

# Influencia del liderazgo en el desempeño del clima y del desarrollo organizacional implementando agilidad corporativa como innovación estratégica.

## Leadership influence on performance of organizational climate and development implementing corporate agility as strategical innovation.

<https://doi.org/10.58493/ecca.2023.1.2.09>

**Angel Blanco Reyna [1]**

**Orcid:** <https://orcid.org/0000-0002-4877-4764>  
a125226@alumnos.uaslp.mx

**Juan Ignacio Barajas Villarruel [2]**

**Orcid:** <https://orcid.org/0000-0001-6908-8731>  
willie@uaslp.mx

**Louis Valentin Mballa [3]**

**Orcid:** <https://orcid.org/0000-0001-9082-9055>  
louis.mballa@uaslp.mx

CC BY-NC 4.0



**Fecha de recepción:** 28/02/2023  
**Fecha de aceptación:** 02/05/2023

## Resumen

Cualquier estilo de liderazgo que se desee implementar genera una influencia en el desempeño del clima y el desarrollo organizacional dentro de cualquier empresa, cuando se tiene como eje rector implementar una innovación estratégica. En la actualidad, la agilidad corporativa como estrategia es desconocida y por ende no es implementada dentro de muchas organizaciones, pues requiere ser comprendida por el personal administrativo, operativo y gerencial para que su implementación sea exitosa. Aunado a factores como: falta de difusión, desconocimiento y una mala aplicación del liderazgo que origina grandes errores que se manifiestan en las actividades cotidianas; con resultados directamente en el clima y en el desarrollo organizacional, lo que desencadena pérdida de recursos humanos y financieros dentro de las empresas. La agilidad corporativa y el liderazgo deben de vincularse estrechamente para generar crecimiento de la organización y del capital humano, el cual se abordará durante el presente artículo.

**Palabras clave:** Liderazgo, clima organizacional, desarrollo organizacional, innovación estratégica, agilidad corporativa

**Código JEL:** M12, M15, M54.

[1] Universidad Autónoma de San Luis Potosí

[2] Universidad Autónoma de San Luis Potosí

[3] Universidad Autónoma de San Luis Potosí

## Abstract

All leadership styles have an influence on performance of organizational climate and on organizational development within companies once a strategic innovation is implemented. Corporate agility is considered a resource that generates high impact within any organization. Corporate agility is currently unknown and therefore it is not implemented within many organizations, since it must be correctly understood by the administrative, operational, and managerial staff for its implementation to be effective. Lack of dissemination, knowledge and poor application of leadership will cause big errors on daily activities, directly influencing on the climate organizational and organizational development, triggering loss of human and financial resources. Corporate agility and leadership must come together to generate growth of the organization as well as human capital.

**Keywords:** Leadership, organizational climate, organizational development, strategic innovation, corporate agility.

**JEL Code:** M12, M15, M54.

**Para citar este artículo:** Blanco, A. Barajas, J. & Mballa, L. (2023). "Influencia del liderazgo en el desempeño del clima y del desarrollo organizacional, implementando agilidad corporativa; como innovación estratégica". Espacio Científico de Contabilidad y Administración-UASLP (ECCA) Vol. 1, Núm. 2, pp. 131-148.

## Introducción

Nos enfrentamos a entornos económicos volátiles, lo que ha obligado a las industrias a implementar cambios drásticos y rápidos tales como; innovaciones estratégicas dentro de las organizaciones. Estrategias que tienen como finalidad, la de impulsar el desarrollo en las empresas y por ende permitan a las organizaciones hacer frente a los desafíos de la actualidad que enfrentan las organizaciones bajo escenarios de alta incertidumbre. Al implementar la agilidad corporativa, se permite una adaptación rápida y efectiva ante los múltiples cambios del mercado y considerando todos los factores tanto internos como externos. Si se logra un entendimiento y aplicación correcta de la agilidad corporativa se garantiza el logro de los objetivos establecidos dentro de las organizaciones, es de suma importancia no perder de vista todas las actividades esenciales dentro de cada una de las áreas de trabajo, esta estrategia busca promover la satisfacción de todos los integrantes de las organizaciones y sin dejar a un lado la satisfacción de los clientes. Dentro de los resultados finales, se logrará incremento en los volúmenes de venta y robustecer el posicionamiento de la organización.

Tomando como referencia lo señalado por González (2022), donde menciona que la competencia industrial es cada día más competitiva y a su vez destructiva; dictamina el ritmo en los cambios e innovaciones a nivel global, lo que conlleva a que las organizaciones deban responder con inmediatez a estos cambios. Para que las empresas permanezcan en el mercado, deberán acelerar su proceso de adaptación a corto plazo. Es justo en estos momentos donde se considera necesaria la implementación de sistemas de información avanzados, la gestión y administración del conocimiento, como principal motor de cambio que permitirá estabilidad a futuro dentro de la organización.

Las organizaciones bajo estos escenarios de vertiginosos cambios dependen de nuevas estrategias que les permitan ejecutar las actividades de forma efectiva, dichas estrategias, no deben concebirse como barreras en los trabajadores y es precisamente aquí, donde el rol de líder influye decisivamente durante la implementación de estrategias innovadoras. Implementar nuevas técnicas debe ser concebida como una ventaja competitiva, más que un trabajo adicional para el colaborador, el objetivo de estas estrategias se sustenta en la velocidad de adaptación a los cambios drásticos, lo que determinará las diferencias entre empresas en crecimiento y empresas en decadencia.

A su vez estas estrategias tienden a promover la evolución continua de las organizaciones, bajo una realidad alcanzable, medible y al menor costo posible, lo que conlleva a las organizaciones a un desarrollo eficaz, eficiente y con agilidad, en palabras de González (2022).

Revisando los hallazgos de la investigación realizadas por Mejía (2007) hace hincapié, en una evolución del liderazgo, como factor de diferenciación en el funcionamiento de las organizaciones, resaltando la existencia de diversos líderes, que aplican diferentes estrategias dentro de las organizaciones y por ende no todos llegan a los mismos resultados, señalando que cada estilo de liderazgo tiene sus características, alcances y limitaciones propias.

De acuerdo con Baquedano y Aitken (2018) en los últimos años, las habilidades directivas dentro de las organizaciones juegan un rol prioritario en la satisfacción de los colaboradores tanto en empresas locales como mundiales. Demostrando con ello que las particularidades en que los directivos lideran a sus equipos generan satisfacción personal, que se ve reflejado en satisfacción laboral, mejorando con ello; su desempeño en el trabajo que finalmente influirá en el desarrollo organizacional.

Las estrategias innovadoras surgen efectos positivos como negativos en el funcionamiento organizacional de cualquier empresa, por lo que resulta importante realizar un análisis fino de los factores que promueven la implementación de estas estrategias, de igual forma deberán identificarse alternativas que posibiliten la toma de acciones para corregir los procesos o procedimientos que pongan en riesgo la correcta implementación. La estrategia de innovación, resultan entonces, el enlace principal entre los esfuerzos del desarrollo de nuevos servicios o productos y su alineación con la estrategia comercial general.

Es importante destacar que independiente que todas las organizaciones recurran al uso de la innovación de alguna u otra manera, no significa que lo hagan de forma correcta, creciente y sustentable, lo que ocasiona que el impacto real no sea claramente visible en los resultados de la organización, no obstante, muy pocas empresas lo hacen por medio de la agilidad corporativa, la cual indudablemente ayuda a las organizaciones para afrontar los cambios drásticos en cualquier entorno inconstante.

## **1. Evolución en la conceptualización del liderazgo en la historia.**

La gran mayoría de las organizaciones operan bajo entornos competitivos y más aún dentro de mercados emergentes, tanto las empresas públicas como privadas se han visto en la necesidad de buscar el máximo desempeño de sus empleados, haciendo uso de estrategias de innovación que les permita subsistir dentro del mercado actual.

Bajo este panorama podemos destacar que el liderazgo, es el factor con mayor incidencia en el rendimiento individual, incluso llegando a ser mayor que el pago económico que recibe el colaborador, de acuerdo con Reis (2019). El liderazgo se entiende como un proceso, donde un individuo induce a un grupo o equipo de trabajo, para alcanzar los objetivos planteados por las organizaciones, de tal manera que los objetivos sean entendidos y compartidos por el líder como por sus adeptos.

