

# De la economía de la innovación a la economía transparente. La contracultura organizacional como impulsor de la eficacia empresarial

From the innovation economy to the transparent economy. Organizational counterculture as a driver of business effectiveness

Diego Ignacio Montenegro Gálvez: IDE Business School - Universidad Hemisferios, Ecuador.  
[diegom@uhemisferios.edu.ec](mailto:diegom@uhemisferios.edu.ec); [dmontenegro@ide.edu.ec](mailto:dmontenegro@ide.edu.ec)

Fecha de Recepción: 15/07/2024

Fecha de Aceptación: 20/10/2024

Fecha de Publicación: 20/12/2024

## Cómo citar el artículo:

Montenegro Gálvez, D. (2024). De la economía de la innovación a la economía transparente. La contracultura organizacional como impulsor de la eficacia empresarial. [From the innovation economy to the transparent economy. Organizational counterculture as a driver of business effectiveness]. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 01-17.  
<https://doi.org/10.31637/epsir-2024-1818>

## Resumen

**Introducción:** La humanidad enfrenta eventos inesperados, desde conflictos geopolíticos hasta la falta de liderazgo en las organizaciones. Esto resalta la necesidad de desarrollar nuevos modelos estratégicos que aborden los desafíos actuales y futuros. **Metodología:** La investigación revisa las perspectivas de líderes empresariales sobre estrategia e innovación, señalando que, aunque se consideran críticas, muchos directivos no se sienten capacitados para implementarlas eficazmente. Se examina la importancia de crear una cultura organizacional que valore la creación de valor y no solo la eficiencia a corto plazo. **Resultados:** El estudio identifica que los planes aislados de gestión pueden permitir la supervivencia de una empresa, pero no fomentan el crecimiento sostenible. La falta de un enfoque holístico en la cultura organizacional limita la capacidad de innovación. **Discusión:** La “contracultura” emerge como un elemento clave para este nuevo modelo estratégico. Esta contracultura coloca a los individuos talentosos, con valores sólidos, creatividad e innovación, en el centro de las organizaciones, impulsando la adopción de nuevas tecnologías y el enfoque en resultados

sociales. **Conclusiones:** El modelo propuesto, basado en una cultura organizacional renovada y la “economía transparente”, fomenta la innovación y la creación de valor social, transformando la estrategia empresarial.

**Palabras clave:** contracultura; economía transparente, reinención de la estrategia, beneficios y resultados; innovación; motivaciones humanas; liderazgo; resultados.

### Abstract

**Introduction:** Humanity faces unexpected events, from geopolitical conflicts to a lack of leadership in organisations. This highlights the need to develop new strategic models that address current and future challenges. **Methodology:** The research reviews business leaders' perspectives on strategy and innovation, noting that, although they are seen as critical, many managers do not feel empowered to implement them effectively. It examines the importance of creating an organisational culture that values value creation and not just short-term efficiency. **Results:** The study identifies that isolated management plans may enable a company to survive, but do not foster sustainable growth. The lack of a holistic approach in organisational culture limits the capacity for innovation. **Discussion:** ‘Counterculture’ emerges as a key element for this new strategic model. This counter-culture places talented individuals, with strong values, creativity and innovation, at the centre of organisations, driving the adoption of new technologies and the focus on social outcomes. **Conclusions:** The proposed model, based on a renewed organisational culture and the ‘transparent economy’, fosters innovation and social value creation, transforming business strategy.

**Keywords:** counterculture; transparent economy, reinvention of strategy, benefits and results; innovation; human motivations; leadership; results.

## 1. Introducción

La nueva economía es dinámica e imprudente. Friedman (2018), llama a la economía “la máquina” que actualmente es acelerada por tres grandes elementos: la tecnología, la globalización y el cambio climático. La tecnología es, a su vez, un elemento influenciado por la Ley de Moore (el poder de los procesadores se duplica por un cambio tecnológico cada doce meses, y el precio permanece constante o se reduce); la globalización se refiere a lo intercambios o flujos mundiales del comercio, finanzas, redes sociales y conectividad; y, por último, no solamente preocupa a la economía el cambio climático y sus consecuencias, sino también el crecimiento de la población y la pérdida de biodiversidad.

Adicionalmente, el mundo está viviendo momentos difíciles empujados por la escasez de agua, la inequidad de ingresos, la polarización de la sociedad, el tráfico de personas, la migración en varias zonas del planeta, corrupción política, desplazamiento laboral, inseguridad alimentaria y, hasta, inequidad de género (Hamel, 2024). Pero los elementos que mueven la máquina son creados por personas y los resultados influyen en personas (esperando siempre que sea de manera positiva y virtuosa). Como menciona José Ramón Pin (2004): “Nadie está obligado a ser héroe, y si para realizar un acto bueno hay que esforzarse demasiado, casi heroicamente, es que la organización está diseñada sin criterios éticos; la conciencia es una importante guía para la toma de decisiones, pero debe estar bien formada y la organización tiene la obligación de hacerlo; pero para esto, el liderazgo es un elemento fundamental que debe transmitirse con el ejemplo, si la alta dirección de una empresa no tiene ni practica las virtudes, el resto tampoco lo hará.

Pérez-López (1993), añade que: “dentro de las organizaciones humanas, la empresa constituye una especie o tipo concreto de organización, cuyo objeto es producir y distribuir riqueza [...]”

la organización no es solamente una simple coordinación de acciones humanas cuya finalidad es producir una serie de objetos o cosas (siendo algunas de ellas acciones humanas); también la empresa es un organismo que incluye como función la conservación de las motivaciones actuales de las personas". Así como un sistema técnico mira a la organización como si esta fuera una máquina (una coordinación de elementos materiales), un organismo la contempla como un "conjunto social", como una agrupación de individuos en una sociedad que se integran voluntariamente para satisfacer todo un conjunto de motivos, se supera el plano de los "objetos" para llegar a los "sujetos".

