



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

**LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES
(INDUSTRIÓLOGO)**

Título:

DIAGNOSTICO DE LA GESTIÓN DE INNOVACIÓN SEGÚN
TUSHMAN Y O'REILLY EN EMPRESAS DE
TELECOMUNICACIONES DEL ÁREA METROPOLITANA

Realizado por: Manrique Lazcano, Bárbara

Profesor guía: Lira Duran, Pablo José

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de : _____ () puntos.

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Caracas, ____ de _____ de _____



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES
TRABAJO DE GRADO

DIAGNOSTICO DE LA GESTIÓN DE INNOVACIÓN SEGÚN TUSHMAN Y O'REILLY
EN EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES DEL ÁREA METROPOLITANA.

Tesista: Manrique Lazcano, Bárbara

Tutor: Lira, Pablo

Caracas. Noviembre de 2005

DEDICATORIA

A Dios, por ayudarme a seguir adelante en el largo camino y ser refugio en los momentos más difíciles.

A mis padres, por confiar en mí, por su apoyo incondicional y por sus sabios consejos que me ayudaron a culminar esta etapa tan importante de mi vida.

A mis hermanos, por estar ahí cuando los mas lo necesito y ayudándome en todo lo que hago

A mi familia, por apoyarme de una u otra manera, a lo largo de este camino

A mis amigos, que no son muchos pero siempre están en los momentos que mas los necesito y me enseñaron que la amistad es muy valiosa y que no se debe descuidar.

A mi amiga, Marianna por sus palabras de aliento en los momentos difíciles y ser un eslabón importante en mi vida, gracias amiga por tu apoyo.

Bárbara

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a Dios, ya que sin su apoyo no hubiera podido llegar hasta donde he llegado.

A mis padres, familiares, amigos y profesores de me han guiado, acompañado y me han brindado su ayuda para poder llegar hasta aquí.

A todos aquellos que, dentro y fuera de las empresas, me ayudaron a contactar a las personas que formaron parte del estudio, y a estos por su colaboración.

A mi tutor, por sus recomendaciones pertinentes, por su apoyo y su asesoría, que ayudaron a que este trabajo fuese una realidad.

“Señor, hacia ti vuelven mis ojos, en ti me refugio, no me dejes indefenso.” Salmo 141:8

Gracia a todos por confiar en mí.

Bárbara

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
INDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS	vii
GRÁFICOS	vii
RESUMEN	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
CAPÍTULO II	9
OBJETIVOS	9
2.1 Objetivo General	9
2.2 Objetivos Específicos	9
CAPÍTULO III	10
MARCO TEÓRICO	10
3.1. Innovación	10
3.1.1 Creatividad	11
3.1.2 Tipos de innovación	12
3.1.3 Empresa innovadora	13
3.1.4 Modelos de innovación	16
3.2 Gestión de Innovación	20
3.2.1 Procesos Clave	21
3.2.2.- Arquitectura organizacional	22
3.2.3 Gente	26
3.2.4 Cultura Organizacional	28
CAPÍTULO IV	33
MARCO METODOLÓGICO	33
4.1 Tipo de investigación	33
4.2 Diseño de investigación	33
4.3 Operacionalización de las variables	34
4.4 La unidad de análisis	36
4.5 Población y muestra	36
4.5.1 Muestra	36
4.6 Instrumento o técnica de recolección	37
4.7 Validez y confiabilidad	38
4.8 Procesamiento de datos	39
CAPÍTULO V	40
ANÁLISIS DE RESULTADOS	40
5.1 Análisis de la variable gestión de innovación	40
5.1.1 Dimensión Proceso clave	40
5.1.1.1 Sub dimensión Tareas Cruciales	40
5.1.1.2 Sub dimensión Flujos de trabajo	42
5.1.2 Dimensión Arquitectura Organizacional	44
5.1.2.1 Sub dimensión agrupación estratégica.	44

5.1.2.2 Sub dimensión Mecanismo de enlace	47
5.1.2.3 Sub dimensión sistemas de Retribuciones	49
5.1.2.4 Sub dimensión sistemas de Carreras profesionales	51
5.1.3 Dimensión gente	53
5.1.3.1 Capacidades	53
5.1.3.2 Motivación	56
5.1.3.3 Demografía	58
5.1.4 Dimensión cultura organizacional	60
5.1.4.1 Sub dimensión normas	60
5.1.4.2 Sub dimensión valores	62
5.1.4.2 sub dimensión red de comunicación	63
CAPÍTULO VI	66
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	66
6.1 Resultados obtenidos en la dimensión de procesos clave	66
6.2 Resultados obtenidos en la dimensión de arquitectura organizacional	67
6.3 Resultados obtenidos en la dimensión gente	69
6.4 Resultados obtenidos en la dimensión cultura organizacional	71
CAPÍTULO VII	73
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	73
7.1 Conclusiones	73
7.2 Recomendaciones	77
BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXO	83

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

TABLAS

Tabla N° 1	Operacionalización	35
Tabla N° 2	Escala de Medición	40
Tabla N° 3	Identificación de los puestos clave	41
Tabla N° 4	Responsabilidades	41
Tabla N° 5	Procedimientos definidos en la empresa	42
Tabla N° 6	Conocimientos de los procesos	43
Tabla N° 7	Diseño de la estructura administrativa	44
Tabla N° 8	Equipos de trabajo	45
Tabla N° 9	Organigrama	46
Tabla N° 10	Planes	47
Tabla N° 11	Comités	48
Tabla N° 12	Sistema de evaluación de desempeño	49
Tabla N° 13	Reconocimiento del mérito	50
Tabla N° 14	Diseño de los planes de carrera	51
Tabla N° 15	Promociones y ascensos	52
Tabla N° 16	Conocimientos	53
Tabla N° 17	Modelo de competencia	54
Tabla N° 18	Proceso de formación y desarrollo	55
Tabla N° 19	Ajuste entre los intereses personales y objetivos de la empresa	56
Tabla N° 20	Satisfacción a través de los incentivos	57
Tabla N° 21	Experiencia de los trabajadores	58
Tabla N° 22	Influencia de la edad de los trabajadores	59
Tabla N° 23	Compromiso	60
Tabla N° 24	Patrones de conducta compartidos	61
Tabla N° 25	Facilita la creatividad e innovación	62
Tabla N° 26	Fluidez	63
Tabla N° 27	Información a todo nivel	64

GRÁFICOS

Gráfico N° 1	Modelo de Tushman y O'Reilly	19
Gráfico N° 2	Identificación de los puestos clave	41
Gráfico N° 3	Responsabilidades	42
Gráfico N° 4	Procedimientos definidos en la empresa	43
Gráfico N° 5	Conocimientos de los procesos	44
Gráfico N° 6	Diseño de la estructura administrativa	45
Gráfico N° 7	Equipos de trabajo	46
Gráfico N° 8	Organigrama	47
Gráfico N° 9	Planes	48
Gráfico N° 10	Comités	49
Gráfico N° 11	Sistema de evaluación de desempeño	50
Gráfico N° 12	Reconocimiento del mérito	51
Gráfico N° 13	Diseño de los planes de carrera	52
Gráfico N° 14	Promociones y ascensos	53

Gráfico N° 15	Conocimientos	54
Gráfico N° 16	Modelo de competencia	55
Gráfico N° 17	Proceso de formación y desarrollo	56
Gráfico N° 18	Ajuste entre los intereses personales y objetivos de la empresa	57
Gráfico N° 19	Satisfacción a través de los incentivos	58
Gráfico N° 20	Experiencia de los trabajadores	59
Gráfico N° 21	Influencia de la edad de los trabajadores	60
Gráfico N° 22	Compromiso	61
Gráfico N° 23	Patrones de conducta compartidos	62
Gráfico N° 24	Facilita la creatividad e innovación	63
Gráfico N° 25	Fluidez	64
Gráfica N° 26	Información a todo nivel	65

RESUMEN

La investigación que se realizó pretende determinar las condiciones para la aplicación de las prácticas de la gestión de innovación en empresas del sector de telecomunicaciones del área metropolitana de Caracas según Tushman y O'Reilly, determinando dichas prácticas por medio de los siguientes componentes: los procesos clave, la organización formal, la gente y la cultura organizacional, que se encuentra presente en las empresas.

Metodológicamente es una investigación de tipo descriptiva, y un diseño *No Experimental Transeccional descriptivo*, con un muestreo no probabilístico de sujetos tipos, debido a que se seleccionaron dos empresas del sector de telecomunicaciones, en estas a gerentes de diferentes departamentos. Para la realización del estudio, se elaboró un cuestionario que consta de 25 ítems, para medir los componentes de la gestión de innovación.

En el presente trabajo se evidenció que las empresas estudiadas cuentan con las condiciones para la aplicación de las prácticas de la gestión de innovación, los resultados arrojados indican que en un porcentaje muy alto los componentes se encuentran alineados, ya que la mayoría opinó estar de acuerdo con la forma en que se maneja la empresa en la actualidad. Por lo que se concluyó que la innovación influye en el mantenimiento de las empresas en el tiempo, y tomando en cuenta que los factores que afectan a las organizaciones cambian constantemente y sin previo aviso, estas deben estar preparadas para asumirlos. Se realizó un diagnóstico organizacional demostrando que las empresas estudiadas tienen una gestión de innovación ya establecida.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, por los grandes y continuos cambios que se presentan en el mercado, la presente investigación comienza explicando la relevancia de la aplicación de la gestión de innovación en nuestros tiempos, describiendo la importancia de su papel dentro de la organizaciones y como se ven afectadas por los cambios en la economía del país.

La investigación comienza con la formulación del problema, donde se expone la relevancia del estudio y donde nace la inquietud de conocer si en las empresas de telecomunicaciones del área metropolitana de Caracas, están presentes las condiciones para la aplicación de practicas de gestión de innovación. Y para dar respuesta a esta inquietud se plantea el objetivo general y los específicos.

En la tercera parte, se refiere al marco teórico en donde se describe brevemente la teoría que respalda la investigación y sirve para explicar los resultados obtenidos, y también se presentan teorías referentes a la innovación y conceptos afines, seguido de una breve explicación de las condiciones propuestas por Thusman y O'Reilly para llegar a un gestión de innovación exitosa.

El cuarto capítulo se refiere al marco metodológico, en el cual se encuentran especificados los siguientes aspectos: el tipo de investigación, el diseño de la investigación, población y unidad de análisis, el tipo de muestreo utilizado, el instrumento, entre otros. Seguidamente, la tabla de operacionalización de las variables, luego se describen los procedimientos de aplicación del instrumento y recolección de datos de la muestra, así como el procesamiento de los resultados obtenidos.

En el quinto capítulo, se presenta el análisis de los resultados. Se explican los distintos cálculos estadísticos aplicados a la data obtenida, tales como cálculo de frecuencia relativa y

acumulada; así mismo se incluyen los gráficos y tablas que permiten visualizar mejor los resultados. Seguidamente se presenta la discusión de los resultados.

Finalmente se presentan las conclusiones obtenidas, destacando que los componentes para la aplicación de la gestión de innovación se encuentra alineados, igualmente se puede destacar como recomendación que las empresas de telecomunicaciones deben seguir con los procesos que llevan a cabo ya que incentivan una cultura hacia la innovación, como aporte de esta investigación. .

CAPÍTULO I

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Innumerables administradores encaran grandes problemas en la actualidad, debido a que el mercado mundial está sometido a continuos y acelerados procesos de cambio, condicionados por un entorno altamente competitivo, y además de ello, por el acelerado avance de la tecnología y de las comunicaciones, ocasionando el cambio en las condiciones de categorías de productos, la calidad, entrega, servicio e innovación, requisitos clave para la competencia; la reducción del ciclo de vida de los productos y la evolución en el hábito de los consumidores, los cuales al poseer mayor información se tornan mas exigentes y selectivos. Esto conlleva a que empresas exitosas se conviertan en perdedoras. No importa a que tipo de industria se refiera, la competencia pasa de ser nacional a global. Los fracasos organizacionales se deben principalmente a la incapacidad de los líderes empresariales para dirigir la innovación y el cambio.

La globalización de los mercados ha generado desafíos que muchos líderes de negocios no previnieron con la suficiente anticipación, debido a que administran para el presente y no para el futuro.

Las compañías líderes a menudo decaen debido a la confianza en sus éxitos pasados. Aplican las mismas técnicas y tecnología que utilizaron en el momento de obtener la gloria, sin pensar en que se está en una época distinta y llena de cambios, a los cuales es preciso adaptarse. Sucede que la gerencia de estas empresas no han sabido cómo y cuando iniciar la innovación.

Se hace entonces necesario que los líderes de empresas cambien su visión en cuanto a las prácticas de gestión tradicionales que aplican para que puedan progresar en el mundo

global de hoy, pensando en la empresa como una plataforma para el cambio, ya que esa es la norma actual en las organizaciones, y cultivando la creatividad en éstas, la cual “permite generar de forma fácil ideas, alternativas y soluciones a un determinado problema”(Ponti, 2001, pp.19).

La Innovación es el uso creativo de la tecnología existente para mejorar significativamente el desempeño actual. La innovación es cambio y cambio implica resistencia. Muy probablemente, no proveniente de una sola persona, sino de toda la estructura, la cultura, tradiciones, procesos y gente. (Tushman y O’Reilly, 1998). Es un proceso sistemático para mejorar un producto, servicio o el modelo de negocios de una empresa para que sea percibido por el cliente... Innovar es crear nuevas conexiones. (Valdes, 2003,pp.22).

Muchas empresas promocionan sus productos o servicios como innovadores pero esto solo se queda en publicidad, porque internamente siguen manteniendo prácticas de gestiones tradicionales. No basta con que la alta gerencia decida implementar un modelo de gestión de innovación, esperando que el colectivo organizacional realice acciones en esta dirección, debido a que se observan incoherencias en la decisión de innovar y los planes a corto y mediano plazo.

Según Tushman y O’Reilly (1998), la razón de una compañía es llevar a cabo las tareas necesarias para cumplir con sus objetivos estratégicos y realizar su visión, por lo que plantea evaluar la arquitectura organizacional, la gente y la cultura organizacional agilizan o entorpecen la ejecución de los procesos claves.

“La innovación en las empresas siempre implica la interdependencia reciproca razón por la que administrar la innovación es tan difícil que los requisitos de trabajo presentan necesariamente un nivel muy elevado de interdependencia y complejidad.” (Tushman y O’Reilly, 1998, pp. 82) También se debe asegurar que el personal esté alineado con los

procesos de trabajo. Esto requiere una evaluación en cuatro aspectos de los recursos humanos de las compañías: capacidad, motivación, demografía y diferencias culturales.

Para evaluar la capacidad, Tushman y O'Reilly (1998) plantean que se deben recopilar todos los datos no sólo acerca de sus subordinados directos, sino también entre ellos y sus supervisores, compañeros de trabajo importantes y colegas externos. También se debe recopilar información acerca de las diferencias individuales en cuanto a la motivación. En lo que respecta a la demografía, plantea que los "equipos jóvenes y heterogéneos son más aptos para enfrentarse a la complejidad e incertidumbre, los equipos integrados por personas de mayor edad están más capacitados para desempeñarse en contextos estables y más predecibles. Mientras mayor sean las diferencias demográficas, mayor será el potencial para los conflictos. Las prácticas de recursos humanos tal vez produzcan un efecto mayor en las características y aptitudes de los empleados de una unidad que las propias consecuencias de las diferencias entre países.

Los valores y las normas que surgen son las que definen la cultura organizacional y actúan como un sistema de control social, estos son capaces de facilitar o entorpecer la ejecución de la estrategia de la unidad, las organizaciones que poseen normas y valores ampliamente compartidos a menudo muestran una gran consistencia de actitudes y comportamiento. (Tushman y O'Reilly, 1998). Las redes informales también proporcionan datos acerca de la distribución del poder informal dentro de la empresa, claro que este poder no puede otorgarse a una sola persona, se tiene que ganar atendiendo dos características individuales: la capacidad relacionada con la ejecución del trabajo y las aptitudes interpersonales.

Las organizaciones que desean crecer, tienen que correr riesgos. No se puede innovar sin calcular los costos que podrían desencadenarse, y aprender de los errores si los hubiese. Un riesgo también representa una oportunidad para desarrollar la creatividad. Una empresa puede decir que es innovadora y creativa pero si no asume riesgos, los resultados no serán del todo satisfactorios y se notará una incongruencia. "Una alta gerencia que sea destructiva y crítica

cuando se presentan los errores, sofoca la iniciativa y el espíritu de la empresa. Cuando esto ocurre, adiós crecimiento lucrativo.” (Adair, 1992, pp. 25).

Debido que a nivel mundial, se están generando fuerzas de cambios constantes tales como: la Globalización, Redimensionamiento de las empresas: fusiones, alianzas estratégicas, competencia, Tecnología de la Información; se tiene que estar en una constante actualización e innovación. Sin embargo, innovar no garantiza el éxito de la organización, ni que perdure en el tiempo. La organización debe ser capaz de gerenciar los procesos de cambios y fortalecer y administrar la innovación, para lograr materializarla y comercializarla con éxito, lo que involucra también cambios organizacionales, gerenciales y comerciales.

Un gran reto para las organizaciones, es adaptarse a la incertidumbre que se está viviendo a nivel mundial, por todos los cambios constantes que ocurren a diario, debido a que tienen que confiar en su capacidad de innovar. Se puede plantear las siguientes interrogantes ¿son capaces de hacerlo?, y si lo son ¿lo harán? .