Durante el proceso donde se ejerce el liderazgo, es primordial la interacción entre dos o más miembros de un equipo, pues de esta se desprende la estructuración y reestructuración de situaciones, percepciones y expectativas de los integrantes. Los líderes tienen un alto grado de influencia en los trabajadores lo que les posibilita generar acciones organizacionales con impacto en el individuo y en la empresa; como lo destaca Reis (2019). Es bajo estos planteamientos precisar que, los mayores retos del liderazgo recaen en: motivar a los empleados, brindar sostenibilidad a la organización, generar las condiciones que permitan entornos colaborativos que aumenten el rendimiento y desempeño organizacional, que contribuyan en mantener al capital humano con el que cuenta la organización.

De acuerdo con Olley (2021) los estilos de liderazgo determinan la manera en que los líderes se relacionan con otros miembros y la manera de interactuar dentro y fuera de cualquier organización, que les permita identificar cómo se ven a sí mismos y por ende cuál es su posición dentro de la empresa y si son o no exitosos ejerciendo el liderazgo. Los estilos de liderazgo dentro de una organización se ven reflejados en la propia naturaleza de la empresa y su relación directa con la comunidad.

Cuando un líder es capaz de transmitir en sus trabajadores poder, es altamente probable que otros miembros de la organización transmitan estas mismas actitudes entre sus colegas como con el colectivo en general. Cuando un líder trabaja de forma colaborativa, receptiva, abierta y confiable, es probable que transfiera las mismas actitudes entre el personal y en consecuencia colabore con otras organizaciones. El estilo de liderazgo que ejerce un líder define a cada organización, en consecuencia, si la organización es fiel a su misión y valores, el estilo de su líder debe ser coherente con esta filosofía, por ejemplo, un líder autocrático dentro una organización democrática puede generar caos al interior de la organización.

La literatura en materia de liderazgo ha denominado a la capacidad de persuadir a otros como una habilidad de un líder efectivo, siendo importante la cualidad de guiar a un grupo a lograr objetivos en común, de acuerdo con Martino (2021). En contra parte Culligan (1986) menciona que a lo largo de la historia han existido cinco eras del liderazgo, a la primera de ellas la llamó edad de liderazgo conquistador, la cual se caracterizó por que la principal amenaza era la conquista, en esta época la gente buscaba como figura de líder, a una persona fuerte y valiente, lo que generaba sensación de seguridad entre sus seguidores, por lo que estos, debían corresponder con lealtad y pago de impuestos.

La segunda edad la nombró liderazgo mercantil, surge a comienzos de la edad industrial, aquí la seguridad ya no era primordial en la figura del líder, pues la gente comenzaba a buscar un liderazgo cuyas cualidades pudieran indicarles como acrecentar su nivel de vida. La tercera edad de liderazgo la llamó organizacional durante este periodo de la historia la gente buscaba elevar la calidad de vida, por lo tanto, las demandas se centraron en buscar un lugar a donde pertenecer, aquí el liderazgo se transformó en la capacidad de organizar a los adeptos en grupos.

La cuarta edad denominada como liderazgo de innovación, tuvo como principal objetivo evitar que los métodos y productos se tornasen obsoletos antes de salir de un mercado en particular. En este punto los líderes que dejaban huella eran aquellos altamente innovadores con capacidades que les permitieran hacer frente a los problemas.

Líderes creadores, siempre interesados en la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y aportes en palabras de Martino (2021). Los nuevos conocimientos, habilidades y técnicas, eran utilizados para generar nuevas ideas, cambios en la producción y conceptos financieros en el mercado. Las empresas con estándares más altos de calidad en temas de liderazgo como estrategia de innovación atraían a las personas más creativas.

A la última edad la menciona como liderazgo informático; conforme la tecnología avanzaba a pasos agigantados, existía mayor presión dentro de las organizaciones para no quedarse obsoletas en términos electrónicos, lo que hacía latente que ninguna empresa podía subsistir sin líderes que entendieran como debían manejarse las tecnologías de la información, Culligan (1986).

El líder moderno, es capaz de controlar información, es aquel que mejor procesa dicho conocimiento, aquel que puede interpretarlo de manera lógica y puede aplicarlo de manera creativa, señala Martino (2021). En la actualidad, se está desarrollando un nuevo tipo de liderazgo, conocido como liderazgo de la nueva era, el cual se destaca por líderes que conocen el uso de nuevas tecnologías, analizar y sintetizar eficientemente la información recibida y entender que dirigen capital humano, no solo máquinas, productos, números, proyectos etc. Líderes capaces de conocer lo que las personas quieren y necesitan a fin de impulsar sus motivaciones. Los nuevos líderes deberán desarrollar su capacidad de escucha y tener la sensibilidad de comprender lo que la gente desea, reconociendo la capacidad intelectual de su personal, que es necesaria para el logro de proyectos a corto, mediano y largo plazo, menciona Culligan (1986).

## 2. Aproximación a la definición de liderazgo

El liderazgo juega un papel importante en la gestión corporativa, en este sentido las nuevas reconceptualizaciones implican un liderazgo compartido, que ha sido tema de muchos estudios y desde diferentes enfoques en los últimos años puesto que implica factores que se desarrollan en conjunto, al estar implicados, cambios en las estructuras organizativas, administración de equipos y crecimiento del conocimiento según descarta Sato y Makabe (2021).

La definición precisa del concepto de liderazgo es considerada un tema controversial, que ha generado discusión dentro de la literatura de carácter científico, pues se han propuesto diversos significados e interpretaciones, lo cual ha llevado a diversos autores a tratar de explicar de múltiples maneras. Para Kreitner y Kinicki (1997), el líder es aquella persona que rige el poder dentro de un grupo, en una unidad estructural que se conforma por un sistema de relaciones entre el líder y los integrantes del grupo. En este sentido es importante mencionar que el líder debe tener cualidades que le lleven a satisfacer las necesidades del grupo, generar seguridad a los miembros, conservar la cohesión del grupo y mantener la interacción entre los miembros, sostiene Sato y Makabe (2021).

En otro orden de ideas Donnelly *et al.*, (1998), mencionan que liderazgo es sinónimo de dirección; hoy en día se ha llegado a asumir que líder es sinónimo de jefe o los líderes solo se encuentran en la jerarquía de las gerencias dentro de las organizaciones, cuando la realidad y la cotidianidad nos ha llevado a identificar líderes en cualquier otro grupo informal de trabajo, o incluso en jerarquías de rango inferior. En este sentido diferenciar entre liderazgo y dirección asume que, el liderazgo es parte de la dirección, pero no es un fin en sí mismo. Uno de los grandes retos que deben enfrentar las empresas hoy en día, es contar con líderes en equipos, con la capacidad de desenvolverse en entornos inestables, ambiguos y al mismo tiempo con habilidades que le permitan contribuir de manera eficaz al logro de los objetivos que le permita mantener estrategias de negocio, asegurando la continuidad de la organización.

Los autores Sabucedo (1996) y Bass (1985), encuadran en diferentes categorías las diversas definiciones que se han generado sobre el concepto liderazgo, las cuales se clasifican de acuerdo con: la actividad grupal, la personalidad, la capacidad de promover obediencia, el ejercicio de influencia, la conducta, la relación de poder, el instrumento para el logro de metas, el resultado del proceso de interacción, el rol diferenciador, la iniciación y mantenimiento de la estructura de rol. El líder para Sabucedo (1996) es el que, hace que se den las cosas, que de otro modo no sucederían por sí mismas, quien ejerce el rol de líder debe ser capaz de aplicar cualquiera de las categorías a fin de ejercer la mayor influencia sobre un grupo de personas.

### 3. Teorías elementales sobre liderazgo

A lo largo del tiempo, el concepto de liderazgo ha tomado diversos enfoques, algunos de ellos han evolucionado al grado de generar valor agregado a los principios ya planteados, las explicaciones más antiguas sobre el liderazgo se plantearon estrechamente relacionadas con características inherentes a los individuos poseedores de dicha cualidad, según explican Kreitner y Kinicki (1997); Robbins (1999); Hellriegel (1999), dentro de los enfoque que plantean estos autores, se destacan: la teoría de los rasgos, liderazgo carismático y la teoría motivacional.

Otro grupo de investigadores plantean como liderazgo al conjunto de comportamientos específicos que caracterizan al líder y que determinan su estilo de interacción con los miembros del grupo o equipos de trabajo. Bajo este precepto, se sustenta la teoría del liderazgo conductual, la teoría del liderazgo transaccional y la teoría del liderazgo transformacional, un enfoque menos estudiado es el que evalúa al liderazgo en términos de un rol grupal o social.