La máquina (la economía) se mueve por personas para satisfacer las necesidades (no solamente materiales, sino también de conocimiento y afectivas) de otras personas, pero de manera virtuosa. La innovación no produce una estrategia ganadora de forma espontánea. Existe alguien que piensa de manera consistente en el impacto que sus acciones tendrán en las personas a las que afecta. El mismo Friedman (2018), afirma que "el sistema sigue cargado de fricción, el mundo es rápido [...] en el siglo XX, las limitaciones eran de hardware, procesadores más rápidos, más servidores; pero, el siglo XXI es el siglo del software, no se puede hacer más seres humanos, pero se puede hacer más programadores que puedan crear un proyecto de innovación".

La pregunta clave de la investigación es ¿cuál es la importancia del concepto "contracultura" en las organizaciones como impulsor de la economía transparente que tiene como centro a las personas con creatividad para producir innovación en la estrategia y obtener resultados crecientes que generen bienestar y progreso?

El estudio tiene los siguientes objetivos específicos:

- Establecer la importancia de las motivaciones humanas (extrínsecas, intrínsecas y trascendentes) como centro de la "contracultura", y su impacto en la creatividad e innovación dentro de las empresas.
- Determinar el diseño de la contracultura con componentes adicionales como el liderazgo, las creencias profundas, la creatividad, innovación y adopción de tecnológicas en la nueva era.
- Establecer un modelo de tres dimensiones que relacione la "contracultura", la innovación de la estrategia y los beneficios o resultados que debe obtener cualquier organización para crear valor.

## 2. Metodología

Tomando como punto de partida ciertos datos de una investigación realizada por Montenegro (2020, 2024) a 275 empresas medianas y grandes por su volumen de ingresos, con un error de muestreo en la normal cercano al 5,5%; el presente estudio se enmarca en primer lugar como un tipo de investigación de correlación porque se va a establecer la medida o fuerza entre dos variables para comprobar el comportamiento de un concepto en función de otro. Además, la investigación es de tipo descriptivo, que sirve para analizar qué es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permite detallar el fenómeno estudiado a través de la medición de uno o varios atributos, y la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes; al mismo tiempo, es un estudio explicativo porque busca encontrar las razones o causas (variables independientes) que ocasionan ciertos fenómenos y resultados, lo que se expresan en hechos verificables (variables dependientes); los estudios de este tipo implican esfuerzo y capacidad de análisis, síntesis e interpretación (Behar, 2008). En esta

propuesta se van a investigar el origen del porqué ocurren ciertos sucesos; en este caso en particular, se requiere manifestar las posibles causas del bajo desempeño, debido a una deficiente cultura organizacional que sostenga una estrategia adecuada.

Esta investigación está derivada de un cuestionario realizado previamente por Montenegro (2020) y actualizado en algunas de sus partes hasta el año 2024. El análisis estadístico se garantiza porque el tamaño muestral es el adecuado, las variables están distribuidas normalmente, y existe linealidad entre la variable dependiente y cada una de las independientes. De la misma manera, se presenta una determinante en la matriz de correlación entre 0 a 1 y un análisis de suficiencia o índice KMO (Kaiser - Meyer - Olkin)  $\geq 0,5$  para rechazar la hipótesis nula (Cea D'Ancona, 2002). Todo el análisis y figuras obtenidas se muestran el apartado referente a resultados.

La revisión bibliográfica se realizó con artículos de prestigiosas universidades y escuelas de negocio, como también se ha buscado información en fuentes provenientes de autores de avanzada en ciertos temas tratados y, por último, en organizaciones con información a escala global. Se ha requerido de tiempo para encontrar las fuentes adecuadas, logrando tener acceso a importante conocimiento al respecto.

### 3. Marco Teórico

En primer lugar, se debe considerar el análisis del eje “cultura organizacional” del modelo a desarrollar. Para Ariño (2005), la finalidad de toda empresa es: “Ofrecer un producto o servicio que cubra una necesidad”. Esto implica “preocuparse de tener el mínimo de eficiencia necesaria para sobrevivir en el corto plazo, y el máximo posible de unidad y atractividad para garantizar la eficiencia futura”. Conseguir la unidad es la función principal la cultura organizacional. Ariño aborda la importancia del concepto “unidad y atractividad” para garantizar la eficiencia del modelo de las organizaciones en el futuro. Para Pérez-López (2017), la “unidad” de la organización es el “comportamiento espontáneo” de las personas que se orienta hacia la puesta en práctica de las acciones determinantes del logro de la eficacia (los resultados). Según la RAE, la eficiencia “es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado”.

La unidad organizacional, que se consigue con la aplicación de una “cultura correcta”, depende de dos realidades que han de darse conjuntamente y que son, por tanto, condiciones necesarias para su existencia: la organización ha de medir la eficacia de las acciones en función del servicio que presten para satisfacer las necesidades reales de las personas y las personas han de ser capaces de moverse por motivos trascendentes, es decir dado el valor de los objetivos, el grado de la unidad dependerá de la motivación por motivos trascendentes que efectivamente tengan los productores.

