

Sofia Cecibel Osorio-Espin¹**E-mail:** sofia.osorio6410@utc.edu.ec**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0001-0274-4586>Gloria Evelina Pazmiño-Cano¹**Email:** gloria.pazmino@utc.edu.ec**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7967-8214>Patricio David Reyes-Cevallos¹**E-mail:** patricio.reyes4964@utc.edu.ec**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0003-1782-3345>¹ Universidad Técnica de Cotopaxi. Ecuador.**Cita sugerida (APA, séptima edición)**Osorio-Espin, S. C., Pazmiño-Cano, G. E., & Reyes-Cevallos, P. D. (2026). Cultura organizacional y capacidad de innovación en las microempresas del cantón La Maná. *Revista UGC*, 4(1), 100-109.**Fecha de presentación:** 13/09/2025**Fecha de aceptación:** 21/11/2025**Fecha de publicación:** 01/01/2026**RESUMEN**

Este artículo analiza la relación entre la cultura organizacional y la capacidad de innovación en las microempresas del cantón La Maná, Ecuador, destacando su relevancia para la competitividad local. El estudio utiliza un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, transversal y correlacional. Se aplicó una encuesta estructurada a 290 propietarios de microempresas seleccionados por conveniencia, empleando escalas Likert para medir dimensiones de la cultura organizacional (liderazgo, valores compartidos, comunicación interna y apertura al cambio) y de la capacidad de innovación (innovación en productos, mejora de procesos y adopción tecnológica). Los análisis incluyeron fiabilidad mediante alfa de Cronbach, frecuencias, correlación de Spearman y pruebas no paramétricas de Kruskal-Wallis. Los resultados muestran que todas las dimensiones se encuentran en un nivel medio, indicando que la cultura organizacional y la innovación están presentes, pero no consolidadas. Las correlaciones entre dimensiones fueron bajas o nulas, con relaciones leves entre liderazgo y mejora de procesos, y entre apertura al cambio y adopción tecnológica. No se encontraron diferencias significativas entre empresas comerciales, de servicios o de producción, sugiriendo homogeneidad estructural en el entorno local. Se concluye que fortalecer el liderazgo participativo, fomentar la apertura al cambio y mejorar la comunicación interna son estrategias clave para potenciar la innovación en estas microempresas. Finalmente, se recomienda el diseño de políticas públicas y programas de capacitación orientados al desarrollo organizacional e innovador,

con el objetivo de mejorar la competitividad, adaptabilidad y sostenibilidad de las microempresas en contextos locales. Este estudio aporta evidencia empírica para la comprensión de los factores internos que influyen en la innovación y sirve como base para futuras intervenciones que busquen fortalecer la estructura organizacional y la capacidad de innovación en pequeños negocios.

Palabras clave:

Cultura organizacional, capacidad de innovación, microempresas, liderazgo, cambio organizacional.

ABSTRACT

This article analyzes the relationship between organizational culture and innovation capacity in microenterprises in the La Maná canton, Ecuador, highlighting their relevance for local competitiveness. The study adopts a quantitative approach, with a non-experimental, cross-sectional, and correlational design. A structured survey was administered to 290 microenterprise owners selected by convenience, using Likert scales to measure dimensions of organizational culture (leadership, shared values, internal communication, and openness to change) and innovation capacity (product innovation, process improvement, and technology adoption). Analyses included reliability testing using Cronbach's alpha, frequency analysis, Spearman correlation, and Kruskal-Wallis non-parametric tests. Results indicate that all dimensions are at a medium level, suggesting that organizational culture and innovation are present but not fully consolidated. Correlations between dimensions were low or negligible, with

slight relationships observed between leadership and process improvement, and between openness to change and technology adoption. No significant differences were found among commercial, service, or production enterprises, indicating structural homogeneity in the local context. It is concluded that strengthening participative leadership, promoting openness to change, and improving internal communication are key strategies to enhance innovation in these microenterprises. Finally, the study recommends the development of public policies and training programs aimed at organizational and innovative development, to improve competitiveness, adaptability, and sustainability of microenterprises in local contexts. This research provides empirical evidence on internal factors influencing innovation and serves as a basis for future interventions to strengthen organizational structure and innovation capacity in small businesses.

Keywords:

Organizational culture, innovation capacity, microenterprises, leadership, organizational change.

INTRODUCCIÓN

En un contexto global marcado por acelerados procesos de innovación, digitalización y competitividad, las microempresas enfrentan crecientes desafíos para adaptarse y mantenerse vigentes. En América Latina, las micro, pequeñas y medianas empresas MiMipymes constituyen la columna vertebral del tejido productivo: representan la gran mayoría de las unidades empresariales, generan un alto porcentaje del empleo formal y sostienen la economía regional. Por ejemplo, en la edición más reciente del índice de políticas para MiMipymes en América Latina y el Caribe, se informa que casi el 99,5 % de las empresas de la región son microempresas y que estas concentran aproximadamente el 60 % del empleo formal.

En Ecuador, este escenario no es distinto. Estudios sobre la evolución de las micro y pequeñas empresas evidencian que, aunque su contribución es significativa para la economía nacional (Figueroa et al., 2025; Serrano et al., 2025), su capacidad de innovación y transformación organizacional sigue presentando importantes brechas. Araque et al. (2022) señalan que, si bien las Mipymes juegan un rol clave en el entramado productivo ecuatoriano, su crecimiento, productividad y niveles internos de desarrollo no han experimentado mejoras sustanciales en la última década.