La teoría racional-burocrática, como la plantea Olley (2021) muestra un enfoque más reciente, pues desarrolla los postulados de la teoría conductual que condiciona los resultados en función del contexto en que se ejerce el liderazgo, dentro de estas mismas acepciones se encuentran, las teorías situacionales o contingenciales. En la actualidad se ha planteado el problema del liderazgo como un fenómeno de percepción, donde podemos encontrar la teoría de la atribución de liderazgo, según analiza Kreitner y Kinicki (1997); Robbins (1999); Hellriegel (1999).

Tomando lo anterior como referencia, se plantean las características y enfoques más importantes de las distintas teorías. La primera de ellas la denominada teoría de los rasgos, que surge a inicios del siglo XX y parte de la idea de que el liderazgo es determinado por atributos inherentes a cada líder, esta teoría menciona algunas características que se consideran debe poseer un líder: inteligencia, responsabilidad, actividad social, confiabilidad, originalidad, estatus económico, habilidades cognoscitivas y de seguridad. Sin embargo, para Donnelly (1996), los investigadores han buscado maneras de identificar rasgos personales de los líderes bajo este paradigma, criterios que les permita describir e incluso pronosticar posibles resultados.

Lo que genera que el enfoque de la teoría de los rasgos sea más válido que cualquier otro método, si bien, la comparación de líderes bajo rasgos físicos, como la personalidad e inteligencia, han dado como resultado un limitado entendimiento de los objetivos dentro de la organización, generando confusión entre los expertos, corrobora Olley (2021).

La teoría del liderazgo carismático señala al liderazgo como la habilidad que poseen los líderes para influir de forma indirecta con sus partidarios, planteando sus habilidades de persuasión como sobrenaturales, explica Olley (2021). Los líderes bajo esta teoría se caracterizan como personas con un alto grado de autoconfianza, con una visión clara, objetiva y fuerte compromiso con sus metas, capacidad para comunicar de forma clara su visión, con comportamientos poco convencional que les posibilita resaltar cualidades extraordinarias, agentes de cambio que motiva a generar sensibilidad dentro del ambiente.

A opinión de Kreitner y Kinicki (1997), que hace referencia a la teoría del liderazgo motivacional, destaca tres principales elementos motivadores: poder, logro y afiliación. Dichos elementos activan y orientan la conducta de las personas, sin que estas estén presentes en igual magnitud o intensidad en cada persona, en la mayoría de los casos, solo uno de estos motivadores marcaría el tipo de conducta que manifiesta el líder.

De acuerdo con Romero (1993), los líderes que han alcanzado crecimiento personal también podrán conducir a sus adeptos a la búsqueda del crecimiento personal, comprendiéndose como un proceso mediante el cual, la persona generará construcciones integradoras, cada vez más complejas sobre su realidad interior y exterior. Esta teoría plantea un líder motivacional, visto como una persona en crecimiento, que no teme a equivocarse o fallar y si esto llegara a suceder, estará dispuesto a la autocorrección, para este líder, no existen verdades imperiosas y sus planteamientos son suposiciones sujetas a ser verificadas, hábil para escuchar al otro, con interés genuino de acercarse a la gente, las personas que lo siguen no lo hacen bajo sentimientos de miedo sino por sentirse identificados, con un alto sentido de respeto en sus juicios y una alta confianza en las decisiones que toma.

Terminando con los postulados conductuales, cuyo objetivo es establecer una corresponsabilidad entre las acciones que realiza el líder y la manera que se desempeña dentro de un grupo, Hodgets (1992) afirma que dicho modelo, reúne dos dimensiones: el interés del líder en lograr que la tarea se lleve a cabo y la preocupación por las personas, en otras palabras, enfocarse en el trabajo y en los trabajadores. En este sentido, se han desarrollado investigaciones que permitieron plantear la existencia de otros dos factores: la estructura inicial, que hace referencia a la conducta del líder que se sustenta en la definición de roles, tareas y la manera como deben ser realizadas por los miembros del grupo y la consideración, que se caracteriza por un liderazgo sustentado en relaciones de respeto, confianza y entendimiento entre el líder y los miembros del grupo. Para que el líder tenga éxito, debe ser capaz de observar y analizar con exactitud los motivos personales de los integrantes del grupo para alinearlos con sus objetivos, logrando con ello motivar a los colaboradores a trabajar de manera conjunta.

#### 4. Estilos de liderazgo en el entorno organizacional.

| Estilo de Liderazgo         | Características  | Ventajas  | Desventajas  |
|-----------------------------|--|---|--|
| Autocrático                 | El líder concentra el poder absoluto. Los subordinados solo obedecen.                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rápidos resultados.</li> <li>Se da poca información.</li> <li>Metas claras.</li> <li>Impera el orden.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay trabajo en equipo.</li> <li>Malas emociones.</li> <li>Con el tiempo hay retraso.</li> <li>Genera dependencia.</li> </ul>   |
| Participativo o Democrático | Basado en la colaboración y en la participación. El líder y los subordinados actúan como una unidad. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Genera vínculos importantes.</li> <li>Resultados y desarrollo del equipo.</li> <li>Respeto de decisiones individuales.</li> <li>Propicia la iniciativa.</li> <li>Resultados más rápidos y de calidad.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Al inicio el proceso es lento.</li> <li>Las diferencias de opinión no se aclaran fácilmente.</li> <li>Se pierden en las discusiones debido a la falta de acuerdos.</li> <li>La participación no es de todo el grupo.</li> </ul> |
| Laissez Faire               | Estilo muy liberar. El líder deja tomar decisiones y trabajar al equipo como mejor le parezca        | <ul style="list-style-type: none"> <li>El equipo trabaja con libertad y sin presión</li> <li>Personas trabajan sin necesidad de líder.</li> <li>Se aplica cuando las personas están empoderadas.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sino hay información suficiente se pierde el objetivo.</li> <li>Individual y se trabaja por objetivo personales.</li> <li>Desarticulación y retrasos.</li> <li>Poco trabajo en equipo.</li> </ul>                               |

|                  |  |  |   |
|------------------|--|--|---|
| Transformacional | Se basa más en el crecimiento primer personal para llegar al laboral del trabajador y así general el crecimiento del trabajador y de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de habilidades sociales.</li> <li>Aumenta la autoestima de trabajadores lo que favorece la productividad de la empresa.</li> <li>Menores costos ya que no hay excesivo cambio de personal.</li> <li>Aprendizaje corporativo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados visibles a largo plazo.</li> <li>No todos los líderes pueden ser transformadores.</li> <li>No siempre se utiliza como se debe, muchas veces existe el abuso.</li> </ul> |
| Transaccional    | Acuerdo mutuo entre jefe y equipo de trabajo, obediencia=pago. Una transacción entre ambas partes  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Beneficio mutuo</li> <li>El trabajo es valorado</li> <li>Ambas partes consiguen su objetivo.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Poco alcance.</li> <li>No hay lealtad permanente.</li> <li>No genera efectividad en la empresa.</li> <li>Relación líder-trabajador, es impersonal.</li> </ul>                      |

**Tabla 1.** Estilos de Liderazgo y sus características significativas.

**Fuente:** Elaboración Propia.

#### 5. Innovación estratégica dentro del entorno organizacional

Resaltando los hallazgos de la investigación de Scarone (2004), respecto al concepto de innovación, describe que una de las mayores problemáticas con las que se ha encontrado la literatura en materia de economía y de marketing es la de proporcionar una definición exacta sobre el término. El concepto de innovación es considerado complejo y la dificultad de su acepción radica en su carácter abstracto, multidimensional y de alto alcance de acuerdo con Vilaseca y Torrent, (2003). Los aportes de Schumpeter (1996), mencionan que la innovación se ha definido de forma amplia y poco precisa, limitándose a definiciones como introducción de un nuevo producto, nuevo método productivo, nueva forma de organización, nueva fuente de conocimiento, nuevo mercado o simplemente como nuevas formas de realizar cosas o procedimientos. Una mayor aproximación metodológica al término innovación, propone aceptar que dicha definición se concibe en un sentido amplio como el conjunto de actividades que cambian una idea o un invento de un producto o un servicio que es comercializable y que representa una mejora en la oferta existente, destacan Vilaseca y Torrent (2003).

La innovación por sí sola, no es el factor principal para la supervivencia de los negocios en el mercado, sino también, la fuerza motriz central del desarrollo sostenible de las empresas, como señala Yang (2021).