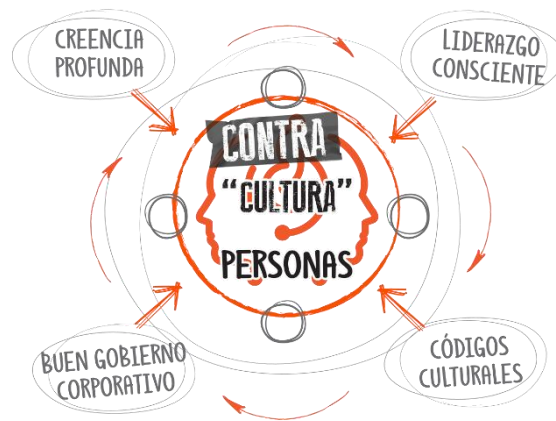
El mismo Pérez-López (2017), define tres motivos para la acción personal: (1) Motivos extrínsecos que son los aspectos de la realidad que determinan el logro de satisfacciones que se producen por las interacciones; (2) Motivos intrínsecos o de la realidad que determinan el logro de aprendizajes del propio decisor; y, (3) Motivos trascendentes como aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizajes de las otras personas con las que se interacciona. Estos tres tipos de resultados (estos tres componentes del valor de una acción), apuntan a la satisfacción de distintos tipos de necesidades del ser humano: materiales, cognitivas y afectivas.

Montenegro (2024), llama a la cultura organizacional, a esa “unidad” como “contracultura” por su similitud al movimiento de los años sesenta donde el enfoque era salvar vida de las

personas y luchar por los derechos con ideales: “los individuos quieren una posición en este mundo, sin que sean que queden excluidos sus emociones y principios”. El modelo propone que el principio de todo serán los seres humanos con sus motivaciones y valores, impulsados por un liderazgo consciente que permita perseguir una creencia profunda o “causa por la que pelear”. La contracultura también se ve acelerada por unos códigos culturales que incluyen la ética, la responsabilidad social, la innovación y la adopción de tecnologías como parte del ADN empresarial, siempre amparados en un buen gobierno corporativo con personas competentes y que miren la estrategia empresarial desde una óptica independiente. La propuesta se muestra en la siguiente figura:

**Figura 1.**

*Elementos de la contracultura empresarial*



**Fuente:** Montenegro (2024).

La contracultura centrada en personas es considerada por el mismo Montenegro como la primera forma de un “sistema para el diseño de un modelo estratégico”. Su función es “sostener” la estrategia (que es la segunda forma) para crear valor diferenciador. Completa el modelo una tercera forma que es la capacidad de generar proyectos o experimentos que se derivan de conectar las elecciones estratégicas para obtener proyectos a través de los cuales se pueda obtener los resultados empresariales con una ejecución eficaz.

Para conseguir los beneficios de un actuar coherente entre cultura y resultados debe estar, la innovación del diseño estratégico como un factor relevante. Según la RAE, “la creatividad es la capacidad de introducir por vez primera algo. La innovación es la creación o modificación de un producto y su introducción en un mercado”. Para Montenegro *et al.* (2019), la innovación es: “Una acción, no una cosa, además, es una acción humana. La acción innovadora se ordena desde la inteligencia, no como un acto de azar sino como un proceso razonado de observación, análisis y síntesis, en el que la unidad del pensamiento (la idea) se convierte en la sustancia constitutiva de la innovación”. Sin la idea, la innovación no es posible.

La idea cultivada en acciones de innovación forma la inventiva humana que, a su vez, constituye la potencia natural para la innovación. La innovación es el acto de ser para innovar, e innovar es el acto natural de la inventiva humana. “La acción de innovar está inscrita en la naturaleza humana. La necesidad humana de sobrevivir en medios naturales cambiantes supone la constante adaptación del hombre al cambio” (Burns y Stalker, 1996). Se sigue, que el cambio es motivo exógeno determinante para la motivación de la acción innovadora. Sin la



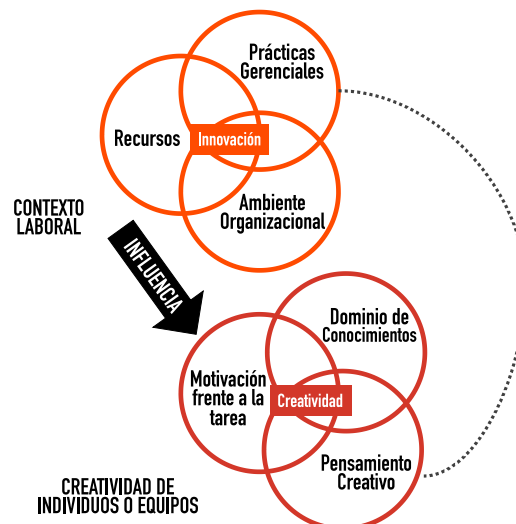
existencia del cambio y la necesidad de adaptación, no tendría razón la innovación, finalizan Burns y Stalker.

Para Nelson y Winter (1977), la relación entre ciencia, tecnología e innovación, la relación entre la investigación académica y las empresas, las políticas públicas y el papel del mercado, las estructuras institucionales y de las empresas, la gestión empresarial en el ámbito de la innovación, todas son áreas que han recibido una atención especial en la literatura sobre la innovación. Esta diversidad de cuestiones y la complejidad de las mismas explican tanto la relevancia como la dificultad de desarrollar una “Teoría de la Innovación”. Sin embargo, autores como Amabile (1988), salen al paso sobre esta última afirmación, y propone un modelo que integra los componentes de la creatividad individual al contexto de trabajo de las organizaciones. Amabile (1996), añade que: “creatividad es generar ideas nuevas y útiles en cualquier campo e innovación es aplicar con éxito ideas creativas en una organización”. Aquel tipo de ideas pueden tener relación con: (1) Productos o servicios en sí mismos; (2) La identificación de un mercado de productos; (3) La manera de producir y suministrar los productos o servicios; o, (4) La manera de obtener recursos para producir o suministrar los productos o servicios.