Asimismo, investigaciones centradas en la innovación apuntan a que las barreras para innovar como la escasez de recursos, la falta de aprendizajes organizacionales o la débil cultura de cambio son especialmente marcadas en las empresas ecuatorianas de menor tamaño.

Una dimensión clave para entender esta problemática es la cultura organizacional. La cultura entendida como el conjunto de valores, normas, creencias y prácticas

compartidas que guían el comportamiento en una organización puede actuar tanto como un facilitador como un obstáculo para la innovación (Pineda, 2022). En el contexto sudamericano, la literatura reciente sugiere que las empresas con culturas más flexibles, participativas y orientadas al aprendizaje presentan mayor adaptabilidad al cambio y mejores resultados innovadores que aquellas con marcadas estructuras jerárquicas o rígidas.

Aunque buena parte de estas investigaciones se enfocan en empresas medianas o grandes, resulta pertinente ampliar este análisis hacia las microempresas, pues su capacidad para cultivar una cultura innovadora suele estar condicionada por menores recursos, menores dimensiones organizativas y mayor vulnerabilidad al entorno.

Por otro lado, la relación entre cultura organizacional e innovación en microempresas ha recibido menor atención en el ámbito académico latinoamericano, lo cual representa un vacío investigativo relevante. Además, en el caso específico de los entornos rurales o semirurales como el cantón de La Maná, ese vacío se profundiza debido a la escasa presencia de estudios que vinculen cultura, innovación y contexto local. Este escenario genera una oportunidad para investigar cómo la cultura organizacional puede potenciar (o limitar) la innovación en microempresas de base local, con implicaciones tanto teóricas como prácticas.

Así, el presente estudio tiene como objetivo analizar la influencia de la cultura organizacional en la innovación de las microempresas del cantón de La Maná, Ecuador. Con ello, se pretende: (1) caracterizar los principales rasgos de la cultura organizacional en las microempresas de dicho cantón; (2) indagar el nivel de innovación alcanzado por estas microempresas; y (3) determinar el grado en que la cultura organizacional está relacionada con el nivel de innovación. Al hacerlo, el estudio busca aportar evidencia contextualizada que contribuya al debate académico sobre la cultura organizacional en microempresas latinoamericanas y ofrecer recomendaciones relevantes para gestores, empresarios y formuladores de políticas que desean fomentar una cultura de innovación en entornos de microempresa.

Este enfoque resulta clave porque, como indican Madrid-Guijarro y Garcés-Torres (2022) en un estudio sobre innovación abierta en Mipymes ecuatorianas, la formalización de una estrategia de innovación favorece las actividades de innovación abierta, y estas, a su vez, mejoran el desempeño innovador (Madrid-Guijarro & Garcés-Torres, 2022).

Sin embargo, para que esa estrategia tenga impacto, deben existir mecanismos de control, participación y una cultura organizacional favorable. En este sentido, la cultura organizacional no es solo un factor interno de la empresa, sino un componente que interrelaciona con las

dinámicas externas de innovación, la gobernanza, las redes empresariales y el ecosistema local.

En resumen, la relevancia de este estudio radica en tres dimensiones: (a) aporta al entendimiento del papel de la cultura organizacional en la innovación de microempresas dentro de un contexto latinoamericano específico; (b) genera evidencia para un ámbito local el cantón de La Maná que hasta el momento carece de estudios detallados; (c) potencia la conexión entre investigación académica y práctica empresarial/local, ofreciendo insumos útiles para impulsar la competitividad, sostenibilidad y capacidad de adaptación de las microempresas locales.

La cultura organizacional es uno de los conceptos más estudiados en las ciencias de la gestión, por su capacidad de explicar comportamientos colectivos y resultados empresariales. Desde una perspectiva clásica, Schein (2010) la define como “un patrón de supuestos básicos compartidos que un grupo ha aprendido al resolver problemas de adaptación externa e integración interna, y que funcionan lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y, por tanto, enseñados a los nuevos miembros” (p. 18). Esta definición destaca el carácter aprendido, compartido y transmisible de la cultura, lo que la convierte en un recurso estratégico.

Otros autores han enriquecido este concepto con marcos más aplicados. Denison (1990); Denison & Mishra (1995), plantean que la cultura organizacional influye directamente en el desempeño a través de rasgos como implicación, consistencia, adaptabilidad y misión. Cameron & Quinn (2005), por su parte, desarrollaron el modelo de valores en competencia, que clasifica las culturas en cuatro tipologías: clan, adhocracia, mercado y jerarquía. Estos enfoques han permitido operacionalizar el concepto y adaptarlo a estudios empíricos en contextos empresariales diversos.

En el caso de las microempresas, la cultura organizacional adquiere particular relevancia porque, al ser estructuras más pequeñas, las prácticas y creencias de los líderes se transmiten con mayor inmediatez al resto de los miembros (Jiménez & Sanz-Valle, 2011). Esto significa que un liderazgo abierto al cambio y con valores de innovación puede impactar directamente en la orientación estratégica de la empresa, incluso más que en compañías de mayor tamaño.