Las organizaciones hoy en día, deben tener la capacidad de adaptarse a los continuos cambios, tienen que convertir la incertidumbre existente en estos momentos, en actitudes positivas. Quizás la toma de decisiones racionales y lineales para situaciones predecibles, ha sido la regla, en la actualidad se tiene que ser capaz de tomar decisiones en momentos de orden como de caos. Además de adquirir conocimientos y actitudes para poder manejar estas situaciones, se necesita flexibilidad y equilibrio.

De modo que las organizaciones para poder innovar tienen que ser creativas, además deben desarrollar una alta capacidad competitiva que agregue valor, para así, adquirir, acumular, mejorar y usar las nuevas tecnologías de mercado.

Estos pasos no implican que las organizaciones que lo implementen vayan a ser innovadoras, porque no hay un sistema infalible de innovación, debido a que pueden ser exitosas en determinadas situaciones y fracasar en otras. El éxito depende en gran medida, de

los miembros creativos de la organización, y que está sepa idear, mantener y sacar ventaja del sistema.

Hasta los momentos, se han realizado estudios importantes sobre la innovación en las organizaciones venezolanas; pero ninguna (luego de revisar investigaciones en la UCV, UCAB y USB) sobre la importancia de la congruencia entre sus políticas y los hechos o sobre la cultura organizacional, procesos claves de negociación, la estructura organizacional y la dimensión humana de la innovación. La mayoría de los estudios realizados se refieren a organizaciones extranjeras y a lo sumo, tienen que ver con empresas transnacionales con oficinas en Venezuela. Este estudio pretende conocer un poco los efectos de la gestión de innovación y los riesgos que son capaces de asumir las empresas competitivas para mantenerse como líderes en el mercado. Se buscará medir la relación que existe entre lo que los gerentes dicen y lo que transmite la organización.

En el período de 1993 y 1994 en Venezuela, las políticas proteccionistas que se habían implantando durante muchos años estaban desapareciendo, fue una época de grandes cambios en las políticas gubernamentales que obligaron a las empresas a considerar la necesidad de cambiar, plantearse nuevas estrategias, disminuir costos, privatizar, incursionar en otros mercados y hacerse más productivas. Las políticas proteccionistas que habían dominado durante muchos años estaban desapareciendo. (Granell, 1997, pp. xxxiv).

Según el Instituto Nacional de Estadísticas, en diciembre del 2004, el porcentaje de la tasa de desempleo era de 10,9%, en comparación con el año 2003 que fue de 16.8%. En la actualidad la población económicamente activa es de 12.247.300 personas. Sin embargo, el Presidente de Conindustria, Lope Mendoza (en una entrevista realizada en Globovisión), dice que en Venezuela actualmente quedan aproximadamente 4.500 industrias. Se estima que desde 1998, han cerrado un promedio de 1.000 empresas por año, debido a la contracción de la economía nacional. Las empresas restantes han reducido su personal para poder mantenerse, lo que ha desencadenado un aumento en el desempleo en los últimos cuatros años.

Las empresas de telecomunicaciones no escapan de esta realidad, es por ello que se han visto en la necesidad de transformar e innovar para eliminar aquellos obstáculos, como lo son los monopolios públicos y los obsoletos regímenes jurídicos, los cuales no permiten equipararse con los países del primer mundo. Las organizaciones han asumido una realidad de cambios, ello implica que cualquier transformación conlleva a desarrollar una capacidad de adaptación, una apertura a la innovación y una modificación de actitudes, valores, estructuras y sistemas. En la actualidad, es una forma de supervivencia por un lado y de crecimiento por el otro.

En los últimos años se evidencia una expansión y un impulso de empresas proveedoras de la tecnología de telecomunicaciones que aportan a la empresa de servicios el valor agregado, las herramientas, la innovación y la plataforma tecnológica que les permite mantenerse líderes del mercado. También se destaca la importancia de estas tecnologías tanto para el desarrollo económico, como su papel activador de fuerzas transformadoras de la educación, cultura nacional y cohesión social, principalmente, viendo así los países tercermundistas su oportunidad de desarrollo en las telecomunicaciones.

En este sentido, la participación y opinión de la gente es clave, debido a que su rol contribuye al fomento y promoción de una organización que apoye la gestión de innovación; es necesario dar a conocer sus acciones, para que se den las condiciones necesarias para el desarrollo de estas ideas, y poder ejecutarlas en las empresas que estén preparadas.

En función de los planteamientos anteriormente señalados, se formula la siguiente pregunta de investigación. ¿Cuáles son las condiciones para la aplicación de prácticas de gestión de la innovación en empresas de telecomunicaciones del área metropolitana de Caracas, según Tushman y O'Reilly,?

CAPÍTULO II

OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Determinar las condiciones para la aplicación de prácticas de gestión de innovación en empresas de telecomunicaciones del área metropolitana de Caracas, según Tushman y O'Reilly.

2.2 Objetivos Específicos

- Determinar los procesos claves que facilitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos en las empresas de telecomunicaciones del área metropolitana de Caracas.
- Determinar si la arquitectura organizacional de las empresas de telecomunicaciones a estudiar, controla y motiva a los individuos para realizar su labor.
- Definir que el personal de la empresa cuenta con las capacidades, motivaciones y experiencia necesarias para el desempeño de sus funciones.
- Identificar si la cultura organizacional de las empresas de telecomunicaciones del área metropolitana de Caracas obstaculiza o facilita la innovación.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1. Innovación

Desde la perspectiva empresarial, no existe un concepto único, ni compartido por todos, porque la innovación no se limita a la creación de nuevos productos y servicios, sino que también incluye todo tipo de procesos y prácticas de negocios, y puede tener lugar en cualquiera de las etapas del negocio: el diseño, el producto, el precio, la organización de la dirección y sus métodos, etc.

La innovación es una actitud que penetra cada aspecto del negocio y se propaga, es un compromiso continuo con una serie de valores que obliga a ver más alto del presente y convertir esa visión en realidad (Kuczarski) es mas que un proceso, una estrategia, una meta por alcanzar, una técnica administrativa o una responsabilidad de liderazgo. La innovación permite la introducción de mejoras en los productos, servicios, procesos y métodos de gestión de la empresa incidiendo en el impacto comercial de esta. Toda innovación (modificación de lo que estemos haciendo o como lo estamos haciendo) lleva asociado un cierto grado de riesgo sistematizar la innovación, contar con apoyo de especialista y tener en cuenta enfoques variados, reduce el riesgo asociado a la innovación. (www.Madrimasd.org)

Entre las diversas definiciones acerca de la innovación encontramos que “es el conjunto de los esfuerzos orientados al desarrollo de nuevos productos y servicios y al cambio

en los procesos técnicos, administrativos y comerciales de la empresa con el objeto de generar un impacto positivo en el mercado” (Silva, 2004, pp.15). La innovación para John Adair (1992) “literalmente significa producir o introducir algo nuevo, alguna idea, algún método o instrumento nuevo, es decir, combinar dos procesos importantes: tener ideas nuevas y ponerlas en marcha.”. Para Luigi Valdés (2003) es algo más que crear nuevas ideas, el concepto moderno va mucho más lejos, por lo que lo define como “un proceso sistemático para mejorar un producto, servicio o el modelo de negocios de una empresa para que sea percibido favorablemente por el cliente”.

Según Tushman y O’Reilly (1998) la innovación “Es el uso creativo de la tecnología existente para mejorar significativamente el desempeño actual”. La innovación es cambio y cambio implica resistencia. Muy probablemente, no proveniente de una sola persona, sino de toda la estructura, la cultura, tradiciones, procesos y gente. Por lo que muchas empresas consideran la innovación como un valor de la organización.

La estrategia de la innovación es la que nos permite diferenciar las empresas de alto crecimiento de sus competidoras. Para tener una ventaja competitiva, debemos tener flexibilidad y rapidez continuamente. Las nuevas empresas procuran estar en constante innovación para incrementar y mejorar la calidad de vida de las personas que la integran. En el siglo XXI, la innovación se hace aún más necesaria para el buen desarrollo de las empresas, en esta nueva era las mayores ganancias van a las empresas innovadoras superando a las que no están en constante actualización.

3.1.1 Creatividad

La creatividad en un concepto afín de la innovación, están muy relacionadas, pero a su vez son muy distintas, la creatividad se refiere a la “generación de ideas dentro de un contexto organizativo que es capaz de entender, corregir y llevar esas ideas a un nivel superior de sofisticación y adaptación.” (Silva, 2004, pp.17). No es beneficioso para la empresa poner la innovación en manos de personas creativas, esas generadoras impulsivas de ideas cuya molestia por las realidades de la vida de las organizaciones los hace incapaces de ejecutar un

proyecto real, ya que la innovación no es consecuencia de un momento de ideas brillantes, sino es el fruto de un enfoque integrador, de la unión de estrategias, marketing, investigación y desarrollo, producción y finanzas. Esas ideas brillantes son más riesgosas y menos exitosas en una oportunidad de innovación.

Debido a una excesiva presión de tiempo, la creatividad se ve afectada, por lo que esta presión se debe reducir o suavizar sus efectos negativos, procurando que todo el personal involucrado se mentalice alrededor del desempeño de una misión, compartiendo la sensación de que el trabajo es importante. La innovación no nace de la prisa, si no del esfuerzo, de la constancia, del método, de la dedicación, de cierta dosis de paciencia y sobre todo, del intercambio, debido a que esta sólo se produce si alguna de las ideas creativas llega a buen término.

No se puede innovar sin ser creativo, pero se puede ser creativo y no innovar. El punto está en cómo convertir un listado de potenciales buenas ideas en una decisión definitiva que pueda concretarse y que, posiblemente, funcione y sea un éxito. Por lo que cada vez la creatividad es una necesidad para la empresas, dado que deben asumir retos cada vez más complejos. Una empresa no podrá ser creativa si no lo son sus fundadores y directivos, ya que ellos son los que deben fomentar el trabajo creativo y, de esta forma, posibilitar la innovación.

3.1.2 Tipos de innovación

Según Silva (2004) se puede distinguir entre cuatro tipos de innovación:

- **Tecnológica:** está orientada a la creación de nuevos productos y procesos de producción. Se materializa a través de los avances que se derivan del conocimiento acumulado y que se concreta en la creación, producción o venta, difusión de nuevos y mejorados productos.
- **Comercial:** la cual está orientada a la creación de nuevos servicios, estructuras, sistemas o procesos de negocios.

- Incrementales: esta se apoya en el conocimiento existente y permite que los productos existentes sigan siendo competitivos. Suelen orientar a proveer mejores productos y servicios a consumidores establecidos en mercados existentes.
- Radical: se apoya en un conocimiento muy distinto del existente y vuelve no competitivos a los productos existentes, es decir, es una innovación radical, drástica, disruptiva o destructora de competencias, simplemente la creación de nuevos mercados.

3.1.3 Empresa innovadora

En la actualidad la economía es sometida a profundos y rápidos cambios en estructura, tecnología, modas y rendimientos de mercado, por lo que toda empresa se sienten obligadas a considerar la innovación permanente como la garantía de supervivencia, sobre todo las empresas que están empezando, deben tomarla como su punto de partida.

Las empresas más innovadoras son líderes en su sector en cuanto a innovación en procesos de trabajo, innovación en productos y rapidez en la incorporación de las innovaciones a los procesos de trabajo. (Silva, 2004, pp.23). Se pueden definir que son aquellas que mediante la sistemática aplicación de innovaciones, poseen un nivel de organización de la gerencia empresarial y del proceso productivo, tales que su oferta poseen calidad superior o igual a las mejoras existentes en el mercado, que le propicie cubrir sus costos y obtener ganancias. Según Silva éstas se caracterizan por:

- Contratación de empresas consultoras en todas las áreas de gestión de la empresa
- Vinculaciones técnicas externas con universidades y centros de investigación, empresas del exterior y nacionales
- Capacitación y entrenamiento de los recursos humanos
- Gestión Ambiental
- Experiencia exportadora
- Infraestructura de investigación y desarrollo e ingeniería

- Actividades de modificación, copia y desarrollo de nuevos productos y procesos
- Actividades de fabricación de equipos y partes e incorporación de equipo de control
- Aprendizaje tecnológico
- Proceso de mejoras continuas, en todos los ámbitos
- Aplicación de conocimientos y habilidades que van adquiriendo las personas de la empresa a la mejora de sus actividades y funciones.

No todos los procesos y actividades mencionados anteriormente son necesarios para que una empresa mejore su capacidad de innovación, para hacerlo la empresa depende de sus competencias y cualidades. Las capacidades de una empresa innovadora se pueden agrupar en tres clases de factores según Silva (2004):

- Recursos (gente, equipos, tecnología, diseños de productos, marcas, información, dinero y relaciones con proveedores, distribuidores y clientes).
- Procesos (procesos de manufactura, desarrollo de productos, compras, investigación de mercado, presupuesto, desarrollo y compensación de empleados y asignación de recursos)
- Valores (criterios utilizados por los empleados para tomar decisiones).

Entre las capacidades para la innovación, destacan el conocimiento tecnológico y de mercado, y la congruencia entre la estrategia, la estructura y sistemas, el personal que la compone y su medio ambiente local. Es decir, para innovar hace falta tanto adquirir y generar nuevos conocimientos como lograr una relación adecuada entre los distintos componentes de la organización y el entorno, de manera que la empresa pueda realizar sus actividades mejor que sus competidores. (Silva, 2004, pp.26).

La adaptabilidad de la empresa también es importante, ya que es la habilidad de ésta para emplear sus diversas capacidades organizativas en función de identificar y capitalizar

oportunidades emergentes de mercados y tecnologías. Además la empresa debe invertir en programas de investigación y desarrollo.

Según Horacio Viana (2000) la innovación se debe ver como proceso gerencial, donde se encuentran las siguientes etapas:

Procesamiento de señales: Monitoreo y búsqueda en el entorno rápidamente cambiante, detectar las innovaciones potenciales, y producir el cambio de la sobrevivencia. Procesar estas señales con madurez, es decir, desarrollar una capacidad de cambio para mejorar. La idea es procesar esas señales, digerirlas, asimilarlas y sacarles el máximo provecho, visualizarlas y extraer las más significativas para el cambio, y luego concatenar esas ideas en un Plan Estratégico.

Estrategia: ¿Dónde estamos ahora? ¿Hacia dónde queremos ir? ¿Cómo llegamos allí? Nuestra estrategia de innovación debe establecer fundamentalmente, cómo usar los conocimientos para desarrollar nuevos o mejores productos y/o procesos para crear valor y ventajas competitivas.

Dotación de Recursos: Asignarlos y hacer uso efectivo de los mismos. Nuestro plan maestro también indica cuáles serán aquellos recursos que se tendrán que asignar en este proceso de cambio. Lo importante es que se cuente con el compromiso y el apoyo por parte de la alta gerencia hacia este cambio, y por lo tanto se asignen los recursos. Es importante, y de allí la diferenciación de las empresas exitosas hacer el uso más eficiente y correcto de estos recursos lograr desarrollar nuevas o mejores ventajas competitivas.

Implementación: Desarrollar esquemas y estructuras. Involucra actividades de gerencia y planificación de proyectos, y configuración de la tecnología y la organización. Aquí es donde se hace el verdadero trabajo pesado del cambio. Es aquí donde debemos gerenciar

los aspectos críticos del cambio. El monitoreo y el seguimiento debe hacerse sobre la marcha, y para ello se deben manejar indicadores que nos permitan evaluar el desempeño y saber donde estamos con respecto a las iniciativas de cambio.

Aprendizaje y re-innovación: Después de lo que hicimos ¿Cuál será la próxima jugada? Aquí debemos evaluar si hemos tenido éxito o no. ¿Estamos logrando el estado futuro que planificamos? ¿Lo estamos haciendo tan bien o mejor de lo esperado? Aquí debemos aprender de nuestra experiencia: tanto de los éxitos como de los fracasos. Es tiempo de aprender, pero también de desaprender aquellas cosas que hemos hecho en forma equivocada, reaprender nuevos horizontes, nuevas visiones para poder entender hacia dónde vamos, cuál es el cambio. (Aponte F, 2003)

3.1.4 Modelos de innovación

Para poder impulsar la innovación en las organizaciones, diferentes autores han planteado modelos de innovación, tales como el de:

- Higgins J. (1995) el modelo de las 4 P'S: Personas, procesos, posibilidades, productos. Este modelo define la innovación como "el proceso de crear algo nuevo que posee un valor significativo para un individuo, un grupo, una organización, una industria o para la sociedad. El propósito del modelo es apoyar a los que toman las decisiones de las empresas a incrementar el nivel de innovatividad y a entender que la innovación es un resultado de varios componentes interrelacionados. Los componentes del modelo son: La creatividad, la cultura organizacional y la innovación.

