



Las Conductas Innovadoras como Nexo de Cohesión entre Universidades y Empresas Paraguayas.

JAVIER BATTILANA URBIETA
Universidad Columbia del Paraguay

Resumen

Las empresas, sean estas industriales, comerciales o de servicios tienen algo en común: necesitan colaboradores que garanticen el cumplimiento de los objetivos propuestos. Las universidades ofrecen carreras del área empresarial con la intención de formar profesionales que se conviertan en colaboradores de empresas, o mejor aún, en creadores de empresas. Universidades y empresas tienen objetivos diferentes pero complementarios entre sí, pues confluyen en un punto de interés común: personas con capacidad para crear, producir, vender y administrar en un marco de innovación, eficiencia y alta competitividad permanentes. A las universidades les interesa formarlas y a las empresas les interesa contratarlas. El presente trabajo analiza: 1) La manera en que las conductas innovadoras inciden en el liderazgo innovador empresarial, en la generación de valor tanto para los clientes como para la propia empresa, en el posicionamiento de la marca y la comercialización, y en el estilo de administración de recursos de la empresa. 2) La medida en que la formación universitaria puede incidir en la generación de conductas innovadoras, y de qué manera el estudio y desarrollo de conductas innovadoras pueden constituirse en un nexo continuo y permanente entre universidades y empresas. La metodología respondió a un enfoque cualicuantitativo, diseño no experimental, alcance descriptivo. La población estuvo compuesta por empresarios, gerentes o directores, profesionales egresados de carreras empresariales (con grados de licenciatura, especialización, maestría o doctorado) además de docentes y directivos académicos universitarios. Como conclusión principal de la investigación se destaca la importancia de incorporar el aprendizaje integral (conceptos teóricos y habilidades prácticas) de conductas innovadoras que generen acciones innovadoras dinámicas y sostenibles en el tiempo, factor fundamental para el éxito de cualquier profesional universitario del siglo XXI.

Palabras clave: Formación profesional, Innovación, conducta innovadora, asociación entre universidades y empresas.

Abstract

Companies (industrial, commercial or services) have something in common: they need collaborators who guarantee the fulfillment of the proposed objectives. Universities offer careers in the business area with the intention of training professionals who become business partners, or better yet, business creators. Universities and companies have different but complementary objectives, since they converge in a common point of interest: people with the capacity to create, produce, sell and manage in a framework of permanent innovation, efficiency and high competitiveness. Universities are interested in training them and companies are interested in hiring them. This work analyzes: 1) The way in which innovative behaviors affect business innovative leadership, the generation of value for both customers and the company itself, brand positioning and marketing, and the company's resource management style; and 2) The extent to which university education can influence the generation of innovative behaviors, and how the study and development of innovative behaviors can become a continuous and permanent link between universities and companies. The methodology responded to a qualitative-quantitative approach, non-experimental design, and a descriptive scope. The population was made up of business representatives, managers or directors, professionals graduated from business careers (with bachelor's, specialization, master's or doctorate degrees) as well as university academic teachers and directors. The main conclusion of the research highlights the importance of incorporating comprehensive learning (theoretical concepts and practical skills) of innovative behaviors that generate dynamic and sustainable innovative actions over time, a fundamental factor for the success of any university professional in the 21st century.

Keywords: Professional training, Innovation, innovative behavior, partnership between universities and companies.

Introducción

Se presentan aquí los resultados de una investigación que se propuso analizar la forma en que la innovación puede convertirse en un nexo entre universidades y empresas, tomando como base la verificación de conductas innovadoras como parte de la gestión profesional/empresarial, y en qué medida la formación universitaria ha incidido en la generación de dichas conductas innovadoras.

Peter Drucker (Drucker P., 1991), manifiesta que la innovación no es un fenómeno que ocurre espontáneamente, sino que surge a partir del trabajo “real”, haciendo, evaluando, modificando y volviendo a hacer. Según Drucker, en la innovación tiene que ver más “saber” que “hacer”. El problema, es que la sabiduría en su concepto amplio y profundo justamente es, la combinación de factores que se dan en un proceso o ciclo que inicia con “conocer” (lo que se enseña en las universidades), para luego “hacer” (lo que se pone en práctica en las empresas), y con los resultados a mano (y no antes) “comprender” (adaptar paradigmas, modelos o procedimientos que no funcionaron como se esperaba), para luego volver a “hacer”, y así sucesivamente.

Jeff H. Dyer, Hal B. Gregersen y Clayton M. Christensen en su libro “El ADN del innovador” (Dyer Jeff H., 2011) critican el hecho que muchas escuelas de negocios enseñan a las personas a ser resolutivas, no descubridoras (tanto de problemas como de oportunidades) y esto hace que la mayoría de las empresas no sean innovadoras pues están lideradas por profesionales que han sido elegidos por sus habilidades de ejecución, no por sus habilidades de descubrimiento.

Como el término “habilidad” se refiere a “tener la capacidad de lograr o tener algo” es interesante la forma en que este concepto interrelaciona a las habilidades de ejecución y de descubrimiento en un solo concepto: Tener la capacidad. ¿Y cómo se logra esto? Pues deseando conseguir o lograr algo, pues de conseguir ese algo, se descubre que se tiene la capacidad, y en sentido opuesto, el no conseguirlo, es la confirmación de la imposibilidad del logro.

La innovación es el producto de las dos habilidades: El descubrimiento lleva a la ejecución, y el resultado de tal ejecución genera conclusiones que conducen a nuevos descubrimientos en un ciclo continuo.

Los autores del libro El ADN del Innovador aseveran que el principal problema de los empresarios que tienen solamente habilidades de ejecución no tienen la suficiente capacidad de “desear ser descubridores” pues su formación académica y experiencias laborales les limita conductualmente a permanecer en la zona de confort paradigmática conformada por manuales de políticas, procedimientos estándares, reglamentos, y toda clase de esquemas creados para evitar errores, fallos y desperdicios (tanto de materiales como de tiempo). Por tanto, ante una idea “nueva” o “extraña”, les resulta muy fácil poner como excusa expresiones tales como: “eso no está en el plan/reglamento/política de la empresa”. Definitivamente, estamos hablando de una conducta que podríamos denominar de “estática” ante la innovación, en contraposición directa con los empresarios con habilidades de descubrimiento con conductas “dinámicas” en pos de la innovación y sus frutos o resultados.

Un factor que se tiene en cuenta en esta investigación en particular, es analizar el perfil conductual ideal de egresados universitarios de carreras empresariales de acuerdo con las necesidades de innovación presente y futura de las empresas. Dado que las necesidades de innovación son permanentes, cambiantes, tanto empresas como universidades comparten la necesidad común de mantenerse al tanto de tales necesidades.

Sin importar el tamaño o el tipo de negocio al que se dediquen, a la hora de contratar profesionales graduados, las empresas manifiestan una suerte de frustración por la evidente desconexión entre el bagaje de conocimientos estáticos y súper teóricos que traen estos de la universidad, en contraposición a los verdaderos, complejos, cambiantes, urgentes y costosos desafíos a los cuales las empresas se enfrentan. Por supuesto, esta frustración se traslada de vuelta a las universidades, pues con los testimonios de sus egresados y de los jefes o clientes de los mismos, la percepción a priori es que la formación profesional resulta incompleta, insuficiente y sobre todo, insostenible en el tiempo.

El problema de una formación universitaria empresarial basada mayoritariamente en paradigmas y modelos extranjeros es que esta resulta inadecuada para afrontar exitosamente los desafíos que se plantean en ámbitos como la producción, administración y comercialización en mercados integrados por clientes exigentes y competidores que pueden ser pequeños o grandes, estar lejos o cerca, ser ventajosos en calidad o en precio, y sobre todo: ser más innovadores.

A lo largo de los años se viene estudiando en las universidades acerca de la gestión empresarial, tomando como base teórica a reconocidos autores como Adam Smith, Henri Fayol o Frederick Taylor, a quienes se sumaron los contemporáneos como Peter Drucker, Tom Peters y otros.

La escuela de Negocios de la universidad de Harvard se destacó por incorporar, a toda la teoría base de la formación universitaria, el análisis de casos reales o inspirados en casos de empresas reales, lo que generó un efecto de “aproximación” a la realidad empresarial, sin salir de las aulas.



Ilustración 1. Conceptos estáticos de la formación universitaria Versus desafíos dinámicos de las empresas

Cuando se trata de aprender sobre innovación, todo resulta insuficiente: En la universidad se podrá enseñar el concepto, sus dimensiones, tipos, variables, analizar casos prácticos y hasta realizar investigación aplicada, pero el problema es que es siendo tan dinámica y activa, aprenderla conceptualmente solo implica aprender una pequeña parte incompleta e insuficiente; lo saben las empresas en los desafíos dinámicos que enfrentan cotidianamente, tanto para desarrollar las oportunidades y proyectos que les motivan, como para enfrentar los problemas y necesidades inherentes a la actividad empresarial.

