contrataciones tipo prácticas, cuentan con una antigüedad menor a 2 años.

**Tabla 20. Antigüedad Laboral por tipo de contratación**

Antigüedad Laboral	Plazo Fijo	Temporal	Prácticas	Total
Más de 2 años	0.00%	0.86%	1.72%	2.59%
Entre 2 y 7 años	27.59%	15.52%	0.00%	43.10%
Entre 8 y 13 años	36.21%	18.10%	0.00%	54.31%
<b>Total</b>	<b>63.79%</b>	<b>34.48%</b>	<b>1.72%</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recolectados

Finalmente, en la Tabla 21 vemos que la décima parte de los encuestados tienen personal a cargo siendo el grupo de edad de 46 a 55 años quienes cuentan con esta responsabilidad. Se aprecia poca participación de supervisión para personal menor a 45 años.

**Tabla 21. Supervisión de Personal según rango de edad**

Rango de Edad	Si	No	Total
>25a	0.00%	6.90%	6.90%
26-35	1.15%	25.29%	26.44%
36-45	1.15%	36.78%	37.93%
46-55	10.34%	6.90%	17.24%
>55a	0.00%	11.49%	11.49%
<b>Total</b>	<b>12.64%</b>	<b>87.36%</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recolectados

## 4.2.2. Análisis Estadístico

En esta sección, hemos empleado el Modelo de Regresión Lineal Múltiple debido a que cumple con el supuesto teórico de que más de una variable independiente afecta a una variable dependiente (Vilà Baños et al., 2019). Utilizamos esta técnica estadística para examinar la relación entre la variable "Competencias de Innovación" y cinco variables independientes, que fueron seleccionadas para predecir fenómenos diversos en una amplia variedad de situaciones dentro del ámbito de nuestra investigación.

### 4.2.2.1. Análisis de Medias

En relación con la percepción de los encuestados que respondieron cada una de las variables con una escala de Likert de 7, en donde 1 es totalmente en desacuerdo y 7 es totalmente de acuerdo, se estimaron los datos de media y desviación estándar de toda la población, tal como se puede apreciar en la Tabla 22. Respecto a la media se observa que para la totalidad la media fue mayor a 4.42, significa que están más de acuerdo con lo que se les preguntó de la variable. En donde la variable Motivación obtuvo el mejor puntaje con 6.35 seguida de las variables de competencias de innovación y gestión de conocimiento obtuvieron las 6.27 de puntuación de la media, la variable empoderamiento obtuvo una media de 5.98 y, la que fue menor en la media es comunicación efectiva.

**Tabla 22. Media y Desviación Estándar**

<b>Variables</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación Estándar</b>	<b>N</b>
Competencias de Innovación	6.27	.621	66
Comunicación Efectiva	4.42	.498	66
Gestión de Conocimiento	6.27	.621	66
Motivación	6.35	.480	66
Empoderamiento	5.98	.832	66

Fuente: SPSS V.29

#### 4.2.2.2. Correlaciones de las variables en estudio

En la tabla 23 se muestran los resultados obtenidos para las Competencias de Innovación (Y1), los cuales demuestran que se encontró una asociación lineal estadísticamente significativa  $r=0.862$   $p<0.001$ , la correlación entre la variable dependiente y la variable de Comunicación Efectiva (X1) es fuerte y por lo tanto evidencia que mayor comunicación efectiva aumenta las competencias de innovación.

Con respecto a la relación con la variable de Gestión de Conocimiento (X2), está asociada de forma lineal y altamente significativa con resultados de  $r=0.766$   $p<0.001$ , dando como enunciado que a mayor gestión de conocimiento mejora las competencias de innovación. En cuanto a la Motivación (X3), se muestra un resultado lineal de  $r=0.766$   $p<0.001$  concluyendo una relación positiva y altamente muy significativa. De igual manera ocurre con la variable Empoderamiento (X4) mostrando una fuerte correlación entre ambas variables,  $r=0.902$   $p<0.001$ . La relación positiva entre estas variables afirma que a mayor motivación y empoderamiento del personal se incrementa las competencias de innovación.

**Tabla 23. Análisis de Correlaciones**

		Competencias de Innovación	Comunicación Efectiva	Gestión del Conocimiento	Motivación	Empoderamiento
Correlación de Pearson	Competencias de Innovación	1.000	.862	.766	.789	.902
	Comunicación Efectiva	.862	1.000	.794	.805	.884
	Gestión del Conocimiento	.766	.794	1.000	.805	.843
	Motivación	.789	.805	.805	1.000	.939
	Empoderamiento	.902	.884	.843	.939	1.000
Sig. (unilateral)	Competencias de Innovación		<.001	<.001	<.001	<.001
	Comunicación Efectiva	.000		.000	.000	.000
	Gestión del Conocimiento	.000	.000		.000	.000
	Motivación	.000	.000	.000		.000
	Empoderamiento	.000	.000	.000	.000	

Fuente: SPSS V.29

#### 4.2.2.3. Análisis estadístico de Regresión Lineal Múltiple

Para comprobar las hipótesis de investigación se ha utilizado el método de análisis de regresión lineal múltiple, técnica estadística utilizada para analizar la relación entre una variable dependiente y variables independientes (Hair et al., 2010). Con relación a la Tabla 24, se presenta el coeficiente de correlación de R de valor 0.864 y de acuerdo con López (2022) afirma en su artículo que un coeficiente de correlación ubicado entre 0.7 y 0.89 es considerado una correlación positiva alta, por lo tanto, los resultados de la Tabla 22 permitieron determinar que las variables estudiadas están estrechamente relacionadas.

En la Tabla 24 también se presenta el valor de  $R^2 = 0.746$  con error de estimación de 0.323, cumpliendo con los requisitos y afirmando que la variable Y (Competencias de Innovación) es explicada en un 74.6 por ciento por el modelo de regresión, el cual se ajusta a los datos reales mostrando fiabilidad y solidez conforme a lo enunciado por Anderson, Sweeney y Williams (2001), quienes consideran valores útiles aquellos resultados por encima de 0.25 para estudios basados en las ciencias sociales.

El coeficiente de determinación,  $R^2$  ajustado, revela que el modelo explica de manera significativa el 73% de la varianza de la variable "Competencias de Innovación". Además, el estimador Durbin Watson se encuentra en el rango de 1.5 a 2.5, lo que indica que los residuos son independientes y no hay autocorrelación en el modelo (Landro y Gonzáles, 2016).

**Tabla 24. Modelos resultantes de la regresión de la Variable Y**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	GI1	GI2	Sig. Cambio en F	Durbin-Watson
1	.864 <sup>a</sup>	.746	.730	.323	.746	44.858	4	61	<.001	2.001

a. Variables predictoras (Constante), Comunicación efectiva, Gestión de Conocimiento, Motivación, Empoderamiento.

Fuente: SPSS V.29

En relación con el análisis ANOVA del modelo 1 de regresión, en la Tabla 25 se muestra un valor estadístico de  $F=44.858$  con probabilidad asociada  $<0.001$ , dando un resultado estadísticamente significativo, ya que el nivel de significancia es menor a 0.05. Por ende, se afirma que existe relación lineal significativa entre la variable Competencias de Innovación y las variables independientes del modelo (Mejía, 2018).

**Tabla 25. ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	18.725	4	4.681	44.858	<0.001 <sup>b</sup>
	Residuo	6.366	61	.104		
	Total	25.091	65			

a. Variables dependientes: Competencias de Innovación

b. Predictores: (Constante), Comunicación efectiva, Gestión de Conocimiento, Motivación, Empoderamiento.

Fuente: SPSS V.29

En la Tabla 26 se presentan los coeficientes estimados del modelo, específicamente en la columna de "coeficientes no estandarizados" (B). Estos coeficientes son parte integral de la ecuación y se calculan teniendo en cuenta la presencia de las demás variables independientes. Es importante destacar que estos coeficientes no son independientes entre sí.

Por otro lado, los "coeficientes tipificados Beta" se basan en puntuaciones típicas, lo que los hace comparables entre diferentes variables. Estos coeficientes cuantifican el cambio que se produce en la variable dependiente "Competencias de Innovación" por cada cambio en la variable independiente correspondiente, manteniendo constantes las demás variables independientes. De esta manera, identificamos la importancia relativa de cada variable independiente en la ecuación (Vilà Baños et al., 2019). Por lo tanto, las variables con coeficientes más altos son aquellas que ejercen mayor influencia o peso en el modelo.

Como se visualiza en la Tabla 26, se muestra las variables que son capaces de predecir la nota de selectividad, y rechazar aquellas variables que no son importantes

en este caso. Para ello, solo se seleccionará aquellas variables que sean significativas (<.05), por lo tanto, en la tabla se muestra el impacto de las Competencias de Innovación sobre la comunicación efectiva con un valor  $\beta=0.398$ ; sig=0.002, la variable gestión del conocimiento  $\beta=0.266$ ; sig. 0.25 y la variable empoderamiento con  $\beta=0.214$ ; sig. 0.49. La variable Motivación obtuvo  $\beta=-0.020$ ; sig. 0.913, puntuaciones superiores al valor de significancia y por lo tanto, debe ser rechazada.

