

Alineamiento estratégico de la innovación a partir del modelo de las 7s / Strategic alignment of innovation based on the 7s model

Norma Raquel Estévez-González¹ normaraestevez1967@gmail.com <https://orcid.org/0000-0003-0593-4390>, Maritza Domenech-Molina¹ <https://orcid.org/0000-0002-6670-8496>, Isis Lugo-Rodríguez² <https://orcid.org/0000-0003-1815-2275>

Institución de los autores

¹ Universidad de Camagüey, Cuba

² Asamblea Provincial del Gobierno, Camagüey, Cuba

Este documento posee una [licencia Creative Commons Reconocimiento - No Comercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



Resumen

La investigación tuvo como objetivo diseñar un procedimiento que evalúe el alineamiento estratégico de la innovación a partir del modelo de las 7s de McKinsey, para una mejor contribución a los resultados de ciencia y técnica en las empresas. Los supuestos teóricos identificados a través del análisis documental se verifican con la aplicación de métodos empíricos en entidades del territorio. Se parte del modelo de las 7S para alinear la innovación y hacer más fácil su gestión. Se diseñó y aplicó procedimiento del que se obtiene, que existe una alta percepción de la pertinencia del alineamiento estratégico de la innovación puesto que el comportamiento de los criterios está por encima de la media. Las variables de mayor alineamiento, son: La estrategia, las personas, y los sistemas. Las variables de menor alineamiento resultaron ser: la estructura, los estilos, las habilidades y los valores compartidos. Se proponen acciones de carácter orientador.

Palabras clave: Alineamiento estratégico, Modelo de la 7S, Sistema de innovación en Cuba

Abstract

The objective of the research was to design a procedure that evaluates the strategic alignment of innovation based on the McKinsey 7s model, for a better contribution to the results of science and technology in companies. The theoretical assumptions identified through the documentary analysis are verified with the application of empirical methods in entities of the territory. It starts from the 7S model to align innovation and make its management easier. A procedure was

designed and applied from which it is obtained that there is a high perception of the relevance of the strategic alignment of innovation since the behavior of the criteria is above average. The variables with the greatest alignment are: strategy, people, and systems. The variables with the least alignment turned out to be: structure, styles, abilities and shared values. Guiding actions are proposed.

Keywords: Strategic alignment, Model of the 7S, Innovation system in Cuba

Introducción

La literatura universal sobre gestión empresarial en los últimos años devela resultados significativos de estudios sobre el alineamiento estratégico, en lo adelante (AE). Resultó interesante para la presente investigación asumir los postulados de (Peters y Waterman, 1982), quienes destacaron que el AE es la congruencia entre siete elementos: la estrategia, la estructura, los sistemas, el estilo de dirección y cultura, el personal, los valores compartidos y las habilidades, denominado por McKinsey su creador, como modelo de las 7S, cuyo fines se sitúan en buscar las mejoras empresariales a partir de diagnósticos organizacionales, otros usos que permiten proyectar una visión, introducir proyectos renovadores en los procesos y orientar estos a futuros resultados. Se considera un modelo que contribuye a la proyección estratégica de las organizaciones que lo incorpore en su gestión y se ha utilizado para alinear estrategias tecnológicas y proceso de innovación. Resultados científicos en el país de destacados autores así lo han mostrado (Delgado, M. 2019; Mejías y Morejón 2017).

Como parte de esta perspectiva la innovación juega un papel fundamental, dado que ella como proceso, sistema, herramienta, recurso, factor, valor compartido o resultado mismo (productos/servicios), constituye la vía para transformar, guiar y obtener resultados en la organización y tomar nuevas decisiones según sus impactos.

En la búsqueda de la pertinencia del alineamiento para la innovación existe evidencia primero porque ha sido tratado en las investigaciones acerca del enfoque sistémico en la gestión de innovación a partir del análisis de 72 artículos revisados en un periodo del 2018 al 2022 en reconocidas revistas indexadas en Dialnet, Redalyc, Elsevier, Eumed, y a las que se ha podido acceder para su revisión, lo que hace posible pensar en cómo alinear el sistema de innovación en las empresas cubanas para obtener mejores resultados organizacionales.

De ahí que fuentes bibliográficas revisadas muestran que Schumpeter (1942), dio origen al concepto de innovación, el cual evolucionó en dependencia de los estudios y el contexto de

aplicación, donde otros autores, defendieron la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto, entiéndase, bien o servicio, de un proceso, un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo o de gestión hacia lo interno y lo externo en una organización. Por lo que para comprender su gestión se asume que la gestión implica la capacidad de analizar dimensiones o factores que puedan modificar sus estados y sus rumbos. Estas dimensiones pueden a su vez comprender determinados factores que influyan en la gestión de innovación, hállese del papel de las estrategias, el rol importante que juegan las personas, los propios sistemas, la manera en que se dirige la organización y otros que serán objeto de análisis en el avance del trabajo. Por ejemplo, en la revisión bibliográfica se aprecia una alta coincidencia en que las estrategias constituyen un elemento fundamental.