- MacMillan P. (2001) Modelo de Empresas de Alto Desempeño. (OAD)” La OAD define la innovación como la generación de productos y servicios derivados de un continuo proceso de cambio en el marco de una cultura que apoya la mejora constante en todos sus procesos de trabajo y de equipo basados en el aprendizaje. El propósito del modelo es apoyar a las organizaciones con alta capacidad de adaptación a mantenerse enfocadas, de potenciar su eficacia en entornos sometidos a cambios vertiginosos y de estar alertas y con capacidad de responder ante los cambios respondiendo preguntas acerca de su contexto comercial. Los componentes del modelo son: el liderazgo, estrategia, estructura, personal, equipo, cliente/ valor y productos y servicios, y entorno.
- Ponti F. (2001) Metodologías para la creatividad e innovación. Define innovación como los resultados originales, satisfactorios y aplicables producidos por la instrumentación del enfoque de la creatividad. El propósito del modelo es la mejora radical en aquellas áreas o circunstancias identificadas como claves por la empresa. Los componentes del modelo son: Cultura, dirección, estructura organizativa, organización, estrategia, entorno competitivo.
- Robinson y Stern: (2000) Innovación y Creatividad Corporativa en lo Inesperado. Define innovación como el resultado de la creatividad corporativa; la cual surge cuando los empleados hacen algo nuevo y potencialmente útil sin que se les haya mostrado o enseñado directamente. El propósito del modelo es hacer ver que las innovaciones en las organizaciones surgen de lo inesperado; es decir, nadie sabe con precisión, ni mucho menos con un plan preestablecido, quién, cuándo ni cómo emergerá o aparecerá una persona o un miembro de la empresa con una idea

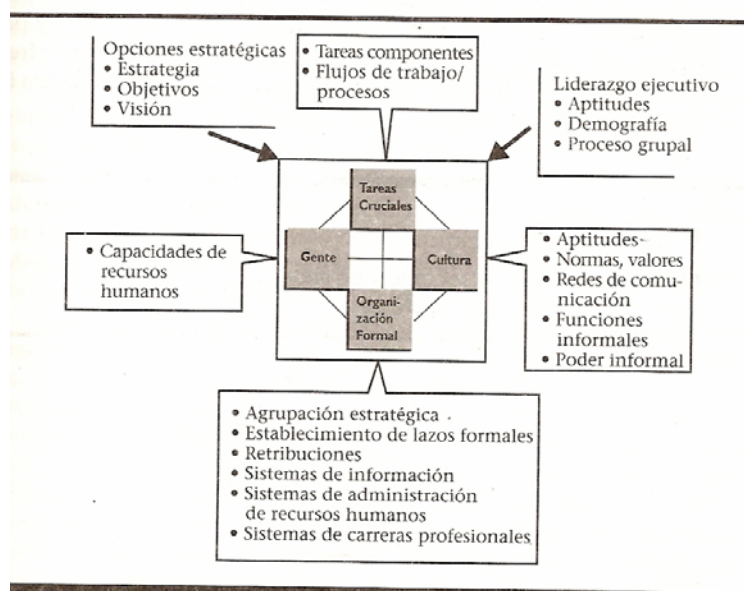
original o una innovación novedosa. Antes bien, debe siempre estar generando condiciones que propicien la creatividad corporativa. Los componentes del modelo son: el entorno del trabajo, alineación, actividad auto iniciada, la actividad extra oficial, serendipiy, la diversidad de estímulos, la comunicación al interior de la empresa.

- Kuczarski T. (1997) Estrategia de Liderazgo para Mercados de Alta Competencia. Define innovación como una actitud penetrante, un sentimiento, un estado emocional, un compromiso continuo con lo novedoso, un conjunto de valores que obliga a ver más allá del presente y convertir esta visión en realidad. El propósito es lograr una mentalidad que cree y valora el rol que la innovación puede desempeñar para acelerar el aumento en el precio de las acciones, apoyar la estrategia de negocios e incrementar la satisfacción entre accionistas y empleados. Los componentes son: esquema preliminar de innovación, Estrategia de innovación, Proceso orientado hacia el consumidor, Equipos de trabajo, Premios con base en el desempeño, Normas y valores de la innovación, Mediciones.
- Rothwell R. (1990) Factores Críticos de Éxito en la Innovación. Definen innovación como un proceso medular de los negocios que relaciona la satisfacción de las necesidades de los clientes y la explotación de las oportunidades del entorno. El propósito del modelo es lograr la integración estratégica y tecnológica como factores relevantes del proceso de innovación. Es decir, la capacidad de integrar y ajustar internamente las organizaciones. Los componentes son: procesos de integración estratégica, procesos de integración tecnológica, proveedores, clientes.

- Tushman y O'Reilly (1998) Innovación Radical. Definen innovación como el uso creativo de la tecnología existente para mejorar significativamente el desempeño actual. El propósito del modelo es diagnosticar las causas originales de la resistencia a la innovación y al cambio que abarcan todo el sistema organización. Así como determinar las brechas de desempeño actual y si el funcionamiento de la organización para alcanzar la estrategia, visión objetivos y metas trazadas. Los componentes son: tareas cruciales y flujos de trabajo, organización formal, gente y cultura organizacional (Lira P.2005, pp.66).

Este ultimo modelo es en el cual se va a basar el estudio, es decir, no se va a seguir el modelo como tal, pero si sus lineamientos.

Grafico1 Modelo de Tushman y O'Reilly



3.2 Gestión de Innovación

El conocimiento es una de las bases de la innovación, “la creación de conocimiento organizacional es la capacidad que tiene la empresa como un todo para crear nuevo conocimiento, diseminarlo por toda la organización e incorporarlo en los productos y servicios.” (Lira, 2005. pp.45), y está lleva a la innovación continua y al desarrollo de ventajas competitivas.

Según Davenport y Laurence (1998) el conocimiento es una combinación fluida de experiencias adquiridas, valores, información contextualizada y comprensión experta que provee un marco de referencia para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información, originada y aplicada por los trabajadores. En las organizaciones el conocimiento no sólo se encuentra en documentos de información, sino en la rutina de trabajo, normas y en las prácticas de gestión.

Según el autor John Adair (1992) para que la innovación florezca en una organización, sugiere seis condiciones claves:

1. Compromiso de la gerencia
2. Pensamiento estratégico positivo
3. Perspectiva a largo plazo
4. Sensibilidad al cambio
5. Aceptación de riesgo
6. El ambiente externo correcto.

Eliminado: .

Tushman y O'Reilly (1998) sostiene que la innovación implica un cambio estratégico en las organizaciones, por lo que proponen las siguientes fases del proceso innovador:

1. Dirigir la evolución y el cambio revolucionario en las empresas.
2. Definición de problemas y oportunidades.
3. Solución de problemas administrativos (Modelo de Análisis de Congruencia).

4. Conformación de la cultura Organizacional.
5. Administrar las corrientes de innovación simultáneas.
6. Puesta en práctica del cambio estratégico

La gestión de innovación no es más que pasar de ideas creativas a una innovación exitosa o concreta, esto se logra a través de la generación y captura de nuevas ideas, de seleccionar las ideas, desarrollar los conceptos, probarlos e implementarlos, para escalar en las innovaciones.

Hay que considerar dos dimensiones principales de la gestión de innovación, que son el lado radical, que comprende la estrategia, los procesos, la estructura organizativa, los recursos y el control de la gestión, es decir, los objetivo y resultados, el tiempo y los costos, y el esfuerzo y su entorno, es como conseguir resultados concretos de la innovación. El otro lado es el emocional donde se encuentra los valores, comportamientos, relaciones, motivaciones y disposiciones de las personas, es el como hacer que la organización se mueva hacia la innovación.

Se considera a la gestión de innovación como un proceso integrador que contempla factores de dificultad como: modelo de gestión y organización de la innovación, gestión de recursos (capital de riesgo) y gestión del conocimiento; también factores con menos dificultad tales como: liderazgo, comunicación de la innovación, capacitación y entrenamiento, y sistema de incentivos para la innovación.

Por gestión de la innovación se entiende el proceso orientado a organizar y dirigir los recursos disponibles, tanto humanos como técnicos y económicos, con el objetivo de aumentar la creación de nuevos conocimientos, así como su aplicación a la estructura de la empresa.

3.2.1 Procesos Clave

Los procesos pueden ser definidos como un conjunto de actividades enlazadas entre si que, partiendo de una o más entradas, se transforman generando un resultado o también es lo

que empleamos para describir las secuencias de colaboración hechas por grupos e individuos, en los diferentes niveles organizacionales, que se lleva a cabo para alcanzar un objetivo común. Estos son los que coordinan los flujos de trabajo, es decir, el movimiento de productos, servicios y recursos dentro de la organización.

El flujo de trabajo muestra la secuencias de los aspectos operacionales de una actividad de trabajo: cómo se estructuran las tareas, cómo se realizan, cuál es su orden sucesivo, cómo se entrelazan, cómo fluye la información que soporta las tareas y cómo se le hace seguimiento al cumplimiento de las tareas. Además facilita la colaboración entre los miembros y ayuda a mantener un riguroso orden de trabajo.

Si la empresa cuenta con una visión y una estrategia clara, se pueden describir las tareas cruciales para poner en práctica dichas estrategias, es decir, las tareas necesarias que se tienen que llevar a cabo para cumplir con los objetivos estratégicos y realizar su visión.

La interdependencia de las tareas requieren colaboración, trabajo en equipo y confianza, debido a que los procesos de trabajo requieren acuerdos mutuos, por esto es que la innovación es tan difícil de administrar. Se necesita un nivel elevado de interdependencia y complejidad para realizar los trabajos. La estrategia impulsa las tareas cruciales y también los procesos de trabajo, y es posible modificarlos a medida que las estrategias de las unidades van cambiando.

Los procesos clave “son las tareas concretas necesarias para realizar los objetivos” (Tushman & O’Reilly, 1998, pp. 78) y las tareas componentes son las labores que debe llevar a cabo un administrador para efectuar las metas estratégicas. Los flujos de trabajos se refieren a la interdependencia de tareas componentes dentro y entre las unidades de una organización.

3.2.2.- Arquitectura organizacional

La arquitectura organizativa es la estructura formal de las unidades de la empresa, es decir, como se dividen, agrupan y coordinan las tareas en los puestos. Los arreglos formales

alcanzan las estructuras manifiestas, roles, procedimientos, mediciones y sistemas que se emplean para dirigir, controlar y motivar a los individuos y grupos para realizar las tareas fundamentales de la unidad, aunque esto no siempre garantiza una alineación perfecta, en cambio si la arquitectura es la equivocada, frecuentemente va a conducir hacia el fracaso. La estructura es el patrón formal de las relaciones entre los grupos y los individuos, de esta manera fomenta las vías para el uso de las capacidades de la empresa. Por eso, los niveles superiores tienen mayor control sobre la organización formal, los niveles medios controlan procedimientos formales tales como: ascenso, descripción de cargos y diseño organizacional de las subunidades y adaptan la formación para ajustarla a las necesidades de sus subordinados.

La arquitectura organizativa considera varias dimensiones, tales como:

La agrupación estratégica se refiere a la estructura formal de la organización, agrupa a los individuos por: funciones, mercado, geografía, producto o alguna combinación de estas, así estas agrupaciones pueden responder estratégicamente en diferentes situaciones, una de las decisiones más importantes es la selección del grupo estratégico después de haber fijado los objetivos y visión de la organización, debido a que no existe una estructura óptima las agrupaciones deben volverse a examinar cada vez que sea necesario.

Las decisiones del agrupamiento que toman los niveles superiores de la organización son las que establecen el marco de referencia dentro del cual se toman todas las decisiones relativas al diseño de la organización, es decir, estas determinan lo que la organización será capaz de ejecutar bien y restan importancia a otros trabajos, ya que así pueden analizar, planear y ejecutar mejor las tareas importantes y necesarias para llevarlas a cabo. Estas agrupaciones proporcionan la coordinación básica a través de la supervisión, los recursos y sistemas comunes.

Diferentes niveles de la organización pueden agruparse de acuerdo a criterios distintos, tales como agrupación por actividad que reúnen a los individuos que comparten funciones, disciplinas, técnicas o procesos de trabajo similares; Agrupación por producción es el que

organiza a los individuos con base en el servicio o producto que proporcionan; y agrupación por usuario, cliente o área geográfica es la que reúne a los individuos que desempeñan diferentes tipos de trabajo y producen distintos resultados, pero atienden a los mismos clientes.

Según Silva (2004) una estructura organizativa orientada a la innovación, debe poseer las siguientes características:

- Intensidad de las comunicaciones laterales e influencia de los que poseen experiencia o conocimiento
- Capacidad de combinar adecuadamente las acciones operativas de corto plazo con la innovación a largo plazo
- Coordinación e integración entre las funciones de la empresa
- Congruencia de los componentes de la organización
- Cooperación con proveedores

La estrategia permite reconocer las prioridades organizacionales y determina qué aspectos y preocupaciones necesitan manejarse con más atención, para poner en práctica cualquier estrategia, la gerencia debe medir las fortalezas y las debilidades de las disposiciones básicas y elegir la forma, o combinación, que sea más congruente con la estrategia de la empresa.

Mecanismos de enlace son arreglos formales de la empresa para ligar varias partes de la compañía y las que la relacionan con sus proveedores, clientes y socios... Estos mecanismos incluyen planes, comités, equipos, grupos especiales de trabajo, gerentes de proyecto y roles de coordinación. (Tushman & O'Reilly, 1998, pp. 88).

Para elegir estos mecanismos debe guiarse por los flujos de trabajo dentro y fuera de la unidad. De modo que si los mecanismos son pequeños, los enlaces son sencillos. Debe evaluarse el nivel de congruencia entre los mecanismos de enlaces y los flujos de trabajo.

Hay que proporcionar los mecanismos necesarios para coordinar el trabajo de modo que la compañía funcione de forma integradora. Aunque la estrategia es la que impulsa las decisiones del grupo, la base para las decisiones sobre las conexiones estructurales está ligada al concepto de interdependencia de las tareas. Existen diferentes grados de interdependencia de las tareas, los grupos y distintos tipos de conexiones estructurales formales; el objetivo es diseñar mecanismos que permitan a cada grupo recibir información de los demás que necesitan para realizar su trabajo y cumplir con sus objetivos.

Es importante entender de antemano que la mayor parte de las alianzas estratégicas no funcionan, aunque el motivo por el cual resultan tan atractivas es que cuando funcionan, pueden ser sumamente poderosas y proporcionan a la organización los medios para participar en nuevos mercados y tener acceso a las nuevas tecnologías que, de otro manera permanecerían fuera de su alcance.

Sistemas formales de retribución, medición y control, deben ser congruentes con las necesidades de tareas cruciales, las organizaciones deben saber que es lo que a su personal le es importante para valorarlo y destacar las retribuciones intrínsecas, hacer las retribuciones en el momento oportuno para reforzar el aprendizaje, las sanciones deben cumplirse para dar ejemplo.

Una vez que la empresa selecciona su estrategia, también tiene que determinar como se van a organizar las tareas y su personal a fin de alcanzar sus objetivos, tiene que haber cierta analogía entre la estrategia de la innovación, la estructura, sistemas y productos y el personal, para lograr un desempeño óptimo.

Para tener un ambiente favorable para la innovación tiene que haber una disposición a asumir riesgos, desarrollar el espíritu emprendedor dentro de la empresa, garantizar que la alta dirección dé su apoyo, establecer sistemas adecuados de compensación, desarrollar la capacidad de asimilar conocimientos, experimentar, intentar una comunicación efectiva, favorecer la diversidad cultural y mejorar la capacidad de contener las disrupciones asociadas a los cambios.

La capacidad de innovación de una empresa depende de factores asociados al capital social, entendido éste como la capacidad de la gente de trabajar unida para lograr los objetivos comunes de la organización. Este concepto incluye aspectos tales como: comunicación abierta entre gerentes y empleados; clima corporativo que enfatiza las relaciones humanas y los intereses de los empleados; y confianza entre la gente. (Silva, 2004, pp.32)

Para que la estructura organizacional funcione adecuadamente es necesario implementar normas en las diferentes unidades de la organización, las normas son las reglas de comportamiento que deben ser aceptadas por los miembros de la organización. Existen normas formales que son las incorporadas por medio de manuales para regular los procesos administrativos y las informales, que son las más comunes están relacionadas con el desempeño. La forma de vestir puede determinar la apariencia que la empresa quiere reflejar, Las normas se desarrollan para lograr que la organización funcione con eficacia, ellas representan un código de lo que es permitido, pueden variar de un área a otra dependiendo lo que cada una considere importante, aunque existan normas comunes para toda la organización y éstas deben estar claramente definidas para evitar interpretaciones erróneas.

3.2.3 Gente

En los años 60' había mucha estabilidad en las organizaciones a nivel mundial, esto permitió que los planes desarrollados eran adecuados para funcionar a largo plazo, todo estaba funcionando en forma precisa y apropiada según lo esperado. A partir de los años 80' la estabilidad mundial se empieza a deteriorar, los planes que se habían implantado en las organizaciones con anterioridad empiezan a fallar, es decir, un plan ya establecido no concuerda con el resultado esperado. Las organizaciones que tienen capacidad de adaptarse a los cambios porque son capaces de escuchar e interpretar todos los factores que están variando y la afectan, sobreviven porque se plantean estrategias adecuada a las diferentes situaciones,

las estrategias de las organizaciones deben ser flexibles, anticiparse a los cambios futuros, buscar ideas nuevas, preparar a su personal en forma eficiente para asumir los nuevos retos, tratar de ir más rápido que sus competidores sin correr riesgos innecesarios, esto no quiere decir que no se van a cometer errores (siempre y cuando sean razonables), éstos deben aceptarse ya que fomentan un aprendizaje y motivan la creatividad.

El capital social en la empresa requiere, que se contraten personas con actitudes positivas, dispuestos a comprometerse con una causa, con buen sentido del humor e interesados por el trabajo en equipo. A lo largo de los años se ha planteado que lo que hace grande a las empresas es su gente. Las empresas que han prosperado en esta época lo han hecho porque han logrado ofrecer significado y sentido, un contexto y marco que incita el florecimiento y el aumento del potencial individual.

Las actitudes, el talento y las capacidades de los empleados pueden crear una sostenida ventaja competitiva. El capital financiero ahora no es escaso e imitar la tecnología resulta fácil, por lo que estos recursos ya no representan una ventaja sostenible, en esta década solo la gente es la que puede mantener esta ventaja en las empresas. Pero el paso de una a otra fuente de ventaja competitiva entre estos recursos tiene un profundo impacto en las empresas.

