



RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSA COMO ESTÍMULOS PARA LA GENERACIÓN DE INNOVACIÓN

Recognition and reward as stimulus for the generation of innovation

**Monjarás-Hermida Vanessa*,
Valencia-Pérez Luis Rodrigo,**
*Facultad de Contaduría y
Administración, UAQ.*

**Valencia-Hernández José
Omar**
Facultad de Ingeniería, UAQ y

y Peña-Aguilar Juan Manuel
*Facultad de Contaduría y
Administración, UAQ.*

*Correo electrónico para
correspondencia*:
vanemha@gmail.com*

*Fecha de recepción: 02/05/2016
Fecha de aceptación: 28/11/2016*

Resumen:

Debido a la naturaleza cambiante de los mercados, la innovación dejó de ser una alternativa para elevar la competitividad de las empresas y se ha convertido en una actividad fundamental para su supervivencia. Podemos encontrar diferentes elementos que respaldan la generación de innovación en las empresas, así como diferentes estrategias para estimularla.

El reconocimiento y la recompensa han sido estudiados ampliamente como herramientas para lograr que los empleados realicen tareas específicas dentro de una organización. Algunas investigaciones profundizan en dichas actividades como una forma de estimular la generación de innovación tanto en las áreas productivas, como en las áreas de servicios de las compañías. En este artículo se analiza la relación entre los conceptos de recompensa, reconocimiento e innovación y se

presenta una estrategia integral para el trabajo dentro de la organización que considera estos incentivos como soporte fundamental para el desarrollo de la competitividad del negocio. Las herramientas que aquí se proponen difieren de otras, pues se plantea un mecanismo en forma de paquetes que incluyen tanto el reconocimiento como la recompensa para estimular la generación de innovación en las compañías. El trabajo concluye con la identificación de diferentes áreas potenciales de investigación y desarrollo para el tema.

Palabras clave:

Motivación, innovación, creatividad, competitividad.

Abstract:

Due to the changing nature of markets, nowadays innovation ceased to be an alternative to increase competitiveness in bu-



sinesses and it has become a fundamental activity for its survival. It can then be found different components to support innovation generation in companies, as well as different methods to stimulate it. Recognition and reward as tools to get employees to perform specific tasks within an organization, has been studied broadly. Some research deepen in such activities as stimulus for generating innovation in companies. This paper analyzes the relationship between reward, recognition and innovation. It propose a comprehensive strategy to work within the organization that consider incentives as fundamentals for the development of business competitiveness. It concludes with a theoretical and practical proposal to foster creativity and innovation, identifying different potential areas of research and development in the field.

Keywords:

Motivation, innovation, creativity, competitiveness.

INTRODUCCIÓN.

En la actualidad, la palabra innovación es ampliamente utilizada en diversos aspectos de la vida cotidiana, aunque normalmente observamos la innovación a través del producto terminado y no a través del proceso que la desarrolló. Es por esto que al hablar de innovación en las empresas, es importante que hablemos sobre ésta como un proceso donde las personas de una organización interaccionan entre ellas e intercambian ideas para posteriormente desarrollarlas e implementarlas; es decir, se requiere el soporte y los recursos de la organización para poder realizarlas. Es por eso que puede considerarse que la innovación generada es una medida de la cantidad de apoyo que brinda la organización (Van de Ven, 1986).

La innovación es la clave para la supervivencia de las compañías (Cavusgil, Calantone y Zhao, 2003) y su finalidad no es desarrollar solamente un producto, sino ser “engranada en forma continua en la gestión empresarial” (Valencia y Hernández, 2012, p. 2). Llevar a cabo el proceso adecuadamente dependerá en gran manera de la estructura organizacional, el clima laboral y el tipo de empleados con el que cuente cada compañía (Afuah, 2009).

Cuando se habla de innovación, es importante también hablar de motivación, debido a que existe una relación positiva entre ambas (White y Bruton, 2011). Actualmente, la motivación es muy valorada en las instituciones, ya que afecta directamente su desempeño, debido a que son las personas quienes generan la energía necesaria para hacer los cambios en la organización (Valencia, 2013), entonces se puede considerar que “la motivación produce” (Ryan y Deci, 2000: 69). Para poder comprender correctamente este contexto, es necesario analizar a detalle la motivación y conocer cuáles son los estímulos que impulsan a las personas a desarrollar ciertas actividades sobre otras.