Destacados autores como (Mintzberg, 1994), mostraron en sus análisis la importancia y el papel que juega la estrategia en su relación con otros factores del medio empresarial. En este propósito destacan un conjunto de elementos que son claves para guiar los procesos, misión, visión, objetivos, políticas, identidad, valores, con herramientas de análisis como: la cadena de valor, y los estudios matriciales que además de ser un referente teórico para el análisis del avance en las prácticas gerenciales constituyen herramientas para aplicar y mejorar el sistema de innovación en las organizaciones. Sin embargo, las estrategias por si solas, o la aplicación de instrumentos para su implementación no son suficientes para obtener resultados. Estas dependen del grado de alineamiento que exista entre ella y otras variables determinantes en la organización, de ahí el papel del alineamiento y el análisis de un modelo que lo ajuste a las necesidades identificadas.

El alineamiento estratégico en la literatura universal tiene su origen en el estudio de las estrategias competitivas y el impacto que tienen estas cuando se gestionan determinadas capacidades dinámicas. El estudio del comportamiento del AE con respecto a la innovación en las organizaciones como objeto de estudio, se ve manifiesto a través de los siguientes análisis realizados por destacados autores:

Por su parte (Calad y Ríos, 2012) sostienen que el AE consiste en consolidar la innovación abierta basada en co-creación. A partir del concepto de AE, desarrollaron un modelo que permite un desarrollo armónico entre los esfuerzos/procesos/iniciativas de co-creación con las estrategias y contexto operacional del negocio.

(Villalta et al., 2019) en su investigación identificaron diferentes factores críticos de éxito en la implementación de AE en las empresas peruanas del sector bancario: "el alineamiento estratégico del negocio y la tecnología, la cultura tecnológica, los canales de comunicación

eficientes entre especialistas de negocio y los especialistas de tecnología, satisfacción del usuario, habilidades gerenciales del líder en TIC, eficiencia en la gestión de portafolio, y Gobierno de las TIC".

Otros resultados se aprecian en (Ojeda et al., 2018) incluyen en su procedimiento para la gestión por procesos, métodos y herramientas de apoyo para evaluar el AE en los procesos como vía de orientación a la mejora continua. Se apoyaron en las normas ISO y en un análisis empírico realizado a más de 80 procedimientos de mejora encontrados en la literatura, su aplicación parcial por más de 10 años en, al menos, 40 empresas de manufactura y servicio, demostraron la pertinencia en el análisis del AE en las organizaciones.

A partir del estudio realizado se identificó que asociado directamente a la innovación (Porter y Kramer 2019), sostuvo que ofrecer un servicio innovador, mantiene los estándares de calidad y eficiencia esperados por los usuarios, por tanto, para lograrlo requiere del alineamiento entre aquellos factores que influyan en los resultados. Desde ese punto de vista el autor propone repensar la innovación y la forma de articulación de esta con la estrategia de la empresa.

Por su parte (Ahuja et al., 2019) destacaron que el alineamiento estratégico constituye una amalgama entre calidad e innovación tecnológica, el enfoque al cliente, la gestión por procesos y el fundamento que ofrecen los procesos de gestión del talento. Los autores resaltaron que es posible desarrollar capacidades para la gestión de la tecnología y de la I+D a partir de la plataforma que ofrecen los principios y prácticas de la gestión de la calidad total (GCT) asociados a los seis constructos del modelo, es necesario asegurar una adecuada integración de ambos enfoques de gestión y no sólo una aplicación simultánea; destacaron las variables: gestión de las personas, enfoque al cliente y gestión por procesos como aquellas que mejor pueden constituirse en recursos importantes para la obtención de mejores resultados de calidad e innovación en las organizaciones.

Posteriormente (Campo y Oviedo, 2020) en su propuesta para la definición de la arquitectura empresarial destacaron el papel del AE y reconocieron la implicación de elementos tangibles e intangibles, como es el caso de la tecnología, objetivos, personas, información, procesos y otros de interés para el proceso de innovación que pueden ser alineados para alcanzar mejores resultados.

En ese mismo año (Castillo, Tagle y Sánchez, 2020) sostienen que el alineamiento estratégico entre las capacidades dinámicas y las estrategias competitivas de cada organización son

presentadas a partir de sus características internas y externas e influyen en la generación de valor.

