



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:

CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN INNOVADORA

Realizado por:

TORRES PALACIOS, MARÍA FERNANDA

Profesor guía:

LIRA DURÁN, 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  
ESPECIALIDAD: RELACIONES INDUSTRIALES  
MENCIÓN: RECURSOS HUMANOS

Trabajo de Grado

CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN INNOVADORA

Tesista: Torres Palacios, María Fernanda

Tutor: Lira Durán, Pablo José

Caracas, octubre de 2006

## DEDICATORIA

A Dios, por ser la luz que ilumina cada día mi camino, por no abandonarme en los momentos difíciles y por bendecir cada una de mis acciones.

A mis angelitos, por ser siempre mis guardianes y no desampararme en ningún momento.

A mis tíos, que son mis Padres, Luis y Ligia, por siempre cuidar de mí, por brindarme todo lo mejor que una persona puede recibir, por su amor, por su apoyo incondicional y desinteresado, por ser mi ejemplo a seguir, por sus consejos en todo momento y por confiar en mí en esta etapa tan importante de mi vida. Mil Gracias, porque por ustedes soy quien soy. LOS AMO.

A mi mamá Aracelys, por brindarme siempre todo su amor, por querer lo mejor para mí y apoyarme a lo largo del camino. TE QUIERO MUCHO.

A mis hermanos, Patricia, Miguel, Andreína y Jesús José, por llenar mi vida de sonrisas, de alegrías y enseñarme que con constancia y dedicación se alcanzan las metas. Por acompañarme todos los días de mi vida, por alentarme a ser cada día mejor persona y por brindarme su ayuda en todo momento. A mi cuñada Elizabeth, por ser parte de la familia, por su sencillez, por su ayuda incondicional y por traer al mundo a mis dos sobrinos Luis Miguel y María Vittoria, a los cuales adoro y agradezco los momentos de alegría que me han hecho vivir.

A mis amigas las “brujis” (Ina, Naty, Carol, Scarlet, Lindsay, Maga y Nella), Coral Sánchez y Jessica Torres por compartir estos (5) años, por hacer de la universidad una experiencia inolvidable (me llevo lo mejor de cada una de ustedes), por llegar a mi vida cuando más las necesitaba, por compartir juntas tantos momentos y lograr el sueño que tanto anhelábamos...al fin INDUSTRIÓLOGAS. GRACIAS POR SU APOYO.

María Fernanda

## AGRADECIMIENTOS

A dios, por acompañarme y brindarme las fuerzas necesarias para llegar hasta el final de esta etapa.

A mi familia, amigos y profesores, porque estuvieron allí en el momento justo.

A mi tutor, por confiar en mí, por su apoyo, por sus consejos, por no hacerme decaer y por trabajar en equipo para alcanzar esta meta.

A la profesora Hilda Ruiz, porque desde el inicio confió en mí, me brindó su ayuda y me guió hasta el Prof. Lira.

Al Prof. Pedro Vicente Navarro, por sus asesorías oportunas.

A la Lic. Carmen Elena Peccheda por abrirme las puertas de la organización que representa y permitirme iniciar mi carrera junto a su equipo de trabajo.

A Vanessa Manero, Yurayma Veloza, Neyda Valero, Heidy Hernández, Leticia Caraballo, Tbisay Martínez, Patricia Rangel y María Gabriela Hernández, por su gentileza, por su ayuda desinteresada y por hacer de este camino un aprendizaje profesional.

A todas las personas que formaron parte de la muestra, que amablemente colaboraron y dedicaron su tiempo para que este trabajo fuese una realidad.

A TODOS MIL GRACIAS POR CONFIAR EN MÍ...

## ÍNDICE GENERAL

	PÁG
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
RESUMEN.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	18
<b><u>CAPÍTULO I</u></b>	
<b>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1.- Planteamiento y Formulación del Problema.....	22
<b><u>CAPÍTULO II</u></b>	
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
2.1.- Objetivo General.....	31
2.2.- Objetivos Específicos.....	31
<b><u>CAPÍTULO III</u></b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
3.1.- Cultura Organizacional.....	33
3.1.1.- Antecedentes de la Investigación de la Cultura Organizacional.....	33
3.1.1.1.- Estudios Posteriores.....	34
3.1.1.2.- Importancia de la Cultura Organizacional entre los años 1980 y 1990.....	34
3.1.2.- Aspectos relevantes de la Cultura Organizacional.....	35
3.1.2.1.- Conceptualizaciones de Cultura Organizacional.....	35
3.1.2.2.- Características de la Cultura Organizacional.....	37
3.1.2.3.- Cómo se forma la Cultura Organizacional.....	40
3.1.2.4.- Cómo se aprende la Cultura Organizacional.....	43
3.1.2.5.- Funciones de la Cultura Organizacional.....	44
3.1.2.6.- Cómo los fundadores de empresas configuran la Cultura Organizacional.....	47
3.1.2.7.- Papel de los fundadores en la implantación y transmisión de la Cultura Organizacional.....	48

	PÁG
3.1.2.7.1.- Mecanismos primarios de implantación.....	48
3.1.2.7.2.-Mecanismos de articulación secundaria.....	49
3.1.7.8.-Importancia de la Cultura Organizacional.....	51
3.1.7.9.- La Cultura Organizacional en Venezuela.....	52
3.1.3.-Modelo “Cultura Organizacional” de Edgar Schein.....	54
3.1.3.1.- Dimensión Creaciones.....	56
3.1.3.2.- Dimensión Valores.....	56
3.1.3.3.- Dimensión Creencias Básicas.....	57
3.1.3.3.1.- Creencias en relación con la Naturaleza.....	58
3.1.3.3.2.- Creencias en relación a la Persona.....	59
3.1.3.3.3.- Creencias en relación al Trabajo.....	60
3.1.3.3.4.- Creencias de las Relaciones Interpersonales.....	60
3.1.3.3.5.- Creencias en relación a la Transparencia de la Gestión.....	61
3.2.- Innovación.....	62
3.2.1.- Conceptualizaciones de Innovación.....	62
3.2.2.- Generación de Ideas.....	64
3.2.3.- Creatividad.....	66
3.2.4.- Tipos de Innovación.....	71
3.2.5.- Importancia de la Innovación.....	71
3.2.6.- Gestión Innovadora.....	72
3.2.7.- Modelo “Gestión Innovadora” de Franc Ponti.....	75
3.2.7.1. Generación de Ideas Creativas.....	75
3.2.7.2.-Incorporación de Mejoras.....	76
3.2.7.3.- Análisis del Entorno.....	77
3.2.7.4.- Desarrollo de Equipos de Trabajo.....	77
3.2.8.- 10 Pasos para conseguir una Empresa Innovadora.....	77

## CAPÍTULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

4.1.- Tipo de Investigación.....	81
4.2.- Diseño de Investigación.....	83
4.3.-Población.....	84
4.4.- Unidad de Análisis.....	84
4.5.- Muestra.....	84
4.6.- Variables: Definición Conceptual y Operacional.....	85
4.7.- Técnica e Instrumento de Recolección de los Datos.....	86
4.8.- Confiabilidad y Validez.....	87
4.9.- Procedimiento de Recolección de los Datos.....	89
4.10.- Procesamiento Estadístico de los Datos.....	90

CAPÍTULO V

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1.- Consideraciones Generales.....	92
5.2.- Procesamiento de los Datos.....	92
5.3.- Análisis estadístico de los resultados de las variables estudiadas.....	92

CAPÍTULO VI

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1.- Consideraciones Generales.....	180
6.2.- Variable: Cultura organizacional.....	180
6.2.1.- Resultados obtenidos en la dimensión Creaciones.....	180
6.2.3.- Resultados obtenidos en la dimensión Valores.....	181
6.2.4.- Resultados obtenidos en la dimensión Creencias Básicas.....	182
6.3.- Variable: Gestión Innovadora.....	185
6.3.1.- Resultados obtenidos en la dimensión Generación de Ideas creativas.....	185
6.3.2.- Resultados obtenidos en la dimensión Incorporación de Mejoras.....	186
6.3.3.- Resultados obtenidos en la dimensión Análisis del Entorno.....	187
6.3.4.- Resultados obtenidos en la dimensión Desarrollo de Equipos de Trabajo.....	188

CAPÍTULO VII

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones.....	189
7.2. Recomendaciones.....	193

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	195
---------------------------------	-----

## ANEXOS

## ÍNDICE DE TABLAS

	PÁG
Tabla 1. Estadística descriptiva de los ítems del indicador	
Reglas Formales.....	93
Tabla 2. Estadística descriptiva de los ítems del indicador	
Ambiente Físico de Trabajo.....	93
Tabla 3. Estadística descriptiva de los ítems del indicador	
Lenguaje.....	94
Tabla 4. Estadística descriptiva de los ítems del indicador	
Tradiciones, Costumbres y Otros.....	95
Tabla 5. Estadística descriptiva del indicador Reglas Formales.....	99
Tabla 6. Estadística descriptiva del indicador Ambiente Físico	
de Trabajo.....	100
Tabla 7. Estadística descriptiva del indicador Lenguaje.....	101
Tabla 8. Estadística descriptiva del indicador Tradiciones,	
Costumbres y Otros.....	102
Tabla 9. Estadística descriptiva de la dimensión Creaciones.....	102
Tabla 10. Estadística descriptiva de los ítems del indicador	
Compromiso Afectivo.....	106
Tabla 11. Estadística descriptiva de los ítems del indicador	
Compromiso Continuo.....	107
Tabla 12. Estadística descriptiva de los ítems del indicador	
Compromiso Normativo.....	108
Tabla 13. Estadística descriptiva de los ítems del indicador	
Trabajo en Equipo.....	109
Tabla 14. Estadística descriptiva de los ítems del indicador	
Creatividad/Innovación.....	110
Tabla 15. Estadística descriptiva de los ítems del indicador	
Aprendizaje.....	110
Tabla 16. Estadística descriptiva de los ítems del indicador	
Flexibilidad.....	111

	PÁG
Tabla 17. Estadística descriptiva del indicador Compromiso Afectivo.....	115
Tabla 18. Estadística descriptiva del indicador Compromiso Continuo.....	116
Tabla 19. Estadística descriptiva del indicador Compromiso Normativo.....	117
Tabla 20. Estadística descriptiva del indicador Trabajo en Equipo.....	118
Tabla 21. Estadística descriptiva del indicador Creatividad/Innovación.....	119
Tabla 22. Estadística descriptiva del indicador Aprendizaje.....	120
Tabla 23. Estadística descriptiva del indicador Flexibilidad.....	121
Tabla 24. Estadística descriptiva de la dimensión Valores.....	122
Tabla 25. Estadística descriptiva de los ítems del indicador Creencias en relación con la Naturaleza.....	126
Tabla 26. Estadística Descriptiva de los ítems del indicador Creencias en relación a la Persona.....	127
Tabla 27. Estadística descriptiva de los ítems del indicador Creencias en relación al Trabajo.....	127
Tabla 28. Estadística descriptiva de los ítems del indicador Creencias de las Relaciones Interpersonales.....	128
Tabla 29. Estadística descriptiva de los ítems del indicador Creencias en relación a la Transparencia de la Gestión.....	129
Tabla 30. Estadística descriptiva del indicador Creencias en Relación con la Naturaleza.....	133
Tabla 31. Estadística descriptiva del indicador Creencias en relación a la Persona.....	134
Tabla 32. Estadística descriptiva del indicador Creencia en relación al Trabajo.....	135
Tabla 33. Estadística descriptiva del indicador Creencias de las relaciones interpersonales.....	136
Tabla 34. Estadística descriptiva del indicador Creencias en relación a la Transparencia de la Gestión.....	137
Tabla 35. Estadística descriptiva de la dimensión Creencias Básicas.....	138
Tabla 36. Estadística Descriptiva de los ítems del indicador Creatividad.....	142

Tabla 37. Estadística descriptiva de la dimensión Generación de Ideas Creativas (indicador Creatividad).....	146
Tabla 38. Estadística descriptiva de los ítems del indicador Sensibilidad en la Atención.....	147
Tabla 39. Estadística descriptiva de los ítems del indicador Satisfacción del Cliente.....	148
Tabla 40. Estadística descriptiva de los ítems del indicador Aplicación de Nuevas Técnicas de Trabajo.....	149
Tabla 41. Estadística descriptiva del Indicador Sensibilidad en la Atención.....	153
Tabla 42. Estadística descriptiva del indicador Satisfacción del Cliente.....	154
Tabla 43. Estadística descriptiva del indicador Aplicación de Nuevas Técnicas de Trabajo.....	155
Tabla 44. Estadística descriptiva de la dimensión Incorporación de Mejoras.....	156
Tabla 45. Estadística descriptiva de los ítems del indicador Nuevas Líneas de Negocio.....	160
Tabla 46. Estadística descriptiva de los ítems del indicador.....	161
Tabla 47. Estadística descriptiva del indicador Nuevas Líneas de Negocio.....	165
Tabla 48. Estadística descriptiva del indicador Nuevos Mercados.....	166
Tabla 49. Estadística descriptiva de la dimensión Análisis del Entorno.....	167
Tabla 50. Estadística descriptiva de los ítems del indicador Equipos de Trabajo.....	171
Tabla 51. Estadística descriptiva de la dimensión Desarrollo de Equipos de Trabajo (indicador Equipos de Trabajo).....	175
Tabla 52. Estadística descriptiva de las dimensiones de las 2 Variables en Estudio.....	176

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	PÁG
Gráfico 1. Comparación de las Medias de los ítems de la dimensión Creaciones.....	96
Gráfico 2. Comparación de las Medianas de los ítems de la dimensión Creaciones.....	97
Gráfico 3. Comparación de las Desviaciones Típicas de los ítems de la dimensión Creaciones.....	97
Gráfico 4. Comparación de los Coeficientes de Variación de los ítems de la dimensión Creaciones.....	98
Gráfico 5. Comparación de los Coeficientes de Asimetría de los ítems de la dimensión Creaciones.....	98
Gráfico 6. Comparación de los Coeficientes de Curtosis de los ítems de la dimensión Creaciones.....	99
Gráfico 7. Comparación de las Medias de la dimensión Creaciones y sus indicadores.....	103
Gráfico 8. Comparación de las Medianas de la dimensión Creaciones y sus indicadores.....	104
Gráfico 9. Comparación de las Desviaciones Típicas de la dimensión Creaciones y sus indicadores.....	104
Gráfico 10. Comparación de los Coeficientes de Variación de la Dimensión Creaciones y sus Indicadores.....	105
Gráfico 11. Comparación de los Coeficientes de Asimetría de la dimensión Creaciones y sus indicadores.....	105
Gráfico 12. Comparación de los Coeficientes de Curtosis de la dimensión Creaciones y sus indicadores.....	106
Gráfico 13. Comparación de las Medias de los ítems de la dimensión Valores.....	112

	PÁG
Gráfico 14. Comparación de las Medianas de los ítems de la dimensión Valores.....	113
Gráfico 15. Comparación de las Desviaciones Típicas de los ítems de la dimensión Valores.....	113
Gráfico 16. Comparación de los Coeficientes de Variación de los ítems de la dimensión Valores.....	114
Gráfico 17. Comparación de los Coeficientes de Asimetría de los ítems de la dimensión Valores.....	114
Gráfico 18. Comparación de los Coeficientes de Curtosis de los ítems de la dimensión Valores.....	115
Gráfico 19. Comparación de las Medias de la dimensión Valores y sus indicadores.....	123
Gráfico 20. Comparación de las Medianas de la dimensión Valores y sus indicadores.....	123
Gráfico 21. Comparación de las Desviaciones Típicas de la dimensión Valores y sus indicadores.....	124
Gráfico 22. Comparación de los Coeficientes de Variación de la dimensión Valores y sus indicadores.....	124
Gráfico 23. Comparación de los Coeficientes de Asimetría de la dimensión Valores y sus indicadores.....	125
Gráfico 24. Comparación de los Coeficientes de Curtosis de la dimensión Valores y sus indicadores.....	125
Gráfico 25. Comparación de las Medias de los ítems de la dimensión Creencias Básicas.....	130
Gráfico 26. Comparación de las Medianas de los ítems de la dimensión Creencias Básicas.....	131
Gráfico 27. Comparación de las Desviaciones Típicas de los ítems de la dimensión Creencias Básicas.....	131
Gráfico 28. Comparación de los Coeficientes de Variación de los ítems de la dimensión Creencias Básicas.....	132