La motivación se enfoca principalmente en estudiar el porqué de la conducta humana, dejando de lado qué es lo que se hace y cómo se hace (McClelland, 1989). La motivación ha sido estudiada ampliamente y se han desarrollado varias teorías motivacionales, las cuales han enfocado su atención en dos aspectos, la intrínseca y la extrínseca, aunque contrarios en significado. Éstos se encuentran presentes en la mayoría de las personas y caracterizan e incluyen todos los determinantes motivacionales (tanto los de la persona como los del entorno), con lo que se genera una mejor perspectiva de la motivación humana.

MOTIVACIÓN INTRÍNSECA

La motivación intrínseca es la tendencia que reflejan los seres humanos para aprender, explorar, buscar retos y probar sus capacidades (Ryan y Deci, 2000). Son las actividades retadoras las que son intrínsecamente motivantes (Danner y Lonky, 1981), por lo tanto se puede asumir a este tipo de motivación como el placer que uno espera disfrutar mientras realiza una tarea (Elliot y Dweck, 2005).

Las compañías no necesitan establecer límites ni estructuras para mantener a las personas motivadas intrínsecamente (Gagne y Deci, 2005); pero pueden ejercer cierta influencia para diseñar los puestos de trabajo, ya que si esta actividad se realiza adecuadamente, éste puede ser tan interesante y retador que generaría cierto placer en quien lo realiza y, con ello, terminar la tarea sería la recompensa (Hamner, 1975).

MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA

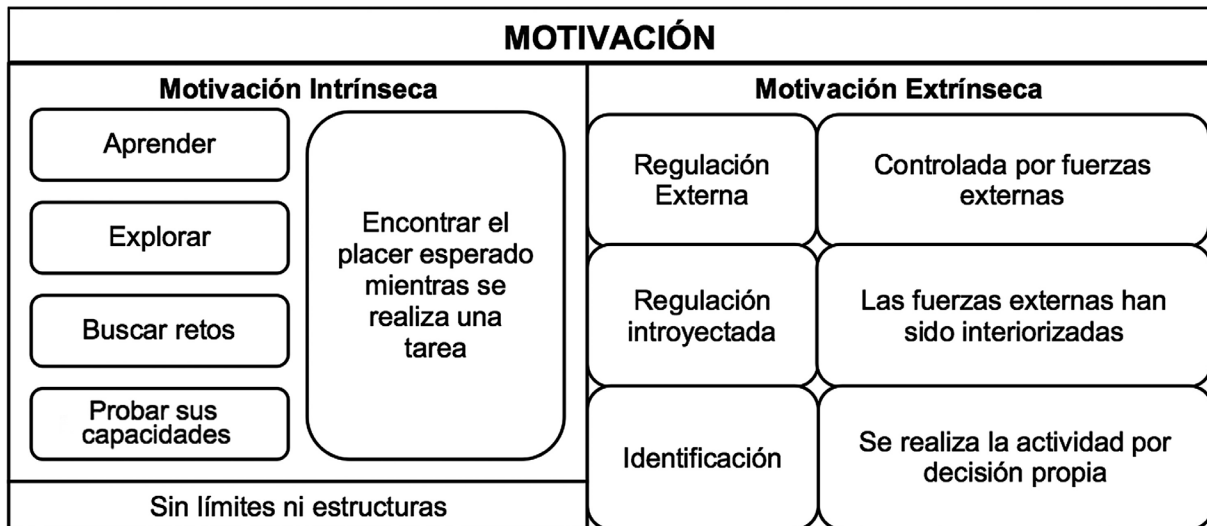
Cuando una actividad no es intrínsecamente motivante, es decir, cuando no le es interesante a la persona, es necesario encontrar una motivación extrínseca para realizar la actividad (Gagne y Deci, 2005). Ésta se entiende como el contraste de la motivación intrínseca, y se relaciona con el desarrollo de una actividad para obtener el resultado deseado en otra actividad diferente (Ryan y Deci, 2000); en otras palabras, es un medio para un fin y se considera que estos dos tipos de motivación no necesariamente son mutuamente excluyentes (Amabile, 1988).

Se ha propuesto que existen diferentes tipos de motivación extrínseca; entre ellas podemos encontrar: “regulación externa”, cuando la motivación está controlada por fuerzas externas, por ejemplo un estudiante de medicina que estudia todos los días para mantener su beca; “regula-

ción introyectada”, cuando la fuerza externa ha sido interiorizada, por ejemplo, el mismo estudiante, que se sentiría avergonzado si reprueba alguna materia; por último, la “identificación”, la cual llega cuando se realiza la actividad por decisión propia y se incorpora a la escala personal de valores al juzgarse el comportamiento como importante, por ejemplo el mismo estudiante de medicina cuya motivación para estudiar es aprobar todas sus materias para mantener su beca, pero también lo hace porque está convencido de que quiere aprender más para poder ayudar mejor a las personas (Ryan, Connell y Grolnick, 1990).