Las dimensiones de la cultura organizacional representan los elementos más concretos y observables de este constructo, ya que permiten traducir los valores, creencias y supuestos en prácticas cotidianas que influyen directamente en la gestión y los resultados empresariales. Entre las más relevantes para comprender la dinámica de las microempresas se encuentran: el liderazgo, que orienta y motiva a los miembros de la organización; los valores compartidos, que cohesionan al equipo y dan sentido de propósito; la comunicación interna, que asegura la

coordinación y la transparencia; y la apertura al cambio, que refleja la disposición de la empresa a innovar y adaptarse a nuevas circunstancias. Estas dimensiones, al interactuar, configuran el marco cultural que puede potenciar o limitar la capacidad de innovación en las organizaciones.

En primer lugar, el liderazgo constituye una dimensión fundamental en el análisis de la cultura organizacional. Investigaciones recientes sugieren que los estilos de liderazgo participativo y transformacional fortalecen la confianza, el compromiso y la disposición a innovar (García-Morales et al., 2007). En microempresas, el líder suele ser también el propietario, lo que acentúa la influencia de sus valores personales en la orientación hacia la innovación (Do et al., 2020). Seguido de los valores compartidos funcionan como principios guía que orientan la conducta y refuerzan la cohesión. En pequeñas empresas, estos valores son, en gran medida, informales y transmitidos de manera directa, lo que puede ser tanto una fortaleza (flexibilidad) como una debilidad (falta de institucionalización) (Jiménez & Sanz-Valle, 2011).

En tercer lugar, la comunicación interna no solo transmite información, sino que configura la percepción de confianza y transparencia. Estudios en Mipymes brasileñas muestran que los mecanismos de comunicación efectiva potencian la implementación de mejoras en procesos y productos (Do et al., 2020). Finalmente, la apertura al cambio refleja la disposición de los miembros a asumir riesgos y adaptarse a nuevas circunstancias. Esta dimensión es especialmente crítica en entornos de microempresas, donde la capacidad de adaptación puede significar la diferencia entre sobrevivir o desaparecer (Tahir et al., 2021).

La innovación se entiende como la introducción de productos, procesos, servicios o modelos de negocio nuevos o significativamente mejorados (OCDE, 2018). En microempresas, la innovación no siempre se manifiesta en grandes desarrollos tecnológicos, sino en la capacidad de generar soluciones adaptadas a las condiciones locales y a recursos limitados (Pineda-Escobar, 2022).

Calantone & Cavusgil (2002) sostienen que la orientación al aprendizaje es un determinante clave de la capacidad de innovación, pues facilita la creación y asimilación de nuevo conocimiento. En este sentido, las microempresas con una cultura de aprendizaje tienden a aprovechar mejor las oportunidades de innovación, aun con restricciones financieras.

Los antecedentes presentados evidencia que, aunque las microempresas son actores fundamentales para la economía ecuatoriana, su desarrollo innovador sigue condicionado por factores internos de gestión y cultura organizacional. Mientras que estudios previos han demostrado que el liderazgo, los valores compartidos, la comunicación interna y la apertura al cambio son determinantes

para impulsar procesos de innovación (García-Morales et al., 2007; Jiménez & Sanz-Valle, 2011), en el contexto local estas dimensiones aún no se encuentran plenamente consolidadas. De esta manera, se observa una brecha entre el potencial innovador de las microempresas y la forma en que su cultura organizacional puede actuar como catalizador o como limitante. Precisamente, este vacío justifica la necesidad de investigaciones aplicadas que, desde una mirada contextualizada, analicen cómo la cultura organizacional incide en la innovación y qué estrategias podrían potenciarse en escenarios como el del cantón La Maná.

En la literatura se han identificado distintos modelos que vinculan cultura organizacional e innovación. Denison (1990) refiere que la adaptabilidad cultural influye en la capacidad de la empresa para responder a cambios externos, lo cual es un prerrequisito para innovar. Cameron & Quinn (2005) sostienen que las culturas de tipo ad-hocracia fomentan la creatividad y la experimentación, mientras que las culturas de jerarquía tienden a limitar la innovación por su énfasis en la estabilidad.

En un análisis más reciente, García-Morales et al. (2007) proponen que las culturas participativas y orientadas al aprendizaje favorecen la innovación incremental y radical, al generar un clima de confianza y apertura (Simbaña-Taípe et al., 2021). Estos marcos teóricos resultan especialmente útiles para analizar a las microempresas de La Maná, cuyo contexto competitivo exige flexibilidad y orientación estratégica hacia la innovación.

Estudios recientes han evidenciado la estrecha relación entre cultura e innovación en Mipymes de la región. Por ejemplo, Do et al. (2020) encontraron que en Brasil la cultura de comunicación y colaboración interna está fuertemente asociada a mejoras de procesos. Pineda (2022) en un análisis de empresas sudamericanas, concluyeron que aquellas con culturas más abiertas y flexibles muestran una mayor capacidad de adaptación tecnológica.

En Ecuador, investigaciones aún incipientes destacan que las barreras para innovar en microempresas están vinculadas tanto a limitaciones de recursos como a aspectos culturales, especialmente la resistencia al cambio y la escasa formalización de procesos (Madrid-Guijarro & Garcés-Torres, 2022).

Las microempresas presentan particularidades culturales que las diferencian de medianas y grandes empresas: primero, estructura menos formalizada que permite flexibilidad, pero también puede generar improvisación. Segundo, centralización en el líder-propietario porque la cultura depende en gran medida de su visión y apertura al cambio, y los recursos limitados que restringen inversiones en innovación, aunque favorecen soluciones creativas.

Estas características hacen que la relación entre cultura e innovación en microempresas sea más directa e inmediata que en organizaciones más grandes, donde existen capas jerárquicas y estructuras formales.