	PÁG
Gráfico 29. Comparación de los Coeficientes de Asimetría de los ítems de la dimensión Creencias Básicas.....	132
Gráfico 30. Comparación de los Coeficientes de Curtosis de los ítems de la dimensión Creencias Básicas.....	133
Gráfico 31. Comparación de las Medias de la dimensión Creencias Básicas y sus indicadores.....	139
Gráfico 32. Comparación de las Medianas de la dimensión Creencias Básicas y sus indicadores.....	139
Gráfico 33. Comparación de las Desviaciones Típicas de la dimensión Creencias Básicas y sus indicadores.....	140
Gráfico 34. Comparación de los Coeficientes de Variación de la dimensión Creencias Básicas y sus indicadores.....	140
Gráfico 35. Comparación de los Coeficientes de Asimetría de la dimensión Creencias Básicas y sus indicadores.....	141
Gráfico 36. Comparación de los Coeficientes de Curtosis de la dimensión Creencias Básicas y sus indicadores.....	141
Gráfico 37. Comparación de las Medias de los ítems de la dimensión Generación de Ideas Creativas.....	143
Gráfico 38. Comparación de las Medianas de los ítems de la dimensión Generación de Ideas Creativas.....	143
Gráfico 39. Comparación de las Desviaciones Típicas de los ítems de la dimensión Generación de Ideas Creativas.....	144
Gráfico 40. Comparación de los Coeficientes de Variación de los ítems de la dimensión Generación de Ideas Creativas.....	144
Gráfico 41. Comparación de los Coeficientes de Asimetría de los ítems de la Generación de Ideas Creativas.....	145
Gráfico 42. Comparación de los Coeficientes de Curtosis de los ítems de la dimensión Generación de Ideas Creativas.....	145

	PÁG
Gráfico 43. Comparación de las Medias de los ítems de la dimensión Incorporación de Mejoras.....	150
Gráfico 44. Comparación de las Medianas de los ítems de la dimensión Incorporación de Mejoras.....	150
Gráfico 45. Comparación de las Desviaciones Típicas de los ítems de la dimensión Incorporación de Mejoras.....	151
Gráfico 46. Comparación de los Coeficientes de Variación de los ítems de la dimensión Incorporación de Mejoras.....	151
Gráfico 47. Comparación de los Coeficientes de Asimetría de los ítems de la dimensión Incorporación de Mejoras.....	152
Gráfico 48. Comparación de los Coeficientes de Curtosis de los ítems de la dimensión Incorporación de Mejoras.....	152
Gráfico 49. Comparación de las Medias de la dimensión Incorporación de Mejoras y sus indicadores.....	157
Gráfico 50. Comparación de las Medianas de la dimensión Incorporación de Mejoras y sus indicadores.....	157
Gráfico 51. Comparación de las Desviaciones Típicas de la dimensión Incorporación de Mejoras y sus indicadores.....	158
Gráfico 52. Comparación de los Coeficientes de Variación de la Dimensión Incorporación de Mejoras y sus Indicadores.....	158
Gráfico 53. Comparación de los Coeficientes de Asimetría de la Dimensión Incorporación de Mejoras y sus indicadores.....	159
Gráfico 54. Comparación de los Coeficientes de Curtosis de la Dimensión Incorporación de Mejoras y sus indicadores.....	159
Gráfico 55. Comparación de las Medias de los ítems de la dimensión Análisis del Entorno.....	162
Gráfico 56. Comparación de las Medianas de los ítems de la dimensión análisis del Entorno.....	162
Gráfico 57. Comparación de las Desviaciones Típicas de los ítems de la dimensión análisis del Entorno.....	163

Gráfico 58. Comparación de los Coeficientes de Variación de los ítems de la dimensión análisis del Entorno.....	163
Gráfico 59. Comparación de los Coeficientes de Asimetría de los ítems de la dimensión análisis del Entorno.....	164
Gráfico 60. Comparación de los Coeficientes de Curtosis de los ítems análisis del Entorno.....	164
Gráfico 61. Comparación de las Medias de la dimensión Análisis del Entorno y sus indicadores.....	168
Gráfico 62. Comparación de las Medianas de la dimensión Análisis del Entorno y sus indicadores.....	168
Gráfico 63. Comparación de las Desviaciones Típicas de la dimensión Análisis del Entorno y sus indicadores.....	169
Gráfico 64. Comparación de los Coeficientes de Variación de la dimensión Análisis del Entorno y sus indicadores.....	169
Gráfico 65. Comparación de los Coeficientes de Asimetría de la dimensión Análisis del Entorno y sus indicadores.....	170
Gráfico 66. Comparación de los Coeficientes de Curtosis de la dimensión Análisis del Entorno y sus indicadores.....	171
Gráfico 67. Comparación de las Medias de los ítems de la dimensión Desarrollo de Equipos de Trabajo.....	172
Gráfico 68. Comparación de las Medianas de los ítems de la dimensión Desarrollo de Equipos de Trabajo.....	172
Gráfico 69. Comparación de las Desviaciones Típicas de los ítems de la dimensión Desarrollo de Equipos de Trabajo.....	173
Gráfico 70. Comparación de los Coeficientes de Variación de los ítems de la dimensión Desarrollo de Equipos de Trabajo.....	173
Gráfico 71. Comparación de los Coeficientes de Asimetría de los ítems de la dimensión Desarrollo de Equipos de Trabajo.....	174

	PÁG
Gráfico 72. Comparación de los Coeficientes de Curtosis de los ítems de la dimensión Desarrollo de Equipos de Trabajo.....	174
Gráfico 73. Comparación de las Medias de las dimensiones de las 2 variables en estudio.....	176
Gráfico 74. Comparación de las Medianas de las dimensiones de las 2 variables en estudio.....	176
Gráfico 75. Comparación de las Desviaciones Típicas de las dimensiones de las 2 variables en estudio.....	177
Gráfico 76. Comparación de los Coeficientes de Variación de las dimensiones de las 2 variables en estudio.....	177
Gráfico 77. Comparación de los Coeficientes de Asimetría de las dimensiones de las 2 variables en estudio.....	178
Gráfico 78. Comparación de los Coeficientes de Curtosis de las dimensiones de las 2 variables en estudio.....	178

## RESUMEN

La investigación que a continuación se presenta tiene como objetivo general determinar los elementos de la Cultura Organizacional que facilitan una Gestión Innovadora en empresas de tecnología del sector de consultoría, cuyo centro de negocio es la creatividad, ubicadas en la Gran Caracas según los modelos de Edgar Schein y Franc Ponti.

Para el logro de este objetivo, se planteó una investigación de tipo descriptiva, usando un diseño No Experimental Transeccional Descriptivo, con un muestreo No Probabilístico de Sujetos Tipos o Intencional, en dos (2) empresas de tecnología del sector de consultoría, cuyo centro de negocio es la creatividad, ubicadas en la Gran Caracas y dentro de ellas se escogió a personas que fuesen Ingenieros de diferentes disciplinas.

Las variables de estudio son Cultura Organizacional y Gestión Innovadora, las cuales fueron medidas a través de un cuestionario, conformado por cuarenta y seis (46) ítems basados en preguntas cerradas, con una escala de respuesta tipo likert del uno (1) al cinco (5), en donde, uno (1) representaba “Muy en Desacuerdo”, dos (2) “En Desacuerdo”, tres (3) “Ni acuerdo, Ni en desacuerdo”, cuatro (4) “De Acuerdo” y cinco (5) “Muy de Acuerdo”. Los datos obtenidos fueron analizados mediante estadística, a través de un análisis descriptivo, del cual fue posible evidenciar que las Creencias Básicas son las que permiten captar los elementos de la Cultura Organizacional según el modelo de Schein (1988) y facilitan una Gestión Innovadora a través de la Incorporación de Mejoras, de acuerdo a Ponti (2001).

## INTRODUCCIÓN

La mayoría de nosotros, seamos empleados, directivos o investigadores, conformamos las organizaciones y en ese sentido debido al papel que desarrollamos dentro, se hace necesario relacionarnos entre sí para alcanzar una serie de objetivos compartidos, tanto individuales como colectivos. Se podría decir así, que las organizaciones son mini-sociedades que tienen sus propios patrones de comportamientos y significados compartidos, aptitudes, creencias y valores que forman parte de la cultura organizacional, de manera que ésta ejerce una influencia decisiva en la eficiencia de la organización, para lograr los retos que afronta y su supervivencia. En ese sentido Edgar Schein (1988) nos define Cultura Organizacional de la siguiente manera “El patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado al aprender a hacer frente a los problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado suficientemente bien como para considerarlo válido, y por tanto, para enseñarlo a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”. Así mismo, señala que la palabra cultura tiene muchos significados y connotaciones y que en ese sentido la misma debe ser interpretada como para dar referencia al nivel más profundo de relaciones compartidas en una organización, que la definen de una manera, con forma básica, misión y visión bien estructurados y establecidos. (Schein, 1988).

Visto desde esta perspectiva, la cultura organizacional es un factor estratégico a considerar cuando dentro de la organización se decide trabajar en equipo, identificar potencialidades, administrar recursos, estrategias, lograr diferencias con otras empresas, proporcionar al personal sentido real y práctico del trabajo (a través del significado de tareas y objetivos compartidos, según los valores que hayan sido internalizados, al momento de incorporar nuevas tecnologías), aplicar nuevos modelos gerenciales para elevar la productividad, ampliar

la cartera de clientes, cuando hay falta de sinergia o conflictos entre unidades o grupos, entre otros.

En ese sentido todo esto lleva a pensar, que para alcanzar las metas planteadas es requisito fundamental llevar a cabo una gestión innovadora, cambiar, crear e innovar en los procesos actuales, a fin de conseguir un enfoque nuevo de lo que se busca y así permitir un crecimiento sostenible en el tiempo. A este respecto el autor Franc Ponti (2001), nos da una orientación que sirve de base en la presente investigación, en lo que respecta a la gestión innovadora, para conocer como se desarrolla, cuáles son sus características y que elementos deben estar presentes en la cultura para que la gestión de innovación pueda desarrollarse con éxito, a través de un factor clave como lo es la creatividad. El autor la define de la siguiente manera “resultados originales, satisfactorios y aplicables producidos por la instrumentación del enfoque de la creatividad”.

En esta dirección, la presente investigación pretende determinar los elementos de la Cultura Organizacional que facilitan una Gestión Innovadora, en una muestra de dos (2) empresas de tecnología del sector de consultoría, cuyo centro de negocio es la creatividad, ubicadas en la Gran Caracas.

El estudio permitirá a las organizaciones de este sector, conocerse a sí mismas y entender los elementos que ofrece la cultura organizacional para desarrollar un sistema o proceso innovador mediante la aplicación de la creatividad, lograrán identificar detalles, que al ser descubiertos y mejorados mediante nuevas técnicas innovadoras, darán mayor estabilidad y crecimiento a la empresa, generando en las personas una guía normativa o conducta basados en el desarrollo de ideas creativas e innovadoras, que abrirán paso al fin último: tener resultados innovadores que refuercen la cultura inicial, cultivándose una cultura organizacional de la innovación.

Así tenemos que la investigación está estructurada en VII Capítulos:

El Capítulo I, comienza con el Planteamiento y Formulación del Problema, donde se pone de manifiesto la relevancia del estudio, para quiénes es importante, desde cuándo es un problema, que estudios le preceden, entre otros; para poder dar respuesta y conocer efectivamente que elementos de la Cultura Organizacional facilitan una Gestión Innovadora, en empresas de tecnología del sector de consultoría, cuyo centro de negocio es la creatividad, bajo los enfoques de Edgar Schein (1988) y Franc Ponti (2001). El Capítulo II detalla con exactitud cual es el Objetivo General de la investigación y hacia donde se quiere llegar, a través de los Objetivos Específicos.

Por su parte, el Capítulo III, hace referencia al Marco Teórico, en el cual se describe brevemente la teoría que respalda la investigación, entre las cuales están las referentes a Cultura Organizacional y Gestión Innovadora y conceptos afines de diversos autores, seguido de una breve explicación de las condiciones propuestas por los autores tomados como base, Schein (1988) y Ponti (2001), respectivamente, lo cual finalmente da soporte a los análisis y a la discusión de resultados.

El Capítulo IV, se refiere al Marco Metodológico, en el cual se encuentran especificados los siguientes aspectos: Tipo de Investigación, Diseño de Investigación, Población, Unidad de Análisis, Muestra, Variables (Definición Conceptual y Operacional), Técnica e instrumento de recolección de los datos, Confiabilidad y Validez, Procedimiento de recolección de los datos y Procesamiento estadístico de los datos.

En el Capítulo V, se presenta el Análisis de Resultados, en el cual se observan los resultados obtenidos (tablas, gráficos y breve explicación en términos de media, mediana, desviación típica, coeficiente de variación, asimetría y curtosis) a través de la aplicación de estadística descriptiva, mediante el paquete estadístico SPSS, versión 12.0 for Windows.

En el Capítulo VI, se realiza la Discusión de resultados obtenidos en el capítulo anterior, se explica con mayor detalle y se compara con la teoría que respalda la investigación.

Finalmente en el capítulo VII, se presentan las Conclusiones y Recomendaciones, que en primer lugar sintetiza los resultados obtenidos en el capítulo anterior y expresa ideas que permiten dar continuidad al presente estudio. Concluyendo así la investigación con las Referencias Bibliográficas y los Anexos.

## CAPÍTULO I

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1.- Planteamiento y Formulación del Problema.

Las organizaciones representan un entramado social, elaborado para el logro intencional de objetivos determinados, que constantemente están expuestos a evolución y cambio e influyen directa o indirectamente en la vida de los individuos y éstos en ella, es decir son estructuras sociales complejas, puesto que su principal componente son los seres humanos que las conforman y los múltiples roles que éstos deben desempeñar dentro y fuera de ellas. (Viloria, 2001).

Se podría decir así, que las organizaciones son mini-sociedades que tienen sus propios patrones de comportamientos y significados compartidos, aptitudes, creencias y valores que forman parte de la cultura organizacional, de manera que ésta ejerce una influencia decisiva en la eficiencia de la organización para lograr los retos que afronta y su supervivencia. En ese sentido Granell, Garaway y Malpica (1997) dan un acercamiento al concepto de Cultura Organizacional, definiéndola 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”.

El rol que desempeña la cultura, dentro de una organización, permite que su estudio dentro de la investigación del comportamiento organizacional, constituya un importante problema y tema para ser abordado puesto que, permite una mayor comprensión de las dinámicas que se llevan a cabo dentro de las organizaciones y cómo éstas influyen y desarrollan las potencialidades de los individuos.

Visto de esa manera la cultura pasa a ser un elemento clave. Siendo así el modo singular como los individuos entienden el trabajo, las preferencias que tienen, lo que valoran positiva y negativamente, el sentido que le otorgan a lo que hacen, por qué lo hacen y para qué lo hacen. El elemento central que gira entorno a toda esta concepción de cultura, son los valores organizacionales, entendidos como sistemas de preferencias en el comportamiento, expresados positiva o negativamente, lo que es deseable o apropiado, lo bueno y lo malo. Son de algún modo la internalización de las normas de la sociedad, aplicados dentro de las organizaciones. Son criterios que dotan de sentido a la cultura y a la sociedad y los mismos son compartidos y reconocidos por una gran cantidad de personas, independientemente del juicio de un individuo en particular. (Margarita y Vaalmondez, 1994).

Robbins (1999), señala que los valores del individuo influyen y afectan el comportamiento de las personas, tanto dentro como fuera de la organización; ya que determinan ideas preconcebidas de lo que debe y no debe ser, interpretando lo bueno y lo malo. Es por ello que Deal y Kennedy (1985, c.p. Giménez, 1998), afirman lo siguiente: “los valores organizacionales son una estrategia para generar identidad, dirección y modo de ser (cultura) en la organización”. Pero, en la medida en que los individuos comparten dichos valores será posible desarrollar una cultura organizacional fuerte.