Con mayor actualidad surgen los estudios de (Comas et al., 2021), quienes proponen un procedimiento específico para evaluar el alineamiento estratégico y contribuyen, a través de un índice y la matriz de alineamiento estratégico, a verificar que los objetivos estratégicos tengan su concreción en los procesos relevantes de la organización, destacan además que el alineamiento se logra entre objetivos y procesos. Por lo que si en la estrategia se definen objetivos asociados a la innovación resultará más evidente el alcance de resultados innovadores en los productos/servicios que decidan las empresas.

Para Crespo et al. (2022) el alineamiento, se concibe en estrecha relación al enfoque sistémico, lo que significa que el desempeño de un sistema integrado, es más relevante que el desempeño de las partes independientes, o, dicho en otras palabras, para lograr el desempeño efectivo del sistema, es necesario alinear (sincronizar) el desempeño de cada uno de los componentes individuales del mismo. Por tanto, el alineamiento estratégico se considera como un proceso de sincronización de esfuerzos y resultados que debe ser continuo a fin de garantizar los objetivos y la optimización de los recursos de la organización, con la finalidad de asegurar que esta siga el rumbo estratégico y logre los resultados.

Por otra parte, un análisis contextual mostró que investigaciones realizadas en el territorio por (Estévez, González y Sáenz, 2018) revelan que el sistema de innovación en determinadas empresas estudiadas se verá afectado por un conjunto de factores que influyen con determinación en sus resultados, como lo son: la cultura de innovación, la motivación, la creatividad, los vínculos potenciales y la capacidad tecnológica de ahí que se propuso como recomendación alinear factores que contribuyan a mejores resultados para el sistema de innovación. A partir de esta misma orientación se implementó un sistema de acciones basado en el Modelo de las 7S en busca de alinear la gestión de innovación en una entidad para obtener mejores rendimientos agropecuarios, obteniéndose valiosos resultados.

Según lo revisado hasta aquí, se aprecia que existen antecedentes en el tratamiento del alineamiento estratégico de la innovación desde el punto de vista de su abordaje en la teoría y la necesidad práctica de su implementación.

Por otra parte, la gestión de la innovación en el país ha tenido un fuerte tratamiento a través de los diferentes espacios creados para promover el trabajo creador del hombre, hablese de aquellos promovidos por el Comandante en Jefe Fidel Castro, en la década del 60 para solucionar la obsolescencia tecnológica que tenían las principales industrias producto del

éxodo de muchos profesionales y especialistas, el conocido bloqueo y la política injerencista que a través de los años ha influido notablemente en el desarrollo empresarial cubano, muy recrudescida en los últimos años. Desde este punto de vista el escenario no ha cambiado, por lo que las empresas cubanas están obligadas a buscar iniciativas que permitan un mayor nivel de autoabastecimiento, autogestión y ello empieza por el análisis e interrogantes que están vinculadas directamente al proceso innovativo y su vínculo con el desarrollo en los territorios: (Díaz-Canel, y Delgado 2021).

Se parte de la idea de alinear la innovación a partir de la utilización del modelo de la 7S diseñado por McKinsey para la mejora empresarial y reforzado por (Peters y Waterman, 1982) para ello se propone como objetivo de la investigación diseñar un procedimiento que evalúe el alineamiento estratégico de la innovación a partir del modelo de las 7s de McKinsey, para una mejor contribución a los resultados de ciencia y técnica en las empresas.

Material y métodos

Se presenta una investigación, con diseño metodológico no experimental, transversal y de enfoque cualitativo (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Los datos fueron recabados por medio de la técnica de entrevista semiestructurada, encuestas, y el análisis documental, así como dinámicas de grupo.

Procedimiento para la evaluación del alineamiento estratégico de la innovación

Objetivo del procedimiento: evaluar el alineamiento estratégico de la innovación mediante el modelo de las 7S.

Alcance del procedimiento: es sectorial, aunque puede generalizarse a otros sectores

Referencias: Decreto Ley 29/2021 en Gaceta Oficial No 40, abril/2021

Responsabilidades: Participan en la aplicación del procedimiento los especialistas de investigación, desarrollo e innovación.

El procedimiento se fundamenta desde la necesidad de alinear la innovación en las entidades del territorio para garantizar que estas desarrollen nuevas innovaciones que contribuyan al bienestar de ellas y al mejoramiento de la economía del país, bajo el precepto de minimizar las importaciones, crear productos con los recursos y potencialidades que tienen los territorios.

Etapa No 1. Creación de las condiciones para la aplicación del procedimiento.

Información requerida: Aprobación del consejo de dirección de la necesidad de potenciar la innovación en su entidad. Cantidad de personas que participarán en el estudio.

Técnicas e instrumentos de investigación: análisis documental, entrevista semiestructurada.