**Tabla 26. Análisis de Coeficientes**

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	1.260	.631		1.997	.050
	Comunicación Efectiva	.497	.151	.398	3.296	.002
	Gestión del Conocimiento	.266	.115	.266	2.303	.025
	Motivación	-.020	.186	-.016	-.110	.913
	Empoderamiento	.214	.111	.286	1.922	.049

a. Variables dependientes: Competencias de Innovación

b. Predictores: (Constante), Comunicación efectiva, Gestión de Conocimiento, Motivación, Empoderamiento.

Fuente: SPSS V.29

También se calculó si existía multicolinealidad por medio de la evaluación de los valores de las medidas de tolerancia y el índice de factor de inflación de la varianza (VIF, Variance Inflation Factor). Este índice es un indicador inverso de la tolerancia. Un valor más bajo en el VIF indica una menor multicolinealidad entre las variables independientes. Asimismo, una tolerancia menor a 0,10 diagnostica graves problemas de colinealidad. Además, se considera que un valor de VIF > 10 indica problemas graves de colinealidad (Vilà Baños et al., 2019).

En la Tabla 27 se puede observar que los valores del VIF oscilan entre 3.197 y 5.336, adicionalmente, los valores de tolerancia se encuentran entre 0.187 y 0.313, valores mayores a 0.10. En conclusión, los valores de tolerancia y VIF de este modelo sugiere que no hay presencia de multicolinealidad.

**Tabla 27. Valores de tolerancia y de VIF**

Modelo	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
			Tolerancia	VIF
(Constante)	1.997	.050		
1 Comunicación Efectiva	3.296	.002	.285	3.506
Gestión del Conocimiento	2.303	.025	.313	3.197
Motivación	-.110	.913	.202	4.947
Empoderamiento	1.922	.049	.187	5.336

a. Variables dependientes: Competencias de Innovación

b. Predictores: (Constante), Comunicación efectiva, Gestión de Conocimiento, Motivación, Empoderamiento.

Fuente: SPSS V.29

Por lo anterior, se evaluaron los valores de los coeficientes de cada una de las variables independientes y se determinó que tres de estas variables, Comunicación Efectiva: X1; Gestión del Conocimiento: X2 y Empoderamiento: X4 son estadísticamente significativos ( $p < 0.005$ ), por lo que la ecuación resultante del modelo es la siguiente:

**Ecuación 3. Modelo resultante de la hipótesis operativa**

$$\hat{Y} = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_4 X_4 + \varepsilon$$

$$\hat{Y} = (1.260) + 0.398 X_1 + 0.266 X_2 + 0.286 X_4 + \varepsilon$$

Donde:

$\hat{Y}$  : Competencias de Innovación

$X_1$  : Comunicación Efectiva

$X_2$  : Gestión del Conocimiento

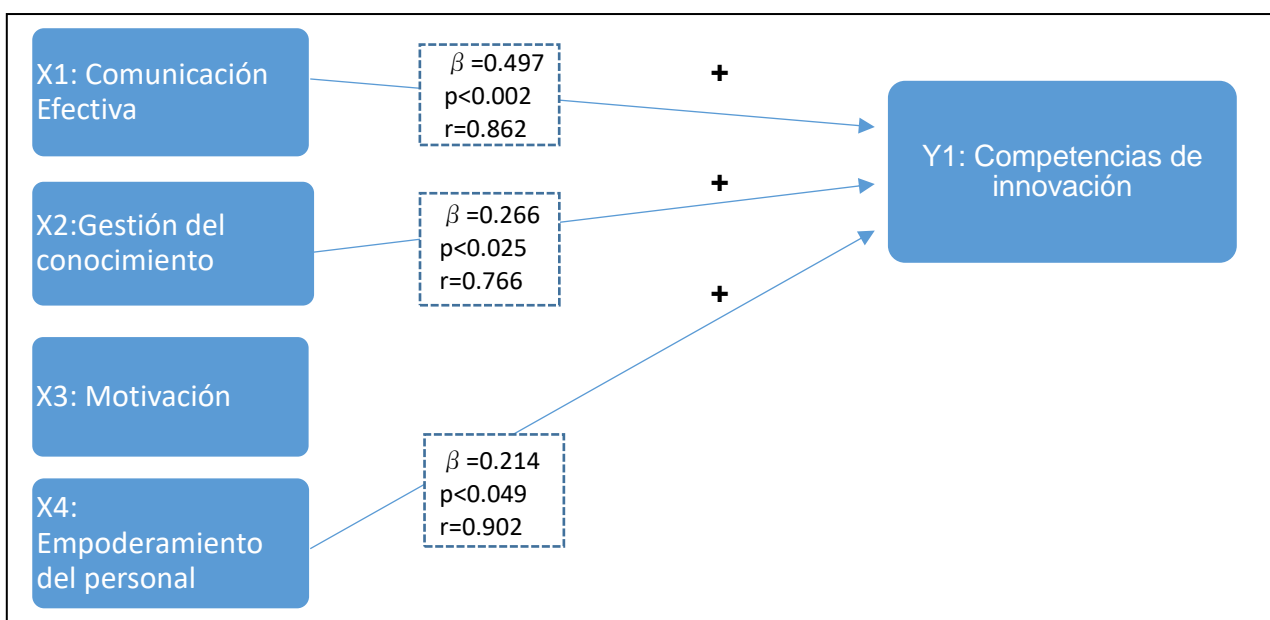
$X_4$  : Empoderamiento

$\varepsilon$  : Error



Según los datos obtenidos, se identificaron tres factores que tienen un impacto positivo en el desarrollo de competencias de innovación: la comunicación efectiva, la gestión del conocimiento y el empoderamiento. El modelo gráfico resultante, que muestra las relaciones entre estas variables junto con sus respectivos coeficientes  $\beta$  y niveles de significancia, se presenta en la siguiente figura 14. Además, los resultados de la correlación de Pearson ( $r$ ) se encuentran detallados en la Tabla 21.

**Figura 14. Modelo Gráfico Resultante**



Fuente: Elaboración propia.

### 4.3. Comprobación de las Hipótesis

Con el fin de cumplir el objetivo de esta investigación, se empleó el método de regresión lineal múltiple utilizando el software SPSS v29 para contrastar la hipótesis planteada en este estudio. Los coeficientes beta resultantes se presentan en la tabla 28. Según Rositas (2005), se considera que la relevancia de la varianza de las variables debe ser mayor a 0.20 para ser consideradas relevantes, como se detalla en la tabla 28.

**Tabla 28. Valor de coeficientes e impacto en el modelo**

Valor en los coeficientes	Valoración de impacto
0.00 – 0.09	Imperceptible
0.10 – 0.15	Perceptible
0.16 – 0.19	Considerable
0.20 – 0.29	Importante
0.30 – 0.50	Fuerte
Mayores a 0.50	Muy fuerte

Fuente: Elaboración con base a Rositas (2005).

Asimismo, para llevar a cabo la evaluación en los modelos mencionados, y de acuerdo con Rositas (2005) se aplicó el mismo criterio respecto a las valoraciones para evaluar la incidencia con base a p-valor como se muestra en la Tabla 29, de modo que se defina la probabilidad de que un valor estadístico calculado sea posible dada una hipótesis nula cierta.

**Tabla 29. Criterios para evaluar la incidencia con base a p-valor**

Intervalo de valoración	Significado	p-valor
t mayor o igual a 3.1	Altamente significativo	0.0001
t mayor o igual a 2.33 y menor a 3.1	Considerablemente significativo	0.01
t mayor o igual a 1.68 y menor a 2.3	Significativo	0.05
t menor a 1.68	No significativo	Mayor a .05

Fuente: Elaboración con base a Rositas (2005).

Con respecto a las Competencias de Innovación, en la Tabla 30 se aprecia como se aceptan las variables de Comunicación Efectiva, Gestión de Conocimiento y Empoderamiento, las cuales rechazan la hipótesis nula  $H_0$  y aceptan las hipótesis alternativas que son estadísticamente significativas al mostrar un  $p\text{-valor} < 0,05$ , y en cuanto a la variable de Motivación no fue significativa como factor que mejora las Competencias de Innovación debido a que acepta la hipótesis nula  $H_0$ .