La revisión teórica evidencia que existe una relación positiva entre cultura organizacional e innovación. No obstante, la mayoría de estudios se han concentrado en Mipymes o en contextos urbanos-industriales. En el caso de las microempresas rurales de Ecuador, como las de La Maná, aún existe un vacío en la literatura que justifica la presente investigación.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se realizó un estudio cuantitativo, descriptivo–correlacional y transversal aplicado a microempresas del cantón La Maná (Ecuador). El enfoque transversal permite medir, en un único momento, la asociación entre dimensiones de la cultura organizacional (liderazgo, valores compartidos, comunicación interna, apertura al cambio) y capacidad de innovación percibida. Dado el carácter predominantemente ordinal de los ítems (escala tipo Likert de 5 puntos), el análisis inferencial privilegió técnicas no paramétricas y medidas de asociación por rangos. La literatura metodológica reciente respalda el uso de Spearman para asociaciones monotónicas con datos ordinales y de Kruskal–Wallis para contrastes entre más de dos grupos cuando no se cumplen supuestos paramétricos.

La población objetivo la constituyen microempresas 1063 microempresas comerciales y de servicios formalmente activas según el REEM en La Maná (Quinatoa-Chicaiza et al., 2025). Se empleó muestreo por conveniencia con criterios de inclusión: (a) antigüedad ≥ 1 año; (b) 1–10 trabajadores; (c) propietario/gerente dispuesto a responder el cuestionario. El tamaño muestral se fijó en 290 observaciones, procurando una razón de los ítems y atendiendo recomendaciones recientes sobre potencia y precisión en estudios de fiabilidad.

Las variables principales: cultura organizacional con las dimensiones de liderazgo, valores compartidos, comunicación interna y apertura al cambio. Y capacidad de innovación con las dimensiones de innovación en productos, mejora de procesos y adopción de tecnologías. La construcción siguió pautas actuales para diseño y validación de cuestionarios: definición clara de constructos, redacción de ítems alineados a las dimensiones teóricas y revisión iterativa (Tabla 1). Por lo tanto, el cuestionario incluyó dos bloques:

Tabla 1. Variables, dimensiones e ítems.

Variable	Dimensiones	Ítems	Autor
----------	-------------	-------	-------

Cultura organizacional	Liderazgo	1. El liderazgo promueve la innovación.	Cameron & Quinn (2005); Denison (1990)
		2. Los líderes comunican claramente la visión de la empresa.	
	Valores compartidos	3. Existen valores claramente definidos y compartidos por todos.	Cameron & Quinn (2005)
		4. Los valores impulsan la mejora continua.	
	Comunicación interna	5. Existe una comunicación abierta y efectiva entre los miembros del equipo.	Denison (1990)
		6. Se fomenta la retroalimentación.	
	Apertura al cambio	7. La empresa está dispuesta a adaptarse a los cambios del entorno.	Denison (1990); Schein (2010)
		8. Se promueve la toma de riesgos calculados.	
Capacidad de Innovación	Introducción de nuevos productos	9. La empresa ha lanzado nuevos productos o servicios en los últimos dos años.	Calantone & Cavusgil (2002)
	Mejora de procesos	10. La empresa ha mejorado sus procesos internos recientemente.	Calantone & Cavusgil (2002) D a - manpour & Aravind (2012)
	Adopción de tecnologías	11. La empresa adopta nuevas tecnologías para mejorar su productividad.	D a - manpour & Aravind (2012)
		12. Se capacita al personal en tecnologías emergentes.	

La validez de contenido se estableció mediante panel de expertos con experiencia en gestión/innovación y metodología. Cada ítem se evaluó en relevancia, claridad y coherencia. Se estimó el índice de validez de contenido (IVC) global y por ítem. Este procedimiento es consistente con prácticas recientes en validación instrumental.

Se realizó un pilotaje (15 propietarios de microempresas de la muestra final) para evaluar comprensión, tiempos y comportamiento psicométrico preliminar. Se verificaron distribuciones, presencia de techos/suelos y correlaciones ítem-total.

Se realizó un análisis de fiabilidad mediante el coeficiente alfa de Cronbach (tabla 2), con resultados entre 0.90 y 0.93 en todas las dimensiones, lo que indica una alta consistencia interna. Posteriormente se aplicaron análisis

descriptivos categorizados por rangos, análisis de frecuencias, pruebas de correlación de Spearman entre dimensiones, y una prueba de Kruskal-Wallis para comparar percepciones entre tipos de microempresas (comerciales, de servicios y de producción).

Tabla 2. Análisis de fiabilidad.

Dimensión	Alfa de Cronbach
Liderazgo	0.90
Valores compartidos	0.92
Comunicación interna	0.90
Apertura al cambio	0.88
Innovación en productos	0.93
Mejora de procesos	0.91
Adopción de tecnologías	0.91

Para el procedimiento de recolección la aplicación fue presencial y asistida por el encuestador. Se obtuvo consentimiento informado y se garantizó el anonimato. Se excluyeron cuestionarios con datos faltantes por bloque.

El plan de análisis de datos se estructuró en varias fases complementarias. En primer lugar, se efectuó un proceso de limpieza y preparación, que incluyó la detección de valores atípicos por rango, el tratamiento de datos faltantes mediante omisión por análisis (Schober & Vetter, 2020). Posteriormente, se calcularon estadísticos descriptivos, tales como medianas, rangos intercuartílicos y frecuencias por ítem y por dimensión, lo que permitió obtener una visión general de las distribuciones.