Orientaciones metodológicas:

Paso 1. Preparación y conformación de un equipo de trabajo.

Descripción metodológica: Para proceder con este paso, se debe acordar en el consejo de dirección de la entidad, quiénes serán los implicados que participarán en la aplicación del procedimiento. En otro orden se coordinarán los talleres para capacitarlos en el tema del alineamiento estratégico de la innovación, su importancia y repercusión para los resultados de la entidad. Este análisis lo puede ayudar una presentación de los resultados actuales de la innovación en la entidad, con un respectivo análisis del sector, sus oportunidades, y las capacidades de la empresa. Efectuada la capacitación pueden proseguir con el siguiente paso.

Paso 2. Caracterización del proceso de innovación en la entidad.

Este se debe realizar mediante el análisis documental y las entrevistas semiestructuradas a los responsables de cada una de las actividades y funciones en las que interesa conocer su estado inicial, por ejemplo: estrategia de ciencia y técnica, estructura para su gestión, manual de procedimiento, banco de problemas, cartera de productos, cartera de oportunidades, proyectos y programas, resultados del Fórum de Ciencia y Técnica. Al realizar esta revisión se debe elaborar una síntesis sobre el funcionamiento del proceso de innovación y atender sus particularidades, capacidades y limitaciones.

Etapa No 2. Evaluación del alineamiento estratégico de la innovación.

Información requerida: Fundamentación de las variables del modelo.

Técnicas e instrumentos de investigación: análisis documental, entrevistas, cuestionario, matriz de variables y resultados.

Orientación metodológica

En esta etapa es significativo hacer la valoración desde dos puntos de vista: lo que piensan sus profesionales, técnicos y directivos sobre la importancia de alinear la innovación en la práctica empresarial, para buscar mejores resultados y el otro punto es evaluar el comportamiento de ese alineamiento ya visto dentro de la propia gestión de la innovación y los resultados que se han obtenido.

Paso 3. Evaluación de la percepción de los profesionales sobre la importancia del alineamiento estratégico de la innovación para sus resultados.

Descripción metodológica: Para efectuar este paso, se diseñó un cuestionario que evalúa la percepción de los trabajadores de las entidades seleccionadas para evaluar la importancia que les conceden a las variables del modelo 7S: estrategia, estructura, sistemas, estilos, habilidades, personas y valores compartidos. Este instrumento (encuesta) se confeccionó con

una escala de evaluación de uno a siete, este último adquiere el mayor nivel de importancia, del alineamiento de la innovación con la variable. Este análisis de percepción es a partir de lo que el individuo interpreta de acuerdo a la importancia que tienen las variables del modelo para lograr los resultados innovadores de su entidad dada la experiencia que tienen en el tratamiento y gestión de estas variables. El análisis de esta información se puede realizar con ayuda de la estadística descriptiva, que puede ser utilizada en el Excel o en el Minitab.17 Statistical Software.

Paso 4. En este paso el propósito es analizar el alineamiento de la innovación basado en el modelo de las “7s de Mckinsey” para cada una de sus variables, a partir de su comportamiento desde la gestión de innovación, con miras a una futura propuesta integral de mejora en este sistema en las entidades de estudio. A continuación, se refieren dichas variables y se remite al instrumento en el anexo 2. La interpretación de la información puede ser procesada en el Excel o en el Minitab.17 Statistical Software.

- Estrategia, estructura, estilos, sistemas, personal, habilidades y valores compartidos

Paso 5. El siguiente análisis está orientado al comportamiento de la variable con respecto a los resultados innovadores obtenidos.

Para este propósito se debe conformar una matriz, donde se insertan en una primera columna las variables o factores de alineamiento estratégico definidos en el modelo. Se insertan en las restantes columnas los resultados relevantes de la innovación en la organización. Se evalúa cómo la variable o factor *i* repercutió en el resultado *j* con un rango de valores entre uno (que significa baja repercusión) a 10 (que significa el valor más alto de repercusión en los resultados). A continuación, se propone la escala por la cual se debe valorar el nivel de alineamiento

Alineamiento estratégico muy alto: entre 7.1 a 10

Alineamiento estratégico alto: entre 6.1 a 7

Alineamiento estratégico medio: 5.1 a 6

Alineamiento estratégico bajo: 3.1 a 4

Alineamiento estratégico muy bajo: de 1 a 2

Los resultados de la innovación serán identificados a partir de la siguiente propuesta:

Desde el punto de vista de la concepción de innovación:

- Desarrollo de nuevos productos
- Mejoras en el proceso

- Mejoras organizacionales o en la gestión

Desde el punto de vista del efecto u orientación de la innovación:

- Reducción de impactos ambientales.
- Mejoras en los costos de producción.
- Se incrementa la calidad.
- Se logran beneficios sociales.
- Se reutilizan materiales.
- Se logra una mayor satisfacción del cliente.