En Venezuela desde hace ya varios años, los estudios sobre cultura organizacional han sido importantes para conocer en que forma se dan las interrelaciones dentro de las empresas, así como también para obtener información acerca de cómo piensan los trabajadores, la manera de llevar a cabo los procesos, entre otras actividades. En 1996, Granell y colaboradores llevaron a cabo un estudio donde se pudo conocer cómo piensa el venezolano y cómo concibe la cultura organizacional, el trabajo, las relaciones con los compañeros y con figuras de autoridad. En tal sentido, en 1997 se realizó una encuesta en 20 organizaciones para saber las opiniones de gerentes, profesionales y empleados acerca de cómo percibían las mismas. En general, se obtuvo como resultado que éstas se perciben como estructuras jerárquicas con líneas de autoridad bien definidas, en las cuales el venezolano piensa que unos instruyen, delegan y controlan, mientras que otros siguen instrucciones, ejecutan y son

controlados. “Esta visión de las organizaciones y la vida organizacional contribuye a crear una realidad de dependencia y, en consecuencia, una actitud pasiva del empleado”.

Así mismo, en otro estudio llevado a cabo por el Instituto para la Investigación y la Cooperación Internacional (IRIC), en el año 1996, se encontraron resultados contrarios al supuesto que se manejaba dentro de los negocios, el cual se basaba en el hecho de que las diferencias nacionales pueden ser opacadas por el efecto unificador de una cultura organizacional. Sin embargo la investigación contradujo esta creencia, puesto que se llegó a la conclusión que “los gerentes tienden a mantener su identidad nacional, las organizaciones tienden a seleccionar personas que se ajustan mejor a sus culturas y las personas se sienten atraídas por organizaciones cuyas culturas se parecen más a las suyas”. (Granell et al, 1997).

Hobbs (1997) indica que los diferentes cambios de cultura organizacional, han surgido como respuesta a los distintos diseños de organización que los gerentes tradicionales no han podido resolver. Las medidas implementadas en tiempos anteriores no conducían a los resultados esperados, y en consecuencia se generaban conflictos internos, los cuales desencadenaban en confrontaciones entre empresarios y empleados.

En el pasado concebir a las organizaciones como poseedoras de una cultura, era solo verlas como un medio racional a través del cual se podría coordinar y controlar a un grupo de personas, considerándolas como pequeñas sociedades dotadas de procesos de socialización, de normas y estructuras sociales. (Hobbs, 1997).

Igualmente, es importante destacar otros estudios, en los cuales los investigadores han relacionado cultura organizacional con otras variables o la abordan desde otra perspectiva. Tal como se presenta a continuación:

Cuadro de Otras Investigaciones o Tesis relacionadas con Cultura Organizacional

Institución Educativa	Nombre Tesis	Año	Problema de Investigación	Conclusiones
UCV	Estudio de la cultura organizacional en la Gerencia de RRHH de una empresa del sector eléctrico desde una perspectiva del modelo de valores por competencias de Robert Quinn	1999	Analizar la cultura organizacional en la Gerencia de RRHH de Edelca a partir del modelo de Robert Quinn	1) No se observaron tendencias marcadas hacia un rol específico. Los sist. de RRHH no están orientados a fortalecer una cultura al logro como productividad y satisfacción del personal 2) Alta tendencia hacia el modelo de relaciones humanas y objetivo racional
UCV	Diagnóstico de la cultura organizacional en una empresa del sector bancario, basado en el modelo de Edgar Schein	2002	Diagnóstico de cultura organizacional de una empresa (citibank) a través del modelo de Edgar Schein	1) La cultura está orientada a dominar el entorno. 2) El conocimiento necesario para la toma de decisiones, se obtiene tomando en cuenta la especialidad y la experiencia.

Sin embargo, es conveniente señalar que cultura organizacional no es sólo un medio racional para coordinar y controlar personas, sino que es el medio que le permite a la empresa conocerse a sí misma, identificar sus potencialidades, administrar sus recursos, sus estrategias y lograr diferenciarse de otras. Le proporciona al personal el sentido real y práctico que tiene el trabajo, a través del significado de las tareas y los objetivos compartidos. Así mismo, como señala Hobbs (1997) la cultura organizacional no existe como una estructura física que se pueda tocar, pero es indudable la manera como influye en el pensamiento, en la acción, en las

formas de organizar y negociar de las organizaciones, es decir en la conducta misma de los trabajadores. Es por ello, que todo el proceso que debe llevar a cabo la organización para ejecutar sus planes de negocio, sus acciones y estrategias debe estar acompañado de una visión de resultados positivos a corto y largo plazo.

En ese sentido, Shein (1988) enfoca el estudio de la cultura organizacional como una visión de lo inconsciente a lo consciente, distinguiendo entre la esencia de la cultura y sus manifestaciones, respectivamente. Plantea que dicho estudio se realice mediante (3) dimensiones, que son las que servirán de base para orientar los resultados de este estudio, a saber: Creaciones, Valores y Creencias Básicas. Para comprender la dinámica de la cultura, se necesita de un modelo con respuestas teóricas bien fundadas, con un acercamiento funcionalista que proporcione dimensiones e indicadores adecuados, para el entendimiento de la manera en que funcionan los grupos y las empresas. Estas ventajas las proporciona el modelo de Schein (1988), puesto que ofrece una visión dinámica, donde los conceptos y las explicaciones están pensados para esclarecer el funcionamiento de la cultura y qué se debe hacer para descifrarla.

Muchos autores señala Miovic (1989) al momento de estudiar y abordar la cultura organizacional tienden a confundirla con clima organizacional, por lo cual es conveniente puntualizar la diferencia. El “clima” hace referencia a las percepciones que tienen los empleados de la organización acerca de ésta, como lo dice Vilma Haiek, (citado por Miovic, 1989): “lo que el clima realmente mide es el ajuste entre la cultura prevaleciente y los valores individuales de los empleados. Si los empleados han adoptado los valores de la cultura prevaleciente el clima es “bueno”. Si ellos no lo han hecho, el clima es “pobre”.

Por ende, una vez aclarada la diferencia aclara la autora se comprenderá mejor que el individuo por estar la mayor parte de su tiempo dentro de la organización necesita sentir que forma parte de ella, asumiendo los valores y normas que se le transmiten, para que de esa manera pueda dar lo mejor de si y el ambiente de trabajo sea lo menos pesado posible.

Lira (2004) apunta que la cultura puede convertirse en un gran facilitador o en uno de los obstáculos más formidables para el cambio; puesto que cualquier transformación a nivel de estructura, estrategia o tecnología, requiere de un análisis cuidadoso de sus implicaciones culturales y un diseño apropiado para crear, valorar y reforzar las conductas necesarias que apoyen los planes de acción. Por lo tanto, una vez que se logra que los trabajadores sientan de alguna manera que cumplen un papel fundamental dentro de la cultura de la organización, es cuando se puede pensar en llevar a cabo cambios y transformaciones e instaurar procesos de gestión basados en la innovación, ya que se espera que el comportamiento del capital humano realice acciones específicas cuyos resultados sean innovadores. Sin embargo, es conveniente señalar “tomar la decisión estratégica de innovar, es colocar a toda la organización o mejor dicho, a todos sus integrantes en un cambio que implica iniciar un tránsito hacia una transformación en la manera de pensar y hacer las cosas.” De esa forma, el papel de la gerencia de recursos humanos es fomentar y desarrollar actividades como agente de cambio.

Visto entonces desde esa perspectiva, la cultura se convierte en tema estratégico no sólo cuando dentro de la organización se decide trabajar en equipos, lo cual requiere un esfuerzo por parte de todo el personal, de manera de lograr que la producción del negocio aumente; sino también cuando la globalización obliga a enfrentar la diversidad cultural, cuando se incorporan nuevas tecnologías y se espera que la gente haga buen uso de ella, cuando se decide aplicar nuevos modelos gerenciales para elevar la productividad, cuando hay falta de sinergia o conflictos entre unidades o grupos, entre otros. Ahora bien, para alcanzar las metas planteadas es requisito fundamental cambiar e innovar en los procesos actuales, a fin de conseguir un enfoque nuevo de lo que se busca y así permitir un crecimiento sostenible en el tiempo. Cuanto mayor sea la consistencia entre la decisión y la cultura que la apoye, menor será el riesgo de fracasar. (Granell, 1997).

“La transformación debe basarse en el cambio del comportamiento corporativo” (Phillippe, 1994). Hay muchas organizaciones que consideran que los cambios exitosos son los que elevan los indicadores económicos y financieros en un mediano plazo, generalmente logrados mediante reducciones en el tamaño de la compañía. Sin embargo, el autor plantea la idea que es engañoso creer, que el éxito del cambio a través de innovaciones se deba

completamente a la habilidad del cuerpo gerencial para generar resultados a través del desarrollo de proyectos y reasignación de recursos. Marin (1998) afirma “los cambios se tornan exitosos, cuando desarrollan la cultura corporativa, esto es, cuando logran generar e interiorizar una filosofía de crecimiento con perspectiva de largo plazo, en el nuevo entorno de competencia”. Es por ello que “la probabilidad de éxito no es sólo función del número de veces que una organización ha emprendido el reto de la innovación, sino también de la actitud innovadora que sus líderes inserten en la cultura.” (Cardozo, 2003). Ya que, en la medida en que se conozcan las condiciones y elementos que ofrece la cultura organizacional y se establezcan programas de gestión innovadora basados en el desarrollo de ideas creativas e innovadoras puestas en marcha mediante una conducta innovadora, se logrará el fin último: resultados innovadores que refuercen la cultura inicial, cultivándose en ese sentido una cultura organizacional basada en la creatividad y la innovación.

El problema radica en que muchas culturas están centradas en la obediencia y jerarquía, en la dependencia y el control, en la seguridad y la protección de la organización hacia su gente, en el temor a cometer errores y en proteger los conocimientos, por eso no se arriesgan a tomar decisiones que conlleven un proceso innovador, ya que existe un temor al fracaso. (Granell, 1997).

Es por ello que tanto los gerentes como los trabajadores deben sentirse identificados con la cultura de la organización, a fin de que puedan lograr el éxito de su gestión a través no sólo de la toma de decisiones estratégicas basadas en el desarrollo de la creatividad e innovación, sino también a través del conocimiento de su cultura. De modo que la nueva realidad de los departamentos de recursos humanos sea “expresar su rol en términos de valor creado”, para lograr diferenciarse de otras organizaciones. (Ulrich, 1997).

De este modo es posible observar que estudiar la cultura organizacional, implicaría a su vez estudiar un proceso de gestión innovadora, puesto que se debe conocer bien la organización, saber qué se puede lograr y hasta dónde se puede llegar, mediante el conocimiento de los niveles planteados por Schein (1988) (creaciones, valores y creencias básicas). Así como también, mediante la teoría propuesta por Ponti (2001) (generación de

ideas creativas, incorporación de mejoras, análisis del entorno y desarrollo de equipos de trabajo), mediante la cual se determinen los elementos característicos de una gestión innovadora, que permitan entender como se facilita o impide el reforzamiento a la cultura inicial.

En tal sentido, es de gran interés para muchas empresas que pongan en práctica la innovación conocer algo más que las condiciones e inversiones iniciales requeridas para alcanzar los resultados innovadores que se desean, ya que en la mayoría de los casos son ellos los responsables de dirigir el proceso de innovación que se da entre insumos, personal, ambiente y resultados.

Por ello es necesario que una de las estrategias fundamentales en la gestión de recursos humanos, que le permita a la organización en el largo plazo obtener resultados eficientes y sostenibles en el tiempo: sea innovar. La mayoría de los actos creativos sean innovaciones extraordinarias o pequeñas mejoras que ocurren en las organizaciones, indican Robinson y Stern (2000) se dan de forma inesperada, no son planeados y surgen de donde menos se esperan. No se sabe de qué se tratan, ni quién está involucrado, ni cómo ni cuándo sucederán, pero esa es la esencia, la creatividad corporativa se da por un poder desconocido, por lo inesperado. Sin embargo, este acto de creatividad corporativa amerita de un ambiente nutrente que facilite, que reconozca y de sentido a las acciones basadas en el mejoramiento y la creatividad.

En palabras de Kuczarski (1997) “la innovación es 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 esa visión en realidad.”

Para cualquier organización la aplicación de la creatividad es sumamente importante para su supervivencia, debido a que a través de ella pueden identificarse detalles que al ser descubiertos y mejorados mediante nuevas técnicas innovadoras, logren una mayor estabilidad en la empresa. (Robinson y Stern, 2000). De tal manera “una compañía es creativa cuando sus empleados hacen algo nuevo y potencialmente útil sin que se les haya mostrado o enseñado

directamente”. Así mismo, plantean que la aplicación de un proceso creativo, genera (2) resultados tangibles, los cuales son: el mejoramiento (cambios a lo que ya está hecho) y las innovaciones (actividades completamente nuevas para la compañía). Estos resultados se logran sin una planificación previa y sin saber quienes han estado involucrados.

Es por ello que las dimensiones planteadas en los modelos de cada autor Schein (1988) y Ponti (2001), respectivamente servirán de guía en este estudio para determinar, cuáles son los elementos de la Cultura Organizacional, que facilitan una Gestión Innovadora en empresas de tecnología del sector de consultoría, cuyo centro de negocio es la creatividad.

Finalmente, la realización de este trabajo de investigación contribuirá y enriquecerá no sólo a las gerencias de recursos humanos sino a toda la organización, puesto que en la medida en que se conozcan y entiendan las condiciones que ofrece la cultura organizacional para desarrollar un sistema o proceso innovador, que a su vez genere en las personas una guía normativa o conducta basados en el desarrollo de ideas creativas e innovadoras, se logrará el fin último: resultados innovadores que refuercen la cultura inicial, cultivándose en ese sentido una cultura organizacional de la innovación.

Es por todo lo anteriormente expuesto, que el interés de ésta investigación es dar respuesta a la siguiente interrogante:

**¿CUÁLES SON LOS ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE FACILITAN UNA GESTIÓN INNOVADORA EN EMPRESAS DE TECNOLOGÍA DEL SECTOR DE CONSULTORÍA, CUYO CENTRO DE NEGOCIO ES LA CREATIVIDAD, UBICADAS EN LA GRAN CARACAS?**

## CAPÍTULO II

### OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. Objetivo General.

Determinar los elementos de la cultura organizacional que facilitan una gestión innovadora en empresas de tecnología del sector de consultoría, cuyo centro de negocio es la creatividad, ubicadas en la Gran Caracas.

#### 2.2. Objetivos Específicos.

2.2.1.- Determinar las Creaciones de la Cultura Organizacional que facilitan una Gestión Innovadora en empresas de tecnología del sector de consultoría, ubicadas en la Gran Caracas.

2.2.2.- Determinar los Valores prevalecientes en la Cultura Organizacional que facilitan una Gestión Innovadora en empresas de tecnología del sector de consultoría, ubicadas en la Gran Caracas.

2.2.3.- Determinar las Creencias Básicas prevalecientes en la Cultura Organizacional de las empresas de tecnología del sector de consultoría que facilitan una Gestión Innovadora.

2.2.4.- Determinar los elementos de la Generación de Ideas Creativas de las empresas de tecnología del sector de consultoría.

2.2.5.- Determinar los elementos de la Incorporación de Mejoras de las empresas de tecnología del sector de consultoría.

2.2.6.- Determinar los elementos del Análisis del Entorno de las empresas de tecnología del sector de consultoría.

2.2.7.- Determinar los elementos del Desarrollo de Equipos de Trabajo de las empresas de tecnología del sector de consultoría.

## CAPÍTULO III

### MARCO TEÓRICO

El objetivo de este capítulo consiste en “sustentar teóricamente el estudio, es decir, analizar y exponer las teorías, los enfoques teóricos, las investigaciones y los antecedentes en general, que se consideren válidos para el correcto encuadre del estudio”. (Rojas 2001, c.p Sampieri, 1991)

#### 3. 1.- Cultura Organizacional.

##### 3.1.1- Antecedentes de la Cultura Organizacional.

Trice y Beyer (1993, c.p. Sfeir y Mata, 1994) indican que “el primer intento sistemático para entender el trabajo moderno de las organizaciones en términos culturales, tuvo lugar a principios de 1930 durante la última fase de los estudios de Hawthorne en la Western Electric company en Chicago, Illinois”. (p.23). Este estudio, fue básico para el análisis y conocimiento del comportamiento humano en las organizaciones de trabajo. Los estudios de Hawthorne se iniciaron con experimentos sobre las relaciones entre productividad y el medio ambiente físico de trabajo. Dichos experimentos produjeron resultados confusos y difíciles de explicar en términos técnicos; por tal motivo, la compañía decidió incorporar a científicos del comportamiento al estudio que se llevaba a cabo. Entre ellos, se hallaban Elton Mayo y W. Lloyd Warner, el trabajo realizado por estos dos investigadores demostró que las culturas de las comunidades dan forma a las culturas de los sitios de trabajo, y éstas a su vez afectan el comportamiento del trabajador y la productividad, en un ambiente específico de trabajo.