Terminando con los postulados conductuales, cuyo objetivo es establecer una corresponsabilidad entre las acciones que realiza el líder y la manera que se desempeña dentro de un grupo, Hodgets (1992) afirma que dicho modelo, reúne dos dimensiones: el interés del líder en lograr que la tarea se lleve a cabo y la preocupación por las personas, en otras palabras, enfocarse en el trabajo y en los trabajadores. En este sentido, se han desarrollado investigaciones que permitieron plantear la existencia de otros dos factores: la estructura inicial, que hace referencia a la conducta del líder que se sustenta en la definición de roles, tareas y la manera como deben ser realizadas por los miembros del grupo y la consideración, que se caracteriza por un liderazgo sustentado en relaciones de respeto, confianza y entendimiento entre el líder y los miembros del grupo. Para que el líder tenga éxito, debe ser capaz de observar y analizar con exactitud los motivos personales de los integrantes del grupo para alinearlos con sus objetivos, logrando con ello motivar a los colaboradores a trabajar de manera conjunta.

#### 4. Estilos de liderazgo en el entorno organizacional.

| Estilo de Liderazgo         | Características  | Ventajas  | Desventajas  |
|-----------------------------|--|---|--|
| Autocrático                 | El líder concentra el poder absoluto. Los subordinados solo obedecen.                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rápidos resultados.</li> <li>Se da poca información.</li> <li>Metas claras.</li> <li>Impera el orden.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay trabajo en equipo.</li> <li>Malas emociones.</li> <li>Con el tiempo hay retraso.</li> <li>[Genera] dependencia.</li> </ul>   |
| Participativo o Democrático | Basado en la colaboración y en la participación. El líder y los subordinados actúan como una unidad. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Genera vínculos importantes.</li> <li>Resultados y desarrollo del equipo.</li> <li>Respeto de decisiones individuales.</li> <li>Propicia la iniciativa.</li> <li>Resultados más rápidos y de calidad.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Al inicio el proceso es lento.</li> <li>Las diferencias de opinión no se aclaran fácilmente.</li> <li>Se pierden en las discusiones debido a la falta de acuerdos.</li> <li>La participación no es de todo el grupo.</li> </ul> |
| Laissez Faire               | Estilo muy liberar. El líder deja tomar decisiones y trabajar al equipo como mejor le parezca        | <ul style="list-style-type: none"> <li>El equipo trabaja con libertad y sin presión</li> <li>Personas trabajan sin necesidad de líder.</li> <li>Se aplica cuando las personas están empoderadas.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sino hay información suficiente se pierde el objetivo.</li> <li>Individual y se trabaja por objetivo personales.</li> <li>Desarticulación y retrasos.</li> <li>Poco trabajo en equipo.</li> </ul>                               |

|                  |  |  |   |
|------------------|--|--|---|
| Transformacional | Se basa más en el crecimiento primer personal para llegar al laboral del trabajador y así general el crecimiento del trabajador y de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de habilidades sociales.</li> <li>Aumenta la autoestima de trabajadores lo que favorece la productividad de la empresa.</li> <li>Menores costos ya que no hay excesivo cambio de personal.</li> <li>Aprendizaje corporativo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados visibles a largo plazo.</li> <li>No todos los líderes pueden ser transformadores.</li> <li>No siempre se utiliza como se debe, muchas veces existe el abuso.</li> </ul> |
| Transaccional    | Acuerdo mutuo entre jefe y equipo de trabajo, obediencia=pago. Una transacción entre ambas partes  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Beneficio mutuo</li> <li>El trabajo es valorado</li> <li>Ambas partes consiguen su objetivo.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Poco alcance.</li> <li>No hay lealtad permanente.</li> <li>No genera efectividad en la empresa.</li> <li>Relación líder-trabajador, es impersonal.</li> </ul>                      |

**Tabla 1.** Estilos de Liderazgo y sus características significativas.

**Fuente:** Elaboración Propia.

#### 5. Innovación estratégica dentro del entorno organizacional

Resaltando los hallazgos de la investigación de Scarone (2004), respecto al concepto de innovación, describe que una de las mayores problemáticas con las que se ha encontrado la literatura en materia de economía y de marketing es la de proporcionar una definición exacta sobre el término. El concepto de innovación es considerado complejo y la dificultad de su acepción radica en su carácter abstracto, multidimensional y de alto alcance de acuerdo con Vilaseca y Torrent, (2003). Los aportes de Schumpeter (1996), mencionan que la innovación se ha definido de forma amplia y poco precisa, limitándose a definiciones como introducción de un nuevo producto, nuevo método productivo, nueva forma de organización, nueva fuente de conocimiento, nuevo mercado o simplemente como nuevas formas de realizar cosas o procedimientos. Una mayor aproximación metodológica al término innovación, propone aceptar que dicha definición se concibe en un sentido amplio como el conjunto de actividades que cambian una idea o un invento de un producto o un servicio que es comercializable y que representa una mejora en la oferta existente, destacan Vilaseca y Torrent (2003).

La innovación por sí sola, no es el factor principal para la supervivencia de los negocios en el mercado, sino también, la fuerza motriz central del desarrollo sostenible de las empresas, como señala Yang (2021).

La innovación se define regularmente como un proceso repetitivo para combinar un conjunto de capacidades únicas, afirma Bachari (2014) en este sentido para que la innovación estratégica sea efectiva, la clave radica en crear y mantener ventaja competitiva que permita enfrentar los cambios señala Sutanto (2017).

Asiduamente se presenta la confusión, entre una empresa innovativa y una empresa innovadora, las definiciones son más restrictivas y precisas que lo señalado previamente por Buckler (1996). De acuerdo con el manual de Bogotá, que proporciona definiciones para distintos conceptos, detalla que una empresa innovativa, se considera como aquella unidad económica que durante un período de análisis ha realizado por lo menos una actividad de innovación. Por el contrario, una actividad de innovación, se consideran al conjunto de acciones y gastos llevados a cabo por una empresa, con el objetivo de generar o provocar cambios, adelantos o mejoras con incidencia de forma positiva en el desempeño, afirma Jaramillo (2001). Las actividades de innovación generalmente se clasifican en: investigación y desarrollo interno, investigación y desarrollo externo, bienes de capital, hardware y software, transferencia de tecnología, consultorías, diseño, gestión y capacitación.

Aun cuando, una proporción de las actividades de innovación no resultan en innovaciones reales, se deben en primer término, porque parte de la investigación básica y tecnológica no puede cargarse únicamente a proyectos específicos de innovación, y en segundo término porque muchas acciones no obtienen éxito en su intento. Por consiguiente, se entiende por empresa innovadora a aquellas cuyas actividades de innovación han emanado en resultados concretos, donde se ha introducido al mercado innovaciones en: productos, procesos, organización o comercialización, corrobora Jaramillo (2001).

Respecto a la organización de las innovaciones estratégicas, se clasifican de la siguiente manera:

1. Innovación estratégica de un producto la cual se caracteriza por introducir al mercado un producto con características tecnológicamente nuevas.

2. Innovación estratégica de un proceso, se le conoce como la adopción de métodos de producción inéditos o significativamente mejorados.

3. Innovación estratégica en la organización, es aquí donde se introducen cambios en las formas de organización, de gestión del establecimiento o local, cambios en la organización y cambios en la administración del proceso productivo.

4. Innovación estratégica en comercialización, hace referencia a introducir métodos para la comercialización de nuevos productos, nuevos métodos de entrega de productos o cambios en el empaque y/o embalaje.

Dentro de las innovaciones estratégicas aplicables a las organizaciones, se pueden considerar:

- Innovación aplicable al modelo de ingresos, el aumento de los beneficios es uno de los principales impulsores de la innovación estratégica, en consecuencia, muchas organizaciones pueden optar por cambiar su modelo de ingresos como primera oportunidad de escalar. Implica reevaluar los productos o servicios ofrecidos o hacer un análisis fino a la estrategia de precios de la empresa, la innovación no tiene que ser radical, en ocasiones cambiar un elemento basta para producir resultados significativos.
- Innovación aplicable al modelo de negocio, este modelo de innovación estratégica requiere que las organizaciones precisen cuáles de sus procesos, productos o servicios son susceptibles a mejorarse y que, por ende, impulsen la rentabilidad de la empresa. La innovación bajo este planteamiento podría referirse a la formación de nuevas asociaciones, externalar tareas específicas o bien la implementación de nuevas tecnologías.
- Innovación aplicable al modelo de industria, puede decirse que este modelo es el más radical de innovación estratégica, en organizaciones ambiciosas, donde se opte por cambiar la industria en su totalidad, con fines de innovación, llegando a crear una industria completamente nueva.