La teoría de Amabile describe la influencia de dicho contexto en la creatividad de las personas y los equipos y, a su vez, la influencia de la creatividad de las personas y los equipos en la capacidad general de innovación de las organizaciones. Los tres círculos superiores de la figura representan los componentes que se consideran necesarios en una organización para la innovación en general; son características de la organización y, en conjunto, constituyen el contexto laboral para las personas que trabajan en la misma. Los tres círculos inferiores de la figura representan los componentes de la creatividad individual:

**Figura 2.**

*Modelo componencial de la creatividad individual al contexto de trabajo de las organizaciones.*



**Fuente:** Elaboración propia basado en Amabile (1988).

Los elementos de la innovación según Amabile (1996) son: (1) El ambiente organizacional frente a la innovación que es el grado de orientación básica de la organización frente a la innovación; (2) Recursos relacionados con la disposición de la organización para facilitar el trabajo relativo al objeto de la innovación; y, (3) Prácticas gerenciales que incluyen la gestión tanto a nivel de la organización en conjunto como a nivel de los distintos departamentos y

proyectos. Mientras que los tres componentes del modelo de creatividad son: (1) Dominio de conocimientos que es conocido también como *expertise*, constituye la base de cualquier trabajo creativo; (2) Pensamiento creativo es el componente proporciona ese “algo más” de la conducta creativa, las técnicas que pueden aplicarse la capacidad de pensamiento creativo a cualquier tema; (3) Motivación intrínseca frente a la tarea que es el componente de motivación frente a la tarea, lo que esa persona hará en realidad.

En la actualidad, se incorpora el concepto de “innovación colaborativa” que inicia con la innovación abierta (Open Innovation, en inglés), un término acuñado por el profesor Henry Chesbrough (2003), con el que se propone una nueva estrategia de innovación mediante la cual las empresas van más allá de sus límites y desarrollan la cooperación con organizaciones o profesionales externos. Esto significa: “Combinar su conocimiento interno con el externo para sacar adelante los proyectos de estrategia y de I&D. En este contexto universidades y centros de investigación cobran especial relevancia dentro del ecosistema de agentes con los que se relaciona la organización”. En cierto sentido, la innovación abierta incorpora “inteligencia colectiva”. La innovación y la creatividad son elementos que diferencian a una empresa de otra y hacen que en mayor o menor grado ellas se desarrollen y se mantengan en una posición de liderazgo en el mercado.

Pero, es inútil hablar de innovación sin una metodología para conseguirla. La innovación no es un proceso que dependa del azar o que no obedezca a ningún método o criterio. McNeill (2024) establece un camino denominado “Innovación por substracción” que comprende cinco pasos fundamentales: (1) Cuestionarse todo preguntándose cinco veces por qué; (2) Eliminar todo paso sobrante en cualquier proceso; (3) Simplificar y optimizar; (4) Maximizar el ciclo del tiempo con bajo costo, calidad y velocidad; y, (5) Automatizar al final de la innovación. Este tipo de metodología requiere expandir la visión de las organizaciones, “inyectar” un sentido de urgencia y responsabilidad sobre la innovación, y tener empatía con los usuarios. Entonces, la innovación requiere pensamiento, pero también capacidad combinar varios elementos.

Nordström y Ridderstråle (2008) complementa lo anterior con su teoría de la “sociedad guionizada” al afirmar que “dado que tenemos un exceso de prácticamente todo lo que podemos imaginar, la forma natural que tienen las empresas y la gente de escapar al exceso es combinar las cosas de una forma nueva. Cuanto más extraña sea la combinación, más original será el resultado. Para un fabricante como BMW, la innovación consiste en mezclar mecánica, electrónica, diseño y oferta de financiación”. En el diseño de los modelos estratégicos cabe la “substracción” y la “guionización” porque se requiere de buscar la simplicidad y de hacer combinaciones novedosas para conseguir innovación.

La innovación junto con la tecnología lleva a el mundo está en un proceso importante de disrupción. Innovación disruptiva es aquella tecnología o innovación que conduce a la aparición de productos y servicios que utilizan preferiblemente una estrategia disruptiva frente a una estrategia sostenible a fin de competir contra una tecnología dominante, buscando una progresiva consolidación en un mercado. Aunque inicialmente el término proviene de la economía, actualmente comienza a tener mucha importancia a la hora de plantear estrategias de desarrollo en los departamentos de investigación y desarrollo (I&D) de muchas compañías. El término “tecnología disruptiva” (*disruptive technology*) fue acuñado por Clayton M. Christensen y presentado en 1995 con su artículo *Disruptive Technologies: Catching the Wave*, como coautor junto con Joseph Bower. Describió el término más profundamente en su libro *The Innovator's Dilemma*, publicado en 1997, con el término “innovación disruptiva”, debido a que algunas tecnologías son intrínsecamente disruptivas o sostenibles de por sí.