Después de confeccionar la matriz se procede a calcular la media del valor obtenido por cada variable con respecto a los resultados, ver tabla 1.

Tabla 1

Análisis de las variables del modelo con respecto a los resultados

Variables del modelo	Resultados innovadores									Media de los resultados innovadores
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	n...R		
Estrategia										
Estructura										
Métodos y estilos										
Sistemas										
Personas										
Habilidades										
Valores compartidos										
Media de las variables										

Fuente: Elaboración propia

Paso 6. Propuesta de acciones orientadoras que pueden contribuir al mejoramiento de los resultados desde el alineamiento de la innovación con las variables del modelo.

Para fundamentar las acciones que orientaran a la toma de decisiones en el proceso de innovación se puede considerar las funciones de la dirección o del ciclo de mejora continua por lo que estas deben incorporar un enfoque de planificación, organización, liderazgo y control, en el caso de utilizar el ciclo directivo y para el caso del ciclo de mejora continua, sus respectivas funciones.

Resultados

El universo se conformó con empresas de mayor participación y visibilidad en las actividades de Ciencia e Innovación, lo que representa una muestra intencionada de 15 empresas. Los criterios de selección, corresponden a: El contexto de la investigación, la capacidad de recolección de datos y el entendimiento del tema que se trata. Como criterio de exclusión se

consideró no trabajar con aquellas entidades en que los niveles y resultados de la innovación no mostrasen visibilidad en los Fórum de Ciencia y Técnica.

Se decidió que los participantes en la aplicación del procedimiento fuesen los responsables de ciencia y técnica, los innovadores más destacados de las entidades seleccionadas, los especialistas de calidad y el consejo de dirección que apoya su implementación y control. Se realizaron talleres de capacitación, en los que se utilizaron técnicas creativas y se estimuló el trabajo en equipo. Los participantes lograron comprender el objetivo de la aplicación del procedimiento y mostraron su interés de continuar el estudio.

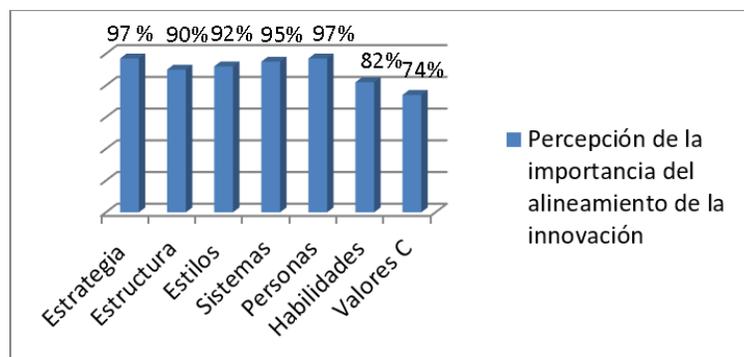
Las entidades visitadas cuentan con su estrategia de ciencia y técnica, y la estructura para la gestión de innovación, sin embargo, no se aprecia una relación entre estas y el banco de problemas para a partir de la aplicación de la ciencia y la innovación llegar a mejores resultados. Tienen identificada su cartera de productos, implementan proyectos y programas que están manifiestos en los resultados del fórum. Las innovaciones que se desarrollan con mayor fuerza son las de carácter organizacional pues tienen un peso fundamental; y aún no se aprovechan al máximo las capacidades de las entidades para la introducción de bienes y servicios, y mejoras de procesos. Aunque existe una estructura para la gestión de innovación no funciona adecuadamente pues carece de un enfoque sistémico e integrador. El enfoque de innovación está dirigido a soluciones menores y de recuperación. Un 97% de las entidades estudiadas tiene incorporado en su estrategia objetivos que necesitan de la innovación para poder concretar resultados de impacto. Se aprecian problemas organizativos para gestionar la innovación, bajo compromiso y desmotivación y ausencia de indicadores para evaluar su gestión y resultados. Bajo estas circunstancias se aplicó las encuestas para evaluar las variables del modelo referido anteriormente. La fiabilidad del instrumento utilizado para evaluar las variables del modelo de las 7S con el propósito de garantizar mediante estas el alineamiento de ellas con la innovación se realizó mediante el análisis del Alfa de Combrach. La siguiente Tabla No 2. muestra los valores que hicieron posible la interpretación de la información.