Podría creerse que la creatividad, necesaria para generar innovación, sólo puede impulsarse a través de la motivación intrínseca y que, por lo tanto disminuye al emplear motivación extrínseca; pero bajo ciertas condiciones los motivadores externos pueden inclusive aumentar la creatividad y el trabajo se realizará en tiempo y con la técnica correcta. De manera que la motivación extrínseca es conveniente y necesaria por los efectos positivos que produce, las personas necesitan recompensas como motivadores, ya sea monetarias o en forma de retroalimentación y reconocimiento (Amabile, 1988).

Figura 1. Componentes intrínsecos y extrínsecos de la motivación.



Fuente: Elaboración propia con base en Danner y Lonky (1981); Elliot y Dweck (2005); Gagne y Deci (2005); Hamner (1975); Ryan et al. (1990) y Ryan y Deci (2000).

RECOMPENSA

Recibir una recompensa es una de las razones por las cuales las personas estarían motivadas extrínsecamente para realizar una actividad (Elliot y Dweck, 2005); es decir, la satisfacción no siempre se logra por el desarrollo de la actividad *per se*, sino que se utiliza como un instrumento o un medio para lograr un resultado (Gagne y Deci, 2005).

La innovación, en consecuencia, depende en su mayoría de que los empleados estén motivados, tomen la iniciativa y sean creativos, ellos pueden ayudar a mejorar el desempeño de sus empresas (Nacinovic, Galetic y Cavlek, 2009). La compañía, por su parte, deberá proporcionar apoyo para que los empleados puedan realizar estas actividades. Uno de los mejores mecanismos para dar soporte e inducir la innovación es

el establecimiento de un esquema de incentivos que recompense al personal por sus aportaciones (Gallini y Scotchmer, 2002; Griggs y Manning, 1986).

Una cultura organizacional enfocada en la innovación, en donde las compañías brinden soporte y dispongan los recursos para desarrollarla, traerá como resultado un aumento en la cantidad de innovación (Hurley y Hult, 1998). La cultura organizacional puede entenderse como “un sistema de valores compartidos (que definen qué es importante) y normas que definen las actitudes y comportamientos adecuados para los miembros de una organización (cómo sentir y comportarse)” (Nacinovic et al., 2009: 345). De manera que impulsar a la compañías para que la innovación se engrane como un valor en todas las áreas (es decir, para que se fomente una cultura organizacional enfocada en la innovación) traerá

como consecuencia un aumento en la creatividad, la invención y la innovación (Honig-Haftel y Martin, 1993), lo cual significa una mayor capacidad de respuesta ante las necesidades del ambiente y la posibilidad de alcanzar mayores niveles de desarrollo y competitividad (Hurley y Hult, 1998).

Un sistema de recompensas planeado estratégicamente es una excelente herramienta para dar forma a los comportamientos deseados y crear una cultura de innovación en las empresas. El sólo hecho de saber que habrá una recompensa puede ayudar a impulsar las contribuciones de los empleados (Gupta y Singhal, 1993) y puede incentivarlos para que se enfoquen en desarrollar muchas innovaciones (Afuah, 2009).

Para que el sistema de recompensas resulte más atractivo deberá incluir múltiples motivadores, extrínsecos e intrínsecos, por ejemplo, un sistema de pagos y proyectos desafiantes (Gagne y Deci, 2005). Asimismo, el sistema de pagos deberá contar con un menú de opciones que comprenda tanto cuotas fijas, como premios específicos de acuerdo a la tasa de eficiencia del proyecto (Gandal y Scotchmer, 1993), ya que debe existir versatilidad en el sistema de pagos para que se mantenga como un motivador importante (Gagne y Deci, 2005).

Existe una creencia general acerca de que el dinero no es un motivador efectivo, pero nuevos estudios demuestran que las personas responden mejor a los incentivos monetarios, primero porque con el dinero se puede acceder a muchas actividades y cosas que no se consiguen a través de otro tipo de incentivos (Rynes, Gerhart y Minnette, 2004), y segundo porque la mayoría de las personas trabaja para ganar dinero; así que es práctico y atractivo utilizar un sistema de pagos como incentivo principal (Gagne y Deci, 2005). También puede ser útil emplear incentivos monetarios en sus diversas formas, como premios o

recompensas tangibles, tal como vacaciones pagadas o días libres (Stajkovic y Luthans, 2001).