#### 3.1.1.1.- Estudios Posteriores.

Otra investigación se desarrolló en Inglaterra, donde un grupo de científicos sociales del Instituto de Tavistock, llevó a cabo estudios en las organizaciones considerándolas como sistemas culturales. Los resultados de estos estudios dieron a conocer varias innovaciones en la investigación de la cultura organizacional, una de ellas fueron las creencias sobre el valor positivo de la participación del trabajador en la toma de decisiones de la empresa.

Asimismo, otro importante estudio realizado en EE.UU fue el de Burton Clark's, ya que mostró lo que él llama "sagas organizacionales sobrevivientes a largo plazo". Su concepto de saga es muy similar al de cultura organizacional, y escogió ese término para resaltar el rol de los fundadores y el papel de la tradición histórica en la formación de la misma. (Sfeir y Mata, 1994).

#### 3.1.1.2.- Importancia de la Cultura Organizacional entre los años 1980 y 1990.

Aunque el estudio de la cultura organizacional no era nuevo durante ese período, efectivamente tuvo gran impacto. Se publicaron dos de los libros más destacados en hablar de la importancia de las culturas organizacionales para la productividad y adaptabilidad organizacional, el primero de esos libros fue: Ouchi con la "Teoría Z", 1981. y Peters y Waterman con "En busca de la Excelencia", 1982. (Bello y Di Giovanni, 2002).

Además de ello, existieron otras razones que lograron que el concepto de cultura organizacional fuese de interés para gerentes, para la prensa y para los estudiantes, entre ellas estaban: la turbulencia y dificultades que experimentaron las firmas americanas, compitiendo con organizaciones de países que tenían culturas muy diferentes, y la realización de aproximaciones estructurales-rationales de algunos estudiantes para entender que las empresas pasan por aspectos cruciales, los cuales afectan la vida de sus miembros. (Trice y Beyer, 1993, c.p. Sfeir y Mata, 1994). Debido a esto, los gerentes americanos comenzaron entonces a ver la cultura como una manera de integrar los intereses de los trabajadores y de los gerentes, para crear acuerdos y cooperación en sus organizaciones.

### 3.1.2.- Aspectos relevantes de la Cultura Organizacional.

#### 3.1.2.1. - Conceptualizaciones de Cultura Organizacional.

Las organizaciones tienen una finalidad y unos objetivos de supervivencia, pasan por diferentes ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen personalidad, necesidades, carácter, y se les considera como micro sociedades porque tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia.

Al respecto Robbins (1999) plantea que la idea de concebir a las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados común entre sus miembros), constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años, éstas eran consideradas simplemente como un medio racional, el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos y relaciones de autoridad, entre otros. Sin embargo, las organizaciones son algo más que eso: pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras o conservadoras, tienen una atmósfera y carácter especial que va más allá de los simples rangos estructurales.

El uso del concepto de cultura proporciona una nueva óptica que permite a la gerencia de Recursos Humanos comprender y mejorar la organización. Las definiciones que a continuación se plantean, han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en el entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

Handy (1976, c.p. González y Bellino, 1995), define la cultura como “un conjunto de normas, valores y creencias infinitamente variable y que cambia de compañía en compañía” (p.15).

Deal y Kennedy (1985) sostienen que el elemento humano es el recurso más importante con que cuenta una empresa, y que la forma de administrarlo es mediante el uso de los indicadores proporcionados por la cultura. En este orden de ideas, los valores son la médula de

la cultura, son las creencias y conceptos básicos que dan sentido de dirección común para todos los empleados y señalan guías para su comportamiento cotidiano.

Bruner (1991, c.p. Mantilla, 2001) menciona que “la cultura es un sistema de símbolos, de formas de vida y de trabajo, comportados por una colectividad. Ella representa el mundo que construimos, transformamos y al que nos adaptamos, es decir, la cultura nos permite desarrollarnos y completarnos.”

Tylor (1994, c.p. Rumney y Maier, 1996) define la cultura como “ese todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, las leyes, las costumbres y otras aptitudes adquiridas por el hombre como miembro de una sociedad.”

Scheider (1994) se refiere a la cultura organizacional como “los patrones de la organización, valores y creencias, que se ven influenciados fuertemente por las acciones gerenciales.”

Robbins (1996) “la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre sus miembros y distingue a una organización de otras”.

Brandt (1997) considera la cultura “como todo lo que el hombre ha creado, formado y transformado en la interrelación con el mundo, las cosas, y el hombre”.

Granell (1997) se refiere a la cultura 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”.

Hodge, Anthony y Gales (2000) señalan que “la cultura corporativa es un constructo constituido por dos niveles que incluye, tanto las características observables como inobservables de la organización. A nivel observable, la cultura incluye diversos aspectos de la organización, como la arquitectura, la forma de vestir, los patrones de comportamiento, las reglas, las historias, los mitos, el lenguaje y las ceremonias. A nivel inobservable, la cultura está formada por valores, normas, y creencias compartidas por los miembros de la organización. La cultura es modelo o configuración de estos dos niveles de características que orienta y dirige a los miembros de la organización en el manejo de problemas y su entorno.”

Cliford Geertz (1973, c.p. Siliceo y col, 2004) “la cultura es un patrón de significados transmitido históricamente, incorporada en símbolos; un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas, por medio de las cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actividades en relación con la vida”.

Finalmente tenemos que en palabras de un reconocido experto en cultura organizacional del MIT (Massachussets Institute of Technology), llamado Edgar Schein, la cultura organizacional se define como “el patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado al aprender a hacer frente a los problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado suficientemente bien como para considerarlo válido, y , por tanto, para enseñarlo a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”. Así mismo señala que la palabra cultura tiene muchos significados y connotaciones, y que en ese sentido, la misma debe ser interpretada como para dar referencia al nivel más profundo de relaciones compartidas en una organización, que la definen de una manera, con forma básica, misión y visión bien estructurados y establecidos. (Schein, 1988).

### 3.1.2.2.- Características de la Cultura Organizacional.

En base a los conceptos planteados, la cultura organizacional es asimilada como un sistema de significados compartidos, en donde los trabajadores se identifican con la empresa que consideren que comparte sus mismos ideales, valores, es decir con una empresa en la que sientan que captan la esencia de la cultura, la cual puede resumirse en las siguientes (7) características primarias, propuestas por Robbins (1999, p.682):

1. Innovación y asunción de riesgo: Es el grado hasta el cual se incentiva a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
2. Atención al detalle: Es el grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
3. Orientación a los resultados: Es 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: Es 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: Es el grado hasta donde las actividades del trabajo están organizadas entorno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.
6. Energía: Es el grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva en lugar de calmada.
7. Estabilidad: Es el grado hasta donde las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento del statu quo en lugar de insistir en el crecimiento.

Cada una de estas características se encuentra presente en las organizaciones en menor o mayor medida y al conjugarse dan particularidad a cada cultura organizacional, lo cual a su vez tiene relación o depende de los valores y creencias que tenga la empresa y si son compartidos o no por los empleados.

Es por ello que se concibe la cultura organizacional, como un factor estratégico de éxito que debe tomarse en cuenta al momento de introducirse cambios organizacionales y al momento de decidir instaurar un modelo de gestión innovadora, pues es la que ofrece las condiciones para hacerlo. En la medida en que sea tomada en cuenta, puesta en escena y combinada en el momento oportuno, favorecerá al logro del propósito general: innovar.

La cultura organizacional es diferente en cada organización, señala Lira (2004) por lo cual se puede decir, que cada miembro perteneciente a una empresa debe conocer, aceptar y adaptarse a la suya. Es por ello que se afirma entonces, que la misma es aprendida y dicho aprendizaje se puede llevar a cabo mediante dos procesos: El primero de ellos consiste en que los miembros de la organización a través de mecanismos de defensa aprendan a enfrentar cualquier tipo de amenaza y en segundo lugar que cuando algún aspecto de la organización les parezca positivo lo refuercen y asimilen. En la medida que las personas se adaptan a su empresa, en esa misma medida aprenden y pueden crear mecanismos y métodos innovadores para obtener mejores resultados en las tareas ejecutadas.

Asimismo, el contexto externo también es un fuerte determinante en la cultura organizacional, puesto que la organización debe sobrellevar o estar al tanto de los cambios que vienen desde fuera y que le puedan impactar, por ello debe estar atenta a toda transformación que se genere y estar preparada para poder responder de manera creativa e innovadora, de manera tal de recibir beneficios positivos y no lo contrario. (Lira, 2004).

Además de lo expuesto anteriormente Siliceo y col. (2004) señalan que la participación, la integración, la creatividad y el empowerment, son aspectos de la cultura organizacional que de manera prioritaria tienen que tomarse en cuenta por los líderes del futuro. Esto significa que la cultura organizacional del siglo XXI, se desarrollará a través de líderes constructores del aprendizaje en donde se tomen en cuenta los procesos humanos, en ese sentido los más importantes en términos de cultura organizacional, son los siguientes:

- 1.- la comunicación e información,
- 2.- la integración y el trabajo en equipo,
- 3.- la delegación y el empowerment,
- 4.- la motivación y el reconocimiento,
- 5.- la creatividad e innovación,
- 6.- la capacitación y el desarrollo humano,
- 7.- la toma de decisiones,
- 8.- el liderazgo

Por consiguiente, las características mencionadas permiten que la cultura se genere y transmita a través de los anteriores procesos, favoreciendo en ese sentido la libertad, autonomía, auto motivación y autocontrol en los obreros, empleados y ejecutivos.

### 3.1.2.3.- Cómo se forma la Cultura Organizacional.

Serna (1997) afirma que en el proceso de creación de una cultura organizacional interactúan e influyen muchas fuerzas, entre las cuales se encuentran:

- Los Fundadores: Son aquellos que incorporan a la empresa sus iniciativas, principios, prioridades, valores y la comprensión que tienen de la organización. A tales efectos, Siliceo y col. (2004), agregan que los fundadores deben mediante un esfuerzo compartido, cumplir las siguientes tareas o retos fundamentales que permitan formar y transmitir la cultura organizacional con éxito, a saber:
  - Crear una visión y compartirla con todo el personal y hacerle un adecuado seguimiento.
  - Definir la misión y el código de valores de la organización, comunicarla y reforzarla sistemáticamente con conductas congruentes de parte de todos los miembros de la organización, mediante el modelaje.
  - Identificar, enriquecer y encauzar el capital intelectual y emocional en base a resultados de alta calidad y competitividad.

- Construir equipos que mediante la transformación positiva manejen los cambios y conflictos.
  - Dar a la educación, capacitación y desarrollo de todo el personal una alta prioridad.
  - Crear y mantener un proceso de mejora continua, a través de un: enfoque al personal, un enfoque al cliente y un enfoque a los procesos.
  - Claridad en los objetivos, responsabilidades y funciones del personal. Evaluación de desempeño, sistemas de compensación y políticas de reconocimiento.
  - Fortalecer el trabajo en equipo.
  - Diálogo personal.
  - Promover un alto nivel de energía y orientación a resultados.
- Estilo de Dirección: Se refiere a que los líderes dentro de las organizaciones poseen un poder que les presta una ventaja especial en el desarrollo del sistema de valores y códigos de competencia; por lo que constituyen uno de los actores más críticos, debido a que influyen en el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones, la forma de dirigir el sistema total y en especial, contribuyendo a fijar el tono de las instrucciones entre los miembros de la organización.
  - Claridad de los Principios Organizacionales: Se refiere al establecimiento marco axiológico que define el comportamiento de los individuos en la organización. Principios y valores que inspiran la vida institucional, deben ser explícitos de manera que se puedan divulgar y ser consecuentes con el logro de los mismos. La claridad de la comunicación hace que la información sea mejor recordada y transmitida a los nuevos miembros.

En tal sentido “los valores identifican y refuerzan, mediante propuestas socioculturalmente coactivas de comportamiento, las áreas importantes del tejido cultural, de cuyo buen funcionamiento depende la sobre vivencia y el logro de los fines del grupo”. (Siliceo y col, 2004). Los valores configuran una parte fundamental de la identidad de la organización, es por ello que la cultura orienta el comportamiento de los individuos. (Siliceo y col, 2004).

- Autonomía Individual (Empowerment): Margen de responsabilidad, dependencia, autonomía y creatividad que le es permitida a los miembros de la organización. Se refiere también a los niveles de centralización o descentralización que la administración genera en el contexto organizacional.
- Estructura: Diversos tipos de estructuras originan diferentes tipos de culturas, es decir, en el caso de que existan estructuras altas con abundantes normas y procedimientos, mayores niveles de supervisión directa y un permanente control sobre los trabajadores, ello genera una cultura organizacional diferente a la de una estructura plana donde los procedimientos son ágiles y flexibles, lo que permite facilitar la comunicación de reglas y procedimientos además de fomentar la interacción entre sus miembros.
- Sistemas de Apoyo: Definen la cultura de una organización, en cuanto a tecnología informática y comunicación, intervienen en el manejo y distribución de la información que genera una cultura, de ahí que el rol de los sistemas de información sea un factor de gran importancia en los procesos administrativos y normativos dentro de cualquier organización, puesto que determinan la faena en que se llevan a cabo las tareas y la interacción con los miembros.
- Sistemas de Recompensas, Reconocimientos y Sanciones: Forma como una organización incentiva, motiva, evalúa, reconoce o sanciona a sus miembros. Los sistemas de desempeño, las políticas de remuneración y de promoción o ascenso, así como los procedimientos de sanción son elementos y factores que contribuyen a la formación de una cultura organizacional.
- Estímulo al Riesgo: Capacidad de generar en los empleados la innovación y la asunción de riesgos, origina contextos culturales diferentes con conductas diversas que influyen en el sistema de toma de decisiones.
- Direccionamiento Estratégico: Tiene que ver con la visión empresarial, bien sea a mediano plazo o largo plazo, influye también como elemento en la configuración de la

cultura organizacional, puesto que los comportamientos organizacionales del sistema son bien diferentes y por tanto su contexto cultural muy distinto.

- Talento Humano: Hace referencia al nivel educativo, experiencia, compromiso, satisfacción personal de cada individuo en la organización, es decir su reconocimiento como ser humano. La remuneración equitativa, las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo y una evaluación justa, las cuales son componentes fundamentales de la cultura organizacional. Las personas altamente comprometidas y satisfechas con la organización se identifican con las experiencias como logros emocionales obtenidos dentro de la empresa, que se ven reflejados en los sentimientos, creencias, pensamientos y valores que manifiestan los miembros de una determinada organización, lo que servirá como elemento diferenciador y delimitador con otras culturas.

#### 3.1.2.4.- Cómo se aprende la Cultura Organizacional.

Para que cada miembro de una organización aprenda, comprenda y viva diariamente la cultura de su empresa debe conocerla a fondo. Para ello la cultura es transmitida a los empleados de diversas formas, siendo las más comunes según Robbins, 1996, las siguientes:

- Historias: Relatos, narraciones, acontecimientos de los fundadores. Ruptura de reglas, reducciones de la fuerza laboral, éxitos y fracasos, así como las reacciones y la forma como la organización maneja las situaciones, de manera que estas historias mantienen y representan el presente y el pasado, además de que proporcionan explicaciones y regularidad a las prácticas actuales.
- Rituales: Elementos vitales y complejos en la vida de cualquier grupo u organización. Son secuencias y acciones repetidas que transmiten y refuerzan los valores claves de la organización, destacando las metas más importantes.

- Símbolos Materiales: Son símbolos como el tamaño y la distribución de las oficinas, la distribución y elegancia del mobiliario, forma de vestir, entre otras cosas. Representa el grado de importancia e impacto y la clase de comportamiento de los empleados.
- Lenguaje: Las organizaciones y en especial las unidades dentro de las mismas, utilizan un lenguaje de manera que se pueden identificar los miembros de una cultura o subcultura.

En el proceso de la cultura Van de Ven (2001) en cuanto al aprendizaje también señala que este se internaliza por ensayo y error, es decir, las personas cuando comienzan su trabajo en la empresa, emprenden un curso de acción, y como resultado se obtiene su adaptación a la misma, generando a largo plazo acciones que den respuesta al objetivo organizacional. El ensayo y error se manifiesta, ya que en un principio los empleados escogen una línea de acción determinada para alcanzar una meta, si se obtienen resultados positivos el empleado sigue dentro de la organización y comienza una internalización de valores, de no ser así la persona intenta mediante otra acción tratando de aprender de las personas que se encuentran a su alrededor. “Cuando se persevera en un curso de acción, se aprende a realizarlo de manera cada vez mejor”. (Van de Ven, 2001, p. 88).