Este dinamismo deben comprenderlo e internalizarlo también de manera dinámica las universidades. Volviendo a las palabras de Drucker: “No basta con saber, hay que saber hacer y luego seguir haciéndolo”. ¿Cómo garantizar que un graduado universitario que aprendió sobre innovación “siga haciéndolo” cuando aspire a convertirse en colaborador (y luego se convierta en uno) en una empresa o construya una propia?

Esta investigación buscar analizar de qué manera la aplicación de criterios relacionados a la innovación y a la formación en conductas innovadoras crecientes y permanentes en los futuros profesionales, puede constituirse en un nexo de largo plazo entre universidades y empresas. Con esta intención se plantearon los siguientes objetivos:

Objetivo General

- Demostrar que el desarrollo de conductas innovadoras puede generar cohesión entre universidades y empresas

Objetivos Específicos

- Analizar el conocimiento sobre el concepto de Innovación en las empresas y universidades paraguayas
- Describir las acciones de innovación que implementan las empresas paraguayas
- Indicar el estado actual de la universidad paraguaya en relación al contexto empresarial y la innovación
- Identificar los efectos de incorporar el aprendizaje de conductas innovadoras para asegurar un perfil profesional de alto nivel de desempeño.

Metodología

Diseño, enfoque y alcance

El diseño de investigación fue no experimental puesto que no se manipularon las variables. Tuvo un enfoque mixto representando un conjunto de datos resultantes de una recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, infiriendo un producto de toda la información recabada (Hernández Sampieri, 2003). El alcance de la investigación fue descriptivo puesto que la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan.

Población y muestra.

La población estuvo compuesta por empresarios (Nivel gerencial, propietarios de empresas grandes y pymes) además de directivos de universidades, docentes, egresados universitarios y estudiantes)

Cálculo muestral

Del total de las 500 Empresas grandes, 500 PYMES, 500 MPYMES, y 54 Universidades, se toma una muestra representativa considerando un 95% nivel de confianza y un 5% nivel de error según la fórmula estadística para poblaciones finitas.

La Muestra final queda calculada de la siguiente manera:

- Grandes contribuyentes: 500
- Pymes: 500
- Mpymes: 500
-

Total población: 1500

- Margen: 5%
- Nivel de confianza: 95%
- Población: 1500
- Tamaño de muestra: 306

Tipo de muestreo

El tipo de muestreo fue probabilístico de selección aleatoria simple. Cada unidad de muestra fue seleccionada de acuerdo con su disponibilidad en el momento de realizar el relevamiento de datos y de su aceptación de participar del estudio. Para la muestra de universidades se consideró un muestro tipo bola de nieve y cada unida de muestra se agregó de acuerdo con su aceptación de participar del estudio.

Técnica de recolección de datos

Para averiguar sobre la cantidad de empresas e industrias se recurrió a la Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos, al Ministerio de Industria y Comercio, a la Unión Industrial Paraguaya, la FEPRINCO, la CAPYME (Cámara Paraguaya de Pequeñas y Medianas Empresas y la Asociación de Emprendedores del Paraguay (ASEPY).

Se ha diseñado una página web denominada www.paraguaynova.org, que sirvió como plataforma para canalizar las encuestas aplicadas digitalmente. Posterior a la presente investigación, la página permanecerá activa pues pretende convertirse en una fuente de consulta, nexos entre universidad y empresas, foro general sobre innovación empresarial y educativa, etc. Para la encuesta se tomó como instrumento un cuestionario semi estructurado de preguntas.



Ilustración 2. Página web para encuesta – Fuente: Elaboración propia

Se realizaron entrevistas personalizadas a dirigentes empresariales y universitarios. Para la aplicación de esta entrevista se utilizó una guía de entrevista con preguntas pre-establecidas.

Los instrumentos fueron validados antes de su aplicación de la siguiente manera:

- Las guías de entrevista fueron sometidas a juicio de expertos.

El resultado de la revisión por expertos permitió el ajuste de todos los aspectos de cada instrumento por utilizar. Los ajustes se incorporaron en su totalidad.

- El cuestionario fue sometido al cálculo de Alfa de Cronbach para establecer fiabilidad.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos del cálculo del Alfa para el instrumento completo.

Escala: Fiabilidad del instrumento**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	20	95,7
	Excluido ^a	4	4,3
	Total	24	100,0

Tabla 1. *Fiabilidad del Instrumento – Fuente: Elaboración propia.*

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,970	24

Tabla 2. Cálculo de Alfa de Cronbach

Fuente: Elaboración propia.

Procedimientos de recolección de datos

Se creó una lista de empresarios y gremios-organizaciones, además de la lista de representantes de universidades privadas y públicas del país. Se redactaron las notas con la descripción del proyecto de investigación y la invitación a completar las encuestas. Se preparó la encuesta en Google Forms y enlazó a la página web. Luego se realizó la tabulación de los datos recolectados y analizados vía software SPSS.

VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Se identificaron las siguientes variables de investigación:

- Variable Independiente
 - o VI1: Conducta Innovadora
- Variable Dependiente
 - o VD1: Relación Universidad – Empresa

Categoría de análisis

Se reconocieron a priori las siguientes categorías de análisis para la información de origen cualitativo:

- Conocimiento sobre el concepto de Innovación en las empresas y universidades paraguayas
- Acciones de innovación en las empresas paraguayas
- Relación universidad paraguaya - contexto empresarial - innovación
- Efectos de incorporar el aprendizaje de conductas innovadoras para asegurar un perfil profesional de alto nivel de desempeño.

Operacionalización de las variables y categorías de análisis

Se consideró el siguiente cuadro de sistemas de variables y de los objetivos específicos:

Objetivo específico	Variable	Categoría de análisis	Técnica de relevamiento
Describir las acciones de innovación que implementan las empresas paraguayas	Relación Universidad – Empresa (VD)	Acciones de innovación en las empresas paraguayas	Entrevista
Indicar el estado actual de la universidad paraguaya en relación al contexto empresarial y la innovación		Relación universidad paraguaya - contexto empresarial - innovación	Encuesta Entrevista
Identificar los efectos de incorporar el aprendizaje de conductas innovadoras para asegurar un perfil profesional de alto nivel de desempeño.	Conducta Innovadora (VI)	Efectos de incorporar el aprendizaje de conductas innovadoras para asegurar un perfil profesional de alto nivel de desempeño.	Encuesta Entrevista
Analizar el conocimiento sobre el concepto de Innovación en las empresas y universidades paraguayas			

*Tabla 3. Operacionalización de Variables - Categorías de Análisis
Fuente: Elaboración propia.*

Técnica de análisis de datos

Posterior a la recolección de los datos se procedió a realizar dos tipos de procedimientos. En cuanto a los datos cualitativos extraídos de las entrevistas se procedió a la desgravación, codificación de las frases según categorías de análisis y agrupación para su análisis a luz de la teoría. Para los datos cuantitativos extraídos de las encuestas se procede de dos maneras. Por un lado, las respuestas cerradas fueron cargadas en el programa estadístico SPSS para su posterior procesamiento a través de tablas descriptivas en frecuencia y porcentaje en gráficos. La información clave resultante de este procedimiento también agrupada por cada categoría de análisis. Con los datos cuantitativos cargados en el programa SPSS también se procedió a la realización de la prueba estadística de Kolmogorov Smirnov para comprobación de Hipótesis y de la prueba Chi Cuadrada de Pearson para establecer la correlación entre las variables identificadas.

Descripción de la hipótesis

HIPÓTESIS:

H0

Las conductas innovadoras no son un nexo de cohesión entre universidad y empresas

H1

Las conductas innovadoras son un nexo de cohesión entre universidad y empresas

Resultados

A continuación, se presentan los resultados de las fuentes primarias consultadas. Los datos se organizan de la siguiente manera:

1. Datos de la encuesta general aplicada

Identificación

A01.- Sexo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	,3	,3	,3
Femenino	134	45,0	45,0	45,3
Masculino	163	54,7	54,7	100,0
Total	298		100,0	
		100,0		

Tabla 4. A01.- Sexo – Frecuencia - Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar el mayor porcentaje de las respuestas corresponde al sexo masculino.

A02.- EDAD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A02.1.- Entre 18 y 25 años	13	4,4	4,4
	A02.2.- Entre 26 y 35 años	58	19,5	23,8
	A02.3.- Entre 36 y 45 años	115	38,6	62,4
	A02.4.- Entre 46 y 55 años	79	26,5	88,9
	A02.5.- Más de 55 años	33	11,1	100,0
	Total	298	100,0	100,0

Tabla 5. A02.- EDAD – Frecuencia - Fuente: Elaboración propia.

El mayor porcentaje de las respuestas corresponde al rango de entre 36 y 45 años de edad.

A03.- TITULACIÓN DE MAYOR RANGO OBTENIDA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	,3	,3	,3
A03-5.- Otros	13	4,4	4,4	4,7
A03.1.- Grado	31	10,4	10,4	15,1
A03.2.- Especialización	34	11,4	11,4	26,5
A03.3.- Maestría	159	53,4	53,4	79,9
A03.4.- Doctorado	60	20,1	20,1	100,0
Total	298	100,0	100,0	

Tabla 6. A03.- TITULACIÓN DE MAYOR RANGO OBTENIDA – Frecuencia Fuente: Elaboración propia.