Finalmente, para alentar el proceso de innovación, el sistema de recompensas debe usarse como una herramienta y enfocarse en crear en los empleados una percepción de apoyo a la innovación por parte de la empresa (Llórens, Ruiz y Molina, 2004).

RECONOCIMIENTO

Todos los grupos de personas son diferentes, al igual que sus necesidades y forma de percibir el valor de las cosas; la percepción inclusive cambia subjetivamente entre hombres y mujeres (Elliot y Dweck, 2005), por lo que no se debe generalizar; las personas son motivadas por diferentes tipos de recompensas (Afuah, 2009): los empleados esperan estímulos y gratificaciones más allá de lo monetario (Kofman, 2007). Diferentes empleados, empresas y contextos, requerirán diferentes sistemas de motivación (Stajkovic y Luthans, 2001).

Tanto las recompensas monetarias como el reconocimiento han probado su eficacia en mejorar la motivación y el desempeño de las personas; de la misma forma, la remuneración económica y la promoción laboral han demostrado ser las variables más importantes para generar innovación sucesivamente (Pérez y Quevedo, 2006). Sin embargo, existe otra variable que vale la pena destacar, debido a que si es otorgada correcta y oportunamente puede mejorar significativamente el desempeño de las personas y motivarlas, con la ventaja adicional de que no genera costos a las compañías: la retroalimentación (Stajkovic y Luthans, 2001). El reconocimiento y la retroalimentación incluyen, pero no se limitan a la expresión verbal de gratitud, agradecimiento, elogios, cumplidos y la ratificación de un trabajo bien hecho.



Mientras el valor del dinero reside en la cantidad que se entregue, el valor del reconocimiento radica en la forma de hacerlo y en su contenido, no en su cantidad (Stajkovic y Luthans, 2001). El reconocimiento y la retroalimentación positiva promueven la motivación intrínseca debido a que generan un sentido de responsabilidad por obtener un desempeño exitoso (Gagne y Deci, 2005) y cuando las contribuciones son difundidas y reconocidas, los resultados se potencializan (Subramaniam y Youndt, 2005).

En efecto, el reconocimiento legítimo genera muchos beneficios y promueve la excelencia (Kofman, 2007), pero para que mantenga su efectividad en el largo plazo, no deberá utilizarse indiscriminadamente y deberá proporcionarse bajo ciertas reglas. Como una breve guía se puede establecer: a) que la retroalimentación siempre debe entregarse en forma positiva; b) deberá explicarse cuál fue la actividad que la persona está realizando bien, de forma explícita y específica, y c) deberá realizarse de forma inmediata (Stajkovic y Luthans, 2001). Por ejemplo, si un supervisor ve a un empleado realizando sus actividades laborales y cumpliendo todas las reglas de seguridad de la empresa, deberá detenerse y hablar con la persona, felicitarla por estar realizando sus actividades de manera correcta y segura, explicarle qué reglas está llevando a cabo correctamente, e incitarlo a que siga realizando su trabajo de esa forma.

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE COMPENSACIÓN EFECTIVO

Desde un punto de vista administrativo “entender el proceso de la innovación es entender los factores que facilitan e inhiben el desarrollo de las innovaciones” (Van de Ven, 1986: 591). Estos factores (tales como la estrategia, la estructura y los diferentes sistemas) pueden relacionarse

con la eficiencia de las compañías debido a que ejercen una gran influencia en la actitud y la conducta de los empleados (Llórens et al., 2004) y cuando son bien administrados, permiten a las compañías tener un mejor desempeño (Afuah, 2009). Este proceso debe incluir la estructura correcta, las personas clave y el sistema adecuado de recompensas. Estos tres factores pueden considerarse como los componentes necesarios para inducir la innovación (White y Bruton, 2011). Los sistemas deben estructurarse de tal manera que se especifique cuáles son los objetivos de la compañía, cómo se medirá el desempeño, que recompensas se ofrecerán y cómo se entregará el reconocimiento (Afuah, 2009), de forma que los miembros de la organización se enfoquen en realizar actividades que generen innovación dentro de sus actividades cotidianas sin necesidad de dirección (Van de Ven, 1986).