**Tabla 30. Resultados de las hipótesis**

Hipótesis	$\beta$	p-valor	Resultados
H1 = La comunicación efectiva es un factor que incide positiva y significativamente en las competencias de innovación de los Organismos Internacionales con filial en Perú.	0.497	0.002	Significativa
H2 = La gestión del conocimiento es un factor que incide positiva y significativamente en las competencias de innovación de los Organismos Internacionales con filial en Perú.	0.266	0.025	Significativa
H3 = La motivación del capital humano es un factor que incide positiva y significativamente en las competencias de innovación de los Organismos Internacionales con filial en Perú.	-0.020	0.913	No significativa
H4 = El empoderamiento del personal es un factor que incide positiva y significativamente en las competencias de innovación de los Organismos Internacionales con filial en Perú.	0.214	0.049	Significativa

Fuente: Elaboración propia

Al respecto, en la Tabla 30 se muestran los resultados de las variables independientes y el impacto contra la variable dependiente de acuerdo con la  $\beta$  obtenida.

- Con respecto H1: Comunicación Efectiva es un factor que incide positiva y significativamente en las Competencias de Innovación encontrando un impacto fuerte al obtener un  $\beta = 0.497$ .

- En relación con H2 Gestión del Conocimiento es un factor que incide positiva y significativamente en las Competencias de Innovación con un impacto importante ya que obtuvo un  $\beta = 0.266$ .
- De acuerdo con H3 Motivación es un factor que no incide positiva y significativamente en las Competencias de Innovación con un impacto negativo ya que obtuvo un  $\beta = -0.020$ .
- Con respecto a la H4 Empoderamiento del Personal es un factor que incide positiva y significativamente en las Competencias de Innovación con un impacto importante con  $\beta = 0.214$ .

En consecuencia, la hipótesis general inicial, que afirmaba que "los factores de la comunicación efectiva, la gestión de conocimiento, la motivación y el empoderamiento del personal mejoran significativamente las competencias de innovación del personal administrativo en los Organismos Internacionales", ha sido rechazada. A partir de la evidencia obtenida, se reformula de la siguiente manera: "los factores de la comunicación efectiva, la gestión de conocimiento y el empoderamiento del personal mejoran significativamente las competencias de innovación del personal administrativo en los Organismos Internacionales; mientras que la motivación se relaciona de forma negativa con la variable dependiente".

En resumen, tras analizar los resultados presentados, que incluyen los estadísticos descriptivos y la comprobación de los supuestos de la regresión lineal que respaldan su fiabilidad, se procedió a realizar la regresión lineal múltiple y se verificaron las hipótesis establecidas.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo final se presentan los principales logros y hallazgos de esta investigación, los cuales cumplen con los objetivos metodológicos establecidos. Además, se destaca la contribución del marco teórico y se registran recomendaciones para mejorar las competencias de innovación del personal en Organismos Internacionales. Asimismo, se proponen posibles áreas de investigación que pueden servir de base para la toma de decisiones tanto en Organismos Internacionales como en empresas privadas, instituciones académicas y el Gobierno.

### **Cumplimiento de objetivos**

Con los resultados obtenidos se contesta de manera parcial la pregunta central de investigación: ¿Cuáles son los factores que mejoran las competencias de innovación de los empleados en los Organismos Internacionales?, debido a que la hipótesis de motivación no resultó apoyada. Al respecto, se utilizó el procedimiento estadístico de regresión múltiple lineal en el software SPSS. Para contestar la pregunta de investigación se usó una metodología enfocada a resolver el problema de estudio y se cumplió de manera parcial con el objetivo, además se validaron las hipótesis 1, 2 y 4 y se determinó las variables independientes que mejoran las competencias de innovación del personal administrativo de los Organismos Internacionales.

En cuanto al cumplimiento de los objetivos metodológicos de la investigación, se mostraron los antecedentes relacionados a las competencias de innovación relacionados a los Organismos Internacionales; así como las causas y consecuencias de la variable dependiente. Asimismo, se revisó el marco teórico e investigaciones aplicadas relacionadas con la innovación y competencias de innovación y todas las variables independientes. Con respecto al tercer punto de los objetivos metodológicos, se evidencia que se cumplió con el diseño de un instrumento de medición, el cual fue un Cuestionario. Finalmente, se cumplió con el cuarto punto metodológico correspondiente a la validez y aplicabilidad del instrumento.

Los resultados obtenidos afirman que las hipótesis propuestas en el modelo son aprobadas dado que los resultados obtenidos son de incidencia positiva y significativos, aprobando las hipótesis H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub> y H<sub>4</sub>, y rechazando la hipótesis H<sub>3</sub> al no detectarse un fundamento estadístico sólido.

Para comprobar que existe una relación entre la variable independiente Comunicación Efectiva y la variable dependiente Competencias de Innovación, se estableció la hipótesis 1 (H<sub>1</sub>), mostrando como resultado que la variable independiente incide positiva y significativamente, además de tener un impacto fuerte en las Competencias de Innovación del personal administrativo de los Organismos Internacionales con filial en Perú ( $\beta = 0.497$ ;  $p < 0.002$ ).

Con relación a las hipótesis H<sub>2</sub> y H<sub>4</sub> que corresponden a las variables independientes Gestión del Conocimiento y Empoderamiento del Personal respectivamente, se obtuvo resultados estadísticos que muestran que estas variables inciden positiva y significativamente en las Competencias de Innovación con un impacto importante (H<sub>2</sub>:  $\beta = 0.266$ ;  $p < 0.025$ ; H<sub>3</sub>:  $\beta = 0.214$ ;  $p < 0.049$ )

Sin embargo, la hipótesis H<sub>3</sub> no se acepta mostrando resultados estadísticos negativos que evidencian un rechazo entre la variable independiente Motivación con la variable dependiente Competencias de Innovación, no obstante, existe estudios que indican que existe una relación positiva entre ambas variables por ejemplo el estudio de Imdad et al (2017). Sin embargo, estudios como Van Iddekinge et al. (2018), Hackney (2017) así como Zhu (2016) coinciden que la motivación de los empleados es un factor moderador entre la Organización y las competencias de innovación, es decir, las competencias de innovación del empleado mejoraran en función a la interacción entre sus habilidades cognitivas y la motivación que reciba de la Organización y no a nivel personal (individual).

## **Contribución teórica**

Los resultados anteriores son una contribución teórica dado que se utilizó un modelo estadístico apoyado por un método científico para demostrar la validez de las hipótesis H1, H2 y H4, con excepción de la hipótesis H3. Asimismo, con esta investigación se confirma que existe un impacto importante y una incidencia positiva y significativa entre las variables independientes y la variable dependiente, integrando de forma teórica los estudios previos realizados

El hecho de que las competencias de innovación muestren una relación positiva con la comunicación efectiva del personal, gestión del conocimiento y empoderamiento del personal, y además demuestren un impacto fuerte y significativo, refuerza la importancia de haber estudiado estas variables en el contexto peruano y enfocado al personal administrativo de los Organismos Internacionales. Asimismo, complementa de forma teórica los estudios previos realizados sobre las variables estudiadas, las cuales han sido descritas y detalladas en capítulos anteriores.

El resultado obtenido para la hipótesis H1 está en línea con el estudio realizado por Roffeei et al. (2018),, quienes afirmaron que el comportamiento innovador se encuentra significativa y positivamente relacionado con la comunicación efectiva. Esta última actúa como un factor impulsor para el involucramiento voluntario con la cultura de la innovación.

Asimismo, el resultado de la hipótesis H2 coincide con la investigación llevada a cabo por Iqbal et al. (2020), quienes concluyeron que la gestión del conocimiento aumenta la capacidad de innovación a nivel individual, lo que se traduce en una mejora en las habilidades y conocimientos de los empleados. En consecuencia, esto contribuye significativamente al desarrollo de sus competencias de innovación.

Además, en relación con la hipótesis H4, es relevante mencionar el estudio realizado por Echebiri et al. (2020), quienes también investigaron sobre el impacto del

empoderamiento del personal en el mejoramiento de las competencias de innovación. Los resultados obtenidos en nuestra investigación muestran similitudes con los hallazgos de dicho estudio, corroborando así la importancia del empoderamiento en el desarrollo de competencias innovadoras

Otra contribución teórica se refiere a que el estudio está dirigido a los empleados de las diferentes áreas de administración, personal responsable de las operaciones, procesos y transacciones de los Organismos Internacionales. El personal administrativo desempeña un papel fundamental, ya que son responsables de llevar a cabo las actividades, estrategias y procesos que forman la base de toda organización. Es importante destacar que el personal administrativo posee habilidades que, a través de capacitación y entrenamiento, los convierten en especialistas en funciones específicas, lo que resalta la importancia de contar con competencias orientadas a la innovación.

Por otra parte, el hecho de no encontrar una relación entre las competencias de innovación y la motivación proporciona un aporte teórico que demuestra que esta variable no es significativa ni influyente en la aplicación de la motivación en el personal administrativo de los Organismos Internacionales. De los 9 ítems planteados sobre la variable independiente de Motivación, se detectó que un ítem se relaciona con la motivación pecuniaria, mientras que los 8 ítems restantes están relacionados con la motivación por desempeño enfocada en la productividad y los resultados. Al respecto, Sauerman y Cohen (2010) revelan en su estudio que la motivación por desempeño se refiere al esfuerzo dedicado a reflejar procesos cognitivos, no a la cantidad de esfuerzo medido en horas trabajadas.