## **6. Acercamiento conceptual al clima organizacional**

El clima organizacional es un constructo que hace referencia al significado compartido y asociado a políticas, prácticas y medidas aplicables para una organización y que se relaciona con la experiencia de los empleados, afirma Schneider (2013). El clima organizacional en un significado amplio reúne las creencias, suposiciones y valores relacionados con la manera en que se lleva a cabo el trabajo, la manera en que los trabajadores conciben a la organización, su sentido de pertenencia y las normas que orientan el comportamiento dentro de la empresa, señala Carvalho (2019).

A diferencia de la cultura organizacional, que es una respuesta combinada y una comprensión de cómo funcionan las cosas dentro de la empresa. El clima organizacional contribuye a determinar si las políticas, medidas, un cambio o el desempeño de un líder en específico, se está ejecutando adecuadamente. Con base en estos supuestos, los investigadores se centran en todos los niveles jerárquicos dentro de una organización, que les permita predecir el clima organizacional de ser necesario. El clima organizacional adecuado, permitirá que las actividades cotidianas se realicen conforme a los planes emitidos por la organización, se mantenga en comunicación efectiva, se evalúen las tareas y se mantenga el equilibrio entre los objetivos personales del colaborador y los objetivos de la empresa, señala Curcuruto (2018).

La medición del clima organizacional dependerá del uso que le quiera dar la organización, se evalúa a través de encuestas que miden el grado de acuerdo o desacuerdo de los trabajadores, respecto a las políticas, costumbres, actividades y relaciones laborales que se tengan dentro de la empresa, agrega James (2008). Para llevar a cabo la evaluación se sugiere restringir la medición en áreas específicas que se relacionen con resultados directos, objetivos y puntuales, postula Syvantek (2004).

Al medir el clima organizacional dentro de una empresa, primeramente, se debe determinar las áreas que se pretende medir, de tal forma que se puedan vincular los resultados para encontrar las barreras que deben ser eliminadas por medio de acciones, propuestas o cambios que ayudarán a encaminar de forma positiva a la organización, menciona Schneider (2009).

Otro aspecto de resaltarse sobre el clima organizacional es su influencia en el comportamiento de los empleados, diversos estudios han demostrado que el clima negativo causa repercusiones adversos en la salud, tanto física como mental, declara Gershon (2007). Por el otro lado cuando se habla de un clima positivo, que se centra en la satisfacción de los empleados, el desarrollo de habilidades y el bienestar conduce directamente a una mayor productividad, mayor crecimiento y rentabilidad de la empresa, señala Patterson (2004).

Un clima organizacional positivo permite al líder ha desempeñarse con mayor eficacia, permitiendo mejor retención de empleados, satisfacción de los clientes e incremento en los ingresos, argumentan Cooil (2009). El clima organizacional puede vincularse tanto a los resultados de los empleados como de la organización, los resultados de la evaluación se convierten en herramientas de alto valor para los gerentes en la toma de decisiones. En un estudio realizado por Grojean (2004) sugiere diez formas de moldear e influir en el clima organizacional, las cuales se describen a continuación:

1. Liderar basado en valores
2. Establecer un ejemplo de comportamiento admirable.
3. Establecer expectativas y objetivos claros.
4. Establecer políticas y prácticas alineadas a la organización y a los objetivos de los trabajadores
5. Formar actividades formales e informales de socialización.
6. Proporcionar retroalimentación bilateral, entrenamiento y apoyo.
7. Reconocer y recompensar el comportamiento de los colaboradores
8. Reconocer las diferencias o capacidades individuales en los empleados.
9. Desarrollar personalidades, actitudes y habilidades.
10. Fomentar la congruencia entre los colaboradores.

## **7. Acercamiento al desarrollo organizacional.**

Tomando como referencia a Chiavenato (2000), que señala que el desarrollo organizacional, se puede definir como una rama del conocimiento humano, sensible a ciertas características de las organizaciones y de su entorno.

Es considerada como una disciplina que depende de las contingencias y de las situaciones, como de la mentalidad que predomina en la empresa y de la estructura organizacional que se adopte, para la toma de decisiones que permitan realizar operaciones. Influida por el contexto ambiental, la naturaleza de la organización, sus procesos tanto internos como externos y sumando el capital intelectual.

El desarrollo organizacional en gran medida está condicionado por las personas que participan en cada organización. Es fundamental para aquel que quiera participar de forma directa o indirecta dentro de la organización, ya sea como miembro, cliente, proveedor, dirigente, investigador, consultor, analista, para ello todos los involucrados deben asociarse, conocer claramente los objetivos de la organización y por consiguiente generar los resultados deseados en conjunto. Es importante conocer cómo son y cómo funcionan las organizaciones para comprender sus manifestaciones, características y, en consecuencia, se generará el éxito o fracaso. Aun cuando los resultados del desarrollo organizacional se vean reflejados en el ámbito financiero, por medio de indicadores contables, que explican los ingresos, ventas y crecimiento de la organización, es necesario conocer a profundidad los factores humanos e indicadores de desempeño que deben tomarse en cuenta antes de revisar los indicadores monetarios, sería importante entonces, evaluar primeramente el capital intelectual destaca, Chiavenato (2000).

El valor interno de una organización radica principalmente en sus activos intangibles, lo que no es visible, pero que constituyen la verdadera riqueza de la organización y proporcionan la base fundamental, así como la dinámica, que lleva directamente al éxito a las organizaciones. Los activos intangibles forman la base principal de la innovación y de la competitividad de las organizaciones en un mundo cambiante, competitivo y globalizado. Estos activos dependen del recurso humano, el cual es considerado como un conjunto de talentos, que actúan en un contexto organizacional que les proporcionan estructura, respaldo e impulso y es aquí donde se comienza el desarrollo organizacional. El capital humano debe trabajar dentro de una adecuada estructura organizacional y bajo un clima organizacional que le proporcione oportunidades de impulso y crecimiento.

Cuando elementos como el talento, la organización y el desarrollo se conjugan, podemos afirmar que se cuenta con las condiciones para que la organización se desempeñe en términos óptimos de acuerdo con Chiavenato (2004).

El desarrollo organizacional, analiza lo que las personas hacen en el centro de trabajo, con sus fortalezas, debilidades, aspiraciones y sus miedos, sus puntos en común y especificidades, así como los factores que determinan su comportamiento, los cuales no cambian en el corto plazo, sin embargo ayuda a que los directivos observen el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización y facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que interactúan los trabajadores.

El desarrollo organizaciones se encarga del estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la forma en la que las personas actúan dentro de las organizaciones, resalta Raub (2021). Mencionado que existe un conjunto de variables que afectan el desarrollo organizacional, que clasifica en cuatro áreas:

**Personas:** En una empresa las personas forman parte del sistema social interno, conformado por individuos y por grupos grandes, pequeños, informales y de carácter oficial. Los grupos humanos por sus características son dinámicos pues se forman, cambian y se desintegran; las personas son seres vivos, pensantes y con sentimientos, que trabajan en una empresa u organización para lograr sus objetivos. Es de suma importancia recordar que las empresas y las organizaciones existen para servir a las personas, en lugar que las personas existan para servir a las organizaciones como expresa Maldonado (2021), así mismo destaca que la fuerza laboral es diversa, lo que significa que los trabajadores tienen una amplia gama de antecedentes educativos talentos y objetivos. Por ello quienes dirigen las empresas deben estar preparados para situaciones en que algunas personas desean imponer su voluntad y forma de trabajo, olvidando su compromiso con la empresa u objetivos que esta persigue.

**Estructura:** Define la relación formal de las funciones de las personas con las organizaciones.

En las empresas se requieren diferentes puestos de trabajo, para realizar todas las actividades dentro dentro de ella, lo mismo sucede en cualquier organización, todas las personas tienen que estar relacionadas de manera estructurada para que su trabajo se coordine eficazmente; de no existir una estructura definida, estas relaciones pueden ocasionar severos problemas de cooperación, negociación y toma de decisiones.

**Tecnología:** La tecnología aporta los recursos con los que trabajan las personas e influye en las tareas que ellas realizan, con su ayuda se construyen negocios, se diseñan máquinas o se pueden crear procesos de trabajo. El gran beneficio de la tecnología es permitir que las personas trabajen más y de mejor manera, si bien esta las restringe en diversas formas, tienen tanto costos como beneficios.

**Entorno:** Todas las empresas funcionan en el contexto de un ambiente interno y otro externo. Ninguna empresa es aislada, todas son parte de un sistema más grande que abarca muchos más elementos, tales como el gobierno, las familias, e inclusive otras empresas. En este orden de ideas ninguna empresa puede quedarse al margen de la influencia de su ambiente externo, pues este, repercute en las actitudes de las personas, las condiciones de trabajo, además de fomentar competencia por los recursos y el poder. Por lo que resulta imperante en el estudio del comportamiento humano dentro de las organizaciones.