La comunicación efectiva de las estrategias establecidas y el proceso que se seguirá para llevarlas a cabo incrementará el porcentaje de cumplimiento de los objetivos (Subramaniam y Youndt, 2005); además, comprende el que desde un inicio se establezcan con precisión las actividades y resultados que serán recompensados de acuerdo a lo que se desea motivar, ya que es muy común que las empresas recompensen un resultado A cuando estaban esperando un resultado B (Gupta y Singhal, 1993; White y Bruton, 2011). También será fundamental que se defina si se considerarán dentro del proceso a las innovaciones incrementales, esto es, aquellas innovaciones que presentan una variación en las prácticas existentes, tal como lo son las iniciativas de mejora continua debido a que en algunas empresas este tipo de innovación no es valorada como tal (Crossan y Apaydin, 2010). Se espera que una organización que quiera estimular la innovación recompense tanto los resultados, como la forma en que fueron obtenidos, los comportamientos y factores de emprendimiento, así como la disposición al

cambio y la toma de riesgos (Llórens et al., 2004).

La evaluación de los resultados es parte esencial del proceso, de manera que una vez que se hayan comunicado las estrategias y objetivos se deberá realizar un seguimiento cercano para medir el progreso de los empleados (Beltrán, Escrig, Boug y Roca, 2013). Se recomienda enfocar dichos esfuerzos hacia el largo plazo en lugar de enfocarse solamente en las actividades y objetivos de corto plazo para que se promueva una cultura organizacional que valore los esfuerzos de todos en la compañía (Llórens et al., 2004).

Al desarrollar una estrategia que busque generar innovación de manera permanente se deberá tomar en cuenta la aplicación de diferentes prácticas de manera conjunta y la participación del capital humano de todas las áreas de la empresa (Martínez, Céspedes y Pérez, 2013). Una actividad clave es incluir a todas las áreas y funciones de la organización que contribuyan en la gestión de la innovación y no solamente a los departamentos de investigación y desarrollo (Van de Ven, 1986). Inclusive, es recomendable incluir a los clientes y proveedores en el proceso de innovación de las compañías debido a que pueden ayudar a mejorar e incrementar la innovación (Cavusgil et al., 2003), pues “la innovación también engloba la adaptación de productos o procesos desde afuera de la organización” (Scott y Bruce, 1994: 581).

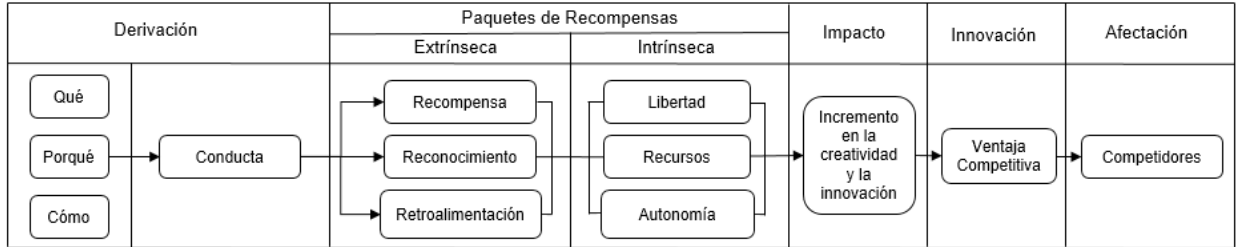
PROPUESTA: PAQUETES DE RECOMPENSAS

No se debe asumir que el salario, bonos y prestaciones con las que cuentan las empresas son suficientes para promover la innovación. Se sugiere que se analicen las recompensas existentes y de ser necesario se modifiquen para incorporar una mezcla de motivadores extrínsecos e intrínsecos, así como una mezcla de actividades que incluyan tareas sencillas y tareas complejas e interesantes (Gagne y Deci, 2005). Esto se debe, a que los efec-

tos motivantes de los diferentes incentivos son sinérgicos: una persona se siente más motivada cuando se presenta una combinación de recompensas que cuando solamente se ofrece un sólo tipo, de igual forma, al hablar de reconocimiento, los reconocimientos individuales son más motivantes que los reconocimientos grupales (Hamner, 1975). Algunas empresas suelen entregar reconocimientos por equipo y un reconocimiento por la participación a cada uno de sus integrantes, la clave está en encontrar un balance entre los reconocimientos individuales y de grupo para evitar generar una sensación de injusticia en los integrantes que hayan colaborado más en los equipos (Gupta y Singhal, 1993).

Entonces, la solución reside en establecer bases y fundamentos que favorezcan la innovación, que fomenten el desarrollo de una cultura de innovación y, que a su vez, sean encabezados por la gerencia y la dirección de la empresa; de manera que se genere en los empleados la percepción de que la compañía está abierta a nuevas ideas y que apoya la generación de innovación desde su núcleo (Llórens et al., 2004).

Figura 2. Modelo de Paquetes de Recompensas para la generación de innovación



Fuente: Elaboración propia con base en Amabile (1988); Gagne y Deci (2005); McClelland (1989) y Stajkovic y Luthans (1997).