Los resultados obtenidos indican que el personal de los Organismos Internacionales no encuentra su motivación en aspectos pecuniarios ni en la cantidad de esfuerzo dedicado. En consecuencia, nuestros hallazgos sugieren que los empleados son motivados por factores no pecuniarios, lo que sugiere la necesidad de llevar a cabo una investigación adicional sobre el papel de estas motivaciones en el



personal de los Organismos Internacionales considerando que dichas instituciones tienen una misión a favor de la sociedad, por lo que sus empleados podrían ser motivados por disfrute, construcción de reputación, desarrollo personal, desarrollo profesional, altruismo, utilitarismo, ideología, sentido de comunidad, reciprocidad y autoeficacia, tal como lo menciona Suhada et al. (2021) en su investigación. En futuros estudios, sería importante determinar el conjunto de motivaciones no pecuniarias que impactan de manera positiva y significativa en las competencias de innovación del personal.

De acuerdo con Ampuero et al. (2020), es importante que el personal cuente con diferentes estilos de aprendizaje ya que permiten que el personal se incline de manera natural al desarrollo de competencias de innovación. Por ello, esta investigación muestra evidencia teórica con respecto a la relación entre las variables de las Competencias de Innovación con Comunicación Efectiva, Gestión del Conocimiento y Empoderamiento del Personal.

### **Implicaciones prácticas**

Uno de los factores que mejoran las competencias de innovación del personal es la comunicación efectiva, pudiendo ser de utilidad para las organizaciones, ya que pueden revisar si cuentan con una cultura organizacional fuerte, además de asegurarse que su personal cuenta con capacidades de proporcionar información regular, coherente y significativa, además de poner en práctica la escucha activa.

Habiéndose demostrado las hipótesis respectivas y de acuerdo a la operacionalización de las variables de estudio, la investigación brinda una utilidad a los Organismos Internacionales, puesto que estos Organismos ayudan al país brindando asistencia técnica para producir y ejecutar proyectos en beneficios de la sociedad, y por ende, al contar con personal con competencias de innovación redonda en mayores niveles de productividad y resultados más eficaces para el logro de objetivos organizacionales que recaen en beneficiar no solo al país sino también a la sociedad.

Esta investigación también puede ser útil para empresas nacionales e internacionales de distintos giros, a fin de que puedan trabajar en crear ambientes de trabajo donde se logre una filosofía de gestión del conocimiento donde los empleados participen activamente como consumidores y colaboradores en la creación de programas de capacitación, contribuyendo a la creación y búsqueda de conocimiento, así como la aplicación de aprendizaje.

Los resultados obtenidos en este estudio también son relevantes para los supervisores de recursos humanos, ya que pueden detectar si el personal a cargo utiliza una comunicación efectiva, gestionan conocimiento y si están empoderados, de modo que puedan mejorar sus competencias de innovación. También es de relevancia para cualquier giro de empresa, ya que contar con personal con competencias de innovación aporta beneficios para las empresas, dado que la adaptabilidad, flexibilidad y análisis que producen los colaboradores genera mayores niveles de productividad y mejora la calidad en los procesos y resultados.

Este estudio es relevante para los directores y gerentes de todas las áreas de una organización debido a que permitirá identificar si todo el personal conoce y aplica innovación además de gestionar la incorporación de la innovación como parte de las competencias del personal. Incluso, habiéndose demostrado en otros estudios que las competencias de innovación generan procesos más eficientes y resultados más eficaces.

### **Limitaciones de la investigación**

Una de las limitaciones de este estudio fue el tiempo en el que se aplicó esto debido al confinamiento por COVID-19 fue difícil el levantamiento de dato de forma presencial, las encuestas se hicieron en línea, cabe resaltar que al hacer la encuesta en esta modalidad no impidió cumplir con el objetivo como se demuestra en los resultados obtenidos.

Otra limitante pudo ser el no conseguir datos exactos sobre el número de trabajadores en los Organismos Internacionales con filial en Perú, esto a causa de la contingencia por COVID-19, restringiendo el acceso a dependencias como las Oficinas del Ministerio de Relaciones Exteriores, motivo por el cual se forzó a usar datos disponibles y de acceso a todo el público y con base en eso determinar los porcentajes de la población muestra. Es importante destacar que se cumplió con el objetivo de encuestar personal administrativo lo cual se muestra en los resultados del perfil del encuestado.

Una limitación importante de esta investigación radica en su enfoque específico en los aspectos motivacionales pecuniarios y la cantidad de esfuerzo aplicado por los empleados para alcanzar resultados. Debido a esta focalización, la variable independiente de "Motivación" fue descartada, ya que nuestra revisión de literatura sobre este tema se limitó solo a una fracción del extenso cuerpo de literatura sobre motivaciones

No obstante, los resultados obtenidos resaltan la relevancia de poner énfasis en la teoría motivacional y explicar cómo los empleados de organismos internacionales pueden aprovechar estas motivaciones para mejorar significativamente sus competencias de innovación. En futuras investigaciones, sería esencial abordar de manera más integral el espectro de motivaciones no pecuniarias para obtener una visión más completa y precisa de su influencia en el personal de estos organismos.

## **Recomendaciones**

El resultado obtenido de las hipótesis del modelo, junto con la operacionalización de las variables, proporciona una valiosa utilidad para las organizaciones que buscan adaptarse al entorno actual posterior a la pandemia. En este escenario, el uso de nuevas tecnologías e innovación se ha convertido en una prioridad fundamental para todas las organizaciones, con el objetivo de contar con personal resiliente y con competencias en innovación.

Dado que los resultados indican la importancia de la comunicación efectiva, se sugiere a los supervisores y responsables de la toma de decisiones que realicen encuestas periódicas con el personal para evaluar cómo perciben el uso de una comunicación regular, coherente y significativa, así como la práctica de la escucha activa. Además de las encuestas, también se pueden llevar a cabo entrevistas en profundidad o grupos de enfoque con los empleados para obtener información más detallada. Estas actividades pueden llevarse a cabo a través de formularios en línea, videollamadas o reuniones presenciales, según la disponibilidad y preferencias de los empleados.

Los hallazgos del estudio respaldan la idea de que la gestión del conocimiento tiene un impacto positivo en el desarrollo de competencias de innovación. Por lo tanto, se sugiere que los organismos, empresas e instituciones fomenten la implementación de programas de aprendizaje que faciliten el intercambio de información y experiencia entre sus empleados. Una propuesta concreta es la creación de grupos de profesionales con el objetivo de mejorar el rendimiento organizacional y los resultados de diversas actividades o proyectos. Estas acciones pueden contribuir significativamente a promover un ambiente propicio para la innovación y el crecimiento dentro de la organización.

En esta investigación, se ha demostrado una relación significativa entre el empoderamiento y las competencias de innovación del personal. Esta relación podría estar vinculada con la estrategia de gestión de liderazgo adoptada por la organización, la cual tiene como objetivo mejorar las habilidades y capacidades del personal, brindándoles la oportunidad de desarrollar nuevas fortalezas y competencias. Es evidente que el empoderamiento juega un papel clave en el fomento de un entorno propicio para la innovación, lo que resulta beneficioso tanto para los empleados como para la organización en su conjunto.

Como futuras líneas de investigación, se sugiere considerar dos recomendaciones para dar continuidad a la tesis. En primer lugar, llevar a cabo un análisis detallado de las motivaciones no pecuniarias que tienen un impacto positivo en las competencias de innovación de los empleados de los Organismos Internacionales. Explorar estas motivaciones adicionales permitiría comprender mejor qué factores intrínsecos impulsan la creatividad y el desempeño innovador en el contexto específico de estas organizaciones.

Además, se propone realizar un análisis focalizado en las cuatro generaciones presentes en los Organismos Internacionales: baby boomers, generación X, generación Y y generación Z. Comparar y contrastar los factores motivacionales que influyen en las competencias de innovación de cada generación podría arrojar información valiosa sobre las dinámicas generacionales y sus respectivas formas de trabajar e innovar. Este enfoque ayudaría a adaptar las estrategias de motivación y liderazgo a las necesidades y características particulares de cada grupo generacional, promoviendo así un ambiente laboral más enriquecedor y productivo en las organizaciones internacionales que finalmente influye en las competencias de innovación del personal.

Además, una propuesta adicional sería extender esta investigación a una población objetivo compuesta por colaboradores con discapacidades y habilidades diferentes de los Organismos Internacionales. Al comparar y enriquecer los resultados con este grupo, podríamos encontrar aplicaciones prácticas que contribuyan significativamente al conocimiento en todo tipo de empresas, organizaciones e instituciones privadas y gubernamentales. Esto permitiría obtener una visión más inclusiva y diversa sobre cómo el empoderamiento y las competencias de innovación pueden influir en diferentes contextos laborales, lo que sería de gran valor para la comunidad académica y empresarial.