El desarrollo organizacional se concibe como el esfuerzo libre y constante de la gerencia y de todos los miembros de la organización, puesto que permite credibilidad, sostenibilidad y funcionalidad en el transcurso del tiempo, con mayor énfasis en el talento humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando la dirección correcta desde la institucionalidad. Tiene su fundamento en el enfoque administrativo de la organización, el cual trasciende a los individuos, en el que se argumenta que los integrantes de la organización desarrollen una nueva conciencia social que al conjugarse con sus experiencias definan su rol dentro de la organización. Siendo de esta manera el desarrollo organizacional, un proceso sistemático y planificado que utiliza los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y por consecuencia la de la organización. Las organizaciones funcionan mejor a través de cambios radicales dentro del sistema, considera Maldonado (2021).

## **8. La agilidad corporativa, ligada al liderazgo y a la innovación estratégica dentro de la organización**

El principio de agilidad corporativa es la base que sustenta y sobre la cual se desarrollan las metodologías de cambios rápidos que existen en la actualidad. Conocer esta serie de normas permite profundizar en el concepto de agilidad corporativa y aplicar sus principios correctamente.

El sector donde comienzan a desarrollarse las teorías ágiles es dentro del desarrollo de software. A inicios del siglo XXI esta industria planteó la posibilidad de comenzar a trabajar con métodos propios, que se adaptaran al carácter innovador de su modelo de negocio. Tomando como referencia el libro publicado por Benck (2002), que revolucionó los métodos de organización en el ámbito laboral. Se trata de una programación extrema explicando la aceptación al cambio, en este libro, Beck establece las bases de lo que será la agilidad corporativa, con conceptos como entrega de valor continua, adaptación permanente o métodos de trabajo ágiles. En el año 2001, el mismo Beck llama a dieciséis analistas en Snowbird, Utah, con el propósito de mejorar los procesos de software y rebatir los principios de los métodos formales que hasta esa fecha resultaban incapaces de aportar soluciones al sector del software.

Los resultados concluyeron en los principios del manifiesto ágil, que darían origen al concepto formal de agilidad corporativa y a las múltiples metodologías que se basan en este principio, en acuerdo con Benck (2002).

A continuación, se enlistan los postulados conocidos como los doce principios del manifiesto ágil:

- La principal prioridad es satisfacer al cliente a través de la entrega oportuna y de forma continua ya sea de producto o servicio de valor.
- Aceptar que las necesidades cambian, incluso en etapas tardías de desarrollo, el cambio proporcionará una ventaja competitiva al cliente.
- Entregar un producto funcional continuamente y en el período de tiempo más corto posible.
- Los responsables del negocio, así como los desarrolladores trabajan juntos.

- Los proyectos se desarrollan por medio de individuos motivados en un entorno apropiado.
- El método más eficaz de comunicar información es la conversación bilateral.
- El producto o servicio con buen funcionamiento será la medida principal de progreso.
- Los procesos ágiles promueven un desarrollo sostenible, se debe mantener un ritmo constante de forma indefinida.
- La atención continua a la excelencia técnica y al buen diseño mejora la agilidad corporativa.
- La simplicidad es esencial.
- Los equipos auto organizados generan mejores diseños e innovaciones en productos o servicios.
- El equipo tiene que reflexionar sobre cómo ser más efectivo para ajustar su comportamiento a su trabajo.

Además de estos doce principios claves, para implementar cualquier proceso de agilidad corporativa, a la par se desarrollaron tres valores que deben regir cualquier proceso de cambio ágil, menciona Forero (2021).

- Valorar más a las personas y a sus interacciones más que a las herramientas y procesos.
- Aportar más valor al producto o servicio que se ofrece que a la documentación exhaustiva.
- Mantener la relación con el cliente, más que cualquier cláusula reflejada en un contrato.

## **9. La agilidad corporativa y su relación con el liderazgo y la innovación estratégica dentro de la organización.**

De acuerdo con Sull (2018), profesor de *London Business School*, se distinguen 3 tipos de agilidad corporativa:

- Agilidad corporativa orientada a la estratégica  
Este tipo de agilidad tiene como objetivo detectar y cuantificar las oportunidades disruptivas que pueden cambiar las reglas del mercado, a través del diseño de sistemas de monitoreo que alerten a la organización sobre los cambios en su entorno brindándole capacidad de respuesta rápida.

- Agilidad corporativa orientada al portafolio  
Esta agilidad tiene la habilidad de movilizar o focalizar recursos económicos, talento de personal y enfoque de la gerencia, logrando con ello, cambios rápidos desde las áreas menos atractivas o funcionales del negocio hasta convertirlas en las más atractivas o redituables. Así es como las empresas ágiles responderán a los cambios del mercado.

- Agilidad corporativa orientada a la operación  
Se define como el conjunto de capacidades de explotar las oportunidades detectadas por la agilidad, de manera más efectiva que la competencia, por medio de la toma de decisiones informadas y los planes de acción a corto plazo.

De acuerdo con Martins (2020), menciona que toda empresa que quiera subsistir necesita adoptar al menos un tipo de agilidad y de ser posible implementar los tres, esto aumentará la capacidad de respuesta ante el cambio inesperado. Adoptar la agilidad corporativa no solo es trabajar con herramientas de gestión de proyectos o adoptar un marco de metodologías ágiles como: SCRUM, descrito como un sistema adaptable, interactivo, rápido, flexible y eficaz que está diseñado para integrar valor al cliente durante el desarrollo de un proyecto. El objetivo primordial es lograr la satisfacción de las necesidades del cliente, a través de un entorno de transparencia en la comunicación, responsabilidad colectiva y progreso continuo.

La metodología *Kanban*, propone una manera de ayudar a los equipos a encontrar un equilibrio entre el trabajo que necesitan hacer y la disponibilidad de cada miembro del equipo. Dicha metodología, está basada en una filosofía centrada en la mejora continua, donde las tareas se extraen de una lista de acciones pendientes en un flujo de trabajo constante. Dentro de la metodología *Kanban* esta implementar tableros, centrándose en un método visual de gestión de proyectos el cual permite a los equipos visualizar sus flujos y carga de trabajo, afirma Martins (2020).

Para la implementación de la agilidad corporativa, se requiere de un cambio de paradigmas a nivel organizacional el cual puede demorar años.

Al respecto, Fuentes (2020) nos dice que, la agilidad corporativa es todo un camino de transformación, no es algo que se logra a corto plazo.

Requiere análisis constante y planeación por anticipado, la duración de un proyecto de transformación, dependiendo del tamaño de la empresa, puede durar de tres a cinco años. Cuando se presente un problema, la agilidad corporativa necesita que cualquier persona dentro del grupo de trabajo pueda hacerse cargo. Existen múltiples maneras de tomar decisiones para adoptar una estructura organizacional ágil, pero siempre será mejor hacerlo de forma crítica e informada, logrando optimizar los tiempos de decisión, sin sacrificar productividad o el crecimiento.

Una de las características de una organización ágil es que cada miembro dentro de cada equipo tenga cierto grado de toma de decisión. Otorgando importancia a que cada uno conozca sus labores, así no se cruzarán las responsabilidades y la toma de decisiones será rápida y eficiente, refiere Fuentes (2020). Una de las claves de la agilidad corporativa, consiste en fragmentar las tareas para simplificarlas e interactuar con ellas.

## **Metodología**

Se implementó un estudio basado en el análisis documental en torno a los conceptos: liderazgo, principio de agilidad corporativa, clima organizacional, desarrollo organizacional e innovación estratégica.

El análisis documental consistió en la búsqueda, selección, organización y análisis de una serie de materiales escritos (artículos), para dar respuesta a todas las interrogantes, dudas e inquietudes, sobre estos temas novedosos y poder clarificar cada uno de ellos, como comprender sus alcances y beneficios dentro de alguna organización.

Dentro de la presente propuesta se analizaron una serie de documentos en torno a los temas de liderazgo, innovaciones estratégicas, así como temas relacionados al clima organizacional y al desarrollo organizacional centrados en la perspectiva de agilidad corporativa, siendo este un recurso importante e indispensable el cual, contribuye ampliamente al éxito económico y a la generación de valor de cualquier negocio, tanto a nivel monetario como a nivel personal.

Para el análisis de documentos, se aplicó la cartografía conceptual como estrategia de construcción y de comunicación de conceptos basada en el pensamiento complejo. Buscando sistematizar, construir y comunicar fundamentos teóricos del entendimiento y uso de los temas en cuestión y que estos tengan alta relevancia administrativa dentro de cualquier empresa.