La propuesta que se desarrolla para lograrlo es preparar “paquetes de recompensas” en los cuales, como se observa en la Figura (2), se manejen simultáneamente diferentes tipos de motivadores; por ejemplo, preparar un conjunto de recompensas para motivar extrínsecamente a los empleados, que incluya recompensas monetarias (en cualquiera de sus formas), reconocimiento formal y retroalimentación; a la par, se incorporarán recompensas que ayuden a motivar intrínsecamente a los empleados, como, proporcionar libertad para investigar y no sancionar las equivocaciones (Gupta y Singhal, 1993), asignar los recursos suficientes y ofrecer autonomía en la selección de las actividades, horarios y métodos.

Cabe aclarar que las recompensas extrínsecas deberán entregarse de acuerdo a las capacidades de la empresa, una vez que el trabajo haya sido ejecutado, no antes (Amabile, 1988). El tiempo de entrega de estos paquetes de recompensas puede variar, pero no deberá ser aplazado por mucho tiempo, ya que se puede perder de vista su relación con el trabajo que se planea recompensar, además, como ya se había mencionado anteriormente, deberá tenerse en cuenta si la recompensa será grupal o individual (Hamner, 1975).

El proceso de incentivar la innovación no debe verse como una secuencia de etapas por separado sino como un desarrollo continuo, en el que para mantener el progreso toda la compañía deberá realizar un esfuerzo colectivo y trabajar activamente en equipo.

Para finalizar, se propone un modelo integral (Fig. 3) que contempla los paquetes de recompensas, de manera que a través de la regulación externa, los empleados puedan alcanzar la “identificación” necesaria con la cultura de innovación de la empresa para que empiecen a realizar las actividades por decisión propia, sin necesidad de supervisión. Los resultados de estas actividades serán evaluados y recompensados, lo que junto con los incentivos intrínsecos, como la libertad para investigar y administrar sus propios recursos, incrementará su creatividad e iniciativa (componentes necesarios para la generación de innovación). Los clientes y proveedores serán, a su vez, integrados al programa con el objetivo de que puedan colaborar con la adaptación de conocimientos y recursos externos y contribuyan en la generación de innovación para la compañía.

Será entonces que a través del incremento en el desempeño de los empleados y la adaptación de ideas y prácticas del exterior al interior de la organización, se genere un incremento en la

cantidad de innovación lo cual implicará mayores niveles de desarrollo y competitividad para la compañía. Si los recursos adicionales obtenidos a través de la implementación de esta herramienta son reinvertidos para el mantenimiento y la mejora continua del sistema, se generará un incremento constante y sostenido de la innovación, creándose un *círculo virtuoso* de innovación empresarial.

PROSPECTIVA DEL MODELO DE PAQUETES DE RECOMPENSA

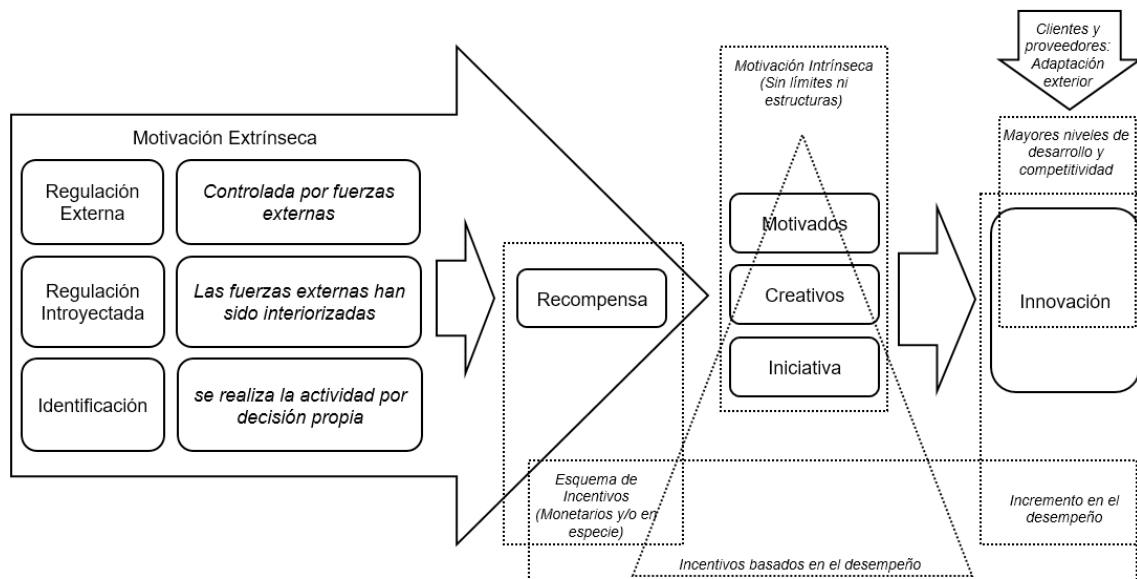
Al entender los patrones de la relación entre los factores que influyen en la motivación humana y la generación de innovación, se proporciona dirección para otros estudios que examinen la relación entre estas variables.