Con la discusión académica y las implicancias prácticas se cierra la presente investigación con el deseo de contribuir a mejorar las competencias de innovación del

personal de los Organismos Internacionales con filial en Perú, para que apoyen al cumplimiento de los objetivos, los cuales son brindar asistencia técnica al país y así incidir en mejorar la calidad de las políticas públicas que benefician a nuestra sociedad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Agencia Peruana de Cooperación Internacional. (2020). *Situación y tendencias de la Cooperación Técnica Internacional en el Perú 2018*. <http://portal.apci.gob.pe/Novedades/pdf-situacion-y-tendencias-de-la-cooperacion-tecnica-internacional-en-el-peru-2018.pdf>
- Al Masaeid, T., & Anagreh, S. (2020). Organisational development interventions to solve performance management challenges. *Journal of University of Shanghai for Science and Technology*, 22(11), 1744 – 1760. <https://jusst.org/wp-content/uploads/2020/11/Organisational-Development-Interventions-to-solve-performance-management-challenge1.pdf>
- Alavi, M., & Leidner, D. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107 - 136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Annique, C. (2001). *Complements or substitutes? The effects of organizational communication routines and project team management practices on innovation capability* [Trabajo de investigación, Massachusetts Institute of Technology]. [https://www.researchgate.net/publication/239922747\\_COMPLEMENTS\\_OR\\_SUBSTITUTES\\_THE\\_EFFECTS\\_OF\\_ORGANIZATIONAL\\_COMMUNICATION\\_ROUTINES\\_AND\\_PROJECT\\_TEAM\\_MANAGEMENT\\_PRACTICES\\_ON\\_INNOVATION\\_CAPABILITY](https://www.researchgate.net/publication/239922747_COMPLEMENTS_OR_SUBSTITUTES_THE_EFFECTS_OF_ORGANIZATIONAL_COMMUNICATION_ROUTINES_AND_PROJECT_TEAM_MANAGEMENT_PRACTICES_ON_INNOVATION_CAPABILITY)
- Audenaert, M., Vanderstraeten, A., & Buyens, D. (2017). When innovation requirements empower individual innovation: the role of job complexity. *Personnel Review*, 46(3), 608-623. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2014-0219>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2019). *Informe Anual, Reseña del año 2019*. [https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Informe\\_anual\\_d\\_el\\_Banco\\_Interamericano\\_de Desarrallo\\_2019\\_Rese%C3%B1a\\_del\\_a%C3%B1o.pdf](https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Informe_anual_d_el_Banco_Interamericano_de Desarrallo_2019_Rese%C3%B1a_del_a%C3%B1o.pdf)
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bukhari, Z., & Mehmood, K. (2022). The Mediating role of Effective Communication between Organization Strategy, Structure, Culture and Organization

- Performance. *Review of Education, Administration and Law*, 5(4), 543-557. <https://doi.org/10.47067/real.v5i4.289>
- Çakar, N., & Ertürk, A. (2010). Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 325-359. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00297.x>
- Cifuentes, L., & Londoño, M. (2017). Rasgos Identificativos que promueven la Cultura de la Innovación en las organizaciones. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 36(1), 35 - 47. <https://doi.org/10.21772/ripo.v36n1a03>
- Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52. <https://doi.org/10.1177/0022242299405800404>
- De la Cruz, I. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Ministerio de educación, cultura y deporte.
- Dean, H. (2015, 15 de octubre). *Building Innovation Capability in UNICEF*. <https://www.unicef.org/innovation/stories/building-innovation-capability-unicef>
- Díaz, E. (2018). Las organizaciones internacionales como sujetos del derecho internacional. Algunas reflexiones sobre los orígenes. *Revista de Estudios Políticos y Estratégicos*, 6(1), 94 - 114. <https://revistaepe.utem.cl/articulos/las-organizaciones-internacionales-como-sujetos-del-derecho-internacional-algunas-reflexiones-sobre-los-origenes/>
- Drucker, P. (1985). *Innovación y emprendimiento*. Editorial
- Echebiri, C., Amundsen, S., & Engen, M. (2020). Linking Structural Empowerment to Employee-Driven Innovation: The Mediation Role of Psychological Empowerment. *Administrative Sciences*, 10(3), 1-20. <https://doi.org/10.3390/admsci10030042>
- Edwards, J. (2005). Business processes and knowledge management. In M. Khosrow-Pour, D. (Ed.), *Encyclopedia of Information Science and Technology*, (pp. 471-476). IGI Global.
- Eko, F., Setyadi, D., & Hendri, M. (2019). Effect of Transformational Leadership Style and Knowledge Management on Organizational Innovation through



- Empowerment, Member Creativity and Learning Organization. *Journal of Arts & Humanities*, 8(8), 01-16. <https://doi.org/10.18533/journal.v8i8.1699>
- Enns, H., Huff, S., & Higgins, C. (2003). CIO lateral influence behaviors: Gaining Peers' commitment strategic information systems. *MIS Quarterly*, 27(1), 155-176. [https://ecommons.udayton.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1103&context=mis\\_fac\\_pub](https://ecommons.udayton.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1103&context=mis_fac_pub)
- Escorsa, P. y Valls, J. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. Edicions UPC. [https://www.researchgate.net/profile/Jaume-Valls-Pasola/publication/260210824\\_Tecnologia\\_e\\_innovacion\\_en\\_la\\_empresa/links/5eecb559299bf1faac629d11/Tecnologia-e-innovacion-en-la-empresa.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jaume-Valls-Pasola/publication/260210824_Tecnologia_e_innovacion_en_la_empresa/links/5eecb559299bf1faac629d11/Tecnologia-e-innovacion-en-la-empresa.pdf)
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2012). Using Employee Empowerment to encourage innovative behavior in the public sector. *Journal of Public Administration Research*, 23(1), 155-187. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus008>
- Fischer, C., Malycha, C., & Schafmann, E. (2019). The Influence of Intrinsic Motivation and Synergistic Extrinsic Motivators on Creativity and Innovation. *International School of Management*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00137>
- Freeman, C. (1982). *The Economics of Industrial Innovation*. The MIT Press
- Garbanzo-Vargas, G. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(1), 67 - 87. <https://doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>
- Granda Gualpa, D. (2016). *El síndrome del boreout y el desempeño laboral en los colaboradores del Hospital Yerovi Mackuart del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/20267>
- Gómez Marian; Rodríguez Monroy, Carlos y Guaita, Wilfredo (2010). Método de análisis por indicadores para evaluar la gestión del conocimiento en empresas manufacturera. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)-Universidad del Zulia (LUZ)- Venezuela*, 16(2), pp. 304 -316. <http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/rcs/article/view/13553/13537>.

- Grol, R., & Wensing, M. (2020). Characteristics of Successful Innovations. En M. Wensing, R. Grol, & J. Grimshaw (Eds.) *Improving Patient Care: The Implementation of change in Health Care* (3 ed., pp. 87-102). <https://doi.org/10.1002/9781119488620.ch5>
- Gupta, V. (2020). Relationships between leadership, motivation and employee-level innovation: evidence from India. *Personnel Review*, 49(7), 1363 - 1379. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2019-0595>
- Gutiérrez, S. (2015). Manejo efectivo del Empowerment en los Gerentes de las Multinacionales en Colombia. Nueva Granada: Universidad Militar
- Heidari, O., Feyz, M., & Mirjafari, M. (2018). Innovation managers' competencies: identification and prioritization using a Multi-Criteria Decision Making (MCDM) Fuzzy Technique. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 5(3) 118 - 140. [https://www.ijmae.com/article\\_114737\\_3c4d260889cc261102d31437ace4c1f2.pdf](https://www.ijmae.com/article_114737_3c4d260889cc261102d31437ace4c1f2.pdf)
- Henry, N. (1974). *Knowledge management: A new concern for public administration* (3 ed.). Public Administration Review.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6th ed.). McGraw Hill. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Imdad, M., Shahzad, A., Zeeshan, M., & Bin Ab Hamid, K. (2017). Enhancing the innovation capability in dairy farms through knowledge sharing. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(1), 90-105. <http://hdl.handle.net/10419/188283>
- Iqbal, S., Rasheed, M., Khan, H., & Siddiqi, A. (2020). Human resource practices and organizational innovation capability: role of knowledge management. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(5), 732 - 748. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-02-2020-0033>