La investigación se llevó a cabo siguiendo las siguientes fases:

Fase 1. Búsqueda de fuentes primarias y secundarias en torno al liderazgo, clima organizacional, desarrollo organizacional e innovaciones estratégicas ligadas a la agilidad corporativa y con orientación hacia el capital humano.

Fase 2. Selección de las fuentes pertinentes al estudio buscando que aborden, el liderazgo, la agilidad corporativa y su enfoque desde de la perspectiva del desarrollo organizacional, así como su influencia en el clima organizacional.

Fase 3. Realización de la cartografía conceptual de los elementos claves de cada elemento a investigar y ya anteriormente mencionados.

Fase 4. Revisión, explicación, mejora, aplicación y recomendaciones del estudio a partir de la información obtenida en las fuentes analizadas.

Se utilizan fuentes primarias de datos para soportar las ideas y los conceptos de los autores, la información se basa en resultados obtenidos por estudios anteriores como datos de fuentes secundarias, en cuanto a la efectividad de los indicadores que tiene la agilidad corporativa en los aspectos del clima organizacional y del desarrollo organizacional y los ensamblan alrededor de su modelo conceptual orientado por el liderazgo.

Se puede definir que las técnicas de análisis de datos son, además del recuento histórico y la revisión bibliográfica se orientó a buscar el modelo más adecuado para identificar la efectividad de la agilidad corporativa, dentro de las organizaciones.

El artículo se centra en dar un orden a cada uno de estos elementos, que, consideran, lograron su validación en trabajos anteriores y que han mostrado con el tiempo ser indicadores pertinentes y necesarios para seguir implementándose dentro de las empresas y que estos deberán ser ajustadas de acuerdo con las necesidades y capacidades de cada una de las organizaciones.

El artículo presentado pretende que esta información sea inicial y sirva como base para futuras organizaciones, de tal forma que se pueda ampliar, modificar y evolucionar el concepto de agilidad corporativa de cualquier organización, siendo este motor de cambio rápido, que genera resultados positivos económicos como personales.

## Recomendaciones

Para mejorar el clima organizacional, se sugiere seguir los siguientes pasos.

### 1-. Identificar el clima organizacional actual

Antes de comenzar a mejorar el clima en cualquier lugar de trabajo, es imprescindible identificar su estado actual. Una excelente manera de hacerlo es realizando encuestas a todos los empleados, en todos los niveles de la organización. Un estudio apropiado ayuda a determinar qué factores están haciendo una contribución positiva. Además de realizar una encuesta formal, son de suma importancia los comentarios que se obtengan con entrevistas a los miembros del equipo, para discutir sus actividades, conocer cómo se sienten con la posición que ocupan dentro de la organización, estas entrevistas pueden proporcionar información útil para desarrollar los siguientes pasos a seguir.

### 2-. Dar a conocer la misión, visión y valores de la empresa

Para fortalecer el clima organizacional de un lugar de trabajo, es necesario crear conciencia sobre la misión, los valores y la visión de la empresa. Comprender la misión de la organización puede ayudar a los empleados a sentirse involucrados en su trabajo, esto mejorará su motivación. Mantener al equipo actualizado sobre los valores y la dirección de la empresa asegura que comprendan claramente dónde encajan sus propios esfuerzos en la misión de la empresa.

### 3-. Identificar factores motivacionales.

Cada lugar de trabajo necesita un refuerzo positivo que brinde a los empleados la motivación que necesitan para completar las actividades diarias. Identificar estos elementos y fortalecerlos es una de las mejores maneras de mejorar el clima en la organización. Los factores que motivan al personal deben incluir objetivos realistas, excelente comunicación, estructura claramente alineada y los colaboradores deben tener la sensación de que su jefe inmediato, valora sus habilidades y cualidades personales. La implementación de un sistema formal de recompensas puede ser una excelente manera de motivar al personal.

### 4-. Mejorar la comprensión de la delegación de tareas

La forma en que los empleados asimilan el proceso de delegación puede tener una influencia significativa en su percepción del clima organizacional. Para generar una impresión positiva, el equipo debe saber claramente por qué ciertas personas reciben tareas específicas o responsabilidades adicionales. Al aplicarse a la percepción de la delegación de tareas, se puede aumentar la moral de los empleados y aumentar la comprensión del equipo de los objetivos de la organización.

### 5-. Impulsar la cooperación en equipo

La satisfacción de lograr un objetivo común es muy efectiva para crear unidad en un grupo, usar objetivos claros y alcanzables permite darle al trabajador oportunidades para tener éxito como equipo. Es importante retroalimentación constante, consistente y significativa sobre los logros del grupo, es importante hacerles saber a los trabajadores, cuándo lo están haciendo bien y proporcionar sugerencias constructivas y prácticas para un mayor desarrollo.

Para impulsar el desarrollo organizacional a través de la agilidad corporativa se recomienda:

#### 1-Las acciones deben decir más que las palabras.

El liderazgo ágil no solo se trata de impulsar y promover el cambio, sino también debe ser el cambio mismo. Aquellos que lideran con el ejemplo y participan activamente en su propio desarrollo, lograrán la inspiración de las demás personas.

2-Mejorar la calidad del pensamiento conduce a mejores resultados.

Los líderes ágiles valoran el pensamiento de alta calidad que resultará en una acción significativa. Los líderes ágiles ven los problemas desde muchos ángulos diferentes. Reciben información de las personas más cercanas al problema y esto garantiza de alguna manera que estén en contacto con la realidad, en lugar de confiar únicamente en la información electrónica para informar la toma de decisiones.

3-Las organizaciones mejoran con retroalimentación efectiva.

Recibir retroalimentación puede percibirse para el trabajador, como una experiencia negativa, por lo que los líderes ágiles lideran el camino solicitando abiertamente comentarios significativos, útiles y oportunos de compañeros y otros colegas.

4-Las personas requieren saber el significado y propósito de la actividad para que el trabajo sea satisfactorio.

Los líderes ágiles se centran en construir y compartir un entendimiento y un propósito común. Hay una visión de cambio que es significativa y aplicable a la organización.

5-La emoción como base para mejorar la creatividad y la innovación.

Los líderes ágiles inspiran a otros a dar lo mejor de sí mismos en su trabajo. Entienden que la emoción es una parte importante de la experiencia humana, y cuando los individuos trabajan con sus emociones, logran más de su potencial.

6-El liderazgo se encuentra en todas partes de la organización.

El liderazgo ágil debe impregnar todos los aspectos de una organización o iniciativa de cambio. Darse cuenta del potencial de liderazgo de toda la gente ayuda a acelerar la capacidad de la organización para aprender y adaptarse.

## Conclusiones

Para lograr la agilidad corporativa se requiere la participación de todos los integrantes de la organización, cada departamento puede ser capaz de generar soluciones a los problemas cotidianos que enfrenta la empresa. Sin embargo, para llevar a cabo la agilidad corporativa todos los departamentos deben estar alineados con la metodología ágil para ofrecer productos y servicios que cubran las necesidades y expectativas de los clientes dentro del mercado.

La agilidad corporativa aplicada como innovación estratégica, se basa en orientar al cliente, el cual debe ser el centro de todas las estrategias. La toma de decisiones, tomando en consideración esta orientación, aportará los puntos de vista del consumidor, a través de las opiniones obtenidas podrá generar productos y servicios más competitivos.

Otro de los puntos a considerar dentro de la agilidad corporativa, consiste en diseñar o modificar los flujos de trabajo con base en la metodología *orientación al cliente*, es decir, analizar si las tareas, actividades e iniciativas del negocio están agregando valor o no. A partir de lo anterior, se pueden crear nuevos procesos y operaciones que cumplan un propósito claro en la generación de valor y facilitar la entrega de productos y servicios de alta calidad.

Un proceso de mejora continua, bajo el contexto empresarial actual, es prácticamente imposible sin haberlo conjuntado con la cultura organizacional de toda la compañía. En este sentido, la creatividad como activo de negocios es parte esencial del proceso de la agilidad corporativa comprendiendo que esta es la base fundamental de la innovación.

Ahora bien, es posible pensar que la innovación es una responsabilidad exclusiva de los líderes de la organización, pero la agilidad corporativa proporciona una perspectiva diferente, considerando a cada uno de los colaboradores como piezas clave de esta estrategia. Esto significa que la capacitación será un valor que la organización debe promover y proteger con el objetivo de crear metodologías y procesos de trabajo adecuados para cumplir con los cambios que presentan las nuevas economías.