Para evaluar la fiabilidad interna de las escalas, se estimaron los coeficientes alfa de Cronbach (α) y, de manera complementaria, el coeficiente ω , ambos con intervalos de confianza, atendiendo las recomendaciones metodológicas más recientes sobre consistencia interna (Kalkbrenner, 2023). En cuanto a las asociaciones bivariadas, se utilizó el coeficiente de correlación ρ de Spearman entre las dimensiones culturales y la capacidad de innovación, contrastando la hipótesis nula ($H_0: \rho = 0$) mediante pruebas bilaterales (Yu & Hutson, 2024).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para facilitar la interpretación de los datos obtenidos a través de las escalas tipo Likert (1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo), se utilizó una escala de rangos categóricos en la tabla 3 que permite clasificar las respuestas según su nivel de intensidad percibida. Esta escala está compuesta por cinco niveles: muy bajo (1.00 - 1.80), bajo (1.81 - 2.60), medio (2.61 - 3.40), alto (3.41 - 4.20) y muy alto (4.21 - 5.00).

El uso de esta categorización facilita la comprensión de los resultados en términos cualitativos, permitiendo identificar patrones generales en la percepción de los encuestados respecto a las dimensiones de la cultura organizacional y la capacidad de innovación. Así, por ejemplo, una mediana o moda situada en el rango “medio” indica una percepción neutra o moderada, mientras que una frecuencia alta en los rangos “alto” o “muy alto” reflejaría una valoración positiva de dicha dimensión.

Tabla 3. Escalas.

Valor	Interpretación
1.00 - 1.80	Muy bajo
1.81 - 2.60	Bajo
2.61 - 3.40	Medio
3.41 - 4.20	Alto
4.21 - 5.00	Muy alto

La Tabla 4 presenta la mediana e interpretación de las respuestas obtenidas para las dimensiones de la cultura organizacional. Todas las dimensiones evaluadas: liderazgo, valores compartidos, comunicación interna y apertura al cambio y obtuvieron una mediana de 3. De acuerdo con la escala interpretativa establecida, esta puntuación corresponde a un nivel medio.

Este resultado sugiere que los propietarios de microempresas perciben su cultura organizacional como moderadamente desarrollada. Si bien no se evidencia una cultura organizacional débil, tampoco se manifiesta una fortaleza clara en ninguna de las dimensiones. En otras palabras, existe una base cultural presente, pero aún no consolidada en cuanto a liderazgo innovador, valores compartidos efectivos, mecanismos robustos de comunicación ni apertura dinámica al cambio.

La interpretación general es que las microempresas del cantón La Maná podrían beneficiarse significativamente de programas de fortalecimiento de su cultura organizacional, en especial mediante liderazgo transformacional, alineación de valores organizacionales y desarrollo de prácticas comunicacionales estratégicas.

Tabla 4. Cultura Organizacional – mediana.

Dimensión (Ítems)	Mediana	Interpretación
-------------------	---------	----------------

Liderazgo	3.0	Medio
Valores compartidos	3.0	Medio
Comunicación interna	3.0	Medio
Apertura al cambio	3.0	Medio

La Tabla 5 muestra la mediana e interpretación de las dimensiones de la capacidad de innovación. En este caso, todas las dimensiones: innovación en productos, mejora de procesos y adopción de tecnología y alcanzaron una mediana de 3, lo que de acuerdo con la escala previamente definida corresponde a un nivel medio.

Este hallazgo indica que las microempresas del cantón La Maná presentan una capacidad de innovación moderada. Las actividades innovadoras están presentes en cierta medida, pero no forman parte aún de una estrategia organizacional consolidada. La innovación en productos puede estar ligada a adaptaciones básicas más que a desarrollos completamente nuevos. De igual forma, las mejoras de procesos y la adopción de tecnologías se implementan, pero posiblemente de forma reactiva o por necesidad operativa, no por una visión estratégica a largo plazo.

Por tanto, estos resultados reflejan una oportunidad significativa para fortalecer la innovación desde una perspectiva estructural, fomentando el uso estratégico de la tecnología, la mejora continua y el desarrollo de nuevos productos alineados a las necesidades del mercado.

Tabla 5. Capacidad de Innovación - Mediana e Interpretación.

Dimensión (Ítems)	Mediana	Interpretación
Innovación en productos	3.0	Medio
Mejora de procesos	3.0	Medio
Adopción de tecnologías	3.0	Medio

La Tabla 6 presenta los coeficientes de correlación de Spearman entre las dimensiones de la cultura organizacional y la capacidad de innovación. En términos generales, se observa que las correlaciones entre las variables son bajas o nulas, lo que indica una débil asociación lineal entre las dimensiones analizadas.

En particular, la dimensión liderazgo presenta una correlación baja pero positiva con la mejora de procesos ($\rho = 0.11$), lo que podría sugerir que el estilo de liderazgo podría influir levemente en la eficiencia operativa. Por otro lado, la apertura al cambio muestra una correlación débil y positiva con la adopción de tecnologías ($\rho = 0.12$), lo cual es coherente con la idea de que una cultura más flexible favorece la incorporación de nuevas herramientas digitales.

En contraste, se evidencian correlaciones negativas, aunque muy bajas, entre comunicación interna y tecnologías ($\rho = -0.12$), y entre apertura al cambio y mejora de procesos ($\rho = -0.08$), lo que sugiere que en algunas microempresas los cambios tecnológicos podrían no estar siendo comunicados o gestionados adecuadamente.