La Maestría es la titulación con mayor porcentaje de las respuestas.

A04.- AÑOS DE EXPERIENCIA EN EMPRESA O UNIVERSIDAD:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	,7	,7	,7
A04.1.- Entre 0 y 5 años	55	18,5	18,5	19,1
A04.2.- Entre 6 y 10 años	55	18,5	18,5	37,6
A04.3.- Entre 11 y 20 años	110	36,9	36,9	74,5
A04.4.- Más de 20 años	76	25,5	25,5	100,0
Total	298	100,0	100,0	

Tabla 7. A04.- AÑOS DE EXPERIENCIA EN EMPRESA O UNIVERSIDAD - Frecuencia - Fuente: Elaboración propia.

El mayor porcentaje de las respuestas corresponde a personas que tienen 11 y 20 años de antigüedad en el puesto laboral.

A05.- CARGO DE RESPONSABILIDAD QUE DESEMPEÑA EN EMPRESA O UNIVERSIDAD:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	,7	,7	,7
A05.1.- Presidencia / Dirección General / Rectorado	33	11,1	11,1	11,7
A05.2.- Gerencia General / Vicerrectorado	17	5,7	5,7	17,4
A05.3.- Sub Gerencia General / Dirección Académica / Decanato	17	5,7	5,7	23,2
A05.4.- Gerencia o Coordinación de Área / Coordinación Académica	44	14,8	14,8	37,9
A05.5.- Emprendedor/a Profesional Independiente	33	11,1	11,1	49,0
A05.6.- Docente Universitario/a	87	29,2	29,2	78,2
A05.7.- Otros	32	10,7	10,7	88,9
Administradora	1	,3	,3	89,3
Asistente	1	,3	,3	89,6
Auxiliar	1	,3	,3	89,9
Banca privada	1	,3	,3	90,3
CEO	4	1,3	1,3	91,6
Contador	1	,3	,3	91,9
Contadora	1	,3	,3	92,3
Coordinadora	1	,3	,3	92,6
Dirección	2	,7	,7	93,3
Dirección de posgrado	1	,3	,3	93,6
Director administrativo	5	1,7	1,7	95,3
Directorio	1	,3	,3	95,6
Docente Investigadora	2	,7	,7	96,3
Empaque	1	,3	,3	96,6

Empleado, ocupe durante más de 10 años cargos de gerencias	1	,3	,3	97,0
Estudiante	1	,3	,3	97,3
Funcionario administrativo	1	,3	,3	97,7
Gerente	1	,3	,3	98,0
Jefa de dpto	1	,3	,3	98,3
Jefatura	2	,7	,7	99,0
Oficial de cumplimiento	1	,3	,3	99,3
Secretaria departamental	1	,3	,3	99,7
Secretaria General	1	,3	,3	100,0
Total	298	100,0	100,0	

Tabla 8. A05.- CARGO DE RESPONSABILIDAD QUE DESEMPEÑA EN EMPRESA O UNIVERSIDAD - Fuente: Elaboración propia.

El mayor porcentaje de las respuestas corresponde al cargo “Docente Universitario/a” con 29,19%.

A. Conceptos Básicos de Innovación

A1.- Innovación es proponer al mercado productos o servicios nuevos, mejorados o aumentados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	44	14,8	16,1	16,1
	En desacuerdo	17	5,7	6,2	22,3
	Indiferente	11	3,7	4,0	26,3
	De acuerdo	113	37,9	41,2	67,5
	Muy de acuerdo	89	29,9	32,5	100,0
	Total	274	91,9	100,0	
Perdidos	Sistema	24	8,1		
	Total	298	100,0		

Tabla 9. A1.- Innovación es proponer al mercado productos o servicios nuevos, mejorados o aumentados - Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el 41,24% de los encuestados está “De acuerdo” con que “Innovación” es “proponer al mercado productos o servicios nuevos, mejorados o aumentados”.

A2.- Innovación es mejorar la forma o sistema de producción, logística de distribución, servicio postventa de productos o servicios ya existentes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	45	15,1	16,5	16,5
	En desacuerdo	18	6,0	6,6	23,2
	Indiferente	18	6,0	6,6	29,8
	De acuerdo	104	34,9	38,2	68,0
	Muy de acuerdo	87	29,2	32,0	100,0
	Total	272	91,3	100,0	
Perdidos	Sistema	26	8,7		
	Total	298	100,0		

Tabla 10. A2.- Innovación es mejorar la forma o sistema de producción, logística de distribución, servicio postventa de productos o servicios ya existentes - Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el 38,24% de los encuestados está “De acuerdo” que “Innovación” es “mejorar la forma o sistema de producción, logística de distribución, servicio postventa de productos o servicios ya existentes”.

A3.- Innovación es revisar la calidad del desempeño del talento humano mediante su evaluación y formación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	34	11,4	12,7	12,7
	En desacuerdo	53	17,8	19,9	32,6
	Indiferente	24	8,1	9,0	41,6
	De acuerdo	84	28,2	31,5	73,0
	Muy de acuerdo	72	24,2	27,0	100,0
	Total	267	89,6	100,0	
Perdidos	Sistema	31	10,4		
Total		298	100,0		

Tabla 11. A3.- Innovación es revisar la calidad del desempeño del talento humano mediante su evaluación y formación – Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 38,24% de los encuestados está “De acuerdo” que “Innovación” es “revisar la calidad del desempeño del talento humano mediante su evaluación y formación”.

4.- Innovación es revisar y mejorar los elementos de la comercialización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	47	15,8	17,0	17,0
	En desacuerdo	25	8,4	9,1	26,1
	Indiferente	14	4,7	5,1	31,2
	De acuerdo	101	33,9	36,6	67,8
	Muy de acuerdo	89	29,9	32,2	100,0
	Total	276	92,6	100,0	
Perdidos	Sistema	22	7,4		
Total		298	100,0		

Tabla 12. 4.- Innovación es revisar y mejorar los elementos de la comercialización - – Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 36,59% de los encuestados está “De acuerdo” que “Innovación” es “revisar y mejorar los elementos de la comercialización”.

A5.- La innovación indefectiblemente debe ser tecnológica.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	56	18,8	21,0	21,0
	En desacuerdo	101	33,9	37,8	58,8
	Indiferente	46	15,4	17,2	76,0
	De acuerdo	44	14,8	16,5	92,5
	Muy de acuerdo	20	6,7	7,5	100,0
	Total	267	89,6	100,0	
Perdidos	Sistema	31	10,4		

Total	298	100,0	
-------	-----	-------	--

Tabla 13. A5.- La innovación indefectiblemente debe ser tecnológica - Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 37,83% de los encuestados está “Muy en desacuerdo” con que “La innovación indefectiblemente debe ser tecnológica”.

A6.- Las siglas “I + D + i” significan “Investigación + Desarrollo + Innovación”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	50	16,8	18,7	18,7
	En desacuerdo	11	3,7	4,1	22,8
	Indiferente	30	10,1	11,2	34,0
	De acuerdo	74	24,8	27,6	61,6
	Muy de acuerdo	103	34,6	38,4	100,0
	Total	268	89,9	100,0	
Perdidos	Sistema	30	10,1		
	Total	298	100,0		

Tabla 14. A6.- Las siglas “I + D + i” significan “Investigación + Desarrollo + Innovación” – Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 38,43% de los encuestados está “Muy de acuerdo” con que “las siglas I + D + i, significan Investigación + Desarrollo + Innovación”.

B. Describir las Acciones de Innovación que implementan las Empresas Paraguayas

B7.- La empresa tiene un Plan Estratégico o Política relacionada expresamente a la Innovación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	47	15,8	17,0	17,0
	En desacuerdo	50	16,8	18,1	35,0
	Indiferente	53	17,8	19,1	54,2
	De acuerdo	97	32,6	35,0	89,2
	Muy de acuerdo	30	10,1	10,8	100,0
	Total	277	93,0	100,0	
Perdidos	Sistema	21	7,0		
	Total	298	100,0		

Tabla 15. B7.- La empresa tiene un Plan Estratégico o Política relacionada expresamente a la Innovación - Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 35,02% de los encuestados está “De acuerdo” con que “las empresas paraguayas tienen un Plan Estratégico o Política relacionada expresamente a la Innovación”.

B8.- Se utiliza el término “innovación” en contratos, manuales de funciones, procedimientos u otros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	34	11,4	12,4	12,4
	En desacuerdo	78	26,2	28,4	40,7
	Indiferente	64	21,5	23,3	64,0
	De acuerdo	77	25,8	28,0	92,0
	Muy de acuerdo	22	7,4	8,0	100,0

	Total	275	92,3	100,0
Perdidos	Sistema	23	7,7	
	Total	298	100,0	

Tabla 16. B8.- Se utiliza el término “innovación” en contratos, manuales de funciones, procedimientos u otros – Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 28,36% de los encuestados está “desacuerdo” con que en las empresas “se utiliza el término “innovación” en contratos, manuales de funciones, procedimientos u otros”, y un 28% está "De acuerdo” con la misma afirmación.