### 3.1.2.5.- Funciones de la Cultura Organizacional.

De acuerdo a Robbins (1999), la cultura desempeña varias funciones dentro de la organización, ellas son:

- 1.- Posee un papel de definición de fronteras, lo cual significa que crea distinciones entre una organización y otra
- 2.- Transmite un sentido de identidad a los miembros de la empresa
- 3.- Facilita el compromiso organizacional más allá de los intereses individuales
- 4.- Incrementa la estabilidad del sistema social
- 5.- Aporta premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones, de manera de proporcionar estándares adecuados de lo que deben hacer y decir los empleados.

6.- Sirve como un mecanismo de control y sensatez que moldea y guía el comportamiento de los empleados.

El papel actual de la cultura en el comportamiento de los empleados, se ha convertido en lo más primordial en los últimos tiempos, puesto que ha llevado a que todos apunten hacia la misma dirección, gracias a que las organizaciones han ampliado los tramos de control, han aplanado sus estructuras, introducido equipos de trabajo y formalizado a los empleados. (Robbins, 1999).

Sin embargo, Robbins (1999) no es el único autor que nos señala las principales funciones de la cultura, el autor Schein (1988) también hace énfasis en las funciones que ejerce la cultura en las organizaciones, resaltando como más importante, que resuelve los problemas del grupo (integración interna) o de la empresa (adaptación externa), y lo que es aún más importante contiene y reduce la ansiedad.

Ahora bien, tal como hemos venido desarrollando las funciones de la cultura dentro de la organización no sólo permiten un aprendizaje empresarial positivo, sino que también se debe tomar en cuenta que hay que resolver problemas internos y externos, formando una cultura básica a partir de las respuestas perceptivas, intelectuales y emocionales que los miembros hayan aprendido, mediante la internalización de las creencias básicas, lo cual trae como resultado una disminución de la ansiedad que experimentan los trabajadores ante situaciones estresantes.

Así pues, tenemos que las cuestiones o funciones de adaptación externa son la guía que todo sistema debe ser capaz de mantener frente a su entorno cambiante, a saber (Schein, 1988):

1. Misión y estrategias: Logro de una comprensión común de la misión central, la meta primordial, y las funciones manifiestas.
2. Metas: Desarrollo de un consenso sobre las metas, como derivado de la misión central.

3. Medios: Desarrollo de un consenso sobre los medios que sirven para alcanzar las metas, como la estructura de la empresa, la división del trabajo, el sistema de recompensas, y el sistema de autoridad.
4. Medición: Desarrollo de un consenso sobre los criterios para medir el desempeño del grupo en el cumplimiento de sus metas, los sistemas de información y control.
5. Corrección: Desarrollo de un consenso sobre los remedios o estrategias correctoras que conviene aplicar en el caso de que no estén alcanzando las metas.

Por su parte, las cuestiones o funciones de integración interna son aquellas con las que todo grupo debe enfrentarse para funcionar como un sistema social, es decir es el desarrollo y afianzamiento de las relaciones entre un grupo de individuos que hacen algo juntos, a saber (Schein, 1988):

1. Lenguaje común y categorías conceptuales: Si los miembros no pueden comunicarse ni entenderse entre sí, el grupo es por definición imposible.
2. Límites grupales y criterios para la inclusión y la exclusión: Una de las más importantes áreas de la cultura es la del consenso común sobre quiénes están dentro y quiénes fuera, y los criterios que determinan la integración.
3. Poder y jerarquía: Toda empresa debe implantar un orden jerárquico, unos criterios y reglas que establezcan cómo se obtiene, conserva y pierde el poder; el consenso en esta área es vital para que los miembros puedan controlar sus sentimientos agresivos.
4. Intimidad, amistad y amor: Toda empresa debe implantar reglas de juego sobre las relaciones entre iguales, las relaciones entre los sexos, y sobre el modo de orientar la confianza y la intimidad con arreglo a las metas de la empresa.
5. Recompensas y castigos: Todo grupo debe saber cuáles son sus conductas heroicas y pecaminosas; qué es lo que se recompensa con la concesión de posesiones, jerarquía y poder; y qué es lo que se castiga con el retiro de las recompensas, y, en última instancia, con la segregación.
6. Ideología y religión: Toda empresa, como toda sociedad, afronta eventos inexplicables y misteriosos, a los que hay que dar un significado para que los miembros puedan responder ante ellos, y evitar la ansiedad que supone enfrentarse a lo inexplicable e incontrolable.

En resumen, lo que permite a las personas actuar de forma adecuada y concentrarse en la tarea primordial, es la existencia de un alto grado de consenso sobre las cuestiones de adaptación externa e integración interna. En ese sentido, las creencias culturales son entendidas como un conjunto de filtros, que permiten identificar y percibir los aspectos propios del entorno. De no ser así los empleados se sentirán ansiosos y confundidos.

Por lo tanto, las funciones de la cultura no están establecidas únicamente para resolver los problemas de supervivencia externa e integración interna, sino que una vez adquirida reduce la ansiedad inherente a cualquier situación nueva o inestable.

#### 3.1.2.6.- Cómo los fundadores de empresas configuran la Cultura Organizacional.

Las empresas no se forman de manera accidental o espontánea, las mismas están orientadas hacia una meta o propósito específico. Se crean porque uno o más individuos comprenden y saben que mediante la acción coordinada y concertada de un grupo de personas, se pueden realizar lo que no se consigue mediante la acción individual.

El proceso de formación de la empresa, según Schein (1988) conlleva las siguientes etapas:

- 1.- Una persona (fundador) tiene una idea para una nueva empresa.
- 2.- El fundador incorpora a una o más personas, y crea un grupo base que comparte una visión común con el fundador. Esto es, que todos creen que la idea es buena, que es aplicable y que vale la pena correr riesgos, e invertir el tiempo, el dinero y la energía que la misma requerirá.
- 3.- El grupo fundador procede a crear una empresa, mediante la aportación de capitales, la obtención de patentes, la constitución de la sociedad, la instalación, etc.
- 4.- Más personas se incorporan a la empresa, y así comienza a elaborarse una historia común.

Por lo general, son los fundadores los que configuran y determinan la manera como el grupo define y resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, ya que poseen un criterio propio basado en su experiencia cultural y su personalidad. Ellos no sólo se caracterizan por tener un alto grado de confianza en sí mismos, sino que además poseen sólidas presunciones sobre la naturaleza del mundo, el papel que las empresas juegan en el mismo, la naturaleza del género humano y las relaciones, el modo de llegar a la verdad y el modo de controlar el tiempo y el espacio. (Schein, 1988).

### 3.1.2.7- Papel de los fundadores o líderes en la implantación y transmisión de la cultura organizacional.

Continuando el planteamiento de Schein (1988)

“El elemento carisma, es sin duda la habilidad del líder para hacer entender las presunciones y valores más importantes de una manera gráfica y clara, y de esta forma se transmiten e insertan en el pensamiento, el sentimiento y la conducta del grupo. (p.223)

A continuación se presentarán algunos de los mecanismos que los líderes emplean para transmitir sus presunciones (Schein, 1988).

#### 3.1.2.7.1.- Mecanismos primarios de implantación.

- Aquello que es atendido, medido y controlado por los líderes: Uno de los mejores mecanismos con que cuentan los fundadores, líderes, directivos e incluso los colegas para comunicar lo que piensan o lo que les preocupa, reside en aquello a lo que prestan sistemática atención, es decir, todo aquello que es objeto de interés.
- Reacciones de los líderes ante los incidentes críticos y las crisis empresariales: Cuando una empresa afronta una crisis, la forma en que los líderes y otros actúan ante ella revela al tiempo importantes presunciones subyacentes. Las crisis son igualmente subjetivas en la creación y transmisión de la cultura, porque en cierto modo la aguda

implicación emocional que se registra en esos períodos, aumenta la intensidad del aprendizaje. Si la gente comparte intensas experiencias emocionales, y colectivamente aprende a afrontar situaciones envolventes en extremo emotivas, será más probable que recuerde lo que haya aprendido.

- Planificación intencionada de las funciones, las enseñanzas y la preparación: Los fundadores y los líderes nuevos de las empresas, por lo general, aparentan saber que su propia conducta manifiesta, posee una enorme importancia para la transmisión de los valores y las presunciones a los demás miembros, especialmente a los recién llegados.
- Criterios para el reparto de recompensas y jerarquías: Los miembros de cualquier empresa, de acuerdo a su propia experiencia en cuanto a promociones, estimaciones de rendimiento y discusiones con el jefe, llegan a descubrir que es lo que la organización valora y que lo que castiga. Tanto la naturaleza de la conducta que se recompensa y castiga, como la naturaleza de los propios castigos y recompensas, transmiten los mensajes. Los líderes de una empresa pueden expresar rápidamente sus preferencias, valores y presunciones, asociando de forma reiterada recompensas y castigos a la conducta que les corresponda juzgar.
- Criterios para el reclutamiento, la selección, la promoción, la jubilación y la segregación: Uno de los más sutiles, y a la vez más eficaz medio de implantación y perpetuación de la cultura, es el de la selección inicial de los nuevos miembros. Si un fundador sostiene la presunción de que el mejor medio de construir una empresa consiste en contratar gente muy tenaz e independiente, y dejar de actuar por su cuenta, y si se da el caso que obtiene frutos contratando gente tenaz e independiente, creará entonces el tipo de cultura que presume más conveniente.

### 3.1.2.7.2.- Mecanismos de articulación secundaria y reforzamiento.

- Organización y estructura de la empresa: La organización de la empresa, es decir, la manera en que se dividen las líneas de montaje, las áreas de mercado y las responsabilidades funcionales, ofrecen amplias oportunidades para que los fundadores/líderes puedan implantar sus más arraigadas presunciones respecto a las tareas y los medios para ajustarlas a la naturaleza de la gente, y al tipo de relaciones que conviene fomentar entre el personal.
- Sistemas y procedimientos empresariales: La parte más visible de la vida de cualquier empresa, es el ciclo diario, semanal, mensual, trimestral y anual de las rutinas, los procedimientos, los informes, los registros, y otras tareas que deben ser desempeñadas con regularidad. Los sistemas y procedimientos cumplen una función similar a la de la estructura formal: hacen que la vida sea previsible, y por lo tanto reducen la ansiedad y la antigüedad.
- Diseño del espacio físico, fachadas y edificios: Son todas las características visibles de la empresa con las que se toparán los usuarios, los clientes, los vendedores, los empleados nuevos y los visitantes. Los mensajes que pueden deducirse del entorno físico son, como en el caso de la estructura y los procedimientos, sustentadores de los mensajes del líder, pero sólo en el caso de que se conciben para tal fin. Si no se conciben explícitamente para ello, pueden reflejar las presunciones de los arquitectos, los recursos con que cuenta la empresa, las normas propias de una comunidad, u otras presunciones subculturales.
- Las anécdotas sobre los acontecimientos y las personas importantes: A medida que un grupo va desarrollando y acumulando una historia, parte de la misma se resume en anécdotas sobre las actuaciones y la conducta de los líderes. Así, la anécdota (bien sea en forma de parábola, leyenda o incluso mito) refuerzan las presunciones y enseña éstas a los recién llegados. El mensaje contenido en la misma aparece con frecuencia de manera muy tamizada o incluso ambigua, por lo tanto ésta forma de comunicación

es en cierto modo poco confiable. Los líderes no pueden controlar siempre lo que se dice de ellos en las anécdotas, si bien pueden reforzar las que consideran buenas e incluso cabe que introduzcan algunas que sean portadoras de mensajes deseados.

- Declaraciones formales sobre filosofía, credos y estatutos de la empresa: Este es el recurso al que acuden los fundadores o líderes para asentar explícitamente sus valores y presunciones. Estas declaraciones resaltarán únicamente una pequeña parte del conjunto de presunciones que opera en el grupo y con mayor probabilidad, aquellos aspectos de la ideología o filosofía del líder que se prestan a una articulación pública. La formación de la cultura exige que la organización tenga una misión y estructuras organizacionales que permita la obtención de los objetivos propuestos. Para que estos puntos sean colocados en práctica, es necesario que el grupo posea: un lenguaje común y categoría conceptuales compartidas, alguna manera de definir sus fronteras y seleccionar sus miembros; respeto a las autoridades, normas para las relaciones interpersonales, entre otros. Todo ello si se pone en práctica de la manera correcta son de utilidad para el líder como medio para poner de relieve puntos de especial interés para la empresa. Ahora bien, es conveniente señalar según el autor que las declaraciones formales no pueden ser entendidas como un medio para definir la cultura de la empresa. Cubren en el mejor de los casos, un reducido segmento de la esfera pública de la cultura, aquellos aspectos que los líderes consideran conveniente publicar en calidad de ideología de la empresa.

#### 3.1.2.8.- Importancia de la Cultura Organizacional.

En base a los planteamientos de Schein (1988), el análisis de la cultura organizacional resulta importante en al menos (4) aspectos esenciales en la gestión eficaz del entorno actual:

- Permite comprender y predecir el efecto en la implantación de estrategias y /o políticas necesarias para el progreso de la organización.

- Permite valorar y responder mejor a cualquier fenómeno de cambio interno. En este aspecto la cultura organizativa es una nueva variable o aspecto a considerar en un programa de cambio.
- Determina las coordenadas del clima social posible en una organización, en la definición de vínculos sociales entre los miembros.
- Finalmente, permite comprender el concepto de eficacia que sostiene la organización y a través de él incidir en los sistemas de recompensa más acorde con la cultura existente.

Por su parte los autores Deal y Kennedy (1985) señalan que la cultura organizacional es un gran medio para interpretar la vida y el comportamiento organizacional, mediante la comprensión de los procesos de desarrollo, adaptación y cambio en la misma, puesto que estos son creaciones sociales de significados compartidos. Asimismo indican que la cultura organizacional se caracteriza o particulariza a través de conductas significativas de los miembros, las cuales facilitan el comportamiento y se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional.

De igual manera su importancia también radica, en el hecho de que la misma orienta a identificar y entender el significado simbólico de la mayoría de los aspectos racionales de la empresa. Las estructuras y prácticas organizacionales, reflejan modelos de significados subjetivos que son importantes y esenciales para comprender el día a día de la organización. Así, la organización se basa en sistemas de significados compartidos que son la fuente de la creación en la acción organizada (Deal y Kennedy, 1985).

Otro aspecto que destaca la importancia de la cultura organizacional es que ésta contribuye a la reinterpretación de la naturaleza y significado de las relaciones de la organización con su contexto. Las organizaciones eligen y estructuran su entorno a través de decisiones interpretativas. El conocimiento y las relaciones con el ambiente son extensiones de la cultura ya que se llega a saber y comprender el entorno a través de sistemas de creencias que orientan las interpretaciones y acciones. (Katz y Kahn, 1995).

Esto ello lleva a concluir que la cultura organizacional es una herramienta básica para comprender como los miembros de una organización le dan sentido a la misma y a su vez como la organización se puede fortalecer con la integración de sus miembros, conduciéndola así a un funcionamiento exitoso.

### 3.1.2.9.- La Cultura Organizacional en Venezuela.

De acuerdo a investigaciones realizadas por Granell (1997), en el sector público, privado y de servicios, se evidencia que en la cultura organizacional venezolana prevalece una visión de la organización como una estructura jerarquizada, con niveles bien definidos de autoridad, lo que a su vez contribuye a una fuerte relación de dependencia, una actitud pasiva y receptiva de los empleados y en consecuencia poca capacidad de iniciativa y poco compromiso hacia lo que se hace.

El poder representa un elemento central en la concepción que tiene el venezolano sobre las organizaciones. Constituye una necesidad y deseo del individuo el influir en otro o en un grupo. Además es una herramienta que permite implantar planes que defienden e influyen en la conducta de los demás. Prevalece una visión de una distribución de poder desigual y parece estar asociado a diferencias entre niveles socioeconómicos, educativos y culturales: a mayor diferencia entre niveles, mayor será la distancia de poder. (Granell, 1997).