- Javan, J. (2017, 27 de April). Changing the organizational culture of the UN: A bottom-up approach matters! <https://www.unssc.org/news-and-insights/blog/changing-organizational-culture-un-bottom-approach-matters/>
- Jiménez, D. y Sanz, R. (2006). Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales. Un estudio empírico. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 29, 31-55. <https://www.redalyc.org/pdf/807/80702902.pdf>
- Ko, H.-T., & Lu, H.-P. (2010). Measuring innovation competencies for integrated services in the communications industry. *Journal of Service Management*, 21(2), 162-190. <https://doi.org/10.1108/09564231011039277>
- Le, P., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 527 - 547. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0568>
- Liao, S., Fei, W., & Chen, C. (2007). Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. *Journal of Information Science*, 33(3). <https://doi.org/10.1177/0165551506070739>
- López, M. (2022). Hábitos de Estudio y Rendimiento Académico. (F. p. Educativo, Ed.) Universidad Abierta, 8(2). <https://revista.universidadabierta.edu.mx/2022/12/30/habitos-de-estudio-y-rendimiento-academico-antes-y-despues-de-la-apicacion-de-un-programa-de-intervencion-con-estudiantes-de-nivel-medio-superior/>
- March, J. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Marin-Garcia, J. (2018). Desarrollo y validación de la versión castellana de FINCODA: un instrumento de autoevaluación de la competencia de innovación de trabajadores o de candidatos a puestos de trabajo. *Working Papers on Operations Management*, 9(2), 182-215. <http://dx.doi.org/10.4995/wpom.v9i2.10800>
- Marin-Garcia, J., Andreu-Andrés, M., Atares-Huerta, L., Aznar-Mas, L., Garcia-Carbonell, A., Gonzales-Ladron-de-Guevara, F., Montero, B., Peres-Peñalver,

- M., Watts, F. (2016). Proposal of a Framework for Innovation Competencies Development and Assessment (FINCODA). *Working Papers on Operations Management*, 7(2), 119-126. <http://dx.doi.org/10.4995/wpom.v7i2.6472>
- Martínez & Nosnik (2002) La comunicación en las organizaciones. Trillar. México, 1(1).
- Martinez, J., & Valls, F. (2006). La elección vocacional y la planificación de la carrera. Adaptación Española del Self-Directed Search (SDS-R) de Holland. *Psicothema*, 18(1), 117-122. <https://www.redalyc.org/pdf/727/72718118.pdf>
- Mendoza, J., & Garza, J. (2009). La medición en el proceso de investigación científica: Evaluación de validez de contenido y confiabilidad. *Innovaciones de Negocios*, 6(11), 17-32. <http://eprints.uanl.mx/12508/1/A2.pdf>
- Menéndez, F. (2002). *Residuos, Residuos studentizados y valores DFFIT*. <https://tabarefernandez.tripod.com/coco2.pdf>
- Mohd, S., Yusop, F., & Kamarulzaman, Y. (2018). Determinants of Innovation Culture amongst Higher Education Students. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 17(1), 37 - 50. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1165762.pdf>
- Molina, M. (2017). ¿Qué significa realmente el valor de p? *Pediatría Atención Primaria*, 18(76), 377-381. [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1139-76322017000500014](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1139-76322017000500014)
- Narváez-Zúniga, A. F. (2022). Modelo Estadístico para determinar los factores académicos en los Resultados de las Pruebas Saber Pro. *Investigación e Innovación en Ingenierías*, 11(1), 3-21. <https://doi.org/10.17081/invinno.11.1.6255>
- Navarro de G., Ketty; Colina A., Belinda y Sepúlveda, Judith (2007). Microcomunidades académicas de conocimiento: El núcleo agropecuario de la Universidad del Zulia. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)-Universidad del Zulia(LUZ)-Venezuela*; Vol. XII, No.40; pp. 622- 645. <http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/rvg/article/view/10479/10467>

- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, 5(1), 14-37. [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA504\\_Fall%202008/Uploaded%20in%20Nov%202007/Nonaka%20\(1994\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA504_Fall%202008/Uploaded%20in%20Nov%202007/Nonaka%20(1994).pdf)
- Núñez-Ramírez, M., Banegas-Rivero, R., Ozuna-Beltrán, A., & Atila-Lijerón, J. (2020). Gestión del conocimiento y capacidades de innovación incremental en empresas de México y Bolivia. *Información Tecnológica*, 31(5), 101-108. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000500101>
- Obando, M.; Cuenca, V. & Rea, M. (2020). El empoderamiento del personal como herramienta para fortalecer el compromiso organizacional en el nivel operativo. 4(32), 81-88. <https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol4iss32.2020pp81-88>.
- Organización de los Estados Americanos. (March de 2011). OES. Obtenido de OES: <http://www.staff.oas.org/documents/Anexo%203.pdf>
- Organización Mundial de la Salud. (2017). Proyecto de 13° programa general de trabajo 2019-2023. Consejo Ejecutivo. Organización Mundial de la Salud. Obtenido de <https://apps.who.int/iris/handle/10665/279452>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2006). *Manual de Oslo. Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación* (M. Sánchez & R. Castrillo, Trad.). OCDE & Eurostat. (2005). <https://www.madrid.org/bvirtual/BVCM001708.pdf>
- Panayides, P. (2006). Enhancing innovation capability through relationship management and implications for performance. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 466-483. <https://doi.org/10.1108/14601060610707876>
- Pavón, J. y Goodman, R. (1981). *Proyecto MODELTEC. La planificación del desarrollo tecnológico, el caso español*. Centro para el desarrollo tecnológico industrial
- Peeters, C., & Van Pottelsberghe, B. (2003). Measuring Innovation competencies and Performances. A Survey of Large Firms in Belgium. *Institute of innovation research*. <http://hdl.handle.net/10086/15978>

- Piñon, F. (August de 1999). La OEI: nuevas responsabilidades. *Revista Iberoamericana de Educación*, (20). <https://rieoei.org/historico/documentos/rie20a01.htm>
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Garden City.
- Racela, O. (2014). Customer Orientation, Innovation Competencies, and Firm Performance: A Proposed Conceptual Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, 16-23. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.010>
- Racela, O., & Thoumrungroje, A. (2019). When do customer orientation and innovation capabilities matter? An investigation of contextual impacts. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 32(2), 445-472. <https://doi.org/10.1108/APJML-03-2019-0143>
- Rahimnia, F., & Molavi, H. (2020). A model for examining the effects of communication on innovation performance: emphasis on the intermediary role of strategic decision-making speed. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 1035 - 1056. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0293>
- Resolución Directoral Ejecutiva N.º 168 -2019/APCI-DE. (2019, 31 de diciembre). Agencia Peruana de Cooperación Internacional. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/606920/415989136775997422120200422-60230-fthk5d.pdf?v=1677850635>
- Roberts, A. (2019, 2 de mayo). Innovation facets and core values: how different forms of innovation can cause different reactions. *Observatory of Public Sector Innovation*. <https://oecd-opsi.org/innovation-facets-and-core-values-how-different-forms-of-innovation-can-cause-different-reactions/>
- Rogers, E. (2003). *Diffusion of Innovations*. Free Press.
- Rositas, J. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento. *Innovaciones de Negocios*, 11(22), 235-268. <https://doi.org/10.29105/rinn11.22-4>
- Saether, E. (2019). Motivational antecedents to high-tech R&D employees' innovative work behavior: Self-determined motivation, person-organization fit, organization support of creativity, and pay justice. *Journal of High Technology Management Research*, 30(2). <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2019.100350>

- Sánchez, A. (2006). Peter Drucker, Innovador maestro de la administración de empresas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 2(2), 69-89. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344005.pdf>
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper and Brothers.
- Sistema de las Naciones Unidas en el Perú. (2017). *Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo en el Perú 2017-2021*. <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/4289.pdf>
- Sivalogathan, V., & Wu, X. (2015). Impact of Organization Motivation on Intellectual Capital and Innovation Capability of Textile and Apparel Industry in Sri Lanka. *International Journal of Innovation Science*, 7(2), 153-168. <https://doi.org/10.1260/1757-2223.7.2.153>
- Subramaniam, M., & Youndt, M. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *The Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17407911>
- Sulistyo, H., & Siyumtinah. (2016). Innovation capability of SMEs through entrepreneurship, marketing capability, relational capital and empowerment. *Asia Pacific Management Review*, 21(4). <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2016.02.002>
- Tarde, G. (1988). La dialectique sociale. *Revue philosophique de la France et de l'Étranger*, 26(148).
- Tekin, Z., & Akyol, A. (2019). The effects of knowledge and innovation management processes on innovation capability and new product development success. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(1), 1-23. <https://doi.org/10.15295/bmij.v7i1.1024>
- Thamhain, H. J., & Gemmill, G. R. (1974). Influence styles of project managers; some project performance correlates. *Academy of Management Journal*, 17(2), 216-224.
- Tospuntee, A. (2008). La relación entre los factores personales, el estrés del papel, el empoderamiento y el rol Rendimiento de las enfermeras jefe en el hospital del gobierno. Bangkok Metrópolis.: Tesis en Maestría en Enfermería