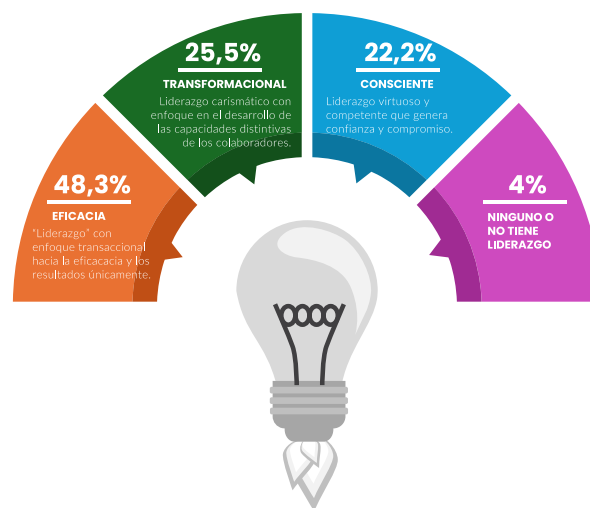
En estas condiciones, la *orange economy* (economía naranja) tiene como objetivo la transformación y está dentro del concepto “disrupción”. Esa mutación o cambio debería ser, desde esta óptica, más radical o disruptiva rompiendo el *estatus quo* o la sabiduría convencional. Para Buitrago y Duque (2013), transformar una idea siguiendo una metodología para conseguir como resultado un bien o servicio cultural cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual, y esto no es tarea fácil. En primer lugar, el resultado debe generar un beneficio, sea este a manera de rentabilidad o superávit; y luego, para obtener el resultado ejecutar una serie de etapas conectadas entre sí. La *orange economy* tiene el talento y la creatividad como insumo principal y es capaz de generar empleo, riqueza y tener un impacto en la calidad de vida. Comprende entre otras, la industria del arte, arquitectura, cine, diseño, publicidad, televisión, editoriales, teatro, animación, video juegos, software, la música, moda, el turismo y la gastronomía. Govindarajan y Tribble (2013), mencionan que “en Estados Unidos y Alemania hay más de trescientos ganadores de premios Nobel en ciencia y tecnología; por su parte, en China e India, con una población conjunta seis veces mayor, los premios Nobel en esas áreas no llegan a diez. En consecuencia, la gente, particularmente en el mundo occidental, espera que el mundo se invente en Silicon Valley, en Houston o en Munich, pero no en Bangladesh”.

#### 4. Resultados

El punto de partida para una cultura con centralidad en las personas es el liderazgo. La siguiente figura da respuesta a la pregunta: ¿Considera que el líder (o líderes) de su organización se enfocan más en?:

**Figura 3.**

*Resultados de la pregunta: ¿Considera que el líder (o líderes) se enfoca más en? Investigación de competitividad en la era 4.0 en Ecuador*



**Fuente:** Montenegro (2023).

La respuesta más significativa fue la del líder enfocado en la eficacia con el 48,3%. Estas organizaciones están más enfocadas en obtener beneficios económicos en el corto plazo; pero, también un 22,2% dicen que tienen un liderazgo que genera confianza y compromiso entre los colaboradores, base para obtener una “contracultura organizacional”. El líder busca la motivación de las personas en una contracultura fuerte. Los resultados sobre si “la



organización motiva a sus colaboradores con” son fundamentales para que estas personas puedan construir una estrategia potenciada con creatividad e innovación, y conseguir los beneficios empresariales. Los resultados con análisis factorial fueron los siguientes:

**Tabla 1.**

*Matriz de correlación de la pregunta: “la organización motiva a sus colaboradores con”. Investigación de competitividad en la era 4.0 en Ecuador*

		Matriz de correlaciones				
		Dinero, beneficios físicos o cosas materiales	Aprendizaje, mejoramiento de habilidades y conocimientos	Afecto y aprecio por las personas	No existe motivación	Otras
Correlación	Dinero, beneficios físicos o cosas materiales	1,000	-,039	-,003	-,065	-,089
	Aprendizaje, mejoramiento de habilidades y conocimientos	-,039	1,000	,414	-,239	,130
	Afecto y aprecio por las personas	-,003	,414	1,000	-,216	,125
	No existe motivación	-,065	-,239	-,216	1,000	,106
	Otras	-,089	,130	,125	,106	1,000
Sig. (unilateral)	Dinero, beneficios físicos o cosas materiales		,257	,481	,142	,071
	Aprendizaje, mejoramiento de habilidades y conocimientos	,257		,000	,000	,016
	Afecto y aprecio por las personas	,481	,000		,000	,019
	No existe motivación	,142	,000	,000		,040
	Otras	,071	,016	,019	,040	

**Fuente:** Montenegro (2020, 2024).

En la tabla anterior se indica que las correlaciones más altas están entre “aprendizaje, mejoramientos de habilidades y conocimiento” y “afecto y aprecio por las personas”. Las dos tienen una correlación mayor a 0,30. El aprendizaje tiene que ver con necesidades de conocimientos (motivaciones intrínsecas) y, el aprecio con las necesidades afectivas (motivaciones trascendentes).

Kaiser (1970), propone un índice que compara las correlaciones observadas con sus correspondientes correlaciones parciales. La finalidad es determinar la propiedad de hacer un análisis factorial. De la Garza *et al.* (2013) menciona que, una vez que se rechazó la hipótesis nula se realiza el análisis de suficiencia de factores, que se hace tanto global como para cada variable. La medida de suficiencia o adecuación del muestreo general (por sus siglas en inglés MASg) o KMO (Kaiser - Meyer - Olkin) es una medida global que indica si se llevará a cabo el análisis de factores, qué tan fuerte y adecuada sería la posibilidad de solución a encontrar; mientras más grande es este valor la solución es más fuerte, lo óptimo es que sea: MASg 0,5. Los resultados de la medida KMO para la pregunta clave de la investigación propuesta, arroja un resultado de 0,6 que permite superar la prueba.