No todas las personas son iguales, por lo que algunos tienen una mayor facilidad para realizar ciertas tareas o actividades, de modo que se tiene que tomar en cuenta qué habilidades posee la persona que va ocupar un cargo en específico, para poder aprovechar sus conocimientos y aumentar la posibilidad de realizar bien su trabajo, deduciendo que la habilidad es la capacidad que tiene cada persona para realizar las diferentes tareas de su trabajo y esta afecta directamente en el desempeño y satisfacción del empleado.

Cada persona tiene un impulso motivador diferente, por lo que el resultado de una reciprocidad entre el empleado y la situación, es la motivación, que según Robbins (2004) la define “como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta” (Robbins, 2004. pp.155). Es decir, debemos buscar que el esfuerzo esté dirigido hacia las metas de la organización y que sea

congruentes con ellas, porque de nada vale un gran esfuerzo, sino está canalizado con las metas de la organización, por lo que se tiene que tomar en cuenta la persistencia con la que el individuo se aferra a una tarea para alcanzar la meta.

Las personas deben contar con los conocimientos, aptitudes y destrezas para poder realizar las tareas cruciales y los flujos de trabajo, es decir, deben tener unas capacidades específicas para realizar las tareas, también se deben motivar a cada individuo de la empresa por medio de reconocimientos para que respondan a sus necesidades como a las tareas cruciales. Entre la gente se tiene que presentar una demografía de grupo que significa “grado al que los miembros de un grupo comparten un atributo demográfico común, como edad, sexo, raza, nivel educativo, o tiempo en servicio de la organización, y el impacto de este atributo sobre la rotación” (Robbins, 1999, pp.315) . Por lo que se puede decir que un grupo mientras más diferencias demográficas tenga, será un grupo potencial para el conflicto. Otro punto que se debe tomar en cuenta, es la cultura de cada individuo que a menudo “se atenúan por los efectos sistemáticos de la capacitación, educación, socialización, sistemas de retribuciones, ascensos y estímulos a las carreras profesionales.” (Tushman M. & O’Reilly C., 1998, pp. 86)

3.2.4 Cultura Organizacional

Se empezará señalando el concepto de cultura organizacional, según diferentes autores, tales como:

- Elena Granell (1997) la define como un “conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidos y transmitidos en una organización, que son adquiridos a lo largo del tiempo y que han resultado exitosos para el logro de sus objetivos.
- Stephe P. Robbins (1999) “se refiere a un sistema de significados compartidos, una percepción común, mantenida entre los miembros de una organización, y que la distingue de otras.”

- Idalberto Chiavenato (1999) "... un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."

Según Robbins (1999) sugiere siete características principales, que en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización, las cuales son:

1. Innovación y asunción de riesgo: El grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgo.
2. Atención al detalle: El grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
3. Orientación a los resultados. El grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o sus consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.
4. Orientación hacia las personas: el grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.
5. Orientación al equipo: el grado hasta donde las actividades del trabajo están organizadas entorno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.
6. Energía. El grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva en lugar de calmada.
7. Estabilidad: El grado hasta donde las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento del *statu quo* en lugar de insistir en el crecimiento. (Robbins S., 1999, p.682).

Estas características varían en cada empresa y la combinación puede crear diferentes culturas organizacionales. Está dependiendo de los valores y creencias que tenga la empresa, y si estos son compartidos por los empleados, ya que los valores centrales de una organización es lo que cree, bueno o malo, si se quiere, y los empleados pueden estar o no de acuerdo con estos. Por otro lado las creencias son los puntos de vista individuales acerca de cómo funciona el mundo y las normas, son un conjunto de expectativas respecto a cómo la gente debe comportarse de manera que sea consistente con los valores centrales y las creencias de la organización.

La cultura comprende una serie de valores, creencias y normas comunes que mantienen a las personas que pertenecen a un grupo, y esto proporciona una imagen integrada de la organización, es decir, esta se articula para formar una imagen de la organización y cómo debe funcionar. Por lo que una vez echada la raíz, la cultura opone una fuerte resistencia al cambio, porque las personas se aferran a los valores y creencias que promovieron sus carreras y formaron sus relaciones profesionales. Esta característica es su principal fortaleza y debilidad.

Los valores y creencias están presentes en toda la organización, hasta cierto punto. Las normas dan los lineamientos necesarios para la conducta; y guían todos los aspectos de la vida organizacional, definen aspectos de cómo hacer las cosas, hasta asuntos cotidianos como la vestimenta, el lenguaje apropiado, como combatir los conflictos, entre otros. Los grupos ponen en vigor sus normas y castigan a quienes las quebrantan.

El uso externo de canales verticales, horizontales e informales acrecienta el flujo de la información, reduce la incertidumbre y mejora el desempeño y la satisfacción del grupo. (Robbins, 2004, pp.305). Las redes formales de la organización pueden llegar a ser muy complicadas, hay redes que son muy rígidas, es decir, siguen la línea formal de mando, en otras se tiene a alguien que funge como líder, el conducto para la comunicación de todo el grupo. Pero las redes formales no son la única forma de comunicación en las empresas, también existen las redes informales, que son las que el personal le da más credibilidad, comúnmente, es lo que se comenta en los pasillos de la organización.

Las relaciones sociales e interpersonales sólo pueden tener lugar, y la confianza sólo puede florecer, cuando la gente se conoce, cuando trabajan cara a cara y lado a lado. Los gerentes deben facilitar las conversaciones personales y ayudar a la gente a crear redes durables; además, deben estimular la confianza en la gente mediante la transparencia, las políticas abiertas de promoción y compensación, la confianza en sí mismos, la confianza en los juicios de los empleados y los reconocimientos. Los gerentes deben darle a la gente un sentido común de propósito, lo cual es tema de una buena comunicación estratégica y un liderazgo inspirador, así como establecer algunas reglas que faciliten la cooperación (Silva, 2004, pp.33)

La cultura organizacional se va creando a lo largo de la historia de la organización, porque es la suma del aporte de los fundadores y de todos los individuos que a lo largo del tiempo han pertenecido y pertenecen a la organización. La cultura debe seguir los lineamientos y metas que se traza la empresa, para que de este modo se conozca y se comparta lo que la empresa considera importante.

En el modelo de innovación se pretende moldear la cultura a través de la participación y el compromiso. Para lograrlo se precisan tres características del proceso de participación, tales como: la oportunidad de participar: que consiste en diseñar sistemas donde el individuo constantemente tenga oportunidad de elegir y prepararlo para aceptar los logros y errores de su elección; la visibilidad: se refiere a reconocer públicamente las metas alcanzadas por los individuos mediante ceremonias para lograr una sensación de pertenencia con el grupo, fomentar las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización; y la irrevocabilidad, que se logra por un proceso de compromiso tomado en serio y a largo plazo, buena comunicación referente a las decisiones importantes y que éstas sean tomadas con participación del grupo; cada una de éstas implican una mayor obligación de cumplir con las decisiones tomadas.

También la moldea a través de las acciones simbólicas que son aquellas que afectan la manera en que la gente entiende su propio comportamiento y cómo se siente al respecto. Por otra parte, la administración se ocupa de actividades como: proporcionar una visión de las metas claras a los empleados para que se identifiquen emocional e intelectualmente, asegurarse de una buena comunicación para minimizar las interpretaciones contradictorias, mediante el uso de símbolos, lenguaje y ceremonias apropiadas para reforzar el mensaje. Otro factor que moldea la cultura es el uso de sistemas de reconocimiento ya que estos:

Destacan las actitudes y comportamientos consistentes con las normas y valores, no sólo el desempeño en el trabajo; proporcionan una retroalimentación rápida de colegas, jefes y de la alta dirección; y proporcionan no sólo retroalimentación continua, sino también señalan la aprobación pública a actuar en concordancia y una clara intolerancia a la infracción de los valores fundamentales. (Tushman & O'Reilly, 1998, p. 154).

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de investigación

El tipo de estudio que se ha considerado apropiado para el problema de investigación es un estudio descriptivo, ya que “se busca especificar las características de propiedades, de personas, grupos, o comunidades, o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Hernández y Col., 1991); en este caso, se describió la concepción de trabajo que poseen los individuos, las preferencias, los valores y el sentido del trabajo. Este tipo de estudio mide y evalúa diversas dimensiones o componentes de fenómeno a investigar de forma independiente.

4.2 Diseño de investigación

El diseño de investigación utilizado en este estudio es *no experimental* que “es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables... es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.” (Hernández, Fernández & Baptista, 1998).

Se realizó una investigación de tipo *transeccional* ya que se recolectaron datos en un solo momento (post-fusión). Este diseño nos permite describir nuestra variable y sus dimensiones en un momento específico.

El tipo de diseño es un *No Experimental Transeccional descriptivo* ya que “tiene como objeto indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables”

(Hernández, Fernández & Baptista, 1998). Este diseño consistió en medir la variable en un grupo de gerentes de empresas del área de telecomunicaciones.

4.3 Operacionalización de las variables

Gestión de innovación

Definición conceptual: Lleva a cabo la elaboración sistemática de procesos internos desde la orientación estratégica hasta la introducción al mercado de las innovaciones del producto.

Definición operacional: es el puntaje obtenido por los empleados que conforman la muestra de estudio en la escala que se les aplicó, y que está destinada a medir los componentes de la gestión de innovación.

Tabla 1 Operacionalización

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores	Items
Gestión de innovación	Lleva a cabo la elaboración sistemática de procesos internos desde la orientación estratégica hasta la introducción al mercado de las innovaciones del producto.	Procesos clave	Tareas Cruciales	-Identificación de puestos claves -Responsabilidades especificadas	1. 24
			Flujos de Trabajo	-Los procedimientos definidos en la empresa -Conocimiento de los procesos de la empresa	3 21
		Arquitectura Organizacional	Agrupación estratégica	-Diseño de la estructura administrativa -Equipos de trabajo -Organigrama	5 10 22
			Mecanismo de enlace	-Planes -Comités	8 16
			Sistemas de Retribuciones	-Se basa en el desempeño -Reconocimiento del merito	6 11
			Sistema de carreras profesionales	-Diseño de planes de carrera - Promociones y asensos	19 7
		Gente	Capacidades	-Conocimientos -Se utiliza un modelo de competencia -Existencia de proceso de formación y desarrollo	13 20 2
			Motivación	-Ajuste entre los intereses de los personales y los objetivos a lograr -Satisfacción a través de los incentivos	4 23
			Demografía	-Experiencia de los trabajadores -Edades de los trabajadores	14 25
		Cultura organizacional	Normas	-Compromiso -Patrones de conducta compartidos producto de la experiencia	17 15
			Valores	-Capacidad de facilitar la creatividad e innovación	9
			Red de Comunicación	-Fluidez -Información a todo nivel	12 18

4.4 La unidad de análisis

La unidad de análisis se centra en los sujetos u objetos de estudio (Hernández y otros 1998). Esta unidad esta constituida por los gerentes que respondan al cuestionario suministrado, de las dos empresas pertenecientes al área de las telecomunicaciones ubicado en el área metropolitana de Caracas.

4.5 Población y muestra

La población de la investigación esta conformada dos empresas del área de telecomunicaciones ubicada en el área metropolitana de Caracas, entendiendo como población “el conjunto de elementos o casos que concuerdan con una serie de especificaciones que se desean estudiar” (Hernández y Col., 1998)

La muestra es *No Probabilística de sujetos tipos*, dado que la elección de la misma “no depende del azar, sino de causas relacionadas al investigador o a la persona que hace la muestra, o sea que carecen de arbitrariedad y su selección es informal” (Hernández, Fernández & Baptista, 1998). En este caso en particular, esta clase de muestreo es él mas adecuado debido a que las empresas fueron elegidas por decisión del investigador y los sujetos seleccionados tenían que ser gerentes de un departamento de la empresa, también se puede decir que es una muestra por criterio ya “que en esta se escoge a cualquier persona, se parte de algunos parámetros y criterios vinculados a las necesidades y exigencias propias de la investigación” (Cerde, 1995, pp.308).

4.5.1 Muestra

Se utilizó la siguiente fórmula para el cálculo de la muestra:

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{(N - 1) * e^2 + z^2 * p * q}$$

n=
 N= 131
 P= 0.5
 Q= 0.5
 Z=1,645(nivel de confianza de 90%)
 E=8%

Cálculo:

$$n = \frac{1,645^2 * 131 * 0.5 * 0.5}{(131-1) * 0,08^2 + 1,645^2 * 0.5 * 0.5} = 58,74$$

58,74 ≈ 59 Número de gerentes de la muestra

4.6 Instrumento o técnica de recolección

Para la obtención de los datos y recolectar la información necesaria para medir la variable gestión de innovación, y sus dimensiones: procesos claves, arquitectura organizacional, gente y cultura organizacional, se utilizó la técnica del cuestionario. Este “consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (Hernández y Col., 1991), de manera auto-administrada, en el cual se le presentaron a los trabajadores de la muestra un conjunto de preguntas con una escala de medición, con la finalidad de “medir las reacciones de los sujetos” (Hernández y Col., 1991) mediante su acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones formuladas. (Ver anexo A). Las preguntas del cuestionario se realizaron con 5 categorías de respuesta, lo que significa que son cerradas ya que las respuestas han sido delimitadas por el investigador.

Para la administración de los instrumentos, se ubicó a una persona clave dentro de cada una de las dos empresas a estudiar, quien seleccionó a cada uno de los posibles sujetos que podían pertenecer a la muestra, en su sitio de trabajo, durante la jornada laboral, a otros se les hizo llegar el cuestionario personalmente y se les explicó individualmente cómo deberían responder al instrumento mediante al escala que los conforma, y se les notificó que los mismos serían retirados al día siguiente durante el horario de trabajo.

El cuestionario aplicado se encuentra conformado por 25 afirmaciones que miden la opinión de los gerentes con respecto a los componentes de la gestión de innovación. Este cuestionario es la fuente primaria para la obtención de la información ya “que es una fuente de datos directa, que se obtiene de las personas o del medio donde se generan y se desarrollan los hechos y los fenómenos estudiados” (Cerde, 1995, pp.329) y también se utilizaron fuentes secundarias que son las que obtenemos a través de los “libros, citas bibliográficas textuales o contextuales” (Cerde, 1995, pp.334), estas las obtuvimos a través de libros consultados en diferentes bibliotecas tales como la de la Universidad Católica Andrés Bello, la de la Universidad Central de Venezuela y las diferentes tesis consultadas.

4.7 Validez y confiabilidad

Para poder realizar el estudio, fue necesario elaborar un instrumento, para identificar y describir los elementos característicos de la gestión de innovación, este fue sometido a la evaluación de tres expertos: dos expertos en el tema y uno en el área de metodología, quienes determinaron las correcciones que se le debían practicar a este.

Para determinar la confiabilidad del instrumento, se procedió a aplicar mediante el Software estadístico SPSS, el cálculo de Alpha de Cronbach, el cual arrojó índice de confiabilidad de 0.915, siendo este un índice alto y significativo para esta escala.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,914	25

Este instrumento comprende 25 ítems, presentados en una escala de juicios ante los cuales los sujetos responden con base a 5 categorías de respuesta que van desde “Totalmente en desacuerdo” (1) hasta “Totalmente de acuerdo” (5). La categorización para tabular los resultados fue la siguiente:

4.8 Procesamiento de datos

Para el procesamiento de los datos recolectados a través del cuestionario, se utilizó el programa SPSS for Windows versión 12.0; elaborándose una base de datos con información de cada una de las variables exploradas en el presente estudio, así como las distintas opiniones obtenidas en cada categoría de respuesta. (Anexo B).

La administración de los instrumentos utilizados en el estudio y la posterior recolección de la data, se llevó a cabo a partir de una planificación que dependió del tiempo disponible en las organizaciones para el estudio y de la disponibilidad de los sujetos seleccionados.

En una primera etapa se procedió a codificar cada una de las posibles respuestas a obtener en el Cuestionario, para facilitar el procesamiento de los datos (Anexo C). Una vez elaborada la base de datos con el programa SPSS, se procedió a calcular los estadísticos aplicables al estudio, los valores calculados fueron: Frecuencia relativa y acumulada.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Antes de analizar los resultados obtenidos en la investigación es importante recalcar que se trata de un estudio no probabilístico y que, por lo tanto, los datos arrojados no podrán ser considerados para todas las empresas del área de telecomunicaciones, sino para las dos empresas que participaron en la investigación.