B9.- La empresa es innovadora solo casualmente o cuando reacciona ante las novedades de la competencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	51	17,1	18,6	18,6
	En desacuerdo	66	22,1	24,1	42,7
	Indiferente	36	12,1	13,1	55,8
	De acuerdo	87	29,2	31,8	87,6
	Muy de acuerdo	34	11,4	12,4	100,0
	Total	274	91,9	100,0	
Perdidos	Sistema	24	8,1		
	Total	298	100,0		

Tabla 17. B9.- La empresa es innovadora solo casualmente o cuando reacciona ante las novedades de la competencia – Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 31,75% de los encuestados está “De acuerdo” con que en “la empresa es innovadora solo casualmente o cuando reacciona ante las novedades de la competencia”.

B10.- La empresa tiene un plan de consultas y pedidos de evaluaciones activas a los funcionarios en todos los niveles respecto a mejorar o innovar procesos, productos, organización o marketing

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	44	14,8	15,9	15,9
	En desacuerdo	43	14,4	15,6	31,5
	Indiferente	50	16,8	18,1	49,6
	De acuerdo	102	34,2	37,0	86,6
	Muy de acuerdo	37	12,4	13,4	100,0
	Total	276	92,6	100,0	
Perdidos	Sistema	22	7,4		
	Total	298	100,0		

Tabla 18. B10.- La empresa tiene un plan de consultas y pedidos de evaluaciones activas a los funcionarios en todos los niveles respecto a mejorar o innovar procesos, productos, organización o marketing – Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 36,96% de los encuestados está “De acuerdo” con que “la empresa tiene un plan de consultas y pedidos de evaluaciones activas a los funcionarios en todos los niveles respecto a mejorar o innovar procesos, productos, organización o marketing”.

B11.- La empresa busca activamente nuevas ideas consultando con clientes, proveedores, colaboradores externos que aportan ideas y visiones diferentes e innovadoras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	49	16,4	17,7	17,7
	En desacuerdo	28	9,4	10,1	27,8
	Indiferente	42	14,1	15,2	43,0
	De acuerdo	88	29,5	31,8	74,7
	Muy de acuerdo	70	23,5	25,3	100,0
	Total	277	93,0	100,0	
Perdidos	Sistema	21	7,0		
Total		298	100,0		

Tabla 19. B11.- La empresa busca activamente nuevas ideas consultando con clientes, proveedores, colaboradores externos que aportan ideas y visiones diferentes e innovadoras – Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 31,77% de los encuestados está “De acuerdo” con que “la empresa busca activamente nuevas ideas consultando con clientes, proveedores, colaboradores externos que aportan ideas y visiones diferentes e innovadoras”.

B12.- La empresa incluye a la innovación en el análisis de rentabilidad de su oferta de productos o servicios (Retorno de la inversión en innovación)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	46	15,4	17,0	17,0
	En desacuerdo	38	12,8	14,0	31,0
	Indiferente	46	15,4	17,0	48,0
	De acuerdo	99	33,2	36,5	84,5
	Muy de acuerdo	42	14,1	15,5	100,0
	Total	271	90,9	100,0	
Perdidos	Sistema	27	9,1		
Total		298	100,0		

Tabla 20. B12.- La empresa incluye a la innovación en el análisis de rentabilidad de su oferta de productos o servicios (Retorno de la inversión en innovación – Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 36,53% de los encuestados está “De acuerdo” con que “la empresa incluye a la innovación en el análisis de rentabilidad de su oferta de productos o servicios (Retorno de la inversión en innovación”.

B13.- La empresa incluye el análisis de aptitudes y actitudes innovadoras en sus políticas de selección, contratación y evaluación del talento humano

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	42	14,1	15,4	15,4
	En desacuerdo	45	15,1	16,5	31,9
	Indiferente	50	16,8	18,3	50,2
	De acuerdo	95	31,9	34,8	85,0
	Muy de acuerdo	41	13,8	15,0	100,0
	Total	273	91,6	100,0	
Perdidos	Sistema	25	8,4		
Total		298	100,0		

Tabla 21. B13.- La empresa incluye el análisis de aptitudes y actitudes innovadoras en sus políticas de selección, contratación y evaluación del talento humano – Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 34,80% de los encuestados está “De acuerdo” con que “la empresa incluye el análisis de aptitudes y actitudes innovadoras en sus políticas de selección, contratación y evaluación del talento humano”.

C. Indicar el estado actual de la universidad paraguaya en relación al contexto empresarial y la innovación

C14.- Las universidades paraguayas públicas y privadas que imparten carreras empresariales, trabajan en forma conjunta con empresas públicas y privadas en proyectos relacionados a innovación, administración, producción, comercialización y talentos humanos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	54	18,1	19,4	19,4
	En desacuerdo	85	28,5	30,5	49,8
	Indiferente	41	13,8	14,7	64,5
	De acuerdo	69	23,2	24,7	89,2
	Muy de acuerdo	30	10,1	10,8	100,0
	Total	279	93,6	100,0	
Perdidos	Sistema	19	6,4		
Total		298	100,0		

Tabla 22. C14.- Las universidades paraguayas públicas y privadas que imparten carreras empresariales, trabajan en forma conjunta con empresas públicas y privadas en proyectos relacionados a innovación, administración, producción, comercialización y talentos huma – Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 30,47% de los encuestados está “En desacuerdo” con que “las universidades paraguayas públicas y privadas que imparten carreras empresariales, trabajan en forma conjunta con empresas públicas y privadas en proyectos relacionados a innovación, administración, producción, comercialización y talentos humanos”.

C15.- Las universidades paraguayas conocen las necesidades de innovación de las empresas que trabajan en Paraguay y forman profesionales en consecuencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	55	18,5	19,9	19,9
	En desacuerdo	79	26,5	28,5	48,4
	Indiferente	45	15,1	16,2	64,6
	De acuerdo	68	22,8	24,5	89,2
	Muy de acuerdo	30	10,1	10,8	100,0
	Total	277	93,0	100,0	
Perdidos	Sistema	21	7,0		
Total		298	100,0		

Tabla 23.C15.- Las universidades paraguayas conocen las necesidades de innovación de las empresas que trabajan en Paraguay y forman profesionales en consecuencia – Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 28,25% de los encuestados está “En desacuerdo” con que “las universidades paraguayas conocen las necesidades de innovación de las empresas que trabajan en Paraguay y forman profesionales en consecuencia” y un 24,55% está “De acuerdo” con la misma afirmación.

C16.- Las universidades analizan conjuntamente con las empresas el retorno de la inversión en innovación en sus asignaturas de las áreas financieras y administrativas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	57	19,1	21,0	21,0
	En desacuerdo	92	30,9	33,8	54,8
	Indiferente	53	17,8	19,5	74,3
	De acuerdo	49	16,4	18,0	92,3
	Muy de acuerdo	21	7,0	7,7	100,0
	Total	272	91,3	100,0	
Perdidos	Sistema	26	8,7		
Total		298	100,0		

Tabla 24. C16.- Las universidades analizan conjuntamente con las empresas el retorno de la inversión en innovación en sus asignaturas de las áreas financieras y administrativas. – Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 33,82% de los encuestados está “En desacuerdo” con que “las universidades paraguayas analizan conjuntamente con las empresas el retorno de la inversión en innovación en sus asignaturas de las áreas financieras y administrativas”.

C17.- Las universidades incluyen de manera transversal en sus contenidos programáticos al aprendizaje de conceptos de innovación empresarial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	48	16,1	17,1	17,1
	En desacuerdo	74	24,8	26,3	43,4
	Indiferente	54	18,1	19,2	62,6
	De acuerdo	74	24,8	26,3	89,0
	Muy de acuerdo	31	10,4	11,0	100,0
	Total	281	94,3	100,0	
Perdidos	Sistema	17	5,7		
	Total	298	100,0		

Tabla 25. C17.- Las universidades incluyen de manera transversal en sus contenidos programáticos al aprendizaje de conceptos de innovación empresarial – Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 26,33% de los encuestados está “En desacuerdo” con que “las universidades incluyen de manera transversal en sus contenidos programáticos al aprendizaje de conceptos de innovación empresarial” y un 26,33% está “De acuerdo” con la misma afirmación.

C18.- Las universidades realizan investigación científica y actividades de extensión relacionadas al aprendizaje de la innovación y las conductas innovadoras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	50	16,8	17,8	17,8
	En desacuerdo	65	21,8	23,1	40,9
	Indiferente	42	14,1	14,9	55,9
	De acuerdo	90	30,2	32,0	87,9
	Muy de acuerdo	34	11,4	12,1	100,0
	Total	281	94,3	100,0	
Perdidos	Sistema	17	5,7		
	Total	298	100,0		

Tabla 26. C18.- Las universidades realizan investigación científica y actividades de extensión relacionadas al aprendizaje de la innovación y las conductas innovadoras – Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 32,03% de los encuestados está “De acuerdo” con que “las universidades realizan investigación científica y actividades de extensión relacionadas al aprendizaje de la innovación y las conductas innovadoras”.