Catell (1966), propone el empleo de un gráfico que denomina *scree*, en la decisión de cuantos factores incluir en un modelo factorial. En este gráfico se representan los autovalores correspondientes a cada factor en eje vertical, y los factores o componentes, en su orden de extracción, en el eje horizontal. De la conjunción de cada factor con su correspondiente autovalor resulta una curva decreciente que conecta puntos sucesivos. La curva siempre es

decreciente, en consonancia con la disposición de autovalores. El gráfico de sedimentación de la investigación sobre la pregunta de las motivaciones humanas se muestra a continuación:

**Figura 4.**

*Gráfico de sedimentación de la pregunta: “la organización motiva a sus colaboradores con”. Investigación de competitividad en la era 4.0. en Ecuador*



**Fuente:** Montenegro (2020, 2024).

Para este caso, se toman los componentes 1 y 2 que tienen los valores más altos y positivos. La matriz de componentes con sus respectivos valores se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 2.**

*Matriz de componente de la pregunta: “la organización motiva a sus colaboradores con”. Investigación de competitividad en la era 4.0 en Ecuador*

	Componente	
	1	2
Dinero, beneficios físicos o cosas materiales	-,032	-,598
Aprendizaje, mejoramiento de habilidades y conocimientos	,799	,069
Afecto y aprecio por las personas	,784	,047
No existe motivación	-,546	,526
Otras	,241	,727

Método de extracción: análisis de componentes principales.  
a. 2 componentes extraídos.

**Fuente:** Montenegro (2020, 2024).

Los valores más altos del componente 1 son para “Aprendizaje, mejoramiento de habilidades y conocimientos” y, “afecto y aprecio por las personas”; incluso sobre “dinero y beneficios físicos o cosas materiales”. A este componente se lo va a llamar “Motivaciones para la contracultura”. En el componente 2, los valores más elevados se encuentran en “otras

motivaciones” y “no existe motivación”. A este componente se lo va a llamar simplemente “otras motivaciones”. La matriz del componente rotado por el método Varimax con normalización Kaiser se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 3.**

*Matriz de componente rotado de la pregunta: “la organización motiva a sus colaboradores con”. Investigación de competitividad en la era 4.0 en Ecuador*

	Componente	
	1	2
Dinero, beneficios físicos o cosas materiales	,013	-,598
Aprendizaje, mejoramiento de habilidades y conocimientos	,791	,129
Afecto y aprecio por las personas	,779	,105
No existe motivación	-,584	,483
Otras	,186	,744

Método de extracción: análisis de componentes principales.  
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.<sup>a</sup>

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

**Fuente:** Montenegro (2020, 2024).

Entre los métodos de rotación ortogonal está el método Varimax (De la Fuente, 2011), que es el procedimiento de rotación factorial ortogonal más utilizado y el que se aplica, por defecto en la mayoría de los programas de estadística (como el SPSS utilizado para procesar los datos en este estudio). El procedimiento fue propuesto por Kaiser (1958), y es un método de rotación que minimiza el número de variables con cargas altas de un factor, mejorando así la interpretación de factores. Un 33% de las organizaciones encuestadas responden que la motivación no llega a los niveles adecuados para satisfacer las necesidades materiales, de conocimientos o afectivas. Otras formas de motivación que se mencionan (de mayor recurrencia a menor) son: (1) Trabajo en equipo y desarrollo en el plano social; (2) Horarios flexibles y trabajo en casa; (3) Viajes, esparcimiento, eventos de integración y paseos; (4) Salario emocional como días libres o vacaciones; y, (5) Reconocimiento público por trabajo bien realizado.

Respecto a los elementos de la innovación que tienen las organizaciones, los resultados conseguidos son:

**Figura 5.**

*Resultados de cumplimiento de los elementos de la innovación en empresas del Ecuador*

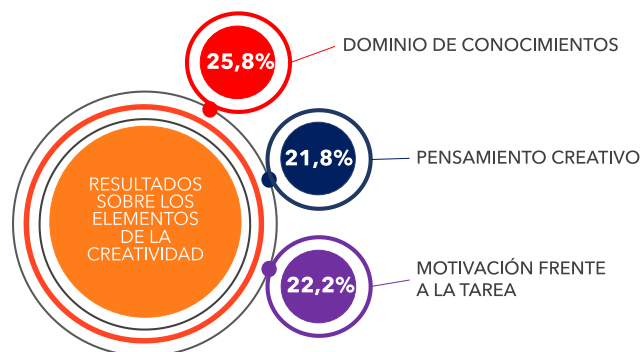


**Fuente:** Montenegro (2020, 2024). Elaboración propia.

Los resultados de la investigación propuesta referente a los componentes de la creatividad son:

**Figura 6.**

*Resultados de cumplimiento de los elementos de la creatividad en empresas del Ecuador*

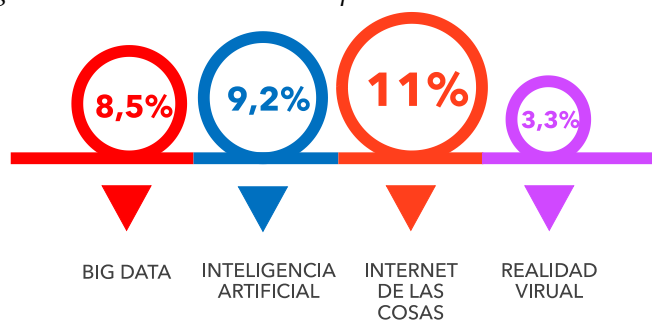


**Fuente:** Montenegro (2020). Elaboración propia.

En el estudio se obtiene como resultado que sólo un 26% de organizaciones tiene pensado integrar nuevas tecnologías para la innovación en su estrategia futura de manera decidida en el año 2020. La utilización de tecnologías disruptivas de la Industria 4.0 para el año 2020 en estas organizaciones tiene los siguientes resultados:

**Figura 7.**

*Utilización de las tecnologías de la Industria 4.0 en empresas de Ecuador*



**Fuente:** Montenegro (2020). Elaboración propia.

Para el año 2024, la incorporación de inteligencia artificial sufrió un incremento al 67% en su uso. Este resultado se vio fuertemente acelerado por la explosión de la inteligencia generativa en el año 2022. El uso de ChatGPT, Midjourney, Pictory, Copilot o cualquiera de estas herramientas, no significa que exista una estrategia definida dentro de las empresas para su utilización específica. Responde muchas veces a la exploración, la moda o la búsqueda de productividad inmediata.