5.1 Análisis de la variable gestión de innovación

La escala de medición que se va a utilizar en la investigación es la siguiente

Tabla 2 escala de medición

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De Acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

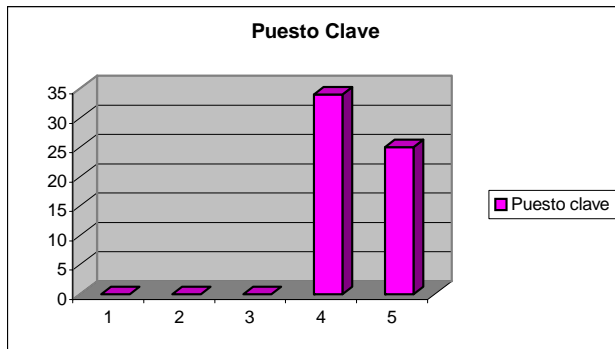
5.1.1 Dimensión Proceso clave

5.1.1.1 Sub dimensión Tareas Cruciales

a) Identificación de los puestos clave

Tabla 3 Identificación de puestos clave

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0	0
En desacuerdo	0	0	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0	0
De Acuerdo	34	57,63	57,63
Muy de acuerdo	25	42,37	100,00
Total	59	100,00	

Grafico 2 Identificación de puestos claves

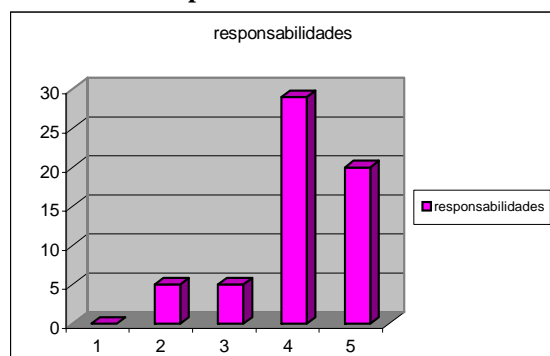
Se puede observar que el 57,63% de los encuestados manifestó estar de acuerdo con que en la empresa están claramente identificados los puestos clave necesarios para el logro de los objetivos de la unidad, y un 42,37 % manifestó estar muy de acuerdo, por lo que podemos afirmar que los puestos claves están claramente identificados.

b) Responsabilidades

Tabla 4. Responsabilidades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0	0
En desacuerdo	5	8,47	8,47
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	8,47	16,95
De Acuerdo	29	49,15	66,10
Muy de acuerdo	20	33,90	100,00
Total	59	100,00	

Grafico 3 Responsabilidades



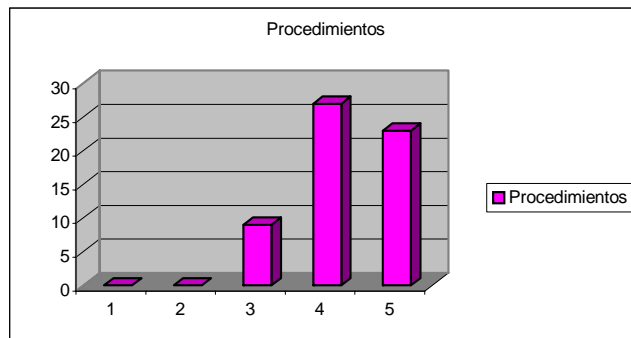
Se puede observar que el 49,15 % de los encuestados está de acuerdo con que los trabajadores conocen las responsabilidades y tareas claves especificadas en la descripción de puestos y un 33,9 % esta muy de acuerdo, en contra de un 8,47 % que no esta de acuerdo y un 8,47 % que ni esta de acuerdo, ni en desacuerdo, es decir, 83,05% está de acuerdo.

5.1.1.2 Sub dimensión Flujos de trabajo

a) Procedimientos definidos en la Empresa

Tabla 5 Procedimientos definidos en la Empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0	0,00
En desacuerdo	0	0	0,00
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	15,25	15,25
De Acuerdo	27	45,76	61,02
Muy de acuerdo	23	38,98	100,00
Total	59	100,00	

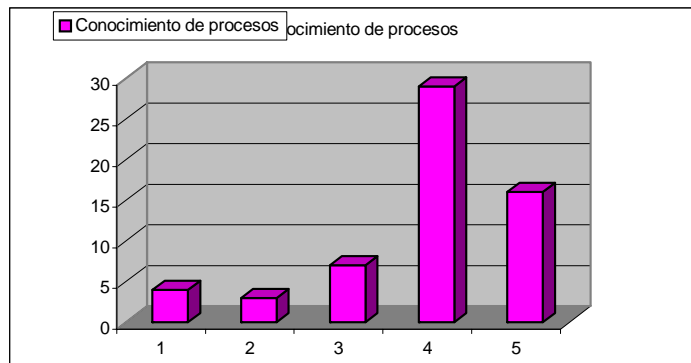
Grafico 4 Procedimientos definidos en la Empresa

Se puede apreciar que 45,76 % de la muestra esta de acuerdo con que los procedimientos de la empresa están claramente definidos, el 38,98 % esta muy de acuerdo, y el 15,25% no esta de acuerdo, ni en desacuerdo.

b) Conocimientos de los procesos

Tabla 6 Conocimientos de los procesos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	4	6,78	6,78
En desacuerdo	3	5,08	11,86
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	11,86	23,73
De Acuerdo	29	49,15	72,88
Muy de acuerdo	16	27,12	100,00
Total	59	100,00	

Gráfico 5 Conocimientos de los procesos

Se puede observar que el 49,15% de la muestra opina que los procesos que se manejan en la empresa son conocidos por todos los trabajadores involucrados, el 27,12 % este muy de acuerdo, el 11,86 % no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 5,08% en desacuerdo y el 6,78% está muy en desacuerdo, es decir, un 23,82% no tiene conocimiento de los procesos.

5.1.2 Dimensión Arquitectura Organizacional

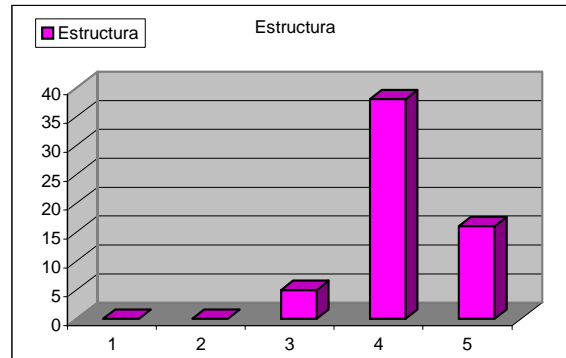
5.1.2.1 Sub dimensión agrupación estratégica.

a) Diseño de la estructura administrativa

Tabla 7.- Diseño de la estructura administrativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0	0
En desacuerdo	0	0	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	8,47	8,47
De Acuerdo	38	64,41	72,88
Muy de acuerdo	16	27,12	100,00
Total	59	100,00	

Gráfico 6 Diseño de la estructura administrativa



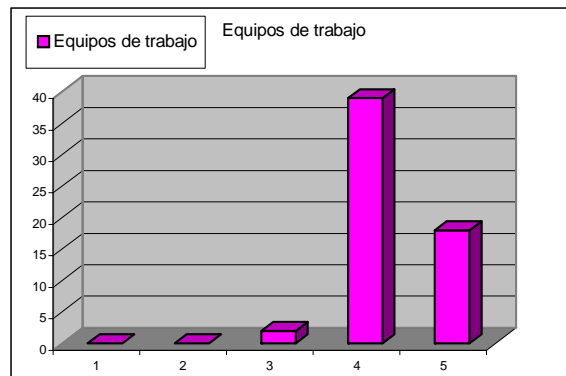
Al observar la gráfica se puede notar que el 64,41 % está de acuerdo con que la estructura administrativa adoptada por la empresa facilita el logro de la misión y los objetivos estratégicos, el 27,12 % está muy de acuerdo, en tanto que el 8,47% contestó no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

b) Equipos e trabajo.

Tabla 8 Equipos de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0	0
En desacuerdo	0	0	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	3,39	3,39
De Acuerdo	39	66,10	69,49
Muy de acuerdo	18	30,51	100,00
Total	59	100,00	

Grafico 7 Equipos de trabajo



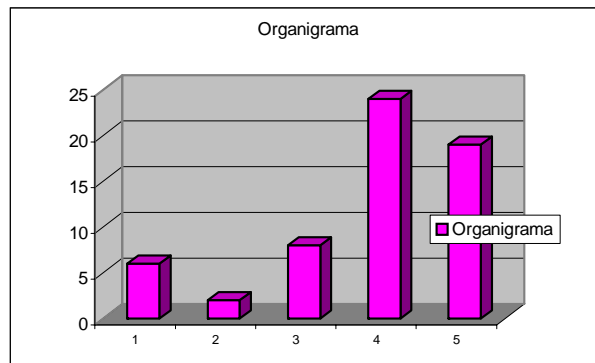
Se puede apreciar que el 66,10% está de acuerdo con que los equipos de trabajo existentes en la empresa facilitan la realización de la tareas cruciales de las unidades, el 30,51% esta muy de acuerdo y el 3,39% no esta ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

c) Organigrama

Tabla 9 Organigrama

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	6	10,17	10,17
En desacuerdo	2	3,39	13,56
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	13,56	27,12
De Acuerdo	24	40,68	67,80
Muy de acuerdo	19	32,20	100,00
Total	59	100,00	

Grafico 8 Organigrama



Se puede observar que la opinión está más distribuida ya que el 70,88% está de acuerdo con que el organigrama de la empresa es ampliamente conocido por todos los miembros de la organización, el 13,56% es indiferente, el 13,56% está en desacuerdo.

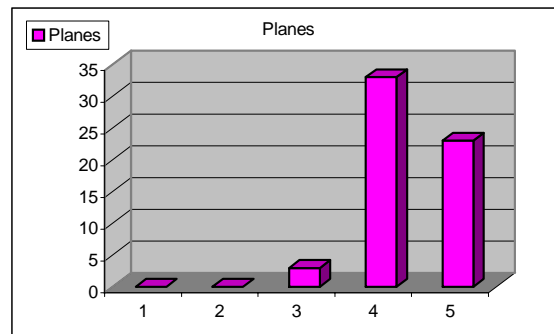
5.1.2.2 Sub dimensión Mecanismo de enlace

a) Planes

Tabla. 10 Planes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0	0
En desacuerdo	0	0	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	5,08	5,08
De Acuerdo	33	55,93	61,02
Muy de acuerdo	23	38,98	100,00
Total	59	100,00	

Gráfico 9 Planes



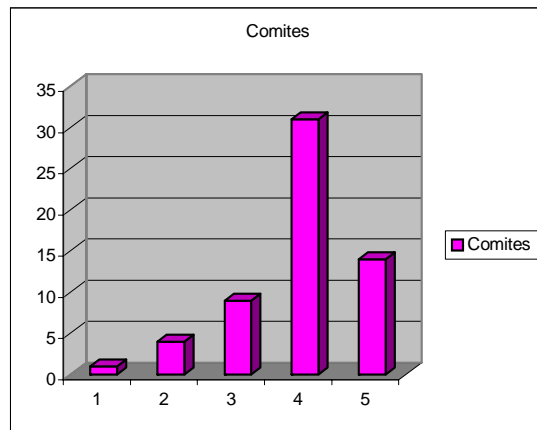
Se puede apreciar que el 55,93% de los encuestados está de acuerdo con que la empresa lleva a cabo procesos de planificación de trabajo alineado con las estrategias, 38,98% está muy de acuerdo y el 5,08% no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

b) Comités

Tabla 11 Comités

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	1,69	1,69
En desacuerdo	4	6,78	8,47
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	15,25	23,73
De Acuerdo	31	52,54	76,27
Muy de acuerdo	14	23,73	100,00
Total	59	100,00	

Grafico 10 Comités



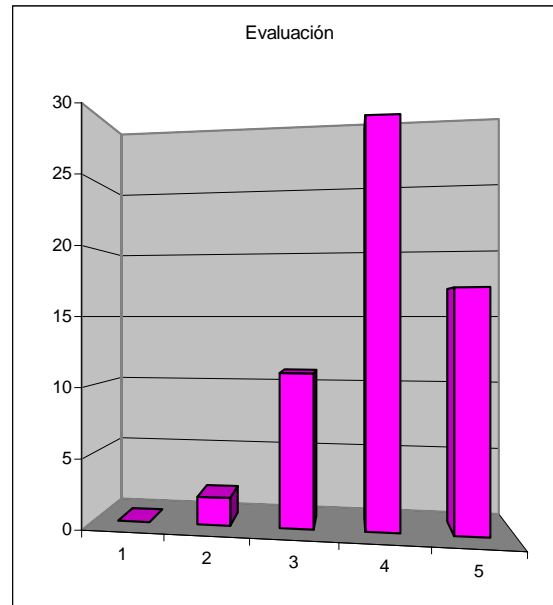
Con respecto a si en la empresas existen comités que ayudan a la integración entre las distintas unidades, el 52,54% opino estar de acuerdo, el 23,73 % está muy de acuerdo, el 15,25% se mostró indiferente y el 8,47% manifestó estar en desacuerdo.

5.1.2.3 Sub dimensión sistemas de Retribuciones

a) Sistema de evaluación de desempeño

Tabla 12 Sistema de evaluación de desempeño

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0	0
En desacuerdo	2	3,39	3,39
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11	18,64	22,03
De Acuerdo	29	49,15	71,19
Muy de acuerdo	17	28,81	100,00
Total	59	100,00	

Gráfico 11 Sistema de evaluación de desempeño

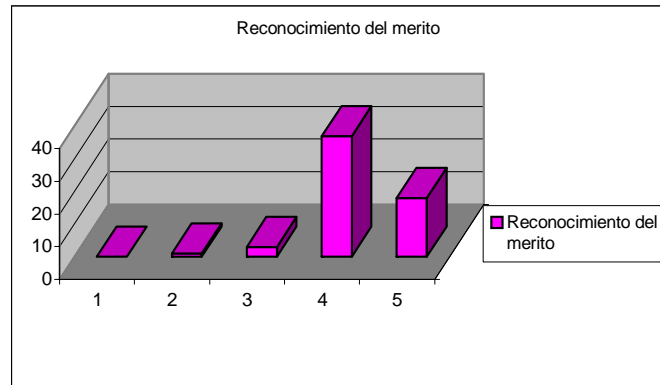
Se puede apreciar que 49,15% de la muestra está de acuerdo que el sistema de evaluación de desempeño de la empresa reconoce el logro de las mejoras e innovación, el 28,81% está muy de acuerdo, el 18,64% no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo, y finalmente el 3,39% está en desacuerdo.

b) Reconocimiento del merito

Tabla 13 Reconocimiento del merito

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0	0
En desacuerdo	1	1,69	1,69
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	5,08	6,78
De Acuerdo	37	62,71	69,49
Muy de acuerdo	18	30,51	100,00
Total	59	100,00	

Grafico 12 Reconocimiento del merito



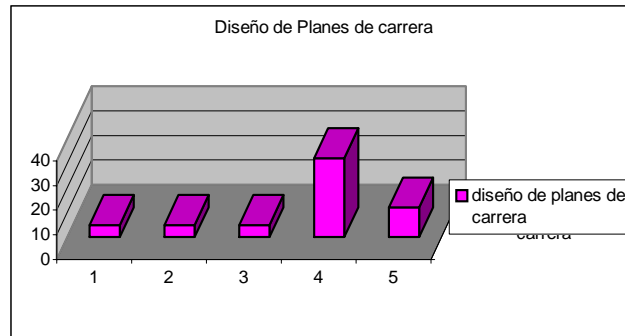
Se puede observar que el 62,71% está de acuerdo que en la empresa existen mecanismos que reconocen el merito por el logro y mejoras en el trabajo, el 30,51% está muy de acuerdo, el 5,08% no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 1,69% está en desacuerdo.

5.1.2.4 Sub dimensión sistemas de Carreras profesionales

a) Diseño de los planes de carrera

Tabla 14 Diseño de los planes de carrera

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	5	8,47	8,47
En desacuerdo	5	8,47	16,95
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	8,47	25,42
De Acuerdo	32	54,24	79,66
Muy de acuerdo	12	20,34	100,00
Total	59	100,00	

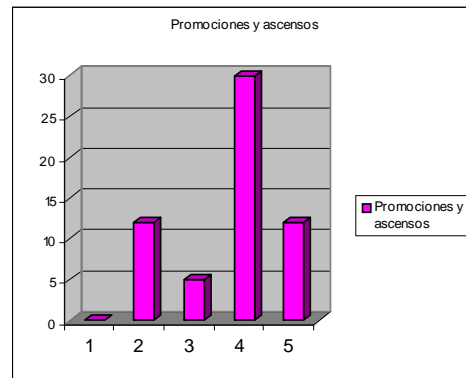
Grafico 13 Diseño de los planes de carrera

Se puede apreciar que el 54,24 % está de acuerdo con que en la empresa se utilizan mecanismos de planificación de carrera para la promoción y ascensos de los trabajadores, el 20,34% está muy de acuerdo, el 8,47% no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 8,47% no está de acuerdo y el 8,47% está muy en desacuerdo.

b) Promociones y ascensos

Tabla 15 Promociones y ascensos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0	0
En desacuerdo	12	20,34	20,34
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	8,47	28,81
De Acuerdo	30	50,85	79,66
Muy de acuerdo	12	20,34	100,00
Total	59	100,00	

Gráfico 14 Promociones y ascensos

Se puede observar que el 50,85% de la muestra está de acuerdo que las promociones y ascensos se llevan de acuerdo al plan de carrera, el 20,34% está muy de acuerdo, otro 20,34% está en desacuerdo y 8,47% no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

5.1.3 DIMENSIÓN GENTE

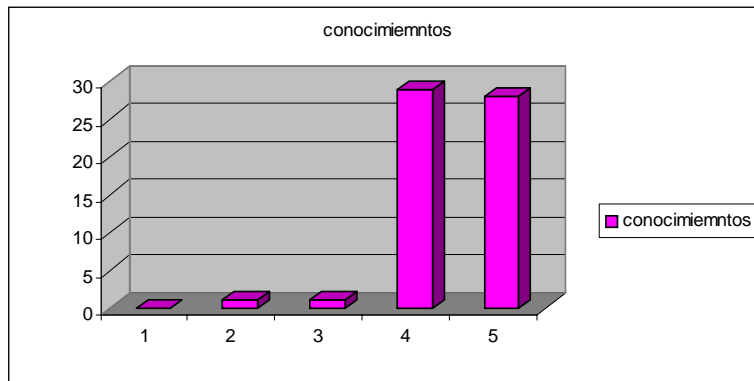
5.1.3.1 Capacidades

a) Conocimientos

Tabla 16 Conocimientos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0	0
En desacuerdo	1	1,69	1,69
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	1,69	3,39
De Acuerdo	29	49,15	52,54
Muy de acuerdo	28	47,46	100,00
Total	59	100,00	