Por otro lado, la orientación a los resultados se considera una estrategia que hace uso de la toma de decisiones basadas en datos concretos y medibles. La razón es simple: cada acción debe estar fundamentada en pruebas y hechos. Los líderes de una empresa no pueden guiar a una organización con base en su instinto o sentido común, dado que los prejuicios y la subjetividad interfieren con la realidad en mayoría de los casos. La toma de decisiones basada en datos permite adoptar actitudes asertivas, facilitando el discernimiento entre lo que funciona de lo que no.

El panorama empresarial es cambiante de un momento a otro. Para que una empresa se mantenga dentro de un entorno competitivo es necesaria una gestión de desafíos y riesgos que pueda medir y determinar el impacto de los cambios del mercado. La agilidad corporativa en este sentido cumple como un proceso de administración de obstáculos que facilita la previsión de los riesgos potenciales y el ajuste de las estrategias para superarlos. Asimismo, las empresas que adoptan esta metodología pueden responder efectivamente a las oportunidades de negocios siempre que estén centradas en las necesidades de los clientes. Una empresa ágil es capaz de aprovechar las oportunidades a corto plazo, dándole la habilidad de tomar la delantera dentro de mercados extra competitivos. Además, es una estrategia que permite aprender de los errores y contratiempos que faciliten la modificación de las estrategias para permanecer relevantes dentro del mercado.

Como se ha mencionado, la agilidad corporativa es una estrategia que demanda que todas las áreas esenciales de la empresa se involucren. Este hecho permite romper los paradigmas presentes en las organizacionales y permite promover un clima organizacional que estimule la creatividad, la innovación, la cultura de apoyo y la unión de perspectivas de varios profesionales y áreas, logrando a la par el crecimiento organizacional. De esta forma, la empresa tendrá a su alcance soluciones innovadoras y un ambiente laboral basado en la creación de valor para el cliente y para los empleados.

## Bibliografía

- Bachari, S. (2014). *A framework for evaluating and developing innovation capability through system dynamics approach, case study: Mashhad powder metallurgy company*. Technology Development Management Quarterly, 2(2), 47-78.
- Baquedano, M. y Aitken, H. (2018). Cuadernos Latinoamericanos de administración. *Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4096/409658132011/409658132011.pdf>.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Benck, K. (2002). *Una explicación de la programación externa: Aceptar el cambio*. Madrid: Addison-Wesley.
- Buckler, S. (1996). *The spirituality of innovation: learning from stories*. EEUU: Journal of Product Innovation Management.
- Carvalho, A. (2019). *Operational excellence, organizational culture and agility: The missing link*. Total Quality Management and Business Excellence (pp. 30(13-14), 1495-1514).
- Chiavenato, I. (2000). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial McGraw Hill.
- Cooil, B. (2009). *The relationship of employee perceptions of organizational climate to business unit outcomes: An MPLS approach*. Journal of Service Research (pp. 11(3), 277-294).
- Culligan, T. (1986). *Principios olvidados de la gerencia excelente*. Bogotá: Editorial Legis.
- Curcuruto, M. (2018). *Multilevel safety climate in the UK rail industry: A cross validation of the Zohar and Luria MSC scale*. Safety Science (pp. 110, 183-194).
- Donnelly, J. (1998). *La nueva dirección de empresas: De la teoría a la práctica*. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Forero, T. (2021). *Agilidad empresarial: Sé mejor, más rápido y fuerte que tu competencia*. Crehana. Recuperado de <https://www.crehana.com/mx/blog/negocios/agilidad-empresarial/>.
- Fuentes, B. (2020). *La gestión de conocimiento en las relaciones académico-empresariales. Un nuevo enfoque para analizar el impacto del conocimiento académico*. Tesis doctoral. España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Gershon, R. (2007). *Organizational climate and nurse health outcomes in the United States: A systematic review*. Industrial Health (pp. 45(5), 622-636).
- González, L. (2022). *Venta de autos en 2021 fue 23% menor a su nivel prepandemia*. El Economista. Recuperado de <https://www.economista.com.mx/empresas/Venta-de-autos-en-2021-fue-23-menor-a-su-nivel-prepandemia-20220106-0017.html>.
- Grojean, M. (2004). *Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics*. Journal of Business Ethics (pp. 55(3), 223-241).
- Hellriegel, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: International Thomson Editores.
- Hodgets, R. (1992). *Comportamiento de las organizaciones*. México: Editorial McGraw Hill.
- Jaramillo, H. (2001). *Normalización de indicadores de innovación tecnológica en América Latina y el Caribe*. Manual de Bogotá.
- Kreitner, R y Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: Editorial McGraw Hill.
- Maldonado, J. (2021). *Comportamiento, desarrollo y cambio organizacional*. Gestipolis. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/comportamiento-desarrollo-y-cambio-organizacional/>.
- Reis, N. (2019). *Leadership theories and individual performance*. Pensamiento y Gestión. Recuperado de <https://search.ebscohost.com.creativaplus.uaslp.mx/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=142329327&lang=es&site=ehost-live>.
- Martino, P. (2021). *The relationship between CAE leadership and the IAF's involvement in corporate governance*. Journal of accounting, auditing, and finance. Vol. 36, num. 2 (pp. 430-448).
- Martins, J. (2020). *¿Qué es la metodología Kanban y cómo funciona?* Asana. Recuperado de [https://asana.com/es/resources/what-is-kanban?gclid=EAlaIQobChMlz9PB\\_LbB-AIV6h-tBh17Eg29EAAYASAAEgIYyFD\\_BwE&gclid=aw.ds](https://asana.com/es/resources/what-is-kanban?gclid=EAlaIQobChMlz9PB_LbB-AIV6h-tBh17Eg29EAAYASAAEgIYyFD_BwE&gclid=aw.ds).

## Bibliografía

- Mejía, S. (2007). Dialnet. *Liderazgo a través de la historia*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4808064.pdf>.
- Olley, R. (2021). A focused literature review of power and influence leadership theories. *Asia Pacific Journal of health management*. <https://search.ebscohost.com/creativaplus.uaslp.mx/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=151163908&lang=es&site=ehost-live>.
- Patterson, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of occupational and organizational psychology* (pp. 77(2), 193–216).
- Raub, S. (2021). Organizational behavior: Thriving in a virtual workplace. *Hospitality net*. Recuperado de <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4104798.html>.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.
- Romero, O. (1993). Liderazgo motivacional: concepción y aplicación en la industria. *Revista Interamericana de psicología ocupacional* (pp.109-125).
- Sabucedo, J. (1996). *Psicología política*. Madrid: Editorial síntesis de psicología.
- Sato, H., y Makabe, T. (2021). Is shared leadership shared? Paper presented at ABAS Conference 2021 Summer. Japan: University of Tokyo.
- Scarone, C. (2004). La innovación en la empresa: la orientación al mercado como factor de éxito en el proceso de innovación en producto. *Internet Interdisciplinary Institute*.
- Schneider, B. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*. (pp. 64, 361–388).
- Schneider, B. (2009). Organizational service climate drivers of the American customer satisfaction index (ACSI) and financial and market performance. *Journal of service research* (pp. 12(1), 3–14).
- Schumpeter, J. (1996). *Capitalismo, socialismo y democracia*. España: T.I, Ediciones Folio.
- Sull, D. (2018). With goals, fast beats SMART. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/325651343\\_With\\_Goals\\_FAST\\_beats\\_SMART](https://www.researchgate.net/publication/325651343_With_Goals_FAST_beats_SMART)
- Sutanto, E. (2017). *The influence of organizational learning capability and organizational creativity on organizational innovation of universities in East Java, Indonesia*. Recuperado <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1029313215201042>.
- Syantek, D. (2004). *Organizational culture and organizational climate measures: An integrative review*. *Comprehensive handbook of psychological assessment*. Vol. 4. Industrial and organizational assessment (pp. 507–524). John Wiley and Sons, Inc.
- Vilaseca, J. y Torrent, J. (2003). *Las TIC's y las transformaciones de la empresa catalana*. Universidad abierta de Catalunya: Generalitat de Catalunya. Barcelona. Recuperado de [https://www.uoc.edu/in3/pic/esp/pdf/PIC\\_empresa\\_abs\\_esp.pdf](https://www.uoc.edu/in3/pic/esp/pdf/PIC_empresa_abs_esp.pdf)
- Yang, Z. (2021). *Identification of network behavioral characteristics of high-expertise users in interactive innovation. The case of forum model for achieving strategic organizational change*. *The Journal of applied business and economics* (pp. 8(1), 82).