D. Identificar los efectos de incorporar el aprendizaje de conductas innovadoras en el perfil profesional

D19.- Las conductas innovadoras y el conocimiento sobre innovación son un mismo concepto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	41	13,8	14,7	14,7
	En desacuerdo	140	47,0	50,4	65,1
	Indiferente	35	11,7	12,6	77,7
	De acuerdo	55	18,5	19,8	97,5
	Muy de acuerdo	7	2,3	2,5	100,0

	Total	278	93,3	100,0	
Perdidos	Sistema	20	6,7		
	Total	298	100,0		

Tabla 27. D19.- Las conductas innovadoras y el conocimiento sobre innovación son un mismo concepto – Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 50,36% de los encuestados está “En desacuerdo” con que “Las conductas innovadoras y el conocimiento sobre innovación son un mismo concepto”.

D20.- Las conductas innovadoras son innatas y forman parte de la personalidad, no se pueden aprender

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	50	16,8	18,3	18,3
	En desacuerdo	126	42,3	46,2	64,5
	Indiferente	34	11,4	12,5	76,9
	De acuerdo	45	15,1	16,5	93,4
	Muy de acuerdo	18	6,0	6,6	100,0
	Total	273	91,6	100,0	
Perdidos	Sistema	25	8,4		
	Total	298	100,0		

Tabla 28. D20.- Las conductas innovadoras son innatas y forman parte de la personalidad, no se pueden aprender – Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 46,16% de los encuestados está “En desacuerdo” con que “las conductas innovadoras son innatas y forman parte de la personalidad, no se pueden aprender”.

D21.- Puede existir innovación sin conductas innovadoras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	76	25,5	27,8	27,8
	En desacuerdo	100	33,6	36,6	64,5
	Indiferente	39	13,1	14,3	78,8
	De acuerdo	43	14,4	15,8	94,5
	Muy de acuerdo	15	5,0	5,5	100,0
	Total	273	91,6	100,0	
Perdidos	Sistema	25	8,4		
	Total	298	100,0		

Tabla 29. D21.- Puede existir innovación sin conductas innovadoras – Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 36,63% de los encuestados está “En desacuerdo” con que “puede existir innovación sin conductas innovadoras”.

D22.- Las conductas innovadoras son fenómenos estáticos y casuales, como la inspiración

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	63	21,1	23,1	23,1
	En desacuerdo	112	37,6	41,0	64,1
	Indiferente	42	14,1	15,4	79,5
	De acuerdo	43	14,4	15,8	95,2
	Muy de acuerdo	13	4,4	4,8	100,0
	Total	273	91,6	100,0	
Perdidos	Sistema	25	8,4		
	Total	298	100,0		

Tabla 30. D22.- Las conductas innovadoras son fenómenos estáticos y casuales, como la inspiración – Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 41,03% de los encuestados está “En desacuerdo” con que “las conductas innovadoras son fenómenos estáticos y casuales, como la inspiración”.

D23.- Todas las dimensiones de la innovación (Productos, Procesos, Mercadotecnia y Organización) pueden beneficiarse de una conducta innovadora aprendida como parte de la formación profesional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	48	16,1	16,4	16,4
	En desacuerdo	20	6,7	6,8	23,2
	Indiferente	29	9,7	9,9	33,1
	De acuerdo	107	35,9	36,5	69,6
	Muy de acuerdo	89	29,9	30,4	100,0
	Total	293	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	5	1,7		
	Total	298	100,0		

Tabla 31. D23.- Todas las dimensiones de la innovación (Productos, Procesos, Mercadotecnia y Organización) pueden beneficiarse de una conducta innovadora aprendida como parte de la formación profesional – Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 36,62% de los encuestados está “De acuerdo” con que “todas las dimensiones de la innovación (Productos, Procesos, Mercadotecnia y Organización) pueden beneficiarse de una

E. Escala de valoración de conductas innovadoras para universidades y empresas paraguayas

E24. El enfoque conjunto de universidades y empresas a las conductas innovadoras puede ser un nexo de cohesión entre ambas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	45	15,1	16,2	16,2
	En desacuerdo	11	3,7	4,0	20,2
	Indiferente	22	7,4	7,9	28,2
	De acuerdo	112	37,6	40,4	68,6
	Muy de acuerdo	87	29,2	31,4	100,0

	Total	277	93,0	100,0	
Perdidos	Sistema	21	7,0		
	Total	298	100,0		

Tabla 32. E24. El enfoque conjunto de universidades y empresas a las conductas innovadoras puede ser un nexo de cohesión entre ambas – Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 40,43% de los encuestados está “De acuerdo” con que “el enfoque conjunto de universidades y empresas a las conductas innovadoras puede ser un nexo de cohesión entre ambas”.

E25.- Todos los niveles de gestión (bajo, medio y alto) en una empresa pueden requerir un mismo grado de conducta innovadora

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	40	13,4	14,2	14,2
	En desacuerdo	49	16,4	17,4	31,7
	Indiferente	39	13,1	13,9	45,6
	De acuerdo	107	35,9	38,1	83,6
	Muy de acuerdo	46	15,4	16,4	100,0
	Total	281	94,3	100,0	
Perdidos	Sistema	17	5,7		
	Total	298	100,0		

Tabla 33. E25.- Todos los niveles de gestión (bajo, medio y alto) en una empresa pueden requerir un mismo grado de conducta innovadora – Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 42,81% de los encuestados está “De acuerdo” con que “todos los niveles de gestión (bajo, medio y alto) en una empresa pueden requerir un mismo grado de conducta innovadora”.

E26.- Mediante una escala de evaluación de conductas innovadoras, las empresas pueden evaluar a su personal actual o potencial, y las universidades pueden mejorar sus programas de formación profesional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	45	15,1	15,8	15,8
	En desacuerdo	11	3,7	3,9	19,6
	Indiferente	21	7,0	7,4	27,0
	De acuerdo	122	40,9	42,8	69,8
	Muy de acuerdo	86	28,9	30,2	100,0
	Total	285	95,6	100,0	
Perdidos	Sistema	13	4,4		
	Total	298	100,0		

Tabla 34. E26.- Mediante una escala de evaluación de conductas innovadoras, las empresas pueden evaluar a su personal actual o potencial, y las universidades pueden mejorar sus programas de formación profesional – Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 38,08% de los encuestados está “De acuerdo” con que “mediante una escala de evaluación de conductas innovadoras, las empresas pueden evaluar a su personal actual o potencial, y las universidades pueden mejorar sus programas de formación profesional”.

E27.- Mediante una escala de evaluación de conductas innovadoras es posible determinar el perfil personal profesional de colaboradores con habilidades de Ejecución, y colaboradores con habilidades de Innovación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	45	15,1	16,0	16,0
	En desacuerdo	14	4,7	5,0	20,9
	Indiferente	20	6,7	7,1	28,0
	De acuerdo	119	39,9	42,2	70,2
	Muy de acuerdo	84	28,2	29,8	100,0
	Total	282	94,6	100,0	
Perdidos	Sistema	16	5,4		
Total		298	100,0		

Tabla 35. E26.- Mediante una escala de evaluación de conductas innovadoras, las empresas pueden evaluar a su personal actual o potencial, y las universidades pueden mejorar sus programas de formación profesional – Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 42,20% de los encuestados está “De acuerdo” con que “mediante una escala de evaluación de conductas innovadoras es posible determinar el perfil personal profesional de colaboradores con habilidades de Ejecución, y colaboradores con habilidades de Innovación”.

F. Innovación abierta y transferencia de conocimientos como nexo de cohesión entre universidades y empresas

F28.- Mediante la Innovación abierta universidades y empresas pueden realizar transferencia de conocimientos desarrollando investigación colaborativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	44	14,8	15,5	15,5
	En desacuerdo	14	4,7	4,9	20,5
	Indiferente	8	2,7	2,8	23,3
	De acuerdo	109	36,6	38,5	61,8
	Muy de acuerdo	108	36,2	38,2	100,0
	Total	283	95,0	100,0	
Perdidos	Sistema	15	5,0		
Total		298	100,0		

Tabla 36. F28.- Mediante la Innovación abierta universidades y empresas pueden realizar transferencia de conocimientos desarrollando investigación colaborativa – Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 38,52% de los encuestados está “De acuerdo” con que “Mediante la Innovación abierta universidades y empresas pueden realizar transferencia de conocimientos desarrollando investigación colaborativa” y un 38,16% está “Muy de acuerdo con la misma afirmación”.

F29.- Universidades y empresas no hacen innovación abierta por falta de conocimiento y experiencia en el tema, por desconfianza o por celos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	40	13,4	14,4	14,4
	En desacuerdo	55	18,5	19,9	34,3
	Indiferente	43	14,4	15,5	49,8
	De acuerdo	92	30,9	33,2	83,0
	Muy de acuerdo	47	15,8	17,0	100,0
	Total	277	93,0	100,0	
Perdidos	Sistema	21	7,0		
	Total	298	100,0		

Tabla 37. F29.- Universidades y empresas no hacen innovación abierta por falta de conocimiento y experiencia en el tema, por desconfianza o por celos – Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 33,21% de los encuestados está “De acuerdo” con que “universidades y empresas no hacen innovación abierta por falta de conocimiento y experiencia en el tema, por desconfianza o por celos”.