Grafico 15 Conocimientos



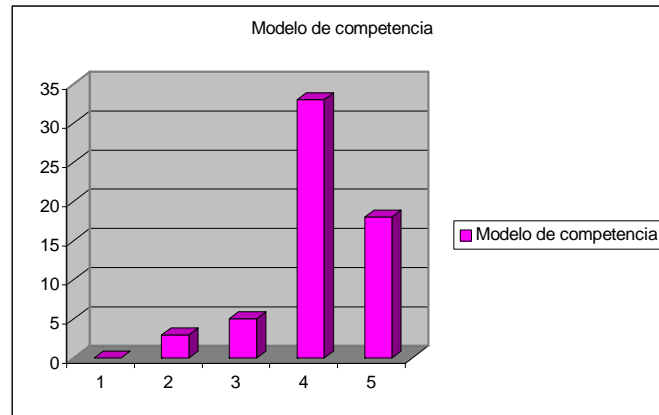
Se puede apreciar que el 49,15% está de acuerdo con que el personal de la empresa está preparado para ejercer las funciones de su puesto de trabajo, el 47,46% está muy de acuerdo, el 1,96% no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el otro 1,96% en desacuerdo.

b) Modelo de Competencia

Tabla 17 Modelo de Competencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0	0
En desacuerdo	3	5,08	5,08
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	8,47	13,56
De Acuerdo	33	55,93	69,49
Muy de acuerdo	18	30,51	100,00
Total	59	100,00	

Grafico 16 Modelo de Competencia

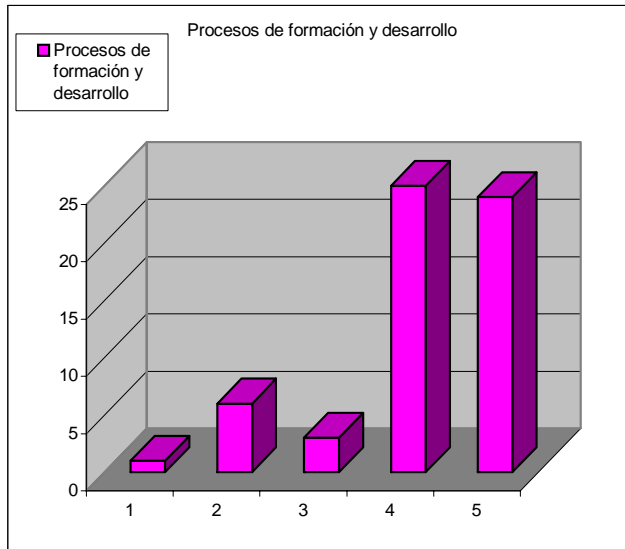


En la tabla se puede observar que el 55,93% de la muestra está de acuerdo que en la empresa se utiliza un modelo de competencia para los procesos de recursos humanos, el 30,51% está muy de acuerdo, el 8,47% no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el otro 5,08% está en desacuerdo.

c) Proceso de formación y desarrollo

Tabla 18 Proceso de formación y desarrollo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	1,69	1,69
En desacuerdo	6	10,17	11,86
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	5,08	16,95
De Acuerdo	25	42,37	59,32
Muy de acuerdo	24	40,68	100,00
Total	59	100,00	

Grafico 17 Proceso de formación y desarrollo

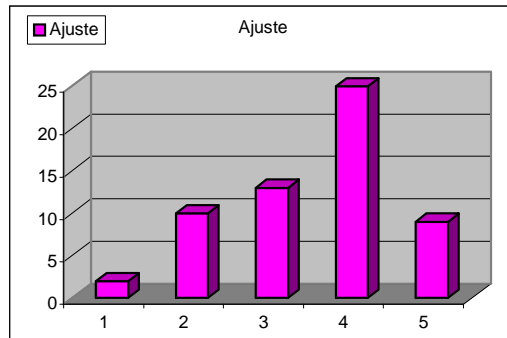
Se puede apreciar que el 42,37% de los encuestados está de acuerdo que la empresa cuenta con un proceso de formación y desarrollo que permite el crecimiento de los trabajadores, el 40,68% está muy de acuerdo, el 10,17% está en desacuerdo, el 5,08% no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 1,69% está muy en desacuerdo.

5.1.3.2 Motivación

a) Ajuste entre los intereses personales y los objetivos

Tabla19 Ajuste entre los intereses personales y los objetivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	2	3,39	3,39
En desacuerdo	10	16,95	20,34
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	13	22,03	42,37
De Acuerdo	25	42,37	84,75
Muy de acuerdo	9	15,25	100,00
Total	59	100,00	

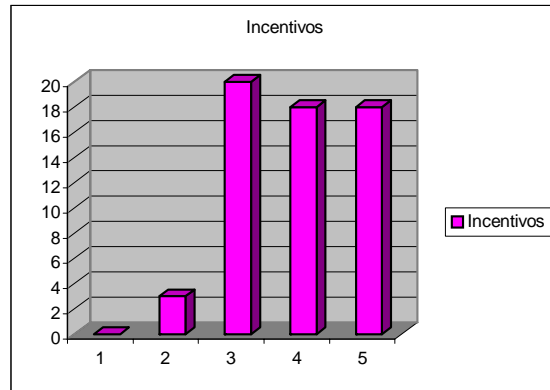
Grafico 18 Ajuste entre los intereses personales y los objetivos

Como se puede observar en la tabla el 57,62% está de acuerdo que la empresa toma en cuenta el ajuste entre mis intereses personales y los objetivos a lograr, el 20,34% manifestó no estar de acuerdo y el 22,03% no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

b) Satisfacción a través de los incentivos

Tabla 20 Satisfacción a través de los incentivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0	0
En desacuerdo	3	5,08	5,08
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	20	33,90	38,98
De Acuerdo	18	30,51	69,49
Muy de acuerdo	18	30,51	100,00
Total	59	100,00	

Grafico 19 Satisfacción a través de los incentivos

Se puede apreciar que el 61,02% de la muestra está de acuerdo que la empresa satisface las expectativas de los trabajadores a través de los incentivos materiales y no materiales, un 33,90% no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo y un 5,08% está en desacuerdo, es decir, un 38,98% presenta una tendencia a no estar de acuerdo.

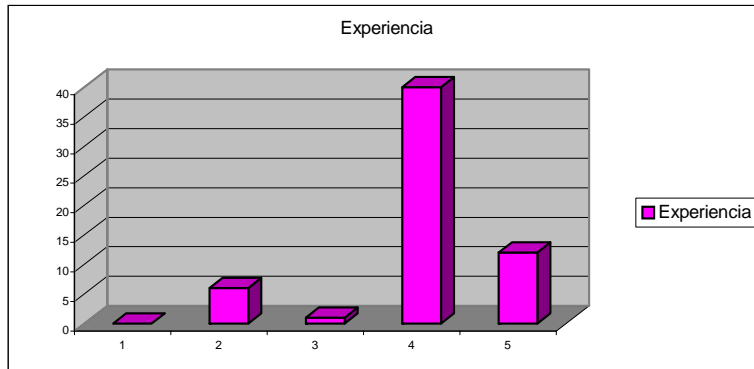
5.1.3.3 Demografía

a) Experiencia de los trabajadores

Tabla 21 Experiencia de los trabajadores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0	0
En desacuerdo	6	10,17	10,17
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	1,69	11,86
De Acuerdo	40	67,80	79,66
Muy de acuerdo	12	20,34	100,00
Total	59	100,00	

Grafico 20 Experiencia de los trabajadores

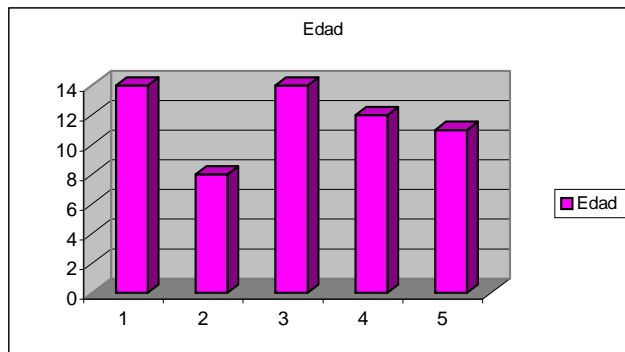


En la tabla se puede observar que el 67,80 % está de acuerdo que la empresa toma en cuenta la experiencia de los trabajadores para enriquecer el trabajo, un 20,34% manifestó estar muy de acuerdo, otro 10,17% dijo estar en desacuerdo y un 1,69% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, es decir, indiferente.

b) Influencia de las edades de los trabajadores

Tabla 22 Influencia de las edades de los trabajadores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	14	23,73	23,73
En desacuerdo	8	13,56	37,29
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	14	23,73	61,02
De Acuerdo	12	20,34	81,36
Muy de acuerdo	11	18,64	100,00
Total	59	100,00	

Gráfico 21 Influencia de las edades de los trabajadores

Como se puede observar que el 38,98% de los trabajadores manifestó estar de acuerdo con que en la empresa se toma en cuenta la edad para la conformación de equipos de trabajo, el 37,29% no estuvo de acuerdo con esta afirmación y un 23,73% no estuvo ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

5.1.4 Dimensión cultura organizacional

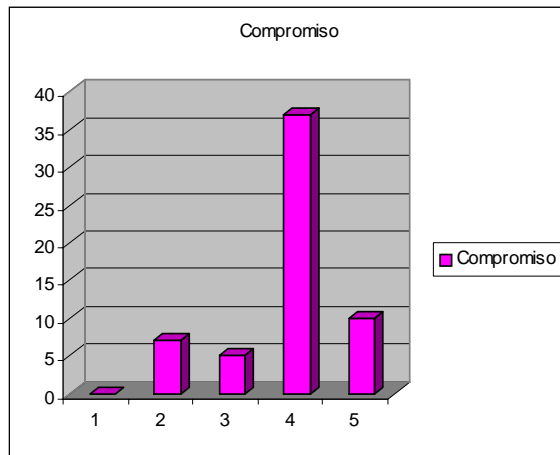
5.1.4.1 Sub dimensión normas

a) Compromiso

Tabla 23 Compromiso

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0,00	0,00
En desacuerdo	7	11,86	11,86
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	8,47	20,34
De Acuerdo	37	62,71	83,05
Muy de acuerdo	10	16,95	100,00
Total	59	100,00	

Grafico 22 Compromiso



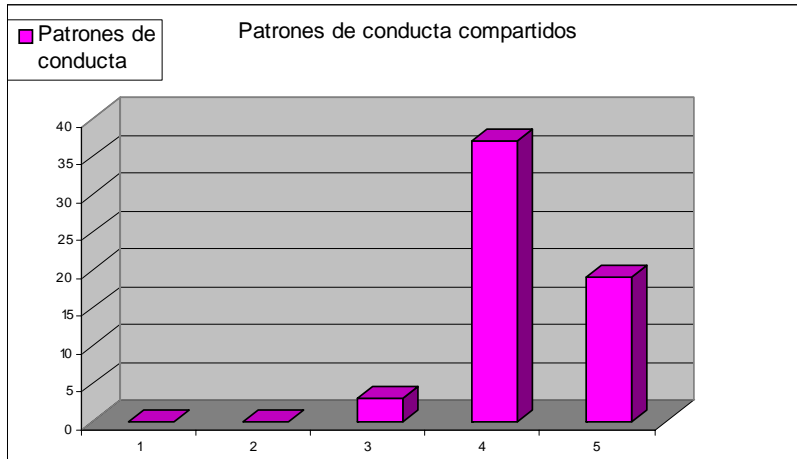
Se puede apreciar que 79,76% está de acuerdo que los objetivos definidos por la empresa logran que los trabajadores se sientan comprometidos con su trabajo, el 11,86% manifestó no estar de acuerdo y un 8,47% no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

b) Patrones de conducta compartido producto de la experiencia.

Tabla 24 Patrones de conducta compartido

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0	0
En desacuerdo	0	0	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	5,08	5,08
De Acuerdo	37	62,71	67,80
Muy de acuerdo	19	32,20	100,00
Total	59	100,00	

Grafico 23 Patrones de conducta compartido



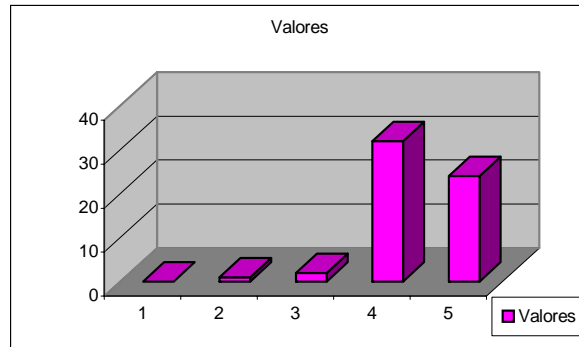
En la tabla 24 se puede notar que el 94,91% de la muestra está de acuerdo que en la empresa existe un conjunto de normas y patrones compartidos producto de la experiencia, y el 5,08% no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

5.1.4.2 Sub dimensión valores

Facilitan la creatividad e innovación

Tabla 25 Facilitan la creatividad e innovación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0	0
En desacuerdo	1	1,69	1,69
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	3,39	5,08
De Acuerdo	32	54,24	59,32
Muy de acuerdo	24	40,68	100,00
Total	59	100,00	

Grafico 24 Facilitan la creatividad e innovación

Se puede apreciar 94,92% de los encuestados están de acuerdo con que los valores presentes en la empresa facilitan la creatividad e innovación, el 3,39% no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo y un 1,69% está en desacuerdo.

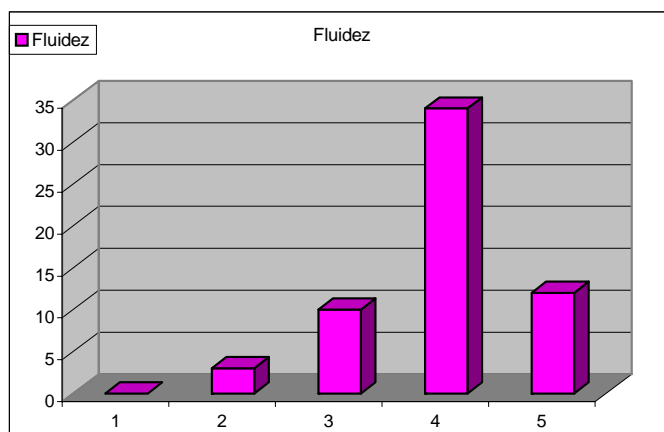
5.1.4.2 sub dimensión red de comunicación

a) Fluidez

Tabla 26 Fluidez

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0	0
En desacuerdo	3	5,08	5,08
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	16,95	22,03
De Acuerdo	34	57,63	79,66
Muy de acuerdo	12	20,34	100,00
Total	59	100,00	

Grafico 25 Fluidez

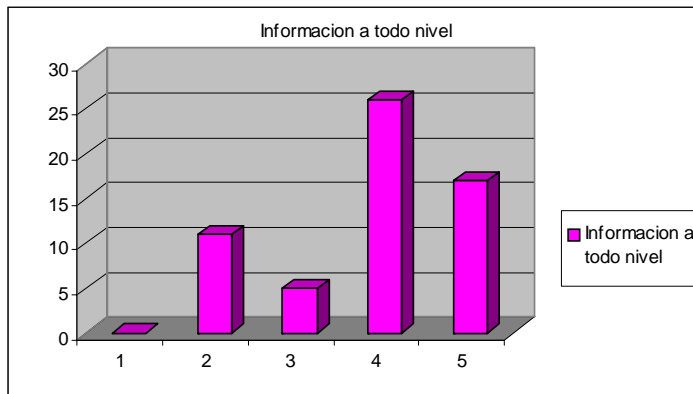


Se puede observar que el 77,97% de la muestra está de acuerdo con que la comunicación entre las unidades es fluida y continua, el 16,95% no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo, y un 5,08% no está de acuerdo.

b) Información a todo nivel

Tabla 27 Información a todo nivel

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0	0
En desacuerdo	11	18,64	18,64
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	8,47	27,12
De Acuerdo	26	44,07	71,19
Muy de acuerdo	17	28,81	100,00
Total	59	100,00	

Gráfico 26 Información a todo nivel

En la tabla 27 se puede observar que un 72,88% de los encuestados estuvo de acuerdo con que la información en la empresa llega a todo nivel, el 18,64% no estuvo de acuerdo y un 8,47% ni estuvo de acuerdo, ni en desacuerdo.

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1 Resultados obtenidos en la dimensión de procesos clave

Los resultados obtenidos en la investigación con respecto a la dimensión de procesos clave, fueron que cerca del 100% de la muestra estuvo de acuerdo con que los puestos claves están claramente identificados para lograr los objetivos de la unidad y el 83% coincidió en que los trabajadores conocen sus responsabilidades, esto puede indicar que las tareas cruciales están identificadas por los trabajadores y visiblemente especificadas en la descripción de los puestos, lo que significa que en las empresas se llevan a cabo las tareas necesarias para cumplir con los objetivos estratégicos según lo planteado por Tushman y O'Reilly.

En relación a los flujos de trabajo los resultados arrojados fueron que un importante porcentaje del 84,74% manifestó estar de acuerdo con que los procedimientos en la empresas están claramente definidos y en referencia a que los procesos que se manejan en la empresa son conocidos en su totalidad por todos los trabajadores el 76,27% mostró estar de acuerdo, lo que nos puede llevar a concluir que los flujos de trabajo que se manejan en las empresas, están bien estructurados, llevan un orden sucesivo y facilitan la colaboración entre los miembros, debido que si cada trabajador tiene conocimiento de lo que le corresponde hacer, esto permite que se cumplan los objetivos estratégicos. Pero hay que destacar que un 23,73% no estuvo de acuerdo en que los trabajadores conocen los procesos que se manejan en la empresa.