- United Nations Children's Fund. (2020). *UNICEF's Journey of Organizational Transformation*.  
<https://www.unicef.org/media/68141/file/UNICEF's%20Journey%20of%20Organizational%20Transformation.pdf>
- United Nations Children's Fund. (2020, 11-13 de Febrero). Respuesta de la administración al informe de evaluación de UNICEF. Evaluación de la innovación en la labor del UNICEF. <http://www.undocs.org/es/e/icef/2020/4>
- United Nations Children's Fund. (May de 2020). *UNICEF Vacancies*  
<https://www.unicef.org/careers/?job=531905>
- United Nations Development System. (2018). UNDS repositioning – Explanatory Note #10.
- United Nations Fund for Population Activities. (2017). *Formative Evaluation of the UNFPA Innovation Initiative*. <https://www.unfpa.org/formative-evaluation-unfpa-innovation-initiative#>
- United Nations System Staff College. (2017). *The relevance of innovation to the United Nations - What has been tried, and what have we learned?*  
[https://www.unssc.org/sites/default/files/unlock\\_case\\_study\\_innovation\\_april\\_2017\\_0.pdf](https://www.unssc.org/sites/default/files/unlock_case_study_innovation_april_2017_0.pdf)
- United Nations Sustainable Development Group (UNSDG). (2019). Business Operations Strategy 2019 Guidance. New York.
- Urrutia Egaña, Marcela, Barrios Araya, Silvia, Gutiérrez Núñez, Marina, & Mayorga Camus, Magdalena. (2014). Métodos óptimos para determinar validez de contenido. *Educación Médica Superior*, 28(3), 547-558.
- Van Ark, B., De Vries, K., & Erumban, A. (2021). How to not miss a productivity revival once again. *National Institute Economic Review*, 255, 9-24.  
<https://doi.org/10.1017/nie.2020.49>
- Vilà, R., Torrado, M., & Reguant, M. (2019). Análisis de regresión lineal múltiple con SPSS: un ejemplo práctico. *Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 12(1), 1-10. <http://doi.org/10.1344/reire2019.12.222704>



- Wiig, K. (1997). Knowledge management: Where did it come from and where will it go? *Expert Systems with Applications*, 13(1), 1 – 14. [https://doi.org/10.1016/S0957-4174\(97\)00018-3](https://doi.org/10.1016/S0957-4174(97)00018-3)
- Yeşil, S., Koskab, A., & Büyükbeşe, T. (2013). Knowledge Sharing Process, Innovation Capability and Innovation Performance: An Empirical Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75(3) 217-225. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.025>
- Zahra, S., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203. <https://doi.org/10.2307/4134351>
- Zaman, U., Nawaz, S., & Nadeem, R. (2020). Navigating Innovation Success through Projects. Role of CEO Transformational Leadership, Project Management Best Practices, and Project Management Technology Quotient. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, 6(4), 168. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040168>
- Zhang, G., & Chen, C. (2021). A study on the Relationship Between Learning Motivation and Learning Effectiveness of Personnel Based on Innovation Capability. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.772904>

## ANEXOS

### Anexo A



# Encuesta del Programa de Doctorado en Filosofía con especialidad en Administración

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVA LEÓN  
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN

Título de la Investigación:

**"Factores que inciden en las competencias de innovación de los empleados en los Organismos Internacionales con filial en Perú"**

Section 1

...

## Introducción

El presente documento es aplicable a gerentes, jefes, supervisores, asociados, asistentes y personal del área operativa (incluye áreas de administración, finanzas, tecnología e información, suministros y recursos humanos) de los Organismos Internacionales con sede en Perú y reconocidos por el Ministerio de Relaciones Exteriores.

## Objetivos

Esta investigación forma parte de un trabajo de tesis doctoral y trata sobre los aspectos relacionados con la comunicación efectiva, gestión de conocimiento, motivación y empoderamiento del personal en las competencias de innovación de los Organismos Internacionales. Mucho agradeceré su atención al reflexionar y contestar el presente cuestionario y la información proporcionada será completamente confidencial y además anónima, ya que no se le solicitará su nombre.

El cuestionario pretende medir la percepción de los colaboradores con respecto a las variables anteriormente mencionadas.

- I. Preguntas de Información General
- II. Preguntas directas sobre Innovación
- III. Preguntas con ponderación relacionadas con las variables dependiente e independientes.

Como reciprocidad a su participación en el llenado de esta encuesta, se le enviará los resultados de esta evaluación, así como una comparación referencial de los resultados obtenidos con la totalidad de las encuestas aplicadas.

## I. Información General

1. Área funcional o departamento en la que labora: \*

Enter your answer

2. Género: \*

Femenino

Masculino

Otro

3. Rango de edad: \*

Menos de 25 años

Entre 26 y 35 años

Entre 36 y 45 años

Entre 46 y 55 años

Más de 55 años

4. Condición Laboral: \*

Contrato a plazo fijo

Contrato temporal

Prácticas

Otro tipo de contrato

5. Antigüedad en la Organización: \*

Menos de 2 años

Entre 2 y 7 años

Entre 8 y 13 años

Más de 13 años

6. Tiempo trabajando en el mismo puesto: \*

- Menos de 2 años
- Entre 2 y 7 años
- Entre 8 y 13 años
- Más de 13 años

7. Supervisa Personal: \*

- Si
- No

Section 3

...

## II. Medición de la Innovación

Marcar una sola opción de respuesta con relación a la afirmación planteada, considerando una escala del 1 al 7, en donde 7 es Totalmente de acuerdo y 1 Totalmente en desacuerdo.

8. Preguntas relacionadas con el nivel de innovación en su Organización:

	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Su Organización frecuentemente <u>intenta</u> nuevas ideas o actividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Su Organización busca la manera de <u>desarrollar</u> nuevas ideas o actividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Su Organización es muy creativa en el desarrollo de métodos o procesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### III. Preguntas relacionadas a las variables independientes y dependiente:

Marcar una sola opción de respuesta con relación a la afirmación planteada, considerando una escala del 1 al 7, en donde 7 es Totalmente de acuerdo y 1 Totalmente en desacuerdo.

#### 9. Variable Dependiente: Competencias de Innovación \*

	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Usted presenta nuevas ideas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usted genera soluciones originales a los problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usted busca nuevos métodos, técnicas o instrumentos de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usted usa y adopta de forma ingeniosa los recursos y tecnologías	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usted sugiere mejoras en los procesos, productos o servicios actuales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usted identifica la información que se necesita para resolver problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usted reconoce y evalúa los posibles resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Usted reconoce posibles explicaciones o alternativas para cumplir con los objetivos

Usted asume un nivel de riesgo aceptable en apoyo a las nuevas ideas

Usted evidencia flexibilidad durante el trabajo en equipo

10. Variable Independiente: Comunicación Efectiva \*

	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Usted se comunica y expresa sus opiniones con frecuencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usted se comunica honestamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usted genera preguntas que pueden provocar debate y análisis de su equipo de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usted expresa sus ideas y opiniones en reuniones de la organización (participan diferentes áreas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Usted propone sugerencias para resolver problemas durante las reuniones de equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

11. Variable Independiente: Gestión de Conocimiento \*

	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Usted analiza los esfuerzos organizacionales fallidos y comunica a detalle las lecciones aprendidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usted comparte historias de éxito que pueden beneficiar a la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usted apoya a sus colegas con menos experiencia durante sus horarios laborales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usted realiza reuniones para compartir éxitos, malos resultados y temas específicos de interés común	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usted participa en espacios de socialización de actividades que influyen en el trabajo de su Organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Usted participa en reuniones de intercambio de información entre diferentes áreas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usted comparte documentación relacionada con el desarrollo de alguna actividad (monitoreo de su ejecución)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Variable Independiente: Motivación \*

	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Los aumentos salariales y / o bonificaciones que usted recibe se reflejan adecuadamente sus evaluaciones de desempeño recientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Su evaluación del desempeño se basa en su comportamiento y actitudes en el trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Su evaluación del desempeño está orientada a su desarrollo y progreso en el trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Su evaluación del desempeño enfatiza los resultados colectivos y a largo plazo

Usted recibe información sobre su desempeño de forma rutinaria

Sus evaluaciones de desempeño se basan en resultados y objetivos cuantificables

Las prácticas de involucramiento influye positivamente en la productividad y calidad de sus actividades

Usted se encuentra satisfecho de la información recibida por parte de la Gerencia sobre su Organización

Usted se encuentra satisfecho con la información recibida por parte de las áreas Técnicas o Programáticas sobre una actividad específica

13. Variable Independiente: Empoderamiento de Personal \*

	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
El aumento salarial depende de qué tan bien realice usted su trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Su supervisor o líder de equipo apoya su desarrollo laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Su autonomía se relaciona positivamente con la satisfacción laboral que usted percibe en su Organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usted tiene la oportunidad real de mejorar sus habilidades en su organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usted se encuentra satisfecho con la participación en las decisiones que afectan su trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Anexo B



# Formato de Validez de Contenido del Instrumento

Universidad Autónoma de Nueva León  
Facultad de Contaduría Pública y Administración

"La comunicación efectiva, la gestión de conocimiento, la motivación y empoderamiento del personal, impactan en las competencias de innovación de los empleados en los Organismos Internacionales con filial en Perú"

\* Required

### Instrucciones

Por favor leer detenidamente

Por favor contestar indicando en las casillas de cada grupo de items, el valor que usted considere de acuerdo a lo siguiente:

1: Irrelevante; 2: Poco Relevante; 3: Relevante y 4: Muy Relevante.