F30.- Universidades y empresas no hacen innovación abierta por falta de talento humano (en todos los niveles) adecuadamente preparado tanto en conocimientos técnicos sobre innovación como en conductas innovadoras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	48	16,1	17,4	17,4
	En desacuerdo	53	17,8	19,2	36,6
	Indiferente	37	12,4	13,4	50,0
	De acuerdo	93	31,2	33,7	83,7
	Muy de acuerdo	45	15,1	16,3	100,0
	Total	276	92,6	100,0	
Perdidos	Sistema	22	7,4		
	Total	298	100,0		

Tabla 38. F30.- Universidades y empresas no hacen innovación abierta por falta de talento humano (en todos los niveles) adecuadamente preparado tanto en conocimientos técnicos sobre innovación como en conductas innovadoras – Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 33,70% de los encuestados está “De acuerdo” con que “universidades y empresas no hacen innovación abierta por falta de talento humano (en todos los niveles) adecuadamente preparado tanto en conocimientos técnicos sobre innovación como en conductas innovadoras”.

F31.- *Universidades y empresas no hacen innovación abierta por desconocimiento del potencial económico de la misma o por falta de recursos económicos o financieros*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	52	17,4	18,8	18,8
	En desacuerdo	38	12,8	13,8	32,6
	Indiferente	42	14,1	15,2	47,8
	De acuerdo	89	29,9	32,2	80,1
	Muy de acuerdo	55	18,5	19,9	100,0
	Total	276	92,6	100,0	
Perdidos	Sistema	22	7,4		
	Total	298	100,0		

Tabla 39. F31.- Universidades y empresas no hacen innovación abierta por desconocimiento del potencial económico de la misma o por falta de recursos económicos o financieros – Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 32,25% de los encuestados está “De acuerdo” con que “universidades y empresas no hacen innovación abierta por desconocimiento del potencial económico de la misma o por falta de recursos económicos o financieros”.

F32- *La innovación abierta orientada a las conductas innovadoras puede ser un nexo de cohesión viable económicamente y factible técnicamente entre universidades y empresas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en desacuerdo	43	14,4	15,4	15,4
	En desacuerdo	12	4,0	4,3	19,6
	Indiferente	29	9,7	10,4	30,0
	De acuerdo	99	33,2	35,4	65,4
	Muy de acuerdo	97	32,6	34,6	100,0
	Total	280	94,0	100,0	
Perdidos	Sistema	18	6,0		
	Total	298	100,0		

Tabla 40. F32- La innovación abierta orientada a las conductas innovadoras puede ser un nexo de cohesión viable económicamente y factible técnicamente entre universidades y empresas – Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 35,36% de los encuestados está “De acuerdo” con que “la innovación abierta orientada a las conductas innovadoras puede ser un nexo de cohesión viable económicamente y factible técnicamente entre universidades y empresas” y un 34,64% está “Muy de acuerdo” con la misma afirmación.

2. Datos de la encuesta realizada en forma de entrevistas particulares a empresarios y representantes de universidades

El análisis presentado a continuación agrupa las ideas principales recabadas de las respuestas recolectadas en la entrevista realizada a empresarios y universitarios. La información está agrupada de acuerdo con las categorías de análisis:

- **Conocimiento sobre el concepto de Innovación en las empresas y universidades paraguayas**

Se intentó diseñar una encuesta y un plan de entrevistas cuyas preguntas no resultaran intimidantes a los entrevistados en cuanto a sus conocimientos sobre el concepto de innovación, pues el propósito de la presente investigación justamente es unir a los tres protagonistas de la misma: las empresas, las universidades y, la innovación. Por tal motivo se aplicó un cuestionario tipo Likert que permite ir recorriendo las consultas sobre conceptos de innovación de manera más amigable y no tanto inquisitoria.

El resultado fue alentador dada la importante cantidad de respuestas obtenidas, y como se puede observar en los resultados, existe un conocimiento bastante claro y aproximado respecto a que es y que no es innovación, tanto por parte de empresarios como de universitarios, englobando a estudiantes y docentes de grado y posgrado.

En la consulta sobre si la innovación debe ser indefectiblemente tecnológica, solamente un poco más de la mitad de los encuestados (un 58%) se manifestó en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, pero notablemente encontramos un 25% que manifestó que sí debe ser indefectiblemente tecnológica, con un restante 17% que se manifestó indiferente, totalizando un 42% de encuestados, cifra llamativamente alta: Denota una desconexión con el concepto amplio de innovación.

Esta desconexión se puede deber a un conocimiento incompleto o erróneo de un concepto tan importante como la innovación, tanto la innovación orientada a la búsqueda de oportunidades, como a la innovación orientada a la solución de problemas o mejora de productos o procesos.

En cuanto a las entrevistas individuales con preguntas cerradas, para verificar el grado de conocimiento de empresarios y dirigentes universitarios respecto al concepto de innovación, apuntamos directamente a los tres elementos que conforman cualquier actividad empresarial: Producción, Ventas y Administración, solicitándoles que nos brinden sus opiniones desde esas tres perspectivas, obteniendo respuestas muy interesantes y variadas al respecto; cada una desde sus propios roles, realidades y circunstancias personales y profesionales. Así por ejemplo un empresario que ejerce actividades prioritariamente relacionadas a la comercialización, manifestó que el eje o pivot sobre el que se maneja la estrategia innovadora tiene relación directa con las ventas (o no ventas) que se realicen en su empresa; otro gerente de alto rango a cargo de la administración, considera que la gestión estratégica es la piedra fundamental de la suya.

- **Acciones de innovación que implementan las empresas paraguayas**

En el ítem: *“La empresa busca activamente nuevas ideas consultando con clientes, proveedores, colaboradores externos que aportan ideas y visiones diferentes e innovadoras”*, un 57% opinó estar de acuerdo y muy de acuerdo. Un alto porcentaje, el 43% restante se manifestó entre muy en desacuerdo y en desacuerdo o indiferente. Esta es una cuestión clave pues al referimos a “búsqueda activa”, incluimos a todo tipo de actividad de comunicación observable entre la empresa y su entorno interno y externo, independientemente del rol que le ocupe a cada uno de los participantes de la encuesta abierta.

Esto hace evidente que no existe, o no existe una percepción clara e importante respecto al esfuerzo de las empresas por buscar la materia prima más importante de la innovación: el cuestionamiento, la exploración, la comunicación buscando opiniones, consejos, sugerencias, ideas que aporten valioso conocimiento fundamental para encarar procesos innovadores.

Y para el ítem: *“La empresa tiene un plan de consultas y pedidos de evaluaciones activas a los funcionarios en todos los niveles respecto a mejorar o innovar procesos, productos, organización o marketing”* es todavía más importante la brecha pues un 50% opina manifiesta no estar de acuerdo o se manifiesta indiferente al respecto. Es un porcentaje

también muy alto a nuestro criterio, porque al igual que el ítem anterior, se trata de acciones claramente observables (o no), y que indefectiblemente inciden en la capacidad de innovación empresarial, de acuerdo a toda la bibliografía al respecto consultada.

En el caso de los empresarios entrevistados individualmente, la gran mayoría manifestó que realizan innovaciones incrementales en productos, procesos, comercialización, de acuerdo a las necesidades o sugerencias de sus clientes o de su propio personal. En cambio innovaciones radicales como el cambio total de un producto o la creación de nuevos productos, indicaron que ya es una cuestión que les exige no solamente recursos económicos, sino también en muchos casos exige ampliación de infraestructura, contratación de más personal o personal especializado, y llamativamente varios manifestaron que les demandará más tiempo personal para ocuparse de “lo nuevo”, lo que denota un déficit en la capacidad de delegar, muy propia de nuestra cultura empresarial latinoamericana.

- **Relación universidad paraguaya – contexto empresarial – innovación**

En el ítem: “*Las universidades paraguayas públicas y privadas que imparten carreras empresariales, trabajan en forma conjunta con empresas públicas y privadas en proyectos relacionados a innovación, administración, producción, comercialización y talentos humanos.*” Un 65% manifestó estar en desacuerdo, muy en desacuerdo o indiferente. El hecho de considerar en la consulta tanto a universidades públicas como privadas puede parecer una generalización excesiva y poco objetiva, pero la realidad es que si bien es cierto existen proyectos financiados por entidades como el CONACYT, en la estadística global nacional es todavía una cifra muy incipiente, al igual que proyectos de la UNA financiados en gran parte con fondos propios.