## 5. Conclusiones

El desafío de la construcción de un modelo que tenga a una cultura corporativa como impulsor de la eficacia en las organizaciones necesita ser soportado por una creencia profunda que va más allá de los valores corporativos conocidos, y que trata de diseñar drivers que impulsen la ejecución de un modelo de negocio distintivo. La pregunta clave es: ¿Por qué lo vamos a hacer? La respuesta apunta al diseño de una “contracultura” con centralidad en los seres humanos y sus motivaciones, un liderazgo consciente que por medio de las personas impulse una “causa por la que pelear” que se haga realidad con una estrategia llena de un ADN de ética, innovación, creatividad y adopción tecnológica.

Es por lo anterior que la innovación dentro de la *orange economy* se fundamentan en que el contexto actual exige mucha más diferenciación que lo que el consumidor imaginaba hace cinco o diez años. Se han radicalizado más las marcas porque que están inmersas en un entorno de economía compartida, con la influencia de los teléfonos móviles con inteligencia artificial. El cliente busca gratificación instantánea, la simplicidad de lo digital, la transparencia en las transacciones, el menor uso de dinero en efectivo, la aparición de moneda virtuales y la confianza en los testimonios de otros, no necesariamente expertos. Estas nuevas circunstancias han revolucionado para siempre el pensamiento de creadores y usuarios de la innovación.

Además, habría que añadir que las grandes cantidades de datos y las estadísticas están dispersas en todos lados (en el mundo físico y en el digital); nunca se había tenido una brecha generacional tan grande entre X's y Millennials y que, en este preciso momento, se está creando una nueva brecha entre Millennials, Centennials y Polars, nacidos a partir de 2013 (Twenge, 2023). Los hábitos y valores han migrado por la globalización, llevándonos a una relativización de la verdad, y a asumir costumbres y comportamientos de otras zonas geográficas. La convergencia de tecnología y el ascenso de la inteligencia artificial está llevando a la humanidad a campos inimaginados de creación de nuevos productos, servicios y entes digitales.



El modelo resultante parte de la “contracultura organizacional” que tiene como centro a las personas y es lo que se va a llamar “economía transparente” o *white economy*. Es la potenciación necesaria para la *orange economy*: no existe transformación o disrupción a gran escala en cualquier empresa sin el soporte de la más grande tecnología que son los seres humanos inteligentes y emocionales. Al final, la propuesta es juntar tres dimensiones críticas como se muestra en la figura siguiente:

**Figura 8.**

*Modelo de la “economía transparente” o “white economy”*



**Fuente:** Montenegro (2020). Elaboración propia.

La primera dimensión (en el eje y) corresponde a la “contracultura” centrada en las personas y sus motivaciones extrínsecas, intrínsecas y trascendentes que impulsan a los colaboradores de la organización a conseguir el propósito, creencia profunda o “causa por la que pelear”. El o los líderes son la pieza clave en una contracultura que incluye en su ADN las virtudes, la innovación y la adopción tecnológica.

La segunda dimensión (en el eje x) son los resultados o beneficios o superávits conectada por un centro sólido a la contracultura. Los resultados son críticos para que la empresa consiga durabilidad futura y pueda reinvertir en nuevos proyectos.

Por último, la tercera dimensión (en eje z) comprende el diseño innovado de una estrategia con elecciones, supuestos o hipótesis desde el presente hacia el futuro. Son supuestos los referentes al tipo de propuesta de valor, clientes y usuarios que se quieren; la forma de relación con estos consumidores; los canales físicos o digitales de venta; las operaciones clave; los recursos necesarios; los aliados que van a ayudar a la estrategia; las variadas fuentes de ingreso; y, la forma de conseguir los beneficios. En definitiva, cómo la organización puede ser atractiva para el mercado haciendo procesos al interior para lograr un desempeño económico con alta huella en la sociedad.

Los tres ejes están conectados íntimamente en el centro, y producen tres espacios de interacción y alineación del modelo que son:

- **Espacio 1:** es el campo de la influencia de la contracultura en el diseño de una estrategia distintiva. Los elementos de la economía transparente (comenzando por el talento de los colaboradores) influye en una configuración estratégica que busca la disrupción en el largo plazo; incorporando para esto decisiones transformacionales con una mirada permanente en el entorno cambiante. A su vez, una buena estrategia motiva a las personas a seguir mejorando; es decir, las decisiones de la reinención del modelo estratégico hacen que el ADN de la contracultura tenga que ser necesariamente más fuerte, cerrando un primer ciclo virtuoso.
- **Espacio 2:** es el campo de la contracultura impactando directamente en los resultados de la organización. Si bien esto se hace a través del diseño de la estrategia, una cultura organizacional fuerte hace que los beneficios se consigan; y los beneficios (por ejemplo, los económicos) se revierten en inversiones para mejorar el liderazgo, el buen gobierno corporativo, la formación de las personas y el entendimiento de las nuevas tecnologías. Así, se completa un segundo ciclo virtuoso.
- **Espacio 3:** un diseño superior de la estrategia, con elecciones adecuadas hacia el futuro, con robustez, blindado contra la copia rápida, alineado entre sus elementos y con simplicidad, genera un valor diferencia que, como consecuencia, debería hacer posible los beneficios y resultados. Luego, esos resultados son los que se reinvierten en los siguientes proyectos y experimentos de expansión del mercado, experiencia del cliente, innovación de procesos, gestión de aliados estratégicos, tecnologías convergentes, etc., que hacen que la organización esté en un permanente estado de innovación. Co esto se completa el último ciclo virtuoso del modelo.