En resumen, si bien las correlaciones son bajas, estos resultados permiten identificar tendencias y relaciones incipientes que pueden explorarse en futuras investigaciones con muestras más amplias o con metodologías multivariadas como el modelamiento estructural.

Tabla 6. Correlaciones Spearman Dimensiones.

Dimensión	Liderazgo	Valores	Comunicación	Cambio	Innovación	Procesos	Tecnologías	Interpretación
Liderazgo	1.00	0.02	-0.00	-0.03	-0.02	0.11	-0.02	
Valores	0.02	1.00	-0.04	-0.08	Liderazgo – Mejora de procesos 0.02	0.06	0.03	Leve relación positiva
Comunicación	-0.00	-0.04	1.00	0.05	Valores – Mejora de procesos 0.00	0.02	-0.12	Prácticamente nula
Cambio	-0.03	-0.08	0.05	1.00	Apertura al cambio – Adopción tecnología -0.03	-0.08	0.12	Leve tendencia positiva
Innovación	-0.02	0.02	0.00	-0.03	1.00	0.02	0.06	
Procesos	0.11	0.06	0.02	-0.08	Comunicación – Adopción de tecnología 0.02	1.00	-0.12	Leve relación inversa
Tecnologías	-0.02	0.03	-0.12	0.12	Liderazgo – Innovación productos 0.02	0.02	-0.02	Nula

La tabla 7 muestra la correlación entre las dimensiones de cultura organizacional y los componentes de la capacidad de innovación arrojó en general coeficientes bajos, aunque se identificaron algunas tendencias relevantes. Se observó una leve relación positiva entre el liderazgo y la mejora de procesos ($\rho = 0.11$), así como una tendencia positiva entre la apertura al cambio y la adopción de tecnologías ($\rho = 0.12$), lo que sugiere que ciertos aspectos de la cultura organizacional podrían favorecer condiciones básicas para innovar, especialmente en términos operativos y tecnológicos.

En contraste, otras relaciones fueron prácticamente nulas o incluso levemente inversas, como la encontrada entre la comunicación interna y la adopción de tecnología ($\rho = -0.12$), lo cual podría indicar posibles fricciones internas en la implementación de herramientas digitales. Asimismo, la relación entre liderazgo e innovación en productos ($\rho = -0.02$) fue insignificante, reflejando una desconexión entre el estilo de gestión y la generación de nuevos bienes o servicios. Estos hallazgos evidencian que, si bien existe un marco cultural medio en las microempresas, aún no se traduce en capacidades de innovación robustas, lo que plantea la necesidad de intervenciones organizacionales más estratégicas.

Tabla 7. Principales hallazgos.

Para identificar diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre distintos tipos de microempresas (comerciales, de servicios y de producción), se aplicó la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis. El resultado fue un estadístico $H = 0.349$ con un valor $p = 0.840$, como se muestra en la Tabla 8. Al ser el valor p superior a 0.05, se concluye que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos. Es decir, los propietarios de microempresas, independientemente del sector al que pertenezcan, perciben de manera similar su cultura organizacional, lo cual indica cierta homogeneidad cultural en el tejido empresarial del cantón La Maná.

Tabla 8. Percepciones de cultura organizacional.

Grupos	Estadístico H	Valor p
Comercial	0.349	0.840
Servicios		
Producción		

Este resultado se refuerza con la visualización gráfica presentada en la Figura 1 donde se observa que las medianas y la dispersión de las puntuaciones de cultura organizacional por tipo de empresa son bastante similares. Ninguno de los grupos presenta una ventaja evidente respecto a los demás, lo que reafirma la conclusión de que

las percepciones son homogéneas en función del tipo de actividad económica.

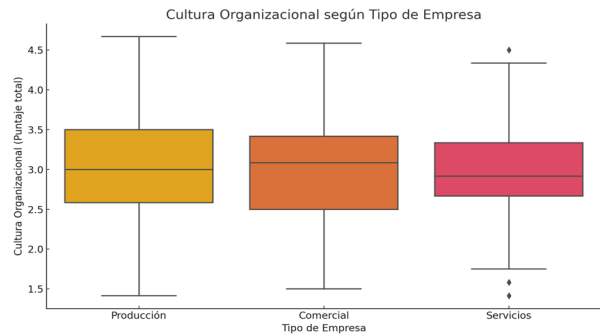


Figura 1. Cultura organizacional según tipo de empresa.

En complemento al análisis de cultura organizacional, se evaluaron también las diferencias en la capacidad de innovación percibida entre los distintos tipos de microempresas. La prueba de Kruskal-Wallis arrojó un estadístico $H = 0.631$ con un valor $p = 0.729$, como se detalla en la Tabla 9. Al ser este valor p considerablemente superior al umbral de significancia del 5 %, se concluye que no existen diferencias estadísticamente significativas en la percepción de la capacidad de innovación entre empresas comerciales, de servicios y de producción.

Tabla 9. Capacidad de innovación percibida.

Grupos	Estadístico H	Valor p
Comercial	0.631	0.729
Servicios		
Producción		

La Figura 2 respalda visualmente este hallazgo, evidenciando distribuciones similares entre los tres grupos. Las medianas se mantienen cercanas entre sí y la dispersión no sugiere ningún patrón diferenciado claro. Este resultado refuerza la idea de que, al igual que la cultura organizacional, la innovación es percibida de manera homogénea en el ecosistema de microempresas del cantón La Maná, sin que el giro de negocio constituya un factor diferenciador importante.