Tabla 2*Resultados del Alfa de Combrach en las variables del modelo aplicadas en el instrumento*

Variables	Alfa de <u>Combrach</u>
Estrategia	0.91
Estructura	0.88
Estilos	0.89
Sistemas	0.91
Personas	0.90
Habilidades	0.88
Valores compartidos	0.90

Fuente: encuestas

Para el análisis e interpretación de los datos se utilizó el Excel. Los principales hallazgos que se aprecian en la figura 1 apuntan que existe una percepción en los encuestados acerca de la importancia y la pertinencia de la evaluación del alineamiento estratégico de la innovación.

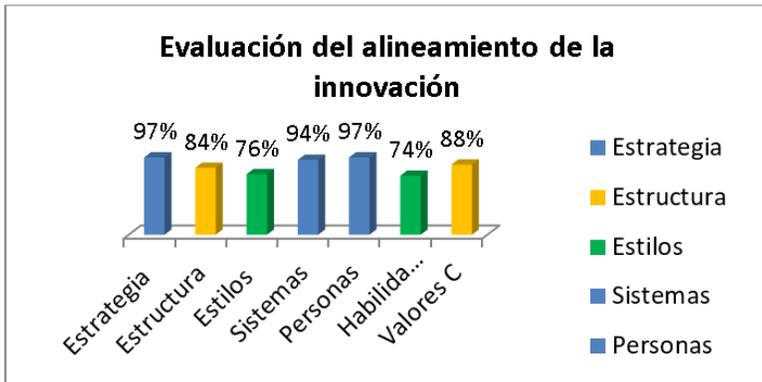
Figura 1*Nivel de importancia de las variables del modelo para la gestión de la innovación*

Fuente: Encuesta No 1

Después de conocer la percepción sobre la importancia del alineamiento de la innovación se comprobó su comportamiento a través de cuestionarios que incluyeron las variables del modelo desagregadas en ítems que sirvieron para que los encuestados identificaran si se cumplían en sus entidades. A continuación, el gráfico representa el criterio general de esta evaluación. En el que se puede apreciar que las variables de mayor alineamiento fueron la estrategia, los sistemas y las personas. Con menor comportamiento se identificó a los valores compartidos, la estructura, los estilos y las habilidades. De estos predominó el criterio que aún existen factores que limitan su adecuada gestión.

Figura 2

Comportamiento del alineamiento de la innovación



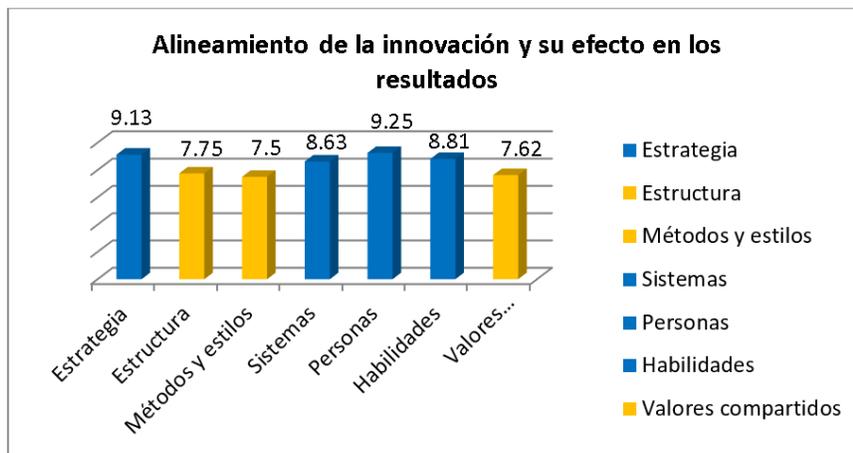
Fuente: Encuesta No 2

Finalmente, el resultado del comportamiento del alineamiento de la innovación y su efecto en los resultados se realizó al tomar como referencia ocho resultados originados de innovaciones organizacionales, pues es el tipo de innovación con mayor manifestación y frecuencia en las empresas estudiadas.

Los criterios sobre el alineamiento estratégico de la innovación se consideraron altos, pues estos se ubicaron (en un rango de 6,1 y 7). Se identifican variables en las que aún se debe continuar para contribuir a su mejora, pues los niveles de orientación a los resultados aun cuando están en ese rango, fueron menos reconocidos, como, por ejemplo, los estilos de dirección, la estructura y los valores compartidos.

Figura 3

Análisis de las variables del modelo y el efecto de su gestión en los resultados innovadores



Fuente: análisis de la matriz resultados y variables del modelo

De las propuestas de resultados innovadores se destacan las innovaciones orientadas a mejoras en los procesos, y mejoras organizacionales, originado por un proceso de perfeccionamiento que se ha llevado a cabo para buscar mayor competitividad en las empresas y alternativas para continuar la reanimación económica en las empresas del territorio, aunque se visualizan en menor grado los resultados asociados a nuevos productos y servicios como parte de la participación de las empresas en los proyectos de desarrollo local.