Un sistema de análisis para la detección, cualificación y cuantificación de la innovación en las empresas será desarrollado como complemento de este estudio, así como un manual para su implementación. La creación de indicadores de desempeño y su relación con el Modelo de Paquetes de Recompensas propuesto impulsará la generación de un modelo de gestión de innovación que impacte significativamente en la competitividad de las compañías.

CONCLUSIONES

Es común analizar la innovación solamente como punto final a través de los resultados obtenidos. Sin embargo, dentro de la búsqueda constante de creación de valor, se vuelve cada vez más necesario dirigir la atención hacia el desempeño de las personas que conforman la organización.

Figura 3. Modelo integral para mejorar el desempeño y la competitividad de las empresas a través de la innovación.



Fuente: Elaboración propia con base en Amabile (1988); Cavusgil et al. (2003); Danner y Lonky (1981); Elliot y Dweck (2005); Gagne y Deci (2005); Hamner (1975); (McClelland (1989); Nacinovic et al. (2009); Ryan et al. (1990) y Ryan y Deci (2000).



Este artículo brinda un ejemplo de cómo las organizaciones pueden motivar la innovación y la creatividad a través del uso de un “paquete de recompensas” que incluya tanto las extrínsecas (recompensas monetarias, promociones laborales, reconocimiento formal y retroalimentación), como intrínsecas (libertad de investigar y equivocarse, autonomía en las actividades laborales, horarios y métodos). Los resultados obtenidos a través del análisis realizado en este artículo tienen implicaciones prácticas para aquellos empresarios que estén interesados en mejorar el desempeño de sus compañías, de una forma sencilla, eficiente y de bajo costo.

No existe un incentivo que funcione de la misma manera para todas las compañías, es por eso que cada empresa deberá definir el “paquete de recompensas” que le generará mejores resultados dependiendo de su contexto, sus necesidades y su presupuesto. Esto tiene la finalidad de hacer de la innovación su fuerza impulsora, motivar a los empleados a generar nuevas ideas y tomar riesgos para generar nuevos y mejores productos y servicios.

Para garantizar su consistencia, el proceso deberá ser impulsado principalmente por la gerencia y los directivos, quienes en conjunto, deberán diseñar y llevar a cabo los programas, conduciéndose de forma creativa en un esfuerzo por volverse un modelo a seguir. Adicionalmente, se recomienda que los líderes de los proyectos sean capacitados en las técnicas correctas de retroalimentación. Todo esto con el propósito de crear una cultura de innovación en la que no se necesite supervisión constante para la continua generación de innovación.

Cabe mencionar que un sistema de recompensas deberá contar con un método de evaluación objetivo que pueda medir efectivamente el desempeño, que explique la razón de las recompen-

sas y que practique buenas relaciones humanas. De igual forma se sugiere establecer un sistema de retroalimentación con clientes y proveedores que afiance la relación comercial e impulse al crecimiento económico colectivo.

RESÚMENES CURRICULARES:

Vanessa Monjarás Hermida. Consultor corporativo en diversos giros industriales y consultor de procesos productivos para Pymes, certificada por Secretaría de Economía. Estudios de Ingeniería Química Ambiental y Maestría en Gestión de la Tecnología.

Luis Rodrigo Valencia Pérez. Profesor Investigador y Director del programa de Maestría en Gestión de la Tecnología, facultad de contaduría y administración. Doctor en Gestión de la Tecnología y la Innovación. Asesor industrial y conferencista a nivel mundial.

José Omar Valencia Hernández. Docente adscrito a la Facultad de Ingeniería. Perfil de Ingeniería en Automatización, Maestría en Ciencias y Doctorado en Ingeniería. Investigación y desarrollo de producto. Experiencia en Transferencia de Conocimiento.

Juan Manuel Peña Aguilar. Coordinador académico de la división de posgrado e investigación, Facultad Contaduría y Administración. Doctorado en Gestión tecnológica e innovación. Experiencia en proyectos de gestión de tecnología y vinculación con la industria.