Asimismo Granell (1997) explica que las relaciones sociales ejercen un papel importante dentro del contexto laboral, es decir, existe una alta necesidad de contacto y calor humano, lo que representa una parte fundamental de las relaciones laborales. Sin embargo, los verdaderos trabajos en equipos se suelen dar de manera temporal y generalmente en situaciones de emergencia y una vez resuelta la situación cada quien vuelve a su actividad inicial.

En ese sentido, el venezolano es esencialmente colectivista, por lo que se espera que la organización asuma el rol de defensa y protección de los empleados, es decir, existe una visión paternalista de las organizaciones. Se observa una valoración alta de la antigüedad, que pasa a

ser el factor clave en los procedimientos de promoción y ascenso y se le da importancia también a la lealtad con el grupo y la organización.

En cuanto a la motivación al logro, el venezolano en comparación con ciudadanos de otros países resulta ser baja, la cual podría vincularse con la capacidad de ver hacia el futuro. Priva una visión cortoplacista de obtener todo aquí y ahora, lo que inclina al trabajador a buscar recompensas inmediatas. Ésta tendencia cortoplacista podría deberse a un entorno incierto y cambiante, lo que ha conducido a que los trabajadores generen mecanismos y acciones que le permitan adaptarse y funcionar en situaciones de conflicto e incertidumbre, como en las que nos encontramos actualmente.

### 3.1.3.- Modelo “Cultura Organizacional” de Edgar Schein.

El modelo de cultura organizacional de Schein (1988) ha sido seleccionado como base de este estudio puesto que sus planteamientos son los que mejor se adaptan a los objetivos perseguidos. Adicionalmente, el autor plantea una teoría que ofrece muchas posibilidades de investigación, ya que desarrolla un enfoque integral, en el cual la definición que da a conocer de cultura organizacional surge de las siguientes características (Hax y Mailuf, 1996):

- La cultura organizacional es un concepto complejo de supuestos básicos subyacentes y creencias profundamente arraigadas que comparten los miembros que conforman la organización y que operan a un nivel preconsiente.
- Las manifestaciones de la cultura organizacional se observan en forma de un perfil de regularidades conductuales a dos niveles: creaciones y valores. La característica cultural distintiva corresponde al nivel más profundo de percepciones, pensamientos y sentimientos que se han moldeado según patrones comunes en toda la empresa.
- Estas fuerzas conductoras del comportamiento permiten al individuo identificar, de modo automático, la manera correcta de percibir, pensar y sentir en la mayor parte de las situaciones que debe enfrentar.

- Los supuestos básicos subyacentes que son compartidos por los miembros de la organización y que forman parte del comportamiento, generan una conducta coordinada entre ellos.
- Las creencias profundamente arraigadas son producto de un proceso de aprendizaje continuo, que es puesto en marcha por la experiencia en grupo.
- La cultura determina la manera en que se producen las interacciones entre los grupos. En una organización siempre existirá una cultura dominante o fuerte, que es general a toda la empresa y a otros conjuntos de subculturas.

En ese sentido, Schein (1988) presenta el estudio de la cultura organizacional como una visión de lo inconsciente a lo consciente, distinguiendo entre la esencia de la cultura y sus manifestaciones, respectivamente. Es por ello que plantea que dicho estudio se realice a través de tres (3) DIMENSIONES que ha llamado:

- a) Creaciones
- b) Valores
- c) Creencias básicas

El nivel de las CREACIONES, es el nivel que se puede observar de forma más clara y que tiene un nivel emocional inmediato, toma en cuenta la parte visible de la organización, como su ambiente físico, su arquitectura, el comportamiento visible de los trabajadores, vestuario, lenguaje, tradiciones, entre otros; el nivel de los VALORES, comprende los principios que dirigen el comportamiento de los trabajadores en una organización; y el nivel de las CREENCIAS BÁSICAS, es el nivel que constituye la esencia misma de la cultura, los supuestos y creencias más profundas. Explica la forma como la gente se comunica, racionaliza y justifica, lo que percibe, piensa y actúa comúnmente. En este nivel las creencias son difíciles de detectar por su nivel de inconsciencia. Sin embargo, para Schein el nivel de las creencias básicas a través de sus indicadores son los que engloban la esencia de la cultura.

En este orden de ideas para comprender entonces la dinámica de la cultura, se necesita de un modelo con respuestas teóricas bien fundadas, con un acercamiento funcionalista que

proporcione dimensiones e indicadores adecuados para el entendimiento de la manera en que funcionan los grupos y las empresas. Estas ventajas las proporciona el modelo de Edgar Schein (1988), puesto que ofrece una visión dinámica, donde los conceptos y las explicaciones están pensados para esclarecer el funcionamiento de la cultura y lo que se debe hacer para descifrarla.

Es por ello que los niveles o dimensiones anteriormente descritos, serán tomados en cuenta para determinar que elementos de la cultura organizacional facilitan una gestión innovadora.

#### 3.1.3.1.- Dimensión Creaciones.

De acuerdo a Schein (1988)

Es el nivel más visible de una cultura organizacional, pues se refiere a sus producciones y creaciones. Estas incluyen la tecnología de la empresa, su ambiente físico, su arquitectura, comportamiento visible de los trabajadores, vestuario, las manifestaciones artísticas (si las tiene) y toda aquella conducta manifiesta que realicen sus miembros. En otras palabras, es el nivel que se puede observar de forma más clara y que tiene un impacto emocional inmediato. Sin embargo, ésta facilidad de observación desaparece cuando intentamos captar su significado y la relación que guardan entre sí. Ello requiere que nos adentremos en el conocimiento de los valores que guían las conductas de los miembros de la organización, para conocer realmente que es lo que significan las creaciones o producciones.

#### 3.1.3.2.- Dimensión Valores.

De acuerdo al planteamiento de Schein (1988)

Se basa en los principios presentes en el día a día, son aquellos que dirigen el comportamiento de los miembros de la organización. Schein explica la aparición de los valores en una organización argumentando que la primera vez que un grupo se enfrenta a una situación determinada no existe una jerarquía de valores al respecto. Así, cuando uno de los

miembros formula la primera solución, lo que propone es un valor a cuestionar y verificar. Si la solución prospera y el grupo percibe colectivamente su éxito, el valor pasa gradualmente por un proceso de transformación cognoscitiva hasta volverse creencia y, ulteriormente en presunción. Este proceso sólo se da en los valores que son aptos para una validación física o social, y que siguen siendo efectivos en la solución de los problemas. Los valores también comprenden los principios que dirigen el comportamiento de los trabajadores en una organización. Incluye valores como la verdad y el espíritu, que son completamente aceptados por los miembros, ya que movilizan a la organización de forma consciente e inconsciente. Sin embargo, en este nivel no podemos llegar aún a conocer verdaderamente la cultura de dicha organización, pues se necesita ahondar hasta la estructura de la cultura que son las creencias básicas.

### 3. 1.3.3.- Dimensión Creencias Básicas.

Según el planteamiento de Schein (1988), el nivel de las Creencias Básicas:

Es el nivel más profundo de la cultura y el que constituye la esencia misma de ésta. Sin embargo, antes de llegar a ella nos encontramos con dos niveles más superficiales (creaciones y valores). Constituye los supuestos y creencias más profundas, que arrojan información acerca de cómo los miembros de la organización, perciben, piensan y actúan. Explica la forma cómo la gente se comunica, racionaliza y justifica lo que hacen y dicen comúnmente. Sin embargo, dado su carácter inconsciente, son difíciles de detectar. Es decir, tienden a ser aquellas que nadie confronta ni debate y que en lo sucesivo son extremadamente difíciles de cambiar. Para aprender algo nuevo en este ámbito se requiere revivir, reexaminar y posiblemente modificar algunas porciones estables de la estructura cognoscitiva. Este aprendizaje es intrínsecamente difícil, porque el reexaminar de las creencias básicas desestabiliza temporalmente el mundo cognoscitivo e interpersonal, generando grandes cantidades de ansiedad, y en vez de tolerar estos niveles de ansiedad se tiende a querer percibir los eventos del entorno tan congruentes como las creencias, aunque esto signifique distorsiones, negar, proyectar y en algunos casos falsificar lo que realmente está sucediendo.

Así pues, la dimensión creencias básicas según Schein (1988) es la más general y en ese sentido es la que trata aspectos más definitivos, a partir de los cuales pueden deducirse las dimensiones más superficiales. Sin embargo ello no implica que éstos últimos no sean importantes.

En ese sentido, para explorar esos niveles profundos, Schein (1988) ha planteado unos indicadores dentro de las creencias básicas a partir de las cuales, se forman los paradigmas culturales, que a su vez permiten un mayor análisis de la cultura. Ellos son:

1. Creencias en relación con la naturaleza: Visión global que tienen los miembros claves (trabajadores y líderes), acerca de la relación de la empresa con el entorno. (dominación, sumisión, armonía, entre otros).
2. Creencias en relación a la persona: ¿Qué significa ser humano?, y qué atributos se consideran intrínsecos o fundamentales en las personas?, ¿la naturaleza humana es buena, mala, o neutra? ¿Los seres humanos son o no son perfectibles?
3. Creencias en relación al trabajo: Evalúa la actitud que “conviene” o que deben tener los seres humanos, para asumir las creencias o presunciones básicas acerca de la realidad, el entorno, y la naturaleza humana: ser activos, pasivos, autárquicos, fatalistas, entre otros.
4. Creencias de las relaciones interpersonales: A través de este indicador se estima cual es el modo “apropiado” de relación entre las personas, y de distribución de poder y amor. ¿La vida es cooperativa o competitiva; individualista, asociativa o comunal?; ¿se basa en la autoridad tradicional, en la ley, en el carisma, o en qué?
5. Creencias en relación a la transparencia de la gestión: A través de este indicador se evalúan las reglas lingüísticas y de conducta que definen lo que es y no es real, lo que es un “hecho”, cómo debe determinarse en última instancia la verdad, y si la verdad se “revela” o “descubre”; conceptos básicos del tiempo y el espacio.

#### 3.1.3.3.1.- Creencias en relación con la Naturaleza.

En todo grupo la mayoría de las veces llega a implantarse firmemente una visión de la naturaleza y se percibe el entorno global, el cual puede ser susceptible de ser sometido y /o

controlado. En ese sentido a nivel empresarial, eso significa o manifiesta la visión que el grupo (trabajadores y líderes) tiene sobre su relación con su entorno definido y enmarcado dentro de la cultura receptora. La presunción de la que parte la empresa pertenece a los niveles más profundos de su orientación estratégica. Así pues, se habla de creencias que subyacen en la empresa, “tarea primordial”, “misión central” o “funciones”, sean manifiestas o latentes. En ese sentido si lo que la empresa presume de sí misma en este nivel no concuerda con las realidades del entorno, posiblemente más temprano que tarde, tenga que hacer frente a un problema de supervivencia. Por consiguiente, cuando las empresas examinan su estrategia, atienden más que todo a las creencias iniciales y procuran, en la medida de lo posible, validar dichas creencias antes de decidir sus metas y medios. Lo esencial es la exactitud de las creencias presentes, y no su grandiosidad.

Por otra parte, en ésta visión global que tiene la empresa con su entorno, la misma debe procurarse salud empresarial, la cual puede ser entendida como la habilidad de la empresa para juzgar con precisión sus creencias iniciales sobre su relación con el entorno, de modo de saber si las mismas siguen concordando con éste último y si el mismo evoluciona. En ese sentido, el “ciclo de adaptación imitadora” de la empresa resulta así vital para el mantenimiento de su “salud”. Al respecto, la empresa debe desarrollar la capacidad de: 1) obtener información válida. 2) remitir ésta a los lugares adecuados dentro de la empresa. 3) hacer las transformaciones necesarias en la estrategia, las metas y los medios y 4) medir los resultados obtenidos.

De esa manera las creencias relativas a la relación entre la empresa y su entorno, no versarán sólo sobre los temas básicos de dominación y / o sumisión, sino también sobre aspectos universales, tales como: la tecnología, la política, la economía y aspectos socioculturales, ya que una empresa determinada no prestará igual atención a todos los aspectos del entorno.

En definitiva, los aspectos que se consideren y en torno a los cuales se formen las presunciones, configurarán finalmente la visión del mundo de la empresa, convirtiéndose así en elementos centrales de su cultura.

### 3.1.3.3.2.- Creencias en relación a la Persona.

Se refiere a lo que significa el ser humano, es decir, la visión que tiene la organización sobre éste. Se considera si se toma en cuenta la parte humana del empleado y si se valora su calidad de vida personal. En el nivel empresarial las presunciones centrales sobre la naturaleza del género humano se orientan a la manera en que son vistos los trabajadores y los directivos. Las más amplias creencias culturales pueden, en fin, conceder un gran margen para la interpretación de la extrema variabilidad de la naturaleza humana.

### 3.1.3.3.3.- Creencias en relación al Trabajo.

De acuerdo a Schein (1988), hay tres (3) orientaciones respecto a la actividad humana “pragmática, pasiva y en equilibrio”:

La orientación pragmática se centra en la tarea, en la eficacia, y en el descubrimiento.

La orientación pasiva lleva consigo cierto fatalismo, dado que de ningún modo cabe influir sobre el contexto, es necesario resignarse y aceptar lo que se tenga. Una empresa con esta orientación, tiene pocas posibilidades de desarrollo, pues tiene una orientación existencial que se centra en el aquí y en el ahora.

Una tercera orientación intermedia entre las dos anteriores es la de estar en equilibrio, que alude a que el individuo puede llegar a estar en armonía con la naturaleza y las organizaciones pueden llegar a adaptarse al contexto. Esta orientación incide sobre el auto desarrollo, la autorrealización y el desenvolvimiento de las propias potencialidades. De acuerdo a Schein (1988), el punto focal está en lo que la persona es y no en lo que pueda realizar. En resumen, la orientación de equilibrio pone de relieve esa actividad que tiene como meta, el desarrollo de todas las facetas del yo como ser integrado. Cada una de estas orientaciones sobre las actividades humanas está basada en los estilos gerenciales relativos a la toma de decisiones, definiendo así la manera correcta de juzgar los problemas y de enfrentarse a ellos.

### 3.1.3.3.4.- Creencias de las Relaciones Interpersonales.

Estas presunciones se refieren a la forma en que deben relacionarse los individuos para que el grupo sea seguro y acogedor. Esta dimensión se ocupa de la naturaleza del grupo como tal; y en la clase de ambiente interno que este crea para sí. Se intenta determinar que tipo de relaciones se dan entre los empleados de la organización.

Este último indicador, incluye las cuatro (4) anteriores, ya que las relaciones interpersonales están basadas en la concepción del hombre, en la actividad que realiza, en su concepción de la realidad de acuerdo al enfrentamiento que tenga con el contexto.

Se refiere a la manera considerada como la más correcta para que las personas se relacionen unas con otras, pudiendo ser individualista, cooperativa, competitiva, etc. Verifica los supuestos referentes a la conducción de las relaciones dentro de la empresa.

Pregunta si las relaciones humanas están estructuradas en la colateralidad, valorizando la cooperación, el consenso y el bienestar del grupo o todavía, en el individualismo y en la competencia.

#### 3.1.3.3.5.- Creencias en relación a la Transparencia de la Gestión.

En esta categoría se encuentran las presunciones acerca de lo que las personas del grupo consideran real o no, así como las presunciones sobre lo que es verdadero. Esta categoría también se enfoca en la forma en que los miembros de un grupo toman una decisión, es decir, cómo ellos determinan la información que es relevante y la manera en que se deben realizar las cosas. Contempla, a su vez, tres aspectos:

1.- La concepción del conocimiento: Se refiere a la fuente de la que proviene el conocimiento y se divide en:

- Basado en la tradición: Se refiere a que debe estar basado en las creencias y formas de actuar que han sido transmitidas de generación en generación.
- Basado en la especialización: Se debe obtener por medio de individuos con el suficiente potencial y especialización técnica como para tomar una decisión.

- Basado en el diálogo y la discusión: Es la suposición de que el conocimiento para la toma de decisiones debe ser obtenido por medio de los argumentos, la participación y el consenso de las personas que conforman el grupo.

2.- La concepción del tiempo: Plantea dos concepciones:

- Tiempo monocrónico: Hace referencia a cómo el espacio es organizado y a la división de las tareas en un horario establecido por meses, horas, días o minutos, por lo tanto controla el comportamiento de los humanos. Es decir, el tiempo es entendido como una línea de eventos a intervalos irregulares, con un ritmo y un ciclo que comprende tanto el pasado, como el presente y el futuro.
- Tiempo Policrónico: Se considera el tiempo como una especie de espacio definido más por lo que llega hacerse, que por el tiempo empleado y en el que cabe realizar varias cosas simultáneamente. Se es flexible para pensar que no necesariamente el camino más recto entre dos puntos es el que lleva a la eficiencia y a los mejores resultados y, con frecuencia, las prioridades se van estableciendo con la aparición de eventos que no estaban previstos. Esta asunción del tiempo requiere de áreas abiertas, con facilidad de acceso y cómodas, que permitan largos períodos de contacto.