Se puede concluir que los procesos clave llevados en las empresas estudiadas en el área de telecomunicaciones facilitan claramente el cumplimiento de las objetivos estratégicos de la empresa, es decir, si se cumple el primer objetivo planteado en la investigación, ya que los procesos clave según Tushman y O'Reilly son las tareas cruciales necesaria para cumplir con los objetivos, para ello es necesario que los flujos de trabajo, sean conocidos por todos. Por

otra parte se puede decir, que las tareas cruciales y los flujos de trabajo están alineados para llevar a cabo los procesos, y en conclusión, los gerentes de las empresas investigadas emplean secuencias de colaboración orientadas hacia un fin común, de modo que saben cual es el norte de la empresa, y esto es un conocimiento clave a la hora de innovar.

6.2 Resultados obtenidos en la dimensión de arquitectura organizacional

En la presente investigación se obtuvieron los siguientes resultados con respecto a la sub dimensión agrupación estratégica, un 91,53% de la muestra estuvo de acuerdo con que el diseño de la estructura administrativa facilita el logro de la misión y los objetivos estratégicos. Con respecto a si los equipos de trabajo facilitan la realización de las tareas cruciales un 96,61% opinó estar de acuerdo. Y finalmente, si el organigrama es conocido por todos los miembros de la organización, aquí si hubo un poco de diferencias, por que el 72,88% manifestó esta de acuerdo, y un 27,12% opinó no estar de acuerdo o indiferente. Esto significa que la organización por medio de estas agrupaciones es capaz de planear y ejecutar bien las tareas importantes y necesarias para lograr las estrategias, hay que tomar en cuenta y tomar medidas para que todo el personal de la empresa conozca el organigrama, para que de esta manera todos conozcan como se dividen, agrupan y coordinan las tareas en los diferentes puestos. Con respecto a la sub dimensión de agrupación estratégica que es la estructura formal de la unidad según Tushman y O'Reilly, se puede decir que está claramente conformada, de modo que facilita la realización de las tareas cruciales necesarias para ejecutar las estrategias de la unidad, y por medio de los equipos de trabajo, responder de manera simultánea a varias dimensiones estratégicas importantes, pero a pesar de que se manifiesta que las agrupaciones están bien diseñadas, es necesario revisarlas a medida que las estrategias de las empresas van cambiando, para no quedarse en el pasado.

Los resultados obtenidos referente a la sub dimensión de mecanismo de enlaces, mediante la frecuencia acumulada se obtuvo que un 94,27% mostró estar de acuerdo con su empresa en que los procesos de planificación que se llevan a cabo, están alineados con las estrategias, y con respecto a si los comités existentes en las empresas ayudan a la interacción entre las distintas unidades un 79,27% estuvo de acuerdo, pero un 23,73% se encuentra entre no estar de acuerdo y, ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Con estos resultados podemos inferir

que los mecanismos de enlaces que según Tushman y O'Reilly son los arreglos formales de la empresa para vincular varias partes de la compañía y, estos incluyen planes, comités, equipos, grupos especiales de trabajo, gerentes de proyecto y roles de coordinación, están dirigidos al logro de las estrategias de las empresas, es decir que estos procesos consiguen que los trabajadores ejecuten sus tareas. Pero hay que destacar que un porcentaje no tan alto pero significativo, no considera que los comités establecidos en las organizaciones ayudan a la integración, por lo que hay que tomar en cuenta esto de modo de coordinar el trabajo, para que la compañía funcione de forma integradora.

Por otra parte se presenta los resultados de la sub dimensión de sistemas de retribuciones, los cuales fueron que un 77,96% estuvo de acuerdo con que el sistema de evaluación de desempeño de su empresa permite reconocer el logro de las mejoras e innovación; y el lo que respecta a que si existen mecanismos que reconocen el merito por logro y mejoras en el trabajo un 93,22% opinó estar de acuerdo, por lo que podemos decir, que la mayoría está de acuerdo con que los sistemas de retribuciones que se manejan en la empresa parecen ser justos, ya que los gerentes saben como se asignan las retribuciones y que estos sistemas están bien diseñados y son equitativos, de modo que constituyen una fuerza poderosa que impulsa la eficiencia organizacional. Aunque hay que destacar que un 23,73% opinó entre no estar de acuerdo y ser indiferente, lo que respecta a que el sistema de desempeño establecido en sus empresas reconoce el logro de las mejoras e innovación, es decir, no perciben que el sistema reconozca estos logros.

En cuanto a la sub dimensión de los sistemas de carreras profesionales, se obtuvieron los siguientes resultados, un 74,58% estuvo de acuerdo con que en la empresa se utilizan mecanismos de planificación de carrera para la promoción y ascensos de los trabajadores, y en cuanto a que si las promociones y ascensos se llevan de acuerdo al plan de carrera profesional un 71,19% estuvo de acuerdo, aunque estos resultados no son tan altos como los anteriores, pero siguen siendo significativos, por lo que podemos concluir que los sistemas de carrera profesional en las empresas estudiadas están planificados para la promoción y ascensos de los trabajadores.

Con respecto a la dimensión de arquitectura organizacional, podemos concluir, que las sub dimensiones están alineadas ya que la agrupación estratégica facilita la realización de las tareas cruciales y el logro de los objetivos estratégicos, los mecanismos de enlace ayudan a la integración de las unidades y los sistemas de retribución y de carreras profesionales permiten reconocer el logro en las mejoras del trabajo e innovación, lo que significa que la arquitectura organizacional controla por medio de los comités y equipos de trabajo el alcance de las metas, ya que por estos se puede ver si las tareas y objetivos de la organización se están logrando y motiva a través de los sistemas de retribuciones y carreras profesionales porque los trabajadores saben que se les reconocen los logros obtenidos y que existe una planificación para las promociones y ascensos. Pero cabe destacar que aproximadamente un 20% no se encontró satisfecho con los mecanismos de enlace y los sistemas de planificación de carrera, y esto es importante en una empresa, ya que una adecuada arquitectura no garantiza una alineación perfecta, pero según Naldler y Tuhsman (1999) si logra que los individuos realicen sus tareas mediante las estructuras, procesos y métodos.

6.3 Resultados obtenidos en la dimensión gente

En cuanto a la dimensión gente, se obtuvieron los siguientes resultados partiendo de la sub dimensión capacidades, un 96,61% opinó estar de acuerdo con que el personal de la empresa está preparado para desempeñar las funciones de su puesto de trabajo, en lo que se refiere a si la empresa utiliza un modelo de competencia para los procesos de recursos humanos, un 86,44% manifestó estar de acuerdo y si la empresa cuenta con proceso de formación y desarrollo que permite el crecimiento de los trabajadores el 83,05% estuvo de acuerdo. Con estos resultados se puede concluir que el personal de la empresa esta altamente capacitado para realizar sus tareas, esto es muy importante ya que “para innovar es necesario adquirir y generar nuevos conocimientos como lograr una relación adecuada entre distintos componentes de la organización y el entorno, de manera que la empresa pueda realizar sus actividades mejor que sus competidores” (Silva, 2004, pp.26).

Para la sub dimensión de motivación, los resultados obtenidos fueron los siguientes, un 57,62% está de acuerdo con que en la empresa toma en cuenta el ajuste entre sus intereses personales y los objetivos a lograr, pero un 22,03% no estuvo ni de acuerdo, ni en desacuerdo,

y un 20,34% no estuvo de acuerdo. Como se puede apreciar, la opinión está un poco dividida, pero, se puede decir, que un poco más de la mitad de los gerentes opinó que en sus empresas se toma en cuenta el ajuste entre sus intereses personales y los objetivos de la empresa. Esto significa que un porcentaje importante no está de acuerdo que existe un ajuste entre sus intereses y los de la empresa. Por otra parte, un 61,02% manifestó estar de acuerdo con que los incentivos materiales y no materiales satisfacen mis expectativas, pero un porcentaje significativo de 38,98% siente que los incentivos no responden a sus necesidades. Con estos resultados se puede concluir que, un porcentaje un poco mayor al 50% está de acuerdo con que el personal de la empresa se siente motivado, entendiendo como motivación según Romero (1985) estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas. Esto lo que significa es que a cada persona lo motiva algo diferente, por lo que resulta difícil que exista un ajuste del 100% entre los objetivos personales de los trabajadores y los de la empresa, por lo que hay que hacer un esfuerzo en canalizar las metas de la organización con las personales. Es importante lograr que las personas sientan que sus esfuerzos contribuyen a alcanzar algo valioso.

En lo referente a la sub dimensión demografía, los produjeron los siguientes resultados, un 88,23% estuvo de acuerdo con que en las empresas se tomara en cuenta la experiencia de los trabajadores para enriquecer el trabajo y en lo respecta así las edades de los trabajadores es tomado en cuenta para la conformación de equipos de trabajo las opiniones están divididas, ya que un 38,98% dijo estar de acuerdo, un 37,29% manifestó no estar de acuerdo, y un 23,73% no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo, por lo que se puede decir, que como los gerentes encuestados pertenecen a diferentes departamentos, cada uno tiene su manera de trabajar, en algunos se toma en cuenta la edad, y en otros no, ya que “ los desafíos de administrar equipos de jóvenes y heterogéneos son diferentes de los que implican manejar equipos de persona mayores y mas homogéneas” (Tushman y O’Reilly, 1998, pp.85). En relación a la sub dimensión demografía, se puede destacar que en las empresas sí se toma en cuenta la experiencia de los trabajadores, pero no así la edades de estos para la conformación de equipos, ya que esto depende de el lugar en donde trabaje.

Con respecto a los resultados obtenidos en esta dimensión, podemos concluir que sí se cumple con el objetivo de definir que el personal de la empresa se encuentra capacitado para desempeñarse en su puesto de trabajo, que se encuentra medianamente motivado, ya que es difícil que todo el personal ajuste sus objetivos personales con los de la empresa o viceversa, que la empresa se ajuste a los intereses de cada uno de sus trabajadores, ya que a todos tenemos un impulso motivador diferente en distintas situaciones, y que es tomado en cuenta la experiencia de los trabajadores para mejorar el trabajo, aunque no siempre se toma en cuenta la edad de trabajador para conformar equipos de trabajo, ya que esto depende del contexto en donde se desenvuelva el trabajador.

6.4 Resultados obtenidos en la dimensión cultura organizacional

En cuanto a la dimensión de cultura organizacional, la sub dimensión norma se obtuvieron los siguiente resultados, el 79,66% estuvo de acuerdo con que los objetivos definidos por la empresa logran que los trabajadores se sientan comprometidos con su trabajo, y que en la empresa existe un conjunto de normas y patrones de conducta compartidos producto de la experiencia, el 94,91% estuvo de acuerdo. Por lo que podemos concluir que las normas presentes en las empresas son compartidas por el personal ya que en la normas se “creen con firmeza, acerca de las actitudes y comportamientos apropiados, de tal manera que la observancia de la norma, siempre se considera correcta y adecuada y la falta de cumplimiento se castiga.” (Tushman y O’Reilly, 1998, pp.92). Estas muestran acuerdos compartidos acerca de lo que es importante en la organización, y hay que destacar que las normas difieren de un lugar a otro, debido a que las normas son las que proporcionan los lineamientos de una conducta aceptable y guían todos los aspectos de la vida organizacional.

Por otra parte, en la sub dimensión valores, se obtuvo el siguiente resultado, el 94,92% de los encuestados estuvo de acuerdo con que los valores existentes en las empresas facilitan la creatividad e innovación, es por esto que los valores facilitan la ejecución de las estrategias, debido a que estas definen la cultura de la organización y funcionan como un control social. Además de reflejar las creencias de lo que realmente es importante para el grupo u organización y de ser compartidos, muestran gran consistencia de actitudes y comportamiento.

Con respecto a la sub dimensión de redes de comunicación, se obtuvo el siguiente resultado, un 77,97% estuvo de acuerdo con que la comunicación en la empresa es continua y fluida, y por otra parte el 72,88% opinó estar de acuerdo con la información llega a todos los niveles, por lo que se puede decir, que las redes de información que se manejan en las empresas son muy eficientes. “Los individuos se convierten en nodos de la comunicación informal en parte porque posee la información y experiencia que otros necesitan y en parte porque tiene la capacidad de entablar relaciones interpersonales” (Tushman y O’Reilly, 1998, pp.97).

Los resultados obtenidos demuestran que la cultura organizacional de las empresas estudiadas es compartida por sus miembros, las sub dimensiones están alineadas y son congruentes con las metas que se traza la empresa, para que de esta manera se conozca y se comparta lo que es importante para ella. Por lo que podemos definir la cultura organizacional según Granell (1997) como “un conjunto de creencias, valores supuestos y conductas compartidas y transmitidas en la organización, que son adquiridos a lo largo del tiempo y que han resultado exitosos para el logro de sus objetivos”. Esto indica que cuando se pertenece a un grupo en particular “no sólo aceptamos de manera inconsciente las normas y las utilizamos para guiar nuestro comportamiento e interpretar el de los demás” (Tushman y O’Reilly, 1998, pp.102).

Los valores de la empresa son un factor importante para su capacidad de innovar, ya que se basan en los criterios utilizados por los empleados para la toma de decisiones y también las redes de comunicación, ya que si se maneja una comunicación abierta y fluida entre los diferentes niveles unidades, se facilita la cooperación la lograr los objetivos, por lo que es poco probable que la cultura presente en las empresas estudiadas obstaculice los procesos de innovación que se puedan aplicar, más bien tienen una cultura que incentiva la creatividad e innovación.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

A continuación se presentan las principales conclusiones de la investigación, debido a la variación constantes de los mercados, las organizaciones se ven obligadas a responder a los cambios que se van produciendo constantemente, bien sea creando o implantando estrategias que permitan la adaptación de la organización a las nuevas tendencias presenten en el mundo.

Las empresas de telecomunicaciones se ven en la obligación de ser las pioneras, en usar la innovación como estrategia de negocios, constantemente diseñan y rediseñan sus productos para lograr ser competitivas en el mercado.

Como producto del análisis de la investigación desarrollada, se puede decir, que se cumplieron los objetivos planteados, en primer lugar, se determinó que los procesos claves facilitan el logro de los objetivos estratégicos, propuestos en las empresas, ya que aproximadamente más del 80% de la muestra manifestó estar de acuerdo con las tareas cruciales y los flujos de trabajo, ya que las responsabilidades de los puestos claves están definidas y los procesos llevados por las diferente unidades son conocidos por los miembros que los manejan.

En consecuencia, un primer diagnostico de este sector, a la luz de los autores Tushman y O'Reilly, se refleja un alto porcentaje de acuerdo compartidos entre sus gerentes, con relación a las tareas cruciales y los flujos de trabajo que se manejan en las empresas, es decir, las secuencias de colaboración hechas entre los gerentes y las que se manejan en la empresa en los diferentes niveles organizacionales, facilitan el logro de los objetivos comunes, de esta

manera se demuestra que esta es una de las condiciones que se necesitan para la aplicación de las prácticas de la gestión de innovación.

En segundo lugar, se determinó que la arquitectura organizacional hace viable el logro de los objetivos, según los resultados obtenidos más del 75% está de acuerdo con la manera como se manejan las agrupaciones estratégicas en la organización, los mecanismos de enlace están alineados con las estrategias y facilitan la integración con las distintas unidades y también se observó que existen mecanismos que reconocen el logro de las mejoras e innovaciones, y finalmente más del 70% estuvo de acuerdo con que los sistemas de carrera promueven las promociones y ascensos de acuerdo al los planes de carrera.

En relación al punto anterior se puede diagnosticar, según lo planeado por Tushman y O'Reilly, que un porcentaje de aproximadamente el 70% opinó estar de acuerdo en la forma que se manejan las agrupaciones estratégicas, los mecanismos de enlace, los sistemas de retribuciones y los sistemas de planificación de carrera, pero hay que destacar que del 100% de la muestra, aproximadamente un 22% manifestó no estar de acuerdo con los mecanismos de planificación de carrera, ni con que las promociones y ascensos que se llevan de acuerdo al plan de carrera, ni que los comités presentes en la empresa ayudan a la integración en las distintas unidades, y tampoco con que los sistemas de desempeño permiten reconocer el logro de las mejoras e innovaciones. Aunque no es un porcentaje considerable, hay que tomarlo en cuenta ya que se muestra un ligero descontento en referencia a los sistemas de remuneración y esto se podría mejorar para que se creara una brecha de desempeño.

Con referencia a si el personal de la empresa cuenta con las capacidades para ocupar su cargo, los resultados obtenidos demuestran que el 89% opina que el personal cuenta con los conocimientos suficientes para desempeñar el cargo que ocupa, con respecto a la motivación la tendencia no es tan alta como la anterior, ya que un 57,62% opinó que los objetivos de la empresa se ajustan a sus intereses personales, mientras que un 42,37% manifestó no estar de acuerdo o ni acuerdo, ni en desacuerdo, lo que significa que el personal no siente que los objetivos de la empresa cubren sus expectativas, y en cuanto a si los incentivos propuestos por las empresas los satisfacen un 61,02% manifestó estar de acuerdo, pero un 38,98% presentó

una tendencia a no estar de acuerdo. Este porcentaje es importante ya que casi un 40% no siente que los incentivos propuestos por las empresas, reconocen sus logros, por lo que las empresas deberían tomar en cuenta estos resultados, para reformular los incentivos materiales y no materiales que ofrecen.