REFERENCIAS:

- Afuah, A. (2009). *Strategic Innovation*. New York: Routledge.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, (10): 123-167.
- Beltrán, I., Escrig, A., Boug, J., y Roca, V. (2013). Influencia de las practicas de recursos humanos en la flexibilidad de los empleados. *Cuadernos*

- de Economía y Dirección de la Empresa CEDE*, 16(4): 238-249.
- Cavusgil, S., Calantone, R., y Zhao, Y. (2003). Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. *The journal of business & industrial marketing*, (18): 6-21.
- Chandler, N., Keller, C., y Lyon, W. (2000). Unraveling the determinants and consequences of an innovation-supportive organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 59-76.
- Crossan, M. M., y Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: a systematic review of the literature. *Journal of management studies*, septiembre 1154-1191.
- Danner, F. W., y Lonky, E. (1981). A cognitive-developmental approach to the effects of rewards on intrinsic motivation. *Child Development*, (52): 1043-1052.
- Elliot, A. J., y Dweck, C. S. (2005). *Handbook of competence and motivation*. New York: The Guilford Press.
- Gagne, M., y Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational behavior*, (26): 331-362.
- Gallini, N., y Scotchmer, S. (2002). Intellectual Property: When is it the best incentive system? *National Bureau of Economic Research*, (2): 51-77.
- Gandal, N., y Scotchmer, S. (1993). Coordinating research through research joint ventures. *Journal of public economics*, (51): 173-193.
- Griggs, W. H., y Manning, S. (1986). Increasing the Effectiveness of Technical Professionals. *Management Review*, (5): 62-64.
- Gupta, A. K., y Singhal, A. (1993). Managing Human-Resources for Innovation and Creativity. *Research technology management*, (36): 41-48.
- Hamner, W. C. (1975). How to ruin motivation with pay. *Compensation & Benefits review*, 17-27.
- Honig-Haftel, S., y Martin, L. R. (1993). The effectiveness of Reward Systems on Innovative Output: An empirical analysis. *Small Business Economics*, (5): 261-269.
- Hurley, R. F., y Hult, G. T. (1998). Innovation, Market orientation, and Organizational Learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, (62): 42-54.
- Kofman, F. (2007). *La empresa consciente*. EE.UU: Aguilar.
- Llórens, F. J., Ruiz, A., y Molina, L. M. (2004). Assessing the organizational climate and contractual relationship for perceptions of support for innovation. *International Journal of Manpower*, (25): 167-180.
- Martínez, J., Céspedes, J., y Pérez, M. (2013). Relación entre las prácticas de recursos humanos, la innovación y el rendimiento en clústeres geográficos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa CEDE*, 16(4): 221-237.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea S.A. de Ediciones.
- Nacinovic, I., Galetic, L., y Cavlek, N. (2009). Corporate Culture and Innovation: Implications for Reward Systems. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, (3): 344-349.
- Pérez, C., y Quevedo, P. (2006). Human resources management and its impact on innovation performance in companies. *Int. J. Technology management*, (35): 11-28.
- Ryan, R. M., Connell, J., y Grolnick, W. (1990). *When achievement is not intrinsically motivated: A theory of self-regulation in school*. In A.K. Boggiano & T.S. Pittman (Eds.), *Achievement and motivation: A social-development perspective*. New York: Cambridge University Press.
- Ryan, R., y Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American psychologist*, (55): 68-78.



- Rynes, S. L., Gerhart, B., y Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, (43): 381-394.
- Scott, S. G., y Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, (37): 580-607.
- Stajkovic, A. D., y Luthans, F. (1997). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance, 1975-95. *Academy of Management Journal*, (40): 1122-1149.
- Stajkovic, A. D., y Luthans, F. (2001). Differential effects of incentive motivators on work performance. *Academy of management journal*, (44): 580-590.
- Subramaniam, M., y Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of management journal*, (48): 450-463.
- Sundström, P., y Zika-Viktorsson, A. (2009). Organizing for innovation in a product development project Combining innovative and result oriented ways of working – A case study. *International Journal of Project Management*, (27): 745-753.
- Valencia, J. A., y Hernández, M. J. (2012). El diseño estratégico como catalizador de innovación y éxito en latinoamérica. *ciencia@uaq*, 5(2): 1-6.
- Valencia, L. R. (2013). Gung-Ho y la ingeniería humana - Práctica para incrementar la productividad. *Cosmología empresarial* (pp. 99-102). Querétaro: Fundap.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central Problems in the management of innovation. *Management Science*, (32): 590-607.
- White, M. A., y Bruton, G. D. (2011). *The management of Technology and Innovation*. Ohio: Cengage Learning.