Al analizar el alineamiento estratégico de la innovación con cada una de las variables del Modelo de las 7s, se identificó que la mayor alineación se pone de manifiesto en las personas, la estrategia y los sistemas. La innovación está reconocida como un objetivo importante por los directivos y especialistas en sus estrategias, en la visión, y en las políticas y programas que se implementan para lograr una mejor calidad en los productos/servicios que se prestan.

Se trabaja aún, en la categorización del personal, en la socialización de resultados científicos y acceso a información actualizada y en otorgar prioridad a los requerimientos de la política de desarrollo del Capital humano en el país. Además, existe una proyección para continuar el perfeccionamiento de los sistemas a partir de investigaciones asociadas a su integración y certificación.

Para el caso del análisis de los valores compartidos, se destacan aquellos que constituyen los valores básicos para la empresa socialista, pero se necesitan incorporar, estimular valores que impulsen la actividad científico tecnológico y de innovación recurrir a ellos y gestionarlos será una oportunidad para continuar el alineamiento de la innovación en las empresas. Algunos ejemplos fueron expuestos en el tema de los valores, se estimula la cooperación y el sentido de pertenencia.

Principales acciones a considerarse en la introducción de mejoras para el sistema de innovación en estas entidades.

1. Creación de las condiciones para controlar que cada variable del modelo contenga los aspectos a medir desde el punto de vista de su orientación y aporte a la innovación.
2. Revisión del sistema de trabajo. Específicamente en los procesos de coordinación para potenciar la innovación.
3. Incorporación en el sistema de comunicación los aspectos relacionados con la generación de ideas, proyectos y soluciones innovadoras. Este sistema será determinante para comunicar el potencial innovador que tienen y socializar sus resultados.

4. Planificación de entrenamientos con gran influencia del liderazgo innovador para lograr mejores resultados, se debe incorporar: solución de problemas, gestión de conflictos, gestión de riesgo tecnológico, trabajo en equipo, estímulos a la creatividad.
5. Revisión de los documentos que sirven de apoyo al sistema y su implementación adecuada. Normas, manuales, procedimientos y metodologías. Evitar duplicidad de información. Lograr integración con otros sistemas como calidad, medioambiente y mercadotecnia.

Conclusiones

El alineamiento estratégico de la innovación tiene que formar parte de la filosofía de la empresa porque constituye una mirada de cómo se proyecta la dirección en cuanto a soluciones innovadoras, qué capacidades crea, cómo las gestiona y qué resultados alcanza desde el punto de vista de los objetivos que se cumplen, lo que aporta a la empresa y su entorno, la sostenibilidad en su aplicación y que pueda transferirse ese resultado a otras empresas del territorio.

La evaluación del alineamiento estratégico con respecto a los factores que influyen en la innovación a partir del Modelo de las 7S mostró que las variables o factores de mayor alineamiento que impactan favorablemente en los resultados de la innovación son: La estrategia, las personas y los sistemas. Las variables de menor alineamiento resultaron ser: las estructuras, habilidades, los estilos de dirección y los valores compartidos. A pesar de ello el nivel de alineamiento fue considerado de alto, por la orientación de las variables a los resultados, aunque en este último los estilos de dirección y los valores mostraron menor influencia. Las acciones que se proponen son de carácter orientador.

Recomendaciones

1. Implementar acciones que refuercen los valores que contribuyan a una gestión de innovación alineada.
2. Extender la aplicación del procedimiento a otros sectores y empresas del territorio.