En el ítem “*Las universidades paraguayas conocen las necesidades de innovación de las empresas que trabajan en Paraguay y forman profesionales en consecuencia.*” Más del 65% de los encuestados se manifestó entre muy en desacuerdo e indiferente respecto al mismo. Resulta inquietante observar un porcentaje de percepción tan elevado. Al igual que el ítem anterior, puede deberse a un problema de difusión de actividades de relacionamiento efectivo entre universidades y empresas respecto a la innovación, o ser actividades mínimas o esporádicas que no ameriten ser publicadas, o directamente la inexistencia de dichas actividades en una mayoría de instituciones de educación superior, y por consiguiente, de empresas. También se eleva a más del 75% el porcentaje de encuestados que se encuentran en desacuerdo o indiferente ante el ítem: “*Las universidades analizan conjuntamente con las empresas el retorno de la inversión en innovación en sus asignaturas de las áreas financieras y administrativas.*” Es casi un porcentaje obvio, tomando en cuenta que se trata de un ítem relacionado a una actividad todavía más compleja que la consultada anteriormente.

En las entrevistas individuales, la tendencia es similar a las respuestas obtenidas en las encuestas. Los empresarios coinciden en que el nivel de exigencias y desafíos que les toca enfrentar “en la vida real” supera ampliamente a la formación académica teórica o conceptual que llevan como bagaje de conocimiento los graduados universitarios, pero rescatan algunos rasgos importantes tales como:

- Capacidad de resiliencia (sobreponerse a las dificultades recurriendo a sus conocimientos previamente adquiridos y esforzándose por aplicarlos a la solución de los problemas presentados)
- Habilidades blandas en general (empatía y capacidad de “sintonizar” con las líneas o políticas de trabajo de la empresa, liderazgo, iniciativa, etc.)

En el caso de los representantes universitarios, manifestaron que en entrevistas a jefes o clientes de egresados realizadas en el marco de procesos de acreditación de carreras, los mismos manifestaron que se encontraban conformes con las capacidades de innovación demostradas por sus colaboradores.

- **Identificar los efectos de incorporar el aprendizaje de conductas innovadoras para asegurar un perfil profesional de alto nivel de desempeño.**

En la encuesta general, en el ítem: “*Las conductas innovadoras y el conocimiento sobre innovación son un mismo concepto*” un 78% de los encuestados manifestó estar en desacuerdo con esta sentencia, lo que es una buena señal, dada la importancia de diferenciar claramente entre lo que es el concepto de innovación -sumamente amplio y con diversas interpretaciones- del concepto de conducta innovadora, entendiéndose la misma como el origen emocional y racional de la innovación. Similares resultados hemos registrado para los ítems “*Las conductas innovadoras son innatas y forman parte de la personalidad, no se pueden aprender*”, “*Puede existir innovación sin conductas innovadoras*” y “*Las conductas innovadoras son fenómenos estáticos y casuales, como la inspiración*”: Las conductas innovadoras se pueden aprender.

En las entrevistas individuales, los empresarios coincidieron en que el aprendizaje de conductas innovadoras es fundamental para despertar las iniciativas emprendedoras, pues la experiencia ha demostrado que las empresas que nacieron “similares pero no iguales” a las empresas previamente establecidas, no se limitaron a constituirse en meras copias (malas copias en algunos casos) de productos o marcas existentes, sino que le han dado “el toque” diferente e innovador que tanto beneficio trae a la competencia generadora de novedades, mejor calidad y precio justo. Los representantes universitarios por su parte, manifestaron que es posible aprender conductas innovadoras como cualquier otra habilidad aprendida en la academia y mejorada fuera de ella; además coincidieron en que una vocación empresarial fuerte y convencida, indefectiblemente facilita y estimula el aprendizaje de conductas innovadoras.

Otro punto de coincidencia tanto en empresarios como en representantes universitarios es la importancia de incluir el aprendizaje de conductas innovadoras en toda clase de carrera universitaria –además de las carreras empresariales- pues se constituyen en la base para asegurar un perfil profesional de alto nivel de desempeño.

Discusión

En base a los resultados obtenidos en el relevamiento de los datos realizado y el análisis de los antecedentes del tema investigado, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

Con relación al primer objetivo específico que establecía “*Analizar el conocimiento sobre el concepto de Innovación en las empresas y universidades paraguayas*”, se tendría que haber ampliado la consigna del mismo: “*Analizar el conocimiento, creencias, mitos y verdades sobre el concepto de innovación en Paraguay*” pues encontramos entrevistados que nos citaron desde conceptos correctos y completos (de acuerdo a los postulados de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE en relación al significado conceptual de Innovación) hasta versiones bastante distorsionadas, sobre todo aquellas que colocan a la innovación en un sitio tecnológico inalcanzable económicamente e impracticable técnicamente.

Este último es un detalle no menor, pues justamente esa percepción de que la innovación necesariamente debe ser tecnológica, o generada únicamente en un parque industrial o laboratorio de algún país súper avanzado del hemisferio norte resulta, antes que un consuelo, un intento de esbozar una excusa para no trabajar en cualquiera de las variantes que ofrece el concepto de innovación.

Con respecto al segundo objetivo específico que proponía “*Describir las acciones de innovación que implementan las empresas paraguayas*” tomamos como base un aspecto general y macro como son las estadísticas realizadas luego de la encuesta de innovación empresarial (EIEP) realizada en el año 2016 por la Dirección

General de Estadística, Encuestas y Censos (DGEEC) y publicada por CONACYT en la cual se informa que las empresas grandes y medianas realizan acciones de innovación hasta 3 veces más que las empresas pequeñas (*Gráfico N° 4: Empresas innovadoras (en %) por tipo de innovación realizada, según tamaño*) (conacyt). Con dicha base, nos propusimos conocer no solo las acciones de innovación, sino las percepciones personales y conductas de los empresarios entrevistados y nos volvimos a encontrar con un problema de “amor propio” similar el objetivo precedentemente expuesto: Existe una brecha (a nuestro criterio más mental que económica) muy importante entre las pequeñas con las grandes y medianas empresas paraguayas (además de multinacionales afincadas en nuestro país) en relación al tema de la innovación. Varios pequeños empresarios nos manifestaron que solo pueden permitirse realizar pequeñas innovaciones incrementales, pues no cuentan con los millonarios presupuestados con los que cuentan las grandes empresas para poder realizar innovaciones radicales basadas en la Investigación y el Desarrollo para diseñar productos completamente nuevos, o realizar innovaciones tecnológicas importantes a sus productos actualmente ofrecidos, o contratar técnicos de alto nivel académico ni siquiera como consultores.

Es cierto, contar con recursos suficientes les genera más posibilidades para innovar a las empresas grandes, pero en un país como el nuestro con una población mayoritariamente conformado por pequeñas empresas, es importante que además de apoyo financiero y técnico, puedan recibir apoyo en cuanto a formación en conductas innovadoras.

Como respuesta al tercer objetivo específico *que establecía “Indicar el estado actual de la universidad paraguaya en relación al contexto empresarial y la innovación”*: Debemos diferenciar dos aspectos diferentes: Por un lado, tenemos la formación académica en innovación, y por el otro tenemos al nivel de conectividad entre las universidades y las empresas en relación a la innovación. En cuanto al primer aspecto, la percepción es que los contenidos y actividades de la formación académica sobre innovación resultan insuficientes.

En cuanto al segundo aspecto, el de la conectividad, revisando las respuestas tanto de los encuestados en general como de los empresarios entrevistados en particular, observamos que la opinión que prevalece es que son las universidades las que deben tomar la iniciativa de acercarse a las empresas y no al revés; pues son las universidades las que sacarán mejor provecho de los insumos provistos por las vivencias prácticas de las empresas, antes que los consejos o recomendaciones técnicas que puedan brindar las universidades a las empresas.

En relación con el cuarto objetivo específico que buscaba *“Identificar los efectos de incorporar el aprendizaje de conductas innovadoras para asegurar un perfil profesional de alto nivel de desempeño”*, una gran mayoría de los encuestados se mostró de acuerdo con la idea que las conductas innovadoras pueden ser aprendidas como cualquier otra habilidad blanda. Una sugerencia muy valiosa aportada por varios empresarios entrevistados fue la formación especializada en conductas innovadoras aplicadas a determinadas áreas bien identificadas relacionadas a la gerencia, la producción, la comercialización y la administración económica y financiera en las empresas, como un modo de orientar dicha formación al logro de altos niveles de desempeño.

La prueba de hipótesis sobre los datos de la encuesta aplicada fue realizada con el paquete estadístico SPSS Versión 25. Se aplicó la prueba de Kolmogorov – Smorinov.

Los resultados de la prueba sugieren rechazar la hipótesis nula establecida y por ende confirmar la hipótesis 1 que proponía cuanto sigue: “H1: Las conductas innovadoras son un nexo de cohesión entre universidad y empresas”

Finalmente, la Hipótesis fue contrastada con la prueba estadística de Chi Cuadrado de Pearson. Estableciendo que variable dependiente presentaba correlación con la variable independiente; para las empresas y las universidades. A continuación, se detallan los resultados obtenidos en el cruce de las variables:

conducta innovadora (VI) y Relación Universidad – Empresa (VD). Este cruce se realizó a través de los ítems D23 y D24 del instrumento aplicado.