3.- La concepción del espacio: El espacio puede ser usado como símbolo de poder, se valora la jerarquía y el status y se determina si el espacio favorece las relaciones informales entre sus empleados. Incluye también el tamaño de la oficina, el mobiliario y la decoración, en sí son los símbolos que se utilizan para establecer la jerarquía y el estatus del empleado.

3.2.- Innovación.

3.2.1.- Conceptualizaciones de Innovación.

En la actualidad, desde una visión empresarial no existe un único concepto de lo que es innovación, puede ser considerada como un resultado, un proceso, una actividad, una idea o una actitud, entre otros. Definiciones clásicas la definen como “la creación de cosas nuevas”,

pero el significado va mucho más allá de eso. Algunos autores se sienten en la necesidad de precisar que la innovación no se limita a la creación de nuevos productos y servicios, sino que incluye todo tipo de nuevos procesos y prácticas de negocios, y puede tener lugar en cualquiera de las fases del negocio: el diseño, el producto, las técnicas de comercialización, el precio, el servicio, la organización de la dirección y sus métodos, la atención al cliente, entre muchos otros.

A la luz de esta breve introducción, a continuación se presentan las definiciones que algunos autores conocidos han revelado acerca de lo que es innovación:

Silva (2004), entiende la innovación como “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”.

Higgins (1994) la considera “el proceso de crear algo nuevo que posee un valor significativo para un individuo, un grupo, una organización, una industria o para la sociedad”.

Kuczarski (1997) la estudia como “una actividad 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.”

Tushman y O'reily (1998) la ven como “uso creativo de la tecnología existente para mejorar significativamente el desempeño actual, así como cambio que no proviene de una sola persona sino de toda la estructura, la cultura, tradiciones, procesos y gente”.

Robinson y Stern (2000) la perciben 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. Los resultados son: mejoramiento (cambios en lo ya hecho) y las innovaciones (actividades completamente nuevas en la compañía)”.

Cervilla (2002) la define como “un producto, un proceso o un sistema nuevo a la empresa y que no necesariamente debe ser novedoso en el ámbito internacional, incluyendo no sólo avances tecnológicos mayores sino también las mejoras incrementales”.

La innovación es un proceso que puede ser entendido bajo las siguientes perspectivas (Lira, 2004):

- a) Como un conjunto de actividades sistemáticas e integradoras sustentadas en el análisis, síntesis, reacomodos y reconexiones de ideas para su desarrollo, creación, prueba y producción de servicios o productos novedosos útiles y de valor para un mercado, clientes o consumidores.

Por sistemático, se refiere a que son actividades intencionales y que siguen un orden de sentido común y también de sentido no común (creatividad, intuición).

Por integradora se busca que los resultados del análisis, síntesis, desarrollo, creación, prueba, aplicación y evaluación, acrecienta el conocimiento y el aprendizaje que apalanque sostenidamente la agregación de valor para el equipo de participantes o generador de la innovación, los trabajadores de la organización, los clientes, los accionistas (sector privado), para el ciudadano (sector público) y para la nación.

- b) Como proceso que emerge de la experiencia de aquellos que en la organización, hacen posible el proceso de creatividad e innovación y adicionalmente, como vinculado a la estrategia de la empresa. Por ello se sostiene que la innovación no llega al azar.

Finalmente, Ponti (2001) la describe como “resultados originales, satisfactorios y aplicables producidos por la instrumentación del enfoque de la creatividad”.

Todas las definiciones señaladas anteriormente, reúnen de una forma u otra las características de lo que es innovación, un proceso, un sentimiento, una actividad que mediante la generación de ideas y la creatividad permite modificar aspectos dentro de la organización para mejorar los negocios en todos sus ámbitos. Si esto es así cabe entonces

mencionar o explicar que toda innovación comienza con un proceso de generación de ideas, que se explica a continuación.

### 3.2.2.-Generación de Ideas.

Más allá de las opiniones, hay hechos. Existen organizaciones que, de forma constante, realizan un gran esfuerzo para mejorar, para auto desafiarse. Y ello es así porque, en esas empresas está instituida una cultura de innovación. Cuando se inicia un proceso de generación de ideas (para un nuevo producto, para solucionar un problema, etc.) no hay que conformarse con lo primero que a uno le venga a la cabeza. Se deben escribir las ideas (las mejores nacen con el tiempo). Las ideas originales se promueven a través de procesos inusuales, es allí donde está la clave del proceso creativo y de la innovación. A mayor atrevimiento, más ruptura de esquemas previos y mayores posibilidades de auténtica innovación.

En la actualidad, todas las empresas quieren ser innovadoras, pero pocas saben cómo lograrlo. Todas las técnicas y métodos que permiten reinventar las empresas a partir de la creatividad, nacen con una idea. Y su crecimiento, estabilidad y éxito final dependen más que nunca, de la innovación y el flujo continuo del pensamiento creativo. Sin embargo, pocas empresas están preparadas para estimular la creatividad. En ese sentido Fran Ponti (2001) indica:

1. Para innovar hay que fomentar la creatividad. Es imposible innovar sin personas y equipos creativos.
2. Hay que sistematizar la innovación. La innovación no sucede de forma improvisada, hay que cuidarla y regarla cada día.
3. Las estructuras jerárquicas rígidas no favorecen la innovación. Las empresas deben "reinventar" su management para orientarlo a la innovación.
4. La innovación provoca caos. Por lo cual no se debe temer el caos sino saber gestionarlo. Huir del caos es tan malo como vivir en un caos excesivo.

5. La eficaz gestión del conocimiento (cómo compartir el saber) es esencial para las políticas de innovación.

6. Hay que saber gestionar la diversidad. Empresas con una gran diversidad de personas de distintas culturas pueden aprovechar ese potencial para innovar mucho más. No hay que tener miedo a la diversidad.

En resumen, no se puede innovar sin ser creativo, pero si se puede ser creativo y no innovar, el punto central está en que se debe convertir el grupo de ideas potenciales en decisiones definitivas que lleguen a concretarse, que funcionen y tengan éxito. Es por ello que la creatividad es una necesidad presente para cualquier empresa, puesto que éstas todo el tiempo deben asumir riesgos y retos que son cada vez más complejos, en tal sentido, una empresa no podrá ser creativa sino lo son sus fundadores y directivos, ya que ellos son lo que deben fomentar el trabajo e ideas creativas, para que de esa forma se posibilite la innovación.

### 3.2.3.- Creatividad.

El hombre es el único animal que inventa desde que el ser humano existe, esa capacidad reflexiva, lo ha llevado a modificar constantemente el medio del cual forma parte. Algunas veces en dirección hacia lo nuevo, positivo y constructivo y otras veces hacia la destrucción. Pero más allá de eso gracias a los inventos la sociedad ha progresado. (Ríos, 2001).

Se solía atribuir esa capacidad reflexiva e innovadora a un carácter de inspiración divina de siglos atrás o simplemente a un don excepcional, pero por el contrario la creatividad es algo más modesto y personal. No es que los seres humanos sean seres creadores famosos, la creatividad señala Ríos (2001) es “una cualidad que todos tenemos en cierta medida y, que, además, puede estar presente en la cotidianidad de la vida”. (p.113). Es una forma original, novedosa y fresca de asumir las actividades diarias en cualquier ámbito, es la alegría de la creación, el derecho al error y la expresión de sí mismo, es todo aquello que puede calificarse como original.

En palabras de Ponti (2001, pág 19-20) la creatividad no es algo propiamente innato “es una habilidad humana que permite generar de forma fácil ideas, alternativas y soluciones a un

determinado problema”. Pero que está expuesta a diversos peligros puesto que en algunas organizaciones no es bien considerada porque lo que se piensa es que la gente debe trabajar no tener idea, pero allí está el mayor error, en ese sentido indica “muchos directivos tienen miedo a las ideas, porque ponen en tela de juicio sus principios y sus convicciones. Prefieren vivir en un mundo controlado, donde sólo unos cuantos piensen. Pero la creatividad no tiene amos. De hecho, es un instrumento de liberación al servicio de personas, grupos y organizaciones....LA CREATIVIDAD ES LA REVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO CREATIVO”.

Para Silva (2004) la creatividad es un concepto afín de la innovación, en ese sentido distingue ambos conceptos, señalando lo siguiente: “Creatividad es 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, mientras que innovación es la creación de nuevos productos y servicios, y a veces nuevos mercados, a partir de nuevos métodos y nuevas maneras de pensar. Es decir, la creatividad se refiere a la transformación de esas ideas en nuevos productos, servicios o mercados”.

Existen infinidad de organizaciones desprovistas de personal, que posea capacidad de solucionar conflictos y/o problemas y desafíos creativos, ya que basan su funcionamiento en el establecimiento de estrategias administrativas e informáticas, que en mucho de los casos, casi nada tiene sentido. Afortunadamente, como el mundo está en continuo cambio y los empresarios están conscientes del nuevo panorama que se avecina, están claros en que una organización no crece y alcanza niveles altos de competitividad sin actuar de forma decidida para fomentar la armonía creativa que comienza en la persona, sigue en los equipos de trabajo y acaba en la rentabilidad de la organización y su supervivencia.

Ahora bien, se hace necesario en este punto decir ¿Cómo es una persona creativa? Una persona creativa indica (Ponti, 2001) no es aquella que utiliza sólo la lógica, sino más bien alguien que es intuitivo y que se deja llevar por los dictados de su cerebro analógico, proceso conocido como pensamiento lateral, divergente o salvaje. Es una persona que sabe buscar interrelaciones inusuales entre las cosas, más allá del ámbito racional. Es por ello, que la creatividad sirve para trabajar, para solucionar cosas, para desarrollar ideas provechosas para

la organización, en definitiva para cambiar. En conclusión, puede decirse que “una persona es creativa cuando, de forma deliberada o automática, descubre maneras nuevas de desarrollar una idea, resolver un problema o enfocar una situación. La INNOVACIÓN se produce, cuando a través del nuevo enfoque producido por la creatividad, conseguimos resultados originales, satisfactorios y aplicables”. (p.31).

La mayoría de los actos creativos señalan los autores (Robinson y Stern, 2000), sean innovaciones extraordinarias o pequeñas mejoras que ocurren en las organizaciones, se dan de forma inesperada, no son planeados y surgen de donde menos se esperan. No se sabe de qué se tratan, ni quién está involucrado, ni cómo ni cuándo sucederán, pero esa es la esencia, la creatividad corporativa se da por un poder desconocido, por lo inesperado. Asimismo para cualquier organización la aplicación de la creatividad es sumamente importante para su supervivencia debido a que a través de ella pueden identificarse detalles que al ser descubiertos y mejorados mediante nuevas técnicas innovadoras, logren una mayor estabilidad en la empresa en el largo plazo.

En ese sentido, “una compañía es creativa cuando sus empleados hacen algo nuevo y potencialmente útil sin que se les haya mostrado o enseñado directamente” (Robinson y Stern, 2000, p.11). La aplicación de un proceso creativo, genera (2) resultados tangibles, los cuales son: el mejoramiento (cambios a lo que ya está hecho) y las innovaciones (actividades completamente nuevas para la compañía). Estos resultados se logran sin una planificación previa y sin saber quienes han estado involucrados, por ello se califica como inesperado ya que no se sabe dónde ocurrirá ni puede identificarse las características de una persona previamente calificada como creativa, puesto que puede surgir de cualquier miembro de la compañía. Ponti (2001) agrega “la mente creativa es aquella capaz de buscar métodos diferentes de abordaje de la realidad (un problema, un nuevo producto, una nueva estrategia...). Para ello, es necesario reformular la información que tenemos a nuestro alcance y operar con ella con un enfoque radicalmente nuevo”.

La creatividad sirve para cambiar, pero ¿cambiar qué?, ¿cambiar para qué?, esas son preguntas que muchos directivos se formularían al ser amantes del orden y la continuidad,

pero lo que desconocen es que el cambio es la génesis de la realidad en todos los ámbitos y que las empresas deben hacerlo constantemente para legitimar su existencia, asegurar sus resultados, mejorar sus servicios, sus productos, sus circuitos comerciales, sus formas de trabajar, sus argumentos de marketing, su misión empresarial, la presentación de sus actividades, su estructura organizativa, las relaciones entre las personas, sus circuitos de información, entre muchos otros.

Una empresa es creativa cuando rompe los moldes y los esquemas del funcionamiento rutinario y aprende a desarrollar soluciones innovadoras e imaginativas en todos sus ámbitos de actuación: productos/servicios, estructura, estrategia. Fuente: <http://www.neuronilla.com/pags/Noticias/Default.asp>. El pensamiento creativo al buscar constantemente diferentes alternativas en la realidad, facilita el tránsito por vías poco exploradas, lo cual es la clave de la innovación: buscar formas diferentes de acercarse a los problemas.

Asimismo los autores Robinson y Stern (2000) han identificado seis (6) elementos claves para promover la creatividad corporativa consistente. Aunque a través de ellos no se pueden predecir actos creativos específicos, si se pueden incrementar las probabilidades de que ocurran estos eventos, al conjugarse estos seis elementos. Ellos son: Alineación, Actividad autoiniciada, Actividad extraoficial, Serendipity (afortunada casualidad), Diversidad de estímulos y Comunicación al interior de la compañía.

- 1.- Alineación: Se refiere a asegurar que los intereses y acciones de todos los empleados se dirijan hacia los objetivos claves de la compañía, de manera que cualquier empleado reconozca y responda en forma positiva a una idea potencialmente útil.
- 2.- Actividad autoiniciada: Permite que los empleados elijan un problema de su interés, y que se sientan capaces de resolver por cualquier razón.
- 3.- Actividad extraoficial: Actividad que ocurre en ausencia de apoyo oficial directo, y con la intención de hacer algo nuevo y útil.

4.- Serendipity: Golpe de suerte para hallar algo valioso por casualidad. Se obtiene mediante un accidente afortunado en presencia de la sagacidad (agudeza de discernimiento). Implica recombinar o establecer conexiones entre cosas que parecen no estar relacionadas.

5.- Diversidad de estímulos: Influencias que los empleados reciben en su conexión con la vida diaria o con el trabajo mismo de manera que se genere un discernimiento en torno a algo que ya se ha emprendido o que lleve a la persona hacia algo diferente.

6.- Comunicación al interior de la compañía: Canales o vías de comunicación que deben establecerse dentro de la compañía para llevar a cabo y apoyar las actividades planeadas en las mismas.

Así pues, la clave hacia la creatividad corporativa, plantean los autores radica en los actos creativos no anticipados y los seis elementos descritos anteriormente ofrecen el medio para hacer realidad el potencial que eso representa. No se puede pretender seguir haciendo siempre lo mismo y obtener resultados extraordinarios. En los cambiantes mercados de hoy, la creatividad se ha convertido en un ingrediente clave para la gestión de las empresas. Los mercados cambian continuamente y se hacen cada vez más exigentes. En consecuencia, las empresas también deben cambiar y mejorar, de manera continua. Y para avanzar y mejorar es necesario hacer “cosas” nuevas: nadie mejora haciendo lo mismo de siempre.

Sin embargo para innovar hay que ser creativo. La innovación sólo se produce si alguna de las ideas creativas llega a buen puerto. No necesariamente alguien muy creativo es innovador, a eso Ponti (2001) lo llama la paradoja de la creatividad, es decir lo que realmente importa al momento de ser creativo, es ser capaz de escoger las mejores ideas, y con ellas, innovar (un producto, una línea estratégica, un servicio, un problema, una corriente de pensamiento, un paradigma científico, etc.) de manera que se evite frustración y desengaño, en cuanto a la efectividad del pensamiento creativo aplicado a alguna innovación empresarial.

Así pues, crear e innovar son dos caras de la misma moneda. “no se puede innovar sin ser creativo, aunque se puede ser creativo y no innovar” (Ponti, 2001, pág. 32-33). La capacidad puramente creativa (para generar ideas nuevas) como la capacidad simplemente innovadora (para escoger una idea concreta y aplicarla con éxito en el ámbito correspondiente) son potencialmente desarrollables para cualquier persona, que no tenga déficit cognitivos significativos.