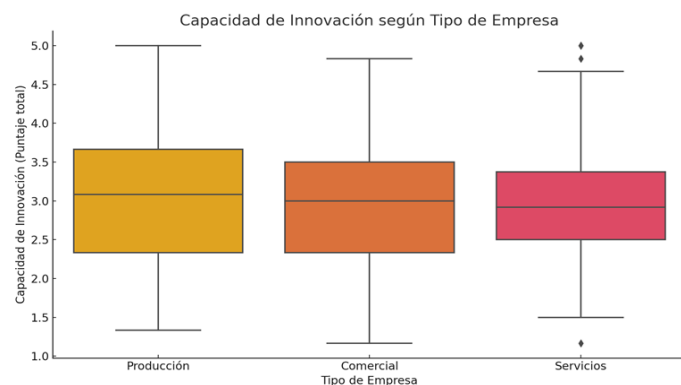


Figura 2. Capacidad de innovación según tipo de empresa.

Los resultados obtenidos revelan que tanto la cultura organizacional como la capacidad de innovación en las microempresas del cantón La Maná se ubican en un nivel medio, lo que coincide con hallazgos previos en contextos latinoamericanos donde las pequeñas empresas presentan una base cultural incipiente, pero con dificultades para consolidar prácticas de innovación sostenibles (Do et al., 2020). Esta condición refleja que, si bien existe disposición al cambio, las limitaciones estructurales como la escasez de recursos financieros, la informalidad en procesos y la falta de políticas internas sistematizadas restringen el despliegue pleno del potencial innovador.

En términos de correlación, se identificaron asociaciones débiles pero significativas entre liderazgo y mejora de procesos, así como entre apertura al cambio y adopción de tecnologías. Estos vínculos, aunque modestos, son coherentes con la literatura que resalta el papel del liderazgo participativo y la flexibilidad cultural como catalizadores de procesos de innovación incremental en Mipymes (García-Morales et al., 2007; Jiménez & Sanz-Valle, 2011). El hecho de que estas relaciones no sean más robustas sugiere que, en el caso de las microempresas locales, la cultura organizacional aún no se articula de manera efectiva con una estrategia innovadora integral.

Por otro lado, la ausencia de diferencias significativas entre sectores (comercial, servicios y producción) indica una relativa homogeneidad cultural y de innovación en el ecosistema empresarial de La Maná. Este hallazgo contrasta con estudios en otros países de la región, donde el sector económico suele condicionar el tipo y nivel de innovación (Pineda, 2022). Una explicación plausible es que, en contextos rurales y semirurales, la mayoría de las microempresas comparten condiciones estructurales similares (limitado acceso a financiamiento, baja digitalización, dependencia de mercados locales), lo cual homogeniza sus prácticas culturales y su capacidad innovadora.

El análisis también evidenció que dimensiones como valores compartidos y comunicación interna no guardan una relación clara con los componentes de innovación. Este resultado puede interpretarse como una señal de que, aunque estos factores existen en las microempresas, no están formalizados ni se gestionan estratégicamente, lo que reduce su impacto sobre la innovación. Investigaciones recientes en Mipymes ecuatorianas muestran que la formalización de valores y mecanismos de comunicación fortalece la innovación abierta y el desempeño organizacional, siempre que se integre a una estrategia explícita de gestión (Madrid-Guijarro & Garcés-Torres, 2022).

En conjunto, los hallazgos del presente estudio se alinean con la literatura que subraya la importancia de fortalecer

la cultura organizacional como motor de innovación, pero también ponen en evidencia la necesidad de políticas diferenciadas para microempresas en contextos locales. A nivel teórico, la investigación aporta evidencia empírica de que la cultura organizacional, aunque presente en nivel medio, requiere ser gestionada como un recurso estratégico para potenciar la innovación. A nivel práctico, resalta la importancia de programas de formación en liderazgo transformacional, comunicación efectiva y gestión del cambio, diseñados específicamente para propietarios de microempresas. Finalmente, a nivel institucional, plantea la urgencia de articular esfuerzos entre universidades, gobiernos locales y asociaciones empresariales para generar un entorno más favorable al aprendizaje y la innovación.

Al comparar los hallazgos de este estudio con la evidencia internacional, se observa que las microempresas del cantón La Maná presentan características culturales y niveles de innovación similares a los encontrados en otros contextos emergentes, aunque con matices particulares. En general, tanto en América Latina como en Asia y Europa, la cultura organizacional se reconoce como un factor determinante en la innovación, pero su grado de influencia depende del nivel de formalización y de los recursos disponibles.

En el caso asiático, estudios realizados en Mipymes de China e India evidencian que la apertura al cambio y el aprendizaje organizacional son determinantes clave para la innovación, especialmente en empresas que enfrentan mercados dinámicos y altamente competitivos (Zhang & Zhu, 2020; Singh & Rao, 2022). Estos hallazgos coinciden con lo observado en La Maná en cuanto a la relación entre apertura al cambio y adopción de tecnologías, aunque la diferencia radica en que las empresas asiáticas suelen integrar dichas prácticas dentro de estrategias de innovación más consolidadas.

En las microempresas ecuatorianas analizadas, los valores compartidos y la comunicación interna aún no muestran una asociación significativa con la innovación, lo que sugiere que estas dimensiones, aunque presentes, carecen de formalización suficiente para impactar en el desempeño innovador.