D23.- Todas las dimensiones de la innovación (Productos, Procesos, Mercadotecnia y Organización) pueden beneficiarse de una conducta innovadora aprendida como parte de la formación profesional

	N observado	N esperada	Residuo
Muy en desacuerdo	48	58,6	-10,6
En desacuerdo	20	58,6	-38,6
Indiferente	29	58,6	-29,6
De acuerdo	107	58,6	48,4
Muy de acuerdo	89	58,6	30,4
Total	293		

E24. El enfoque conjunto de universidades y empresas a las conductas innovadoras puede ser un nexo de cohesión entre ambas

	N observado	N esperada	Residuo
Muy en desacuerdo	45	55,4	-10,4
En desacuerdo	11	55,4	-44,4
Indiferente	22	55,4	-33,4
De acuerdo	112	55,4	56,6
Muy de acuerdo	87	55,4	31,6
Total	277		

Estadísticos de prueba

	D23.- Todas las dimensiones de la innovación (Productos, Procesos, Mercadotecnia y Organización) pueden beneficiarse de una conducta innovadora aprendida como parte de la formación profesional	E24. El enfoque conjunto de universidades y empresas a las conductas innovadoras puede ser un nexo de cohesión entre ambas
Chi-cuadrado	98,041 ^a	133,523 ^b
gl	4	4
Sig. asintótica	,000	,000

Se observa que el X^2 obtenido es de 98,041 mayor que el X^2 crítico de la tabla 18,4662; por tanto, se concluye que hay dependencia entre las variables Conducta Innovadora y Relación Universidad - Empresa. Los resultados de la prueba sugieren también rechazar la hipótesis nula establecida y por ende confirmar la hipótesis 1: “H1: Las conductas innovadoras son un nexo de cohesión entre universidad y empresas”

Es posible elaborar magníficas hipótesis demostrando que iniciativas tales como la instalación de oficinas de transferencia tecnológica o innovadora, la firma de convenios de cooperación, la realización de pasantías in company de profesionales de docentes y graduados universitarios, la realización de consultorías, el desarrollo de capacitaciones conjuntas, la generación de proyectos económicos o científicos conjuntos y varios tipos de actividades más, pueden generar cohesión entre universidades y empresas. El éxito de todas estas hipótesis se basaría principalmente en las evidencias recogidas a través de la observación de miles de casos referenciales implementadas en diferentes partes del mundo, desde algunos con gran éxito hasta otros directamente fallidos.

El propósito real de esta investigación se basó en un concepto que consideramos fundamental en un tema tan dinámico como es la innovación: la acción innovadora *sostenible* en el tiempo y en permanente evolución, como su misma denominación: "*acción y efecto de crear algo nuevo*", a la que le agregaríamos una palabra adicional: "permanentemente". Este desafío, la innovación permanente, es un requerimiento constante del presente siglo XXI que afecta a empresas y a universidades por igual; de nada sirven elegantes manuales de políticas y procedimientos, o espectaculares misiones y visiones, si las mismas no van acompañadas con la misma intensidad por los actores más importantes que actúan en las empresas y se forman en las universidades: los colaboradores y estudiantes.

Tenemos la firme convicción que si se introduce el concepto de conducta innovadora como elemento transversal en la formación universitaria en carreras empresariales, lograríamos profesionales con la "chispa innovadora" encendida y brillante mucho más allá de las aulas, renovándose y creciendo en el seno de las empresas, cualquiera sea la posición que elijan ocupar: como líderes innovadores colectivos, como productores de alto valor interno o externo, como gestores de una marca fuerte y altamente comercial, o como administradores colaborativos y empáticos con el resto de los equipos.

Por el lado de las empresas, estamos seguros que recibirán con apertura y agrado una iniciativa que parte de las universidades invitándolas a trabajar inicialmente en programas conjuntos de fomento de conductas innovadoras, con derivaciones posteriores en otras actividades enfocadas a la creatividad, al desarrollo de proyectos de desarrollo innovador conjuntos; unos aportando la ciencia y otros aportando la experiencia.

Finalmente se puede comprender que existe una relación directa entre la conducta innovadora y la relación universidad-empresa; por ello esta investigación aporta a la ciencia administrativa y de la educación una herramienta práctica para lograr la detección, desarrollo y retención de un perfil profesional basado en la conducta innovadora que pueda construirse o estimularse desde la formación universitaria. El aporte consiste en un "Círculo de transferencia multidisciplinaria basado en conductas innovadoras de colaboradores" a través de una escala de evaluación del perfil profesional; más información disponible en www.paraguaynova.org.py

Referencias

- Angelelli, F. L. (2016). *Características, determinantes e impacto de la innovación en las empresas paraguayas*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Bell, D. (1973). *El advenimiento de la sociedad postindustrial*. Madrid: Alianza.
- Casstells, M. (1996). *La Era de la Información*. Madrid: Siglo XXI Editores.
- Chesbrough, H. W. (2005). *Open Innovation*. Boston: Harvard Business Press.
- COLUMBIA. (s.f.). *Escritorio Empresarial*. Obtenido de <https://www.columbia.edu.py/presencial/administracion-de-empresas/extension/351-escritorio-empresarial>
- conacyt. (s.f.). *Resultados de la Encuesta de Innovación Empresarial*. Obtenido de https://www.conacyt.gov.py/sites/default/files/upload_editores/u274/Triptico-EIEP-2016.pdf
https://www.conacyt.gov.py/sites/default/files/upload_editores/u274/Triptico-EIEP-2016.pdf

- de León, P. C. (2002). *La innovación educativa*.
- Delgado, J. &. (2006). *Revista Psicología Científica.com*. Obtenido de Conducta o comportamiento. Más allá de las disquisiciones terminológicas: <http://www.psicologiacientifica.com/conducta-comportamiento>
- Dobni, C. (. (2008). “Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation analysis”. *European Journal of Innovation Management* , 11(4): 539–559.
- Dockery, M., & Reiss, M. J. (1999). *Behaviour*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Drucker. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper Collins.
- Drucker, P. (1991). *La innovación y el empresariado innovador*. Edhasa.
- Drucker, P. F. (2004). La disciplina de la innovación . *Harvard Business School Publishing*.
- Dyer Jeff H., H. B. (2011). *El ADN del innovador*. Grupo Planeta (GBS).
- Etzkowitz, L. (1998). The Triple Helix as a Model for Innovation Studies. *Science & Public Policy*.
- Hammer Michael, J. A. (1993). *Reengineering the Corporation*. New York: Collins.
- Hernández Sampieri, C. y. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- ine.gov.py. (2016). <https://www.ine.gov.py/microdatos/Encuesta-de-innovacion-empresarial-del-paraguay.php>. Obtenido de <https://www.ine.gov.py/microdatos/Encuesta-de-innovacion-empresarial-del-paraguay.php>.
- Isaacson, W. (2014). *Los Innovadores*. Colombia: Random House Mondadori.
- Keeley, L. W. (2013). *Ten Types of Innovation*. John Wiley & Sons.
- Kotler, P. &. (2000). *Marketing*. Pearson Educación.
- Lester, P. &. (2004). Innovation: The Missing Dimension. *Harvard University Press*.
- Morris, D. (1967). *El Mono desnudo*. Londres: Jonathan Cape.
- OCDE . (1992). *Manual de Oslo*. Oslo: OCDE.
- Peters. (1998). *El círculo de la innovación : amplíe su camino al éxito*. Bilbao: Deusto.
- Peters, W. (1987). *En Busca De La Excelencia*. Barcelona: Folio.
- Rao, J. &. (2013). Rao, Jay & Weintraub, How Innovative Is Your Company's Culture? *MIT Sloan Management Review*, 29.
- Sabato, B. (1968). *La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de América Latina*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Schumpeter, J. (1939). *Business Cycles*. New york: Mc. Graw Hill.
- Schumpeter, J. A. (1911). *Teoría del Desarrollo Económico (Cuarta ed.)*. Mexico DF: Fondo de Cultura Económica.
- Toffler, A. (1979). *La Tercera Ola*. Bogotá: Plaza & Janes. S.A.. Editores.
- Toffler, A. y. (2006). *La revolución de la riqueza*. Knopf.
- UCA. (s.f.). *Mi pyme cumple*. Obtenido de <http://mipymecumple.org/inicio/>

- UCSA. (s.f). *Grupo de estudios de investigación, desarrollo e innovación de sistemas eléctricos* . Obtenido de <https://inv.ucsa-ct.edu.py/geidise/>
- UNA, F. (s.f). *Cluster de Investigación Aplicada*. Obtenido de <http://www2.pol.una.py/cia/>
- UNESCO. (2018). *Relevamiento de la Investigación y la Innovación en la República del Paraguay*. Paris: G. A. Lemarchand, editor. Colección GOàSPIN de perfiles nacionales sobre políticas de ciencia, tecnología e innovación, vol. 8. .
- Yuan, F. &. (2010). The Role of Performance and Image Outcome Expectations . *Academy of Management Journal* , 323-342.

Sobre el autor

Javier Battilana Urbieta. Doctor en Administración por la Universidad Columbia del Paraguay, Master en Administración de Empresas por la Universidad Columbia del Paraguay, Licenciado en Administración por la Universidad nacional de Asunción. javierbattilana@gmail.com