Los elementos para la trascendencia humana que propone la economía transparente o *white economy* (que podrían darse por sobreentendidos), se convierten muchas veces en el eslabón más débil de la gestión estratégica de las organizaciones. Conseguir una organización exponencial “diez veces más rápida, mejor y barata que las tradicionales” (Ismail *et al.*, 2014); no solamente depende del desarrollo o la aplicación de nuevas tecnologías, sino de la capacidad de la empresa para administrar el talento en búsqueda de un cambio social profundo. Este es el “acelerador crítico” que necesita el concepto creado por la economía de la innovación u *orange economy*.

## 6. Referencias

- Amabile, T. M. (1988). *A model of organization innovation*. Research in Innovation Behaviour, 10.
- Amabile, T. M. (1996). *Creatividad e Innovación en las Organizaciones*. Harvard Business School Publishing.
- Ariño, M. A. (2005). *Decisiones de corto plazo, armas de doble filo*. Deusto.
- Behar, D. S. (2008). *Metodología de la investigación*. Shalom.
- Buitriago, F. y Duque, I. (2013). *La economía naranja. Una oportunidad infinita*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Burns, T. y Stalker, G. (1996). *The culture of education*. Harvard University Press.
- Catell, R. B. (1966). The scree test for the number of factors. *Multivariate Behavioral Research*, 1, 245-276. [https://doi.org/10.1207/s15327906mbr0102\\_10](https://doi.org/10.1207/s15327906mbr0102_10)

- Cea D'Ancona, M. A. (2002). *Análisis multivariable. Teoría y práctica en la investigación social. Síntesis.*
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology.* Harvard Business School Press.
- De la Garza, J., Morales, B. N. y González, B. A. (2013). *Análisis estadístico multivariante. un enfoque teórico y práctico.* México: McGraw-Hill.
- Friedman, T. L. (2018). *Gracias por llegar tarde.* Grupo Planeta.
- Govindarajan, V. y Trimble, C. (2013). *Innovación inversa.* Carvajal Educación S. A. S.
- Hamel, G. (2024). *Competencias estratégicas.* WOBI.
- Ismail, S., Malone, M. S. y Van Geest, Y. (2014). *Exponential organizations.* Diversion Books.
- Kaiser, H. F. (1958). The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. *Psychometrika*, 23, 187-200. <https://link.springer.com/article/10.1007/BF02289233>
- Kaiser, H. F. (1970). A second-generation little jiffy. *Psychometrika*, 35, 401-415. <https://link.springer.com/article/10.1007/BF02291817>
- McNeill, J. (2024). *Can innovation be intentional & repeatable. the tesla innovation formula.* WOBI.
- Montenegro, D. I. (2020, 2024). *Competitividad de la empresa ecuatoriana en la era 4.0.* IDE Business School.
- Montenegro, D. I. (2024). *No-Thinking, No-Phone, No-Drugs.* DAE/IMF.
- Montenegro, D. I., López, D. y Susaeta, D. (2019). Epistemology of business innovation, an approach from the human dimension of action. *Journal of Multidisciplinary Engineering Science and Technology (JMEST)*, 9873-9881. <https://lc.cx/ufSjMi>
- Nelson, R. y Winter, S. (1977). In search of a useful theory of innovation. *Research Policy*, 6(1), 36-76. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(77\)90029-4](https://doi.org/10.1016/0048-7333(77)90029-4)
- Nordström, K. A. y Ridderstråle, J. (2008). *Funky business forever.* Pearson Educación.
- Perez-López, J. A. (1993). *Fundamentos de la dirección de empresas.* Rialp.
- Pérez-López, J. A. (1993). *La empresa como realidad humana.* IESE Publishing.
- Pérez-López, J. A. (2017). *Fundamentos de la dirección de empresas.* Rialp.
- Pin, J. R. (2004). *Los nuevos retos éticos de la empresa.* IESE Publishing.
- Twenge, J. M. (2023). *Generations.* ATRIA Books.

**AUTOR:****Diego Ignacio Montenegro Gálvez**

Universidad Hemisferios-IDE Business School-Quito, Ecuador.

Diego Montenegro Gálvez es Dr. En Economía y Empresa por la Universidad de Girona-España; Máster en Dirección de Empresas por la Universidad Rey Juan Carlos; MBA por la Universidad Francisco de Vitoria; Especialista en Marketing y Ventas, Top Management Programme por Harvard University - USA. Actualmente es GEO de la Universidad Hemisferios y presidente miembro de varios directorios de Compañías en el Ecuador y expositor en temas relacionados con Inteligencia Artificial.

[diegom@uhemisferios.edu.ec](mailto:diegom@uhemisferios.edu.ec)[dmontenegro@ide.edu.ec](mailto:dmontenegro@ide.edu.ec)**Orcid ID:** <http://www.diegoignaciomontenegro.com/>