CONCLUSIONES

Este estudio permitió evidenciar que tanto la cultura organizacional como la capacidad de innovación en las microempresas del cantón La Maná se sitúan en un nivel medio. Aunque no se identificaron debilidades críticas, tampoco se observaron fortalezas destacadas que impulsen significativamente la innovación. Las percepciones homogéneas entre tipos de microempresas sugieren que las limitaciones y oportunidades son comunes en el ecosistema local, independientemente del giro del negocio.

En términos de relaciones entre variables, se confirmó parcialmente la hipótesis planteada: si bien se hallaron asociaciones débiles entre ciertas dimensiones (como liderazgo con mejora de procesos y apertura al cambio con adopción tecnológica), estas no fueron suficientemente significativas para establecer un vínculo causal fuerte. A pesar de ello, estas correlaciones indican caminos posibles de intervención organizacional que podrían potenciarse mediante políticas de fortalecimiento cultural.

Como recomendaciones clave, se propone implementar programas de capacitación en liderazgo transformacional y comunicación estratégica, fortalecer los mecanismos de participación interna y fomentar una cultura de apertura al cambio. Del mismo modo, se sugiere a las instituciones locales apoyar con asesorías técnicas en innovación y gestión del conocimiento, dirigidas especialmente a propietarios de microempresas. Finalmente, se recomienda realizar estudios futuros con metodologías mixtas que permitan comprender en mayor profundidad las dinámicas internas que limitan o potencian la innovación desde la cultura organizacional.

En conclusión, este estudio demuestra que la cultura organizacional es un factor determinante, aunque aún no consolidado, para impulsar la innovación en las microempresas del cantón La Maná. El reto consiste en transformar esa base cultural media en un recurso estratégico que favorezca el aprendizaje, la creatividad y la adopción de tecnologías. Para ello, es necesario articular esfuerzos entre microempresarios, academia y políticas públicas, con el fin de construir un tejido empresarial más competitivo, resiliente e innovador.

REFERENCIAS

- Araque Jaramillo, W., Hidalgo Flor, R., & Rivera Vásquez, J. (2022). Small and medium-sized enterprises in Ecuador: Evolution and challenges. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 7(1). <https://doi.org/10.1344/jesb2022.1.j101>
- Calantone, R., & Cavusgil, S. T. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515–524. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00203-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00203-6)
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Addison-Wesley.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423–454. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley.

- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Do, L., Nascimento Gambi, L. D., Lizarelli, F., & Gerolamo, M. C. (2020). *Organizational culture and innovation: An exploratory study in Brazilian companies*. International Conference on Applied Management Advances in the 21st Century (AMA21 2020), São Paulo. https://doi.org/10.33965/ama2020_202003P025
- Figuroa-Soledispa, M. L., Jiménez-Chinga, R., Zeta-Vite, A., Suárez-Carrasco, F., & Albañil-Ordinola, G. I. (2025). *Estrategia y competitividad: claves para la gestión de las microempresas*. Sophia Editions.
- García-Morales, V. J., Llorens Montes, F. J., & Verdu, A. (2007). Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs. *Technovation*, 27(9), 547–568. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.02.013>
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408–417. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010>
- Madrid-Guijarro, A., & Garcés-Torres, A. C. (2023). Open innovation in Ecuadorian SMEs: The importance of strategy and the moderating effect of control. *Management and Organization Review*, 19(3), 533–566. <https://doi.org/10.1017/mor.2022.28>
- Pineda-Escobar, M. A. (2022). Sustainable innovation and inclusive business in Latin America. *Innovation & Management Review*, 19(3), 192–207. <https://doi.org/10.1108/INMR-07-2021-0116>
- Pineda-Escobar, M. A. (2022). Sustainable innovation and inclusive business in Latin America. *Innovation & Management Review*, 19(3), 192–207. <https://doi.org/10.1108/INMR-07-2021-0116>
- Quinatoa-Chicaiza, D., Garcia-Estrada, D., Cabrera-Toscano, E., & Albarrasin-Reinoso, M. (2025). Transformación Digital y Marketing en Microempresas Comerciales: Un estudio en el cantón La Maná. *593 Digital Publisher CEIT*, 10(4), 5-21. <https://doi.org/10.33386/593dp.2025.4.3299>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Serrano-Orellana, K., Sousa-Barros, I., & Chang-Fernández, A. (Comp.). (2025). *Transformación digital, tributación y nuevas tecnologías: Estudios aplicados en el contexto empresarial ecuatoriano*. Sophia Editions.
- Simbaña-Taípe, L. E., Villamil-Jaramillo, J. A., Taimal-Mendez, L. L., & Rodeiro-Pazos, D. (2021). English. *Journal of Business, Universidad Del Pacífico (Lima, Peru)*, 13(1), 52–71. <https://doi.org/10.21678/jb.2021.1472>
- Tahir, S. H., Ullah, M. R., Ahmad, G., Syed, N., & Qadir, A. (2021). Women in top management: Performance of firms and open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 87. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010087>

Conflictos de interés:

Los autores declaran no tener conflictos de interés.

Contribución de los autores:

Sofía Cecibel Osorio-Espin, Gloria Evelina Pazmiño-Cano, Patricio David Reyes-Cevallos: Concepción y diseño del estudio, adquisición de datos, análisis e interpretación, redacción del manuscrito, revisión crítica del contenido, análisis estadístico, supervisión general del estudio.