Referencias Bibliográficas

- Ahuja Sánchez, L., Yépez Ríos, N. B., y Pedroza Zapata, Á. R. (2020). La relación entre gestión de la calidad total (GCT) y gestión de la tecnología/I+ D (GT/I+ D) en empresas de manufactura en México. *Contaduría y administración*, 65(1), 5-9.
- Calad, M.H., y Ríos, S.C. (2012). Una aproximación a la consolidación de la innovación abierta en co-creación a partir del concepto de arquitectura empresarial. In Forum Doctoral, 5, 25-43. <http://publicaciones.eafit.edu.co>
- Campo, C. H. G., y Oviedo, J. L. (2020). Propuesta para la definición de la arquitectura empresarial. *Dimensión empresarial*, 18(1), 6.
- Castillo Fung, M. S., Tagle Anco, T. J., y Sánchez Rivera, F. G. (2020). Análisis de la generación de valor organizacional a partir del alineamiento estratégico. Estudio de las empresas de reparto (delivery) de comida en Lima Metropolitana.
- Comas Rodríguez, R., Rivera Segura, G. N., Izquierdo Morán, A. M., y Acurio Armas, J. A. (2021). El alineamiento estratégico y su incidencia en el control de gestión en las organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(S1), 424-432. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2052/2039>
- Crespo León, E., Castellanos Castillo, J. R., y Velázquez Escorcía, S. (2022). Procedimiento para el alineamiento estratégico de la gestión universitaria. Varona. *Revista Científico Metodológica*, (74), 144-155.
- Delgado, M. (2019). Enfoque y métodos para la innovación en la Administración Pública y Empresarial. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. Volumen III, No. 2. 141-153, Acceso: 2/08/2020: Disponible en: <https://apye.esceg.cu>
- Díaz-Canel Bermúdez, M. M. y Delgado Fernández, M. (2021). Gestión del gobierno orientado a la innovación: Contexto y caracterización del Modelo. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(1), 7-22. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1892>
- Estévez González, N., González Torres, I. M., y Sáez Cala, A. (2018). Factores influyentes en la gestión de innovación en empresas. *Retos de la Dirección*, 12(2), 87-110. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2306-91552018000200005&lng=es&nrm=iso&tlng=en
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: Mc Graw Hill
- Mejías-Leyva, Y. Y., y Morejón-Borjas, M. M. (2017). Procedimiento de Gestión de Innovación. Grupo Empresarial de la Construcción de Holguín. *Ciencias Holguín*, 23(1), 1-12.

- Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners. New York, USA: Free Press.
- Ojeda, Y., Medina Nogueira, Y. E., Medina León, A., Nogueira Rivera, D., y Medina Nogueira, D. (2019). Matriz KOVAR: herramienta para la identificación del conocimiento estratégico. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(1), 416-427. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000100416
- Peters, T., y Waterman, R. (1982). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14-26. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0)
- Porter, M. y Kramer, M. (2019). Creating shared value. *Managing sustainable business*.323-346.
- Schumpeter, J. (1942). Capitalismo, Socialismo y Democracia. 3ra. Edición. London: George Allen and Unwin, 1974
- Villalta Acosta, J. E., Quiñonez Pico, S. N., Fabiani Orbea, B. L., y León García, K. C. (2019). La planificación estratégica y desarrollo empresarial de los productos del banano en el Cantón Simón Bolívar de la Provincia del Guayas. Observatorio de la Economía Latinoamericana.

Síntesis curricular de los Autores

Ing. Norma Raquel Estévez-González¹ normaraestevez1967@gmail.com profesora en la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Camagüey. Es Ing. Mecánico y Máster en Dirección. Coordina la Maestría de Gerencia de la Ciencia y la innovación, cuenta con publicaciones relacionadas con la gestión de innovación. Recibió entrenamiento en la Universidad de UAM de Madrid en la gestión de factores para potenciar la innovación. Tiene un premio Raúl Torras a través de la participación en el Observatorio Socioeconómico y ambiental de la Provincia y múltiples participaciones en eventos de gestión empresarial y de innovación.

Lic. Maritza Domenech-Molina¹ maritza.domenech@reduc.edu.cu profesora en la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Camagüey. Es Lic. Economía y Máster en Dirección. Es jefa de disciplina de administración. Investiga en Responsabilidad Social empresarial. Tiene un premio Raúl Torras a través de la participación en el Observatorio Socioeconómico y ambiental de la Provincia y múltiples participaciones en eventos de gestión empresarial y de innovación.

Lic. Isis Lugo-Rodríguez² normaraestevez1967@gmail.com Labora en la Asamblea Provincial del Gobierno en Camagüey. Investiga sobre la cultura de innovación. Cursa el Programa de Maestría de Gerencia de la Ciencia y la Innovación. Tiene participación en eventos provinciales e internacionales donde ha presentado resultados de sus investigaciones en el Programa.

Institución de los autores

¹ Universidad de Camagüey, Cuba

² Asamblea Provincial del Gobierno, Camagüey, Cuba

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses en relación con el artículo presentado

Declaración de contribución de autoría

Ing. Norma Raquel Estévez-González¹: Conceptualización, idea de la investigación, propuesta de metodología, evaluación de la capacidad tecnológica, redacción revisión y edición

Lic. Maritza Domenech-Molina¹: Conceptualización, evaluación del pensamiento estratégico, Redacción revisión y edición

Lic. Isis Lugo-Rodríguez²: Redacción, aplicación del modelo, análisis de datos y evaluación de la cultura de innovación

Como citar este artículo

Estévez-González, N. R., Domenech-Molina, M., Lugo-Rodríguez, I. (2023). Alineamiento estratégico de la innovación a partir del modelo de las 7s. *Revista Ciencias Holguín*, 29(3), 1-16.

Fecha de Recepción: 3 de marzo 2023

Fecha de Aprobación: 16 de abril 2023

Fecha de Publicación: 30 de julio 2023