El valor de relevancia asignado evaluará el nivel de importancia de cada item para explicar la definición de cada variable. De antemano agradezco sus respuestas. Muchas gracias por su gran apoyo.

#### 1. Apellidos y Nombres del Juez Validador: \*

Enter your answer

#### 2. Variable Dependiente: Competencias de Innovación \*

Habilidades y capacidades con las que cuenta el personal para generar nuevas ideas y a su capacidad de adaptarse al cambio, contribuyendo al desarrollo de la organización logrando su correcta implementación y oferta de servicios (Peeters & Van Pottelsberghe de la Potterie, 2003; Marin-Garcia et al., 2016; Ko & Lu, 2010; Erumban, Van Ark, & De Vries, 2020).

	Irrelevante	Poco Relevante	Relevante	Muy Relevante
Presenta nuevas ideas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Genera soluciones originales a los problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Busca nuevos métodos, técnicas o instrumentos de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usa y adopta de forma ingeniosa los recursos y tecnologías	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sugiere mejoras en los procesos, productos o servicios actuales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aborda las tareas desde diferentes perspectivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifica la información que se necesita para resolver problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconoce y evalúa los posibles resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconoce posibles explicaciones o alternativas para cumplir con los objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motiva a los demás a actuar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asume un nivel de riesgo aceptable en apoyo a las nuevas ideas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interactúa eficientemente con sus colegas para facilitar el alcance, incorporación y transferencia de información	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evidencia flexibilidad durante el trabajo en equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brinda autonomía y libertad a los miembros de su equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabaja en grupos multidisciplinares y/o multiculturales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reune a personas de diferentes ideas y perspectivas para aportar a la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifica personas con poder de decisión o que puedan producir una diferencia en la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 3. Variable Independiente: Comunicación Efectiva \*

Desarrollo de contenidos claros y mensajes precisos y motivadores, hacia los colaboradores, logrando influir en su actuación y desempeño laboral, reflejándose finalmente en optimizar su actuación en la organización (Mircetic et al., 2019; Yeomans y FitzPatrick, 2017; Brajić et al., 2017; Buntak et al., 2013).

	Irrelevante	Poco Relevante	Relevante	Muy Relevante
Se comunica y expresa sus opiniones con frecuencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expresa su descontento hacia los demás a través de la comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se comunica honestamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Genera preguntas que pueden provocar debate y análisis de su equipo de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presenta documentos y reportes regularmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expresa sus ideas y opiniones en reuniones de la organización (participan diferentes áreas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Propone sugerencias para resolver problemas durante las reuniones de equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 4. Variable Independiente: Gestión de Conocimiento \*

Conjunto de procesos y sistemas en el cual almacenan el capital intelectual de la organización para uso eficaz y aprendizaje del personal, logrando generar ventajas competitivas en la organización ((Sharma, Siddiqui, Sharma, Sing, Kumar, Kaushal y Banerjee, 2007; Birkinshaw y Sheehan, 2002; Rivero, 2002; Carrión, 2001)

	Irrelevante	Poco Relevante	Relevante	Muy Relevante
Analizo los esfuerzos organizacionales fallidos y comunico a detalle las lecciones aprendidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comparto historias de éxito que pueden beneficiar a la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoya a sus colegas con menos experiencia durante sus horarios laborales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realiza reuniones para compartir éxitos, malos resultados y temas específicos de interés común	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participo en espacios de socialización de actividades que incluyen en el trabajo de mi Organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participo en reuniones de intercambio de información entre diferentes áreas (de Área Operativa- Administrativa hacia Area Programatica /Técnica)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comparto documentación relacionada con el desarrollo de alguna actividad (monitoreo de su ejecución)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 5. Variable Independiente: Motivación \*

Habilidad individual para representar la acción relacionada con la base de conocimientos, así como alentar al empleado a generar ideas novedosas y compartir el conocimiento para mejorar la capacidad de innovación y el desempeño de la organización. (Rothschild, 1999; Amabile et al., 1996)

	Irrelevante	Poco Relevante	Relevante	Muy Relevante
No me pagan mal por mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los aumentos salariales y / o bonificaciones que recibí se reflejan adecuadamente mis evaluaciones de desempeño recientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi evaluación del desempeño se basa en mi comportamiento y actitudes en el trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi evaluación del desempeño está orientada a mi desarrollo y progreso en el trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi evaluación del desempeño enfatiza los resultados colectivos y a largo plazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recibo información sobre mi desempeño de forma rutinaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mis evaluaciones de desempeño se basan en resultados objetivos cuantificables	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las prácticas de involucramiento influye positivamente en la productividad y calidad de mis actividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participo en espacios de formación a largo plazo organizado y financiado por mi organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me encuentro satisfecho de la información recibida por parte de la Gerencia sobre la Organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me encuentro satisfecho con la información recibida por parte de las áreas Técnicas o Programáticas sobre una actividad específica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 6. Variable Independiente: Empoderamiento de Personal \*

Proporciona acceso a conocimientos y habilidades relacionados con el trabajo que ejecutan los colaboradores, y además otorgan en ellos la discreción para cambiar los procesos de trabajo que conlleva a un aumento del estímulo para innovar (Fernandez & Moñdogaziev, 2013)

	Irrelevante	Poco Relevante	Relevante	Muy Relevante
Soy recompensado por proporcionar productos y servicios de alta calidad a los clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El aumento salarial depende de qué tan bien realice mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los supervisores / líderes de equipo apoyan el desarrollo laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi autonomía se relaciona positivamente con la satisfacción laboral que percibo en la Organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo la oportunidad real de mejorar mis habilidades en mi organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me encuentro satisfecho con la participación en las decisiones que afectan el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Anexo C

Código	Mendoza Gómez, Joel	Segovia Romo, Adriana	Cuevas Rosales, Esteban	Teran Cazares, Maria	Villar Lavalle Hugo	Promedio	Observaciones
CI1	2	3	4	3	4	3.2	Mantener
CI2	3	2	4	4	1	2.8	Mantener
CI3	3	1	3	4	4	3	Mantener
CI4	3	1	3	3	3	2.6	Mantener
CI5	4	1	3	4	3	3	Mantener
CI6	3	1	3	2	3	2.4	Eliminar
CI7	3	3	3	3	1	2.6	Mantener
CI8	3	3	2	3	2	2.6	Mantener
CI9	4	2	3	3	3	3	Mantener
CI10	2	2	2	3	2	2.2	Eliminar
CI11	3	1	3	3	3	2.6	Mantener
CI12	3	1	2	3	3	2.4	Eliminar
CI13	3	1	2	3	4	2.6	Mantener
CI14	2	1	3	2	3	2.2	Eliminar
CI15	3	1	2	2	4	2.4	Eliminar
CI16	3	1	2	2	3	2.2	Eliminar
CI17	2	1	3	2	3	2.2	Eliminar
CE1	3	2	3	3	3	2.8	Mantener
CE2	2	1	3	3	1	2	Eliminar
CE3	4	3	4	2	4	3.4	Mantener
CE4	3	1	3	3	3	2.6	Mantener
CE5	2	1	2	3	1	1.8	Eliminar
CE6	3	3	3	3	3	3	Mantener
CE7	3	3	4	3	4	3.4	Mantener
GC1	3	2	3	3	3	2.8	Mantener
GC2	4	1	3	3	4	3	Mantener
GC3	3	3	3	3	4	3.2	Mantener
GC4	3	3	3	3	3	3	Mantener
GC5	3	3	2	3	3	2.8	Mantener
GC6	3	3	3	3	4	3.2	Mantener
GC7	3	3	2	3	4	3	Mantener
M1	2	1	3	2	2	2	Eliminar
M2	3	2	2	3	4	2.8	Mantener
M3	3	3	3	3	3	3	Mantener
M4	3	3	3	3	3	3	Mantener
M5	4	1	3	3	4	3	Mantener
M6	4	1	4	3	2	2.8	Mantener
M7	4	1	4	3	3	3	Mantener
M8	3	2	2	3	4	2.8	Mantener



Código	Mendoza Gómez, Joel	Segovia Romo, Adriana	Cuevas Rosales, Esteban	Teran Cazares, Maria	Villar Lavalle Hugo	Promedio	Observaciones
M9	3	2	2	2	3	2.4	Eliminar
M10	3	3	3	2	4	3	Mantener
M11	2	3	3	2	3	2.6	Mantener
E1	1	3	3	2	3	2.4	Eliminar
E2	2	3	2	2	4	2.6	Mantener
E3	3	3	4	2	4	3.2	Mantener
E4	3	3	4	3	3	3.2	Mantener
E5	3	3	3	3	4	3.2	Mantener
E6	3	3	3	3	4	3.2	Mantener