Finalmente se observo que la experiencia es tomada e cuenta y se obtuvo que un 61,02% estuvo entre no estar de acuerdo y ser indiferente, a si edad es tomada en cuenta para la conformación de los equipos de trabajo, lo que demuestra que en muchos departamento no se toma en cuenta la edad o simplemente usan otros criterios para la conformación de equipos. Por tanto en las empresas están presente la condiciones para poder aplicar la implantación de la gestión de innovación, ya que el personal esta lo suficientemente capacitado.

Por ultimo, se pudo observar que la cultura organizacional presente en las empresas de telecomunicaciones no obstaculiza la innovación, debido a que un 87% estuvo de acuerdo con que las normas se comparten de manera general, y también se presentan valores que facilitan la creatividad e innovación y las redes de comunicación que se manejan son fluida y llegan a todo nivel dentro de la organización.

Lo resultados arrojados en el estudio, se puede decir, que en este caso las empresas estudiadas de telecomunicaciones tienen las condiciones optimas para aplicar las practica de gestión de innovación, según lo planteado por Tushman y O'Reilly, ya que se demostró que los componentes propuestos se encuentra alineados entre si, es decir, que los procesos clave llevados por las empresas esta alineados con la arquitectura organizacional, con la gente y con la cultura organizacional, debido a que todos se relacionan con el éxito de la empresa, lo que significa que todos están vinculado con el logro de los objetivos de la organización, por lo que estas organizaciones muestran un alto nivel de congruencia con la eficacia con que se ajustan los componentes.

Lo que nos lleva a suponer que las empresas estudiadas tiene una alta tendencia hacia la implantación de prácticas de gestión de innovación, bien sea por que en el área de telecomunicaciones, es muy importante la innovación tecnológica debido a los constantes

cambios que se producen en el mercado, por que lo que es importante tener una estructura, un personal , una cultura orientada hacia la innovación, de manera que en el momento de hacer los cambios necesarios la resistencia a esté se pueda manejar. Puesto que la gestión de innovación “ es un proceso sistemático que estimula la producción de ideas y su aplicación en productos y servicios que generan un valor superior en el mercado”(Valdes, 2003,pp.153)

7.2 Recomendaciones

De acuerdo con resultados obtenidos, y con las conclusiones expuestas en la investigación, se estima conveniente exponer las siguiente recomendaciones:

1. En referencia a los procesos clave se recomienda que las empresas de telecomunicaciones mantengas los lineamientos que han manejado hasta en momento, pero hacer chequeos periódicos de estos procesos.
2. Realizar un chequeo en los puntos en que se demostraron que hay fallas, tales como: los comités y los sistemas de reconocimiento básicamente, que son muy leves, pero que a la larga pueden ir creciendo
3. Con respecto a la motivación del personal, como se demostró que hay un porcentaje importante de insatisfacción, se recomienda hacer un estudio para ver los motivos de está, ya que a la larga esto puede afectar el buen desempeño del personal en sus puestos de trabajo.
4. Seguir las redes de comunicación que se han establecido y mejorar las vías de comunicación de modo que toda la información llegue a todos los niveles.
5. Realizar un estudio más exhaustivo, en una sola empresa, de manera de obtener resultados más específicos, es decir, realizar un estudio de tipo probabilística, que abarque toda la organización, para que obtener un diagnostico mas detallado.
6. Realizar otros estudios sobre la gestión de innovación, desde el punto de vista de otros autores que hayan estudiado el tema, para realizar comparaciones de los diferentes puntos de vista..
7. De realizarse un investigación similar se recomienda el usar de entrevista, y cuestionario, ya que de este modo se obtiene una mayor profundidad en el estudio.

8. Estudiar otras áreas o sectores para comparar el manejo de las prácticas de la gestión de innovación ya que una de las limitantes es la falta de investigaciones en el área, por ser un tema novedoso.

9. En especial para las empresas estudiadas se recomienda tomar medidas con respecto a los que se denomina el síndrome de éxito, de modo de asegurar un éxito perdurable en el tiempo, por lo que los gerentes deben manejar funciones que propicien una cultura de estabilidad como de cambio, de modo de lograr cambios evolutivos en el momento que se necesiten.

BIBLIOGRAFÍA

Adair J (1992) El reto gerencial de la innovación Bogota, Colombia. Fondo editorial Legis.

Cerda H (1995) Los elementos de la investigación Santa fé Bogota, Colombia. Editorial Cídice Ltda.

Chiavenato, I.(1999). Administración de Recursos Humanos. 2° edición Cali, Colombia. Editorial McGraw Hill.

Claret , A (2005) Como hacer y defender una tesis Venezuela. Editorial Texto, C.A.

Granell, E. (1997). Éxito gerencial y cultura. Retos y oportunidades en Venezuela. Ediciones IESA, Caracas.

Gratton L (2001) Estrategias de capital humano Madrid, España. Editorial Pearson ecuación S.A

Hamel G y Prahalad C (1995) Competiendo por el futuro, Barcelona, España. Editorial Ariel.

Hax A y Majluf N (1996) Gestión de empresa con una visión estrategia Santiago de Chile, Chile. Dolmen Ediciones S.A.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista L. (1991): Metodología de la Investigación. México: Mc. Graw Hill.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista L. (1998): Metodología de la Investigación. 2ª Edición. México: Mc. Graw Hill.

Higgins J (1994) Innovate or Evaporate. Editorial The New management

Kuczmariski T.(1997) Innovación. Estrategia de liderazgo para mercados de Alta competencia. México, Editorial MacGraw Hill.

Lira P.(2005) Modelo documento del seminario. Innovación y Gestión del Talento Humano. Caracas, Venezuela.

Ponti F.(2001) La empresa creativa Barcelona, España. Ediciones Granica S.A.

Robbins S (1999) Comportamiento organizacional 7º edición. México DF. México. Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana S.A.

Robbins S (2004) Comportamiento organizacional 10º edición. México DF. México. Editorial Pearson educación de Mexico S.A.

Romero G, Oswaldo. (1985). Motivando para el trabajo. Venezuela: Cuadernos Lagoven

Silva A (2004) Gerencia de la innovación, Caracas, Venezuela, Editorial Torino.

Tushman M y Nadler D (1999) El diseño de la organización como arma competitiva, México D.F. México, Editorial Oxford University press México.

Tushman M y O'Reilly C (1998): Innovación, México DF., México. Editorial Prentice Hall.

Valdes L (2003) Innovación el arte de inventar el futuro México D.F., México. Editorial Centro de aprendizaje organizacional.

Van de Ven A, Polley D, Garud R & Venkataraman S (1999) El viaje de la innovación, México D.F, México, Editorial Oxford University press México.

Trabajos de Grado

Agostinho J y Lapa V(2002) Diagnostico del clima organizacional en una empresa fusionada del sector bancario. Caso: BANESCO Tesis de Licenciatura inédita. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Bolívar J y Contreras M (2000) Acciones estratégicas aplicadas en la gestión de recursos humanos a raíz del impacto de las transformaciones del negocio en el sector telecomunicaciones : estudio Tesis de Licenciatura inédita. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Correia J y García M (2004) Determinación de la relación que existe entre el compromiso organizacional y una cultura de mejoramiento continuo. Tesis de Licenciatura inédita. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Lozada A. Y Méndez, S (2004) La cultura del trabajo en una entidad bancaria del sector público: concepto, preferencias, valores y sentido del trabajo Tesis de Licenciatura inédita. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Word Wide Web:

Aponte F. (2003, 09 de septiembre) La innovación como un proceso gerencial. Consultado el 15 de diciembre de 2004 de la World Wide Web: <http://www.degerencia.com/actualidad>.

Dezerega V.(2002, 22 de agosto) Innovación en gerencia estratégica de empresas. Consultado el 15 de diciembre de 2004 de la World Wide Web: <http://www.degerencia.com/actualidad>.

Disminuyen las industrias en Venezuela (2003,2 de julio). Consultado 15 de diciembre de 2004 de la World Wide Web: <http://www.ciec.org.ve/prensa/titulares>.

http://es.wikipedia.org/wiki/Flujo_de_trabajo

Lefcovich M (2004,18 de septiembre) Reconceptualización de los negocios - La creación, la imaginación y la innovación en la acción empresaria. Consultada el 15 de diciembre de 2004 de la World Wide Web: <http://www.degerencia.com/actualidad>

MacMillan P (2001) Modelo de Empresas de Alto Desempeño. Consultado el 20 de noviembre de 2004 de la World Wide Web: <http://www.teomresources.com>

www.igt.cl.

www.Madrimasd.org/empresas/auto-dignostico



**ANEXO
ANEXO A:
CUESTIONARIO**

A continuación se presenta una serie de enunciados, por favor conteste a cada una de las preguntas. Las respuestas serán utilizadas con fines académicos y recibirá tratamiento confidencial.

Marque con una “X” solo una de las cinco(5) categorías de respuesta posible, estas categorías de respuesta van desde “Muy en desacuerdo ” hasta “Muy de acuerdo”

Parte I

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1 En mi empresa están claramente identificados los puestos claves necesarios para el logro de los objetivos de la unidad					
2 Mi empresa cuenta con un proceso de formación y desarrollo que permite el crecimiento de las capacidades de los trabajadores					
3 Mi empresa cuenta con procedimientos claramente definidos					
4 La empresa toma en cuenta el ajuste entre los objetivos a lograr y mis intereses personales					
5 La estructura organizativa adoptada por mi empresa facilita el logro de la misión y los objetivos estratégicos					
6 En mi empresa el sistema de evaluación de desempeño permite reconocer el logro de las mejores e innovación					
7 Las promociones y ascensos se llevan de acuerdo al plan de carrera profesional					
8 En mi empresa se lleva a cabo un proceso de planificación del trabajo alineado con la estrategias.					
9 Los valores existentes en mi empresa facilitan la creatividad e innovación					
10 En mi empresa existen equipos de trabajo que facilitan la realización de la tareas cruciales en cada unidad					
11 En mi empresa existen mecanismos que reconocen el merito por logro y mejores en el trabajo.					
12 En mi empresa la comunicación entre la unidades es continua y fluida					
13 El personal de la empresa está preparado para ejercer las funciones de su puesto de trabajo					
14 En mi empresa se toma en cuenta la experiencia de los trabajadores para enriquecer el trabajo					

15	En mi empresa existe un conjunto de normas y patrones de conducta compartidos producto de la experiencia					
16	En mi empresa existen comités de trabajo que ayudan a la integración entre las distintas unidades					
17	Los objetivos definidos por mi empresa logran que los trabajadores se sientan comprometidos con su trabajo					
18	En la empresa la información llega a todos los niveles					
19	La empresa en la cual trabajo utiliza mecanismos de planificación de carrera para la promoción y ascensos de los trabajadores					
20	En la empresa que trabajo se utiliza un modelo de competencia para los procesos de Recursos Humanos					
21	Los procesos que se manejan en mi empresa son conocidos en su totalidad por todos los trabajadores involucrados					
22	El organigrama de mi empresa es ampliamente conocido por todos los miembros de la organización					
23	En la empresa los incentivos materiales y no materiales satisfacen mis expectativas					
24	Los trabajadores conocen sus responsabilidades y tareas claves especificadas en la descripción de puestos					
25	En mi empresa la edad es tomada en cuenta para la conformación de los equipos de trabajo					

ANEXO B: Base de Datos

Items Muestra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	5	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4
2	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3
4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	2	2	1	4	1	1	3	2	1
5	4	2	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	5	2	4	4	2	2	1	4	1	1	3	2	1
6	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5
9	4	5	5	2	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	3
10	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	4	3	4	2	2	3	3	2	2	3	5
11	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3
12	5	2	4	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	5	5	5	5
13	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	1
14	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	5
15	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
16	4	5	4	2	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	2
17	5	3	4	3	5	2	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	2	4	4	3	3	2
18	4	4	3	3	4	3	2	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	2	2	2	3	3	3	4
19	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	3
20	4	4	4	2	4	4	2	4	2	4	2	3	4	4	4	2	4	2	2	4	4	4	4	4	2
21	5	3	4	4	4	5	2	5	5	4	4	3	5	5	5	1	4	2	3	4	4	4	4	5	4
22	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	1
23	4	4	5	1	4	3	3	4	4	3	4	5	5	4	3	4	2	4	2	4	4	3	4	5	1
24	4	4	5	2	4	3	5	5	5	4	4	4	2	5	3	4	3	2	4	3	2	2	4	5	2
25	4	4	4	1	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	2
26	4	5	4	3	4	3	2	4	3	4	4	2	4	4	4	2	3	4	4	4	3	4	2	4	2
27	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3
28	4	4	4	3	4	5	4	5	5	4	4	4	5	3	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	3
29	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
31	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4
32	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
33	4	2	3	3	4	2	4	4	4	4	4	5	2	4	4	2	2	1	4	1	1	3	2	1	
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4
35	4	5	5	2	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	3
36	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3
37	4	4	3	3	4	3	2	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	2	2	2	3	3	3	4
38	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	3
39	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	1
40	4	5	4	3	4	3	2	4	3	4	4	2	4	4	4	2	3	4	4	4	3	4	2	4	3
41	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4
42	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
43	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	1

44	4	4	4	2	4	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	2	4	5	5	5	5	5	3	4	1	
45	4	2	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	5	2	4	4	2	2	5	4	5	1	3	2	1	
46	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	
47	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	1	
48	5	4	4	2	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	2	
49	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5
50	4	2	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	5	2	4	4	2	2	1	4	1	1	3	2	1	
51	4	1	3	3	5	5	2	4	4	4	5	5	4	2	4	5	2	2	1	4	5	1	3	3	1	
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	
53	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	
54	5	4	4	2	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	3	
55	4	5	5	2	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	1	
56	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	3	4	5	3	4	4	5	3	3	4	3	
57	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	5	
58	4	5	5	5	5	5	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	
59	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	2	

ANEXO C: Codificación

VARIABLE	ITEMS	CATEGORIA DE RESPUESTA	CÓDIGO	COLUMNA
Gestión de innovación	1	Muy en desacuerdo	1	1
		En desacuerdo	2	2
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	3
		De Acuerdo	4	4
		Muy de acuerdo	5	5
	2	Muy en desacuerdo	1	1
		En desacuerdo	2	2
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	3
		De Acuerdo	4	4
		Muy de acuerdo	5	5
	3	Muy en desacuerdo	1	1
		En desacuerdo	2	2
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	3
		De Acuerdo	4	4
		Muy de acuerdo	5	5
	4	Muy en desacuerdo	1	1
		En desacuerdo	2	2
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	3
		De Acuerdo	4	4
		Muy de acuerdo	5	5
	5	Muy en desacuerdo	1	1
		En desacuerdo	2	2
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	3
		De Acuerdo	4	4
		Muy de acuerdo	5	5
	6	Muy en desacuerdo	1	1
		En desacuerdo	2	2
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	3
		De Acuerdo	4	4
		Muy de acuerdo	5	5
	7	Muy en desacuerdo	1	1
		En desacuerdo	2	2
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	3
		De Acuerdo	4	4
		Muy de acuerdo	5	5
	8	Muy en desacuerdo	1	1
		En desacuerdo	2	2

		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	3
		De Acuerdo	4	4
		Muy de acuerdo	5	5
	9	Muy en desacuerdo	1	1
		En desacuerdo	2	2
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	3
		De Acuerdo	4	4
	10	Muy de acuerdo	5	5
		Muy en desacuerdo	1	1
		En desacuerdo	2	2
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	3
		De Acuerdo	4	4
	11	Muy de acuerdo	5	5
		Muy en desacuerdo	1	1
		En desacuerdo	2	2
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	3
		De Acuerdo	4	4
	12	Muy de acuerdo	5	5
		Muy en desacuerdo	1	1
		En desacuerdo	2	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		3	3	
De Acuerdo		4	4	
13	Muy de acuerdo	5	5	
	Muy en desacuerdo	1	1	
	En desacuerdo	2	2	
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	3	
	De Acuerdo	4	4	
14	Muy de acuerdo	5	5	
	Muy en desacuerdo	1	1	
	En desacuerdo	2	2	
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	3	
	De Acuerdo	4	4	
15	Muy de acuerdo	5	5	
	Muy en desacuerdo	1	1	
	En desacuerdo	2	2	
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	3	
	De Acuerdo	4	4	
16	Muy de acuerdo	5	5	
	Muy en desacuerdo	1	1	
		En desacuerdo	2	2

		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	3
		De Acuerdo	4	4
		Muy de acuerdo	5	5
	17	Muy en desacuerdo	1	1
		En desacuerdo	2	2
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	3
		De Acuerdo	4	4
	18	Muy de acuerdo	5	5
		Muy en desacuerdo	1	1
		En desacuerdo	2	2
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	3
		De Acuerdo	4	4
	19	Muy de acuerdo	5	5
		Muy en desacuerdo	1	1
		En desacuerdo	2	2
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	3
		De Acuerdo	4	4
	20	Muy de acuerdo	5	5
		Muy en desacuerdo	1	1
		En desacuerdo	2	2
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	3
		De Acuerdo	4	4
	21	Muy de acuerdo	5	5
		Muy en desacuerdo	1	1
En desacuerdo		2	2	
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		3	3	
De Acuerdo		4	4	
22	Muy de acuerdo	5	5	
	Muy en desacuerdo	1	1	
	En desacuerdo	2	2	
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	3	
	De Acuerdo	4	4	
23	Muy de acuerdo	5	5	
	Muy en desacuerdo	1	1	
	En desacuerdo	2	2	
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	3	
	De Acuerdo	4	4	
24	Muy de acuerdo	5	5	
	Muy en desacuerdo	1	1	
		En desacuerdo	2	2

		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	3
		De Acuerdo	4	4
		Muy de acuerdo	5	5
	25	Muy en desacuerdo	1	1
		En desacuerdo	2	2
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	3
		De Acuerdo	4	4
		Muy de acuerdo	5	5