#### 3.2.4.- Tipos de Innovación.

De acuerdo a Silva (2004), se distinguen cuatro (4) tipos de innovación, a saber:

- **Innovación Tecnológica:** Se orienta hacia la creación de nuevos productos y procesos de producción, los cuales se materializan a través de avances que surgen del conocimiento acumulado y se concreta mediante la creación, producción, venta, difusión de productos nuevos y mejorados.
- **Innovación Comercial:** Está orientada a la creación de nuevos servicios, estructuras, sistemas o procesos de negocio.
- **Innovación Incremental:** Se refiere al conocimiento existente y permite que los productos que se encuentran en un momento determinado sean competitivos. De igual forma este tipo de innovación suele estar orientada a proveer mejores productos y servicios a consumidores establecidos en mercados existentes.
- **Innovación Radical:** Es una innovación que vuelve no competitivo los productos existentes, es conocida también como innovación drástica, disruptiva y destructora de competencias. Ofrece productos y servicios más simples y económicos a nuevos consumidores o consumidores rezagados, creando así nuevos mercados.

### 3.2.5.- Importancia de la Innovación.

La innovación resulta importante no sólo porque permite que se desarrollen nuevas cosas que antes no existían o mejorar los productos y servicios existentes, sino que como vivimos en una época de constantes cambios, la misma se ha vuelto una necesidad, ya que así como avanza la tecnología, hay la necesidad de crear y mejorar tanto los procesos empresariales como los aspectos de la vida en general para sentir que vamos al ritmo de los cambios que surgen en el mundo.

La innovación siempre ha existido de una forma u otra, y por ello ha estado presente tanto en las economías como en las empresas, ha permitido el mejoramiento en la calidad de vida de la gente y la generación de mayores beneficios para las empresas, para una mayor excelencia empresarial.

Hoy en día, es un paradigma para cualquier organización, es una actividad esencial en el día a día, una condición indispensable para lograr competitividad en el mercado, es decir es una condición previa para obtener una ventaja competitiva sobre las empresas del ramo o del mismo sector. La innovación es la que permite en cierto modo diferenciar una empresa de otra, ya que la mantiene actualizada y puede llegar hacer que la misma se posicione como líder en costos, adecuándose de manera favorable al mercado y así obtener mayores clientes y más ventajas.

En tal sentido, el valor de una empresa se incrementa a medida que ésta mejora su capacidad innovadora, ya que es primordial para su supervivencia en los actuales comienzos del siglo XXI que todo evoluciona tan rápido, y que le da tanta relevancia no sólo a su éxito como empresa, sino al país y a la calidad de vida de las personas.

### 3.2.6.- Gestión Innovadora.

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

No es mentira señalar que la innovación es un valor clave para las organizaciones de hoy en día, la mayoría de ellas desean subirse al carro de la innovación. No obstante en muchos casos suele confundirse el término, ya que se piensa que si en la organización no se adquiere una nueva tecnología, no hay dinero o no existe un eficaz departamento de I+D, es imposible innovar. Pero, como bien lo menciona Ponti (2001) la innovación va más allá de esa visión sesgada que abunda en muchas empresas. Para innovar, hay que ser creativo. Pero debe ser un proceso en el cual se conjugue, no sólo la creatividad de las personas, sino también las actividades de equipos, departamentos y que de hecho vaya más allá de las estructuras formales de la organización (equipos creativos “ad hoc”, equipos creativos ínter departamentales, de apoyo a la dirección, estratégicos, entre otros).

Por tal motivo Ponti (2001), indica que el objetivo de diseñar una gestión innovadora, es apoyar el funcionamiento creativo, y en tal sentido la innovación, que es la mejora radical en aquellas circunstancias identificadas como clave por la empresa, ellas son:

- Desarrollo constante de nuevos productos/servicios;
- Extensiones de uso de productos/servicios ya existentes;
- Extensión creativa de cualquier fase del marketing mix (comunicación, promoción, venta, distribución, entre otros) en cualquier producto/servicio;
- Resolución de problemas (financieros, de producción, de servicio, de atención al cliente, entre otros);
- Desarrollo estratégico (líneas paralelas de negocio, nuevos mercados, nuevas formas de competir, entre otros);
- Desarrollo estructural (cambio de estructura organizativa, rediseño, entre otros);
- Procesos concretos: cómo hacer una selección más creativa, cómo tener un plan de formación creativa, entre otros).

Esto demuestra la necesidad de actuar de forma creativa en las organizaciones, es importante establecer un diseño creativo que permita un cierto grado de innovación en aquellas áreas que sean de importancia para la misma.

Además de lo expuesto anteriormente, es conveniente señalar que la gestión innovadora también es desarrollada desde el contexto del aprendizaje y del conocimiento, como insumo básico de soporte a ésta. (Lira, 2004).

El aprendizaje se define “como un cambio relativamente permanente del comportamiento que ocurre como resultado de la práctica”. Esto significa en palabras de Lira (2004) que el cambio se manifiesta en la realización de procesos, eventos o hechos que apuntan hacia la innovación; y a su vez se da como resultado lo aprendido en la práctica. Por su parte el conocimiento 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, 2004, p.46)

En ese sentido Goñi (2004, tomado de Lira, 2004), sostiene que la innovación es cosa de unos cuantos que recorren el largo camino que va desde la idea al éxito comercial de la institución. Se trata de una auténtica carrera contra el tiempo, en la que aparecen diferentes problemas de diversa índole: técnicos, comerciales, de negociación y decisión, organizativos, de dirección, entre otros. En esa carrera puede pasar de todo, entre otras cosas la confrontación de ideas e iniciativas de los diferentes participantes en el proceso innovador. Sin embargo, aprender como resolver estos problemas en el camino no es fácil y por ello es necesario estar preparados y poseer el conocimiento adecuado haciendo los relevos pertinentes, a fin de identificar los elementos claves que servirán para moldear la cultura.

El proceso de gestión innovadora indica Lira (2004), no sólo implica procesos organizacionales, sino también una profunda transformación en la estructura de la organización y esto se logra mediante la instalación de una cultura de innovación que abarque a todos los trabajadores y alta gerencia y no sólo los aportes individuales por separado. En este sentido, el autor señala que debe haber una actividad de la empresa hacia la experimentación, por lo que la gestión innovadora es un factor a tomar en cuenta en el establecimiento de un

departamento o unidad administrativa responsable de activar la creatividad. La alta gerencia debe ser la responsable de que todo el personal esté involucrado con procesos de innovación y creatividad. Debe facilitar el aprendizaje y el conocimiento, de forma que se transmitan las formas o filosofías de la organización para desarrollar funciones creadoras. Kuczmarski (1997), en referencia a lo anterior señala que las organizaciones que hacen esto “comienzan por establecer una cultura corporativa que nutre a quienes asumen los riesgos y piensan con creatividad, condiciones que conducen a un crecimiento sorprendente de productos, servicios y estrategias competitivas novísimas”.

En resumen, tenemos que la gestión innovadora significa dar un paso desde las ideas creativas hacia una innovación que sea exitosa, esto se logra mediante la generación y selección de ideas creativas, el aprendizaje, el conocimiento y el desarrollo de conceptos que posteriormente sean implementados.

### 3.2.7.- Modelo “Gestión Innovadora” de Franc Ponti.

El modelo de Gestión Innovadora de Ponti (2001) fue seleccionado también como base de este estudio puesto que sus planteamientos dan un acercamiento preciso de cuales son los elementos que caracterizan y deben ser conocidos y puestos en marcha por las empresas para desarrollar una gestión innovadora, así mismo son los que mejor se adaptan a los objetivos perseguidos. Adicionalmente, el autor plantea una teoría dinámica que ofrece muchas posibilidades de investigación y técnicas para ser aplicadas, ya que desarrolla un enfoque integral, en el cual la definición que da a conocer de gestión innovadora, es a su criterio el perfil que debe seguir una empresa creativa.

Ponti (2001) define la gestión innovadora como un “proceso de generación de ideas creativas que se lleva a cabo a través de los equipos de trabajo, con el fin de mejorar los procesos internos y externos de la empresa”.

Propone el estudio de ésta mediante (4) dimensiones, a saber:

#### 3.2.7.1.- Generación de Ideas Creativas.

Como bien plantea el autor, la generación de ideas creativas, parte del proceso llamado creatividad, el cual nos permite ver las cosas desde otra perspectiva. El pensamiento creativo ofrece a los individuos y a los líderes varias alternativas de la realidad, facilita el proceso hacia caminos poco transitados. En este sentido se convierte en la clave de la innovación, puesto que busca formas diferentes de acercarse a los problemas.

Generar nuevas ideas indica Ponti (2001) es útil no sólo para resolver problemas técnicos sino para resolver conflictos que en una primera impresión parecieran no tener respuesta. Al respecto el autor sugiere que para que haya fluidez de ideas creativas se debe: a) alejar las ideas convencionales, b) vincular los problemas con elementos extraños y c) provocar ideas locas.

Por consiguiente y en resumen “una persona es creativa cuando, de forma deliberada o automática, descubre maneras nuevas de desarrollar una idea, resolver un problema o enfocar una situación”. (Ponti, 2001, p. 31).

#### 3.2.7.2.- Incorporación de Mejoras.

La estructura organizativa de una empresa, es la base fundamental para responder a las necesidades que tiene ésta con su entorno específico y global, por lo cual debe estar formada en función de los estímulos externos (mercado, clientes, proveedores, competidores, entre otros) y el potencial interno (recursos financieros, estrategia, equipo humano, entre otros). Al constituir una empresa, luego de conseguir un primer equilibrio y dar un primer paso en el ámbito en el cual ésta se desarrolle, se debe pensar de manera creativa, es decir dejar atrás, la estructura y organización clásica, ya que la tendencia en los tiempos modernos es ir hacia nuevos horizontes, romper modelos cuadriculados en los cuales se impone una determinada manera de ver la realidad, poco creativa y burocrática.

En ese sentido al romper con esos viejos esquemas, la organización se ve en la necesidad de incorporar mejoras en sus procesos, productos y servicios que permitan que la energía circule libremente en sus acciones diarias. Al poner en práctica ésta nueva visión de ver el negocio, los resultados obtenidos impactarán en los objetivos empresariales. Adicionalmente, al fomentar un cambio y permitir incorporar nuevas mejoras en los procedimientos, productos o servicios, se evidenciará un mejoramiento hacia la atención al cliente, quien en última instancia es el que recibe el trabajo realizado, en ese sentido, una buena incorporación de mejoras, permitirá que haya: sensibilidad en la atención al cliente, satisfacción a éste y abrirá las puertas para aplicar nuevas técnicas de trabajo que favorezcan al proceso de innovación.

#### 3.2.7.3.- Análisis del Entorno.

Las empresas no están solas en el mercado, por lo que se hace necesario antes de dar cualquier paso para innovar o mejorar procesos, analizar el entorno competitivo donde se ubica la actividad de la organización, de esa forma se conocerán los competidores fuertes y débiles y se tomarán las medidas al respecto para salir airoso en el nuevo proyecto que se desee generar. Ponti (2001) sugiere que en este análisis se tomen en cuenta a los clientes y se establezca una relación ganar-ganar, de forma tal que se establezcan nuevas líneas de negocio que permitan el crecimiento del mismo.

Logrando una buena relación con el cliente la organización se ve favorecida, ya que sus procesos, productos o servicios se consideran de buena calidad y genera en ellos seguridad y confianza para seguir invirtiendo, lo cual en un corto, mediano o largo plazo repercute en la entrada del negocio o de la organización hacia nuevos mercados.

#### 3.2.7.4.- Desarrollo de Equipos de Trabajo.

Es de vital importancia que para que una organización, trabaje y funcione con creatividad, todos sus miembros estén de forma conjunta alineados en la misma dirección y compartan un objetivo en común. Es en esta parte donde los líderes o alta gerencia cumplen un rol fundamental puesto que ellos son los encargados de incentivar al personal y convencerlos

de que para lograr una meta y obtener resultados positivos en las innovaciones es necesario que se desarrollen equipos de trabajo. Una persona puede ser creativa pero sino cuenta con el apoyo de un equipo, difícilmente podrá plasmar con éxito su pensamiento. Por consiguiente, cada líder en cada departamento debe llevar al máximo las capacidades y potencialidades creativas tanto individuales como de equipo.

### 3.2.8.- 10 Pasos para conseguir una Empresa Innovadora.

El encontrar una empresa altamente innovadora no depende solamente de que sus miembros (propiedad, dirección y trabajadores) sean personas creativas. Principalmente está en función de si la empresa sabe idear, mantener y sacar provecho de un sistema de innovación. Sin embargo no existen “sistemas de innovación” estándar, ya que cualquier sistema que pueda ser exitoso en una situación determinada puede ser un fracaso en otra. Cada empresa es distinta porque está compuesta por personas y grupos únicos y porque opera en mercados y entornos competitivos singulares.

Lo que propone Franc Ponti (2001), es sólo un acercamiento general de algunos pasos que pueden ser válidos para cualquier compañía que quiera desarrollar una cultura innovadora. La cultura empresarial como bien se sabe no se puede cambiar de la noche a la mañana; es por ello que la consecución de una organización creativa e innovadora no es fácil, lleva cambios a medio y largo plazo. De ello lograrse, se observarán mejoras y ventajas, entre las cuales estarían: grupos más cohesionados, colaboración interdepartamental, aumento del flujo de ideas, etc.

En tal sentido los pasos, son los siguientes:

Paso 1.- Decidir apoyándose en las opiniones de todos: Para hacer una empresa innovadora, hay que asumir el reto del cambio, consultar a todos los trabajadores acerca de las ideas propuestas. No imponer criterios sino anotar las nuevas ideas y las sugerencias.

Paso 2.- Crear un grupo de personas altamente motivadas capaces de tomar decisiones sobre innovación: Desjerarquizar la organización. Crear un equipo de trabajo interdisciplinario e ínter jerárquico compuesto por personas que se apasionen sobre el tema. El objetivo final de ese equipo será diseñar un sistema de gestión de la creatividad, innovación y ponerlo en ejecución.

Paso 3.- Constituir un grupo de expertos creativos: Contar con asesores externos que puedan formar a los empleados de la empresa en cuanto a las destrezas a implementar para innovar. Asegurarse de no dejar a nadie por fuera, de manera que si la información es de calidad, todo el mundo se entusiasme con el proyecto.

Paso 4.- Intentar que la creatividad surja de la motivación de la gente y no recompensarla con incentivos externos: Lo importante es ser creativo, no ofrecer algo a cambio. Hay que motivar, no incentivar.

Paso 5.- Organizar la empresa conforme a equipos creativos que desempeñen funciones claves: Es importante que todo el personal sea partícipe de algún equipo y que trabajen de forma interdisciplinaria, los principales que deberían crearse son:

- Desarrollo de nuevos productos, servicios y ampliaciones, extensiones. Cambios de los mismos.
- Innovación tecnológica: procesos de producción, informática, internet, intranet, extranet, cambios en los circuitos administrativos, etc.
- Dirección de personas: motivación, retribuciones, trabajo en equipo, comunicación interna, resolución de conflictos, etc.
- Dirección financiera: relaciones con las entidades de crédito, control presupuestario, control de gestión, ingeniería financiera, sistemas de control, etc.
- Políticas de empresa: diseño organizativo, estructura interna, análisis de la competencia, cartera de productos y servicios, etc.

Paso 6.- Pedir a cada equipo resultados concretos sobre innovaciones en campos de interés: Esto se logra estableciendo áreas con necesidades que deben mejorarse en un lapso determinado, las cuales sean puntos claves para el futuro de la organización. Al finalizar se deben pedir propuestas concretas.

Paso 7.- Dar libertad a los equipos sobre metodologías y procedimientos de trabajo: Permitir que las personas sean altamente creativas y que escojan los mejores caminos, para llegar a las mejores ideas.

Paso 8.- Financiar lo que pueda funcionar: Apostar por el riesgo si alguna idea trae beneficios tanto económicos como de prestigio.

Paso 9.- Convertir el comité de dirección en un equipo creativo de alto rendimiento: La alta gerencia y los puestos altos, deben dejar de funcionar de forma clásica y convertirse en equipos de innovación, recogiendo las propuestas de los equipos interdisciplinarios del resto de la organización.

Paso 10.- Evaluar, retroalimentar y felicitar: Al obtener los resultados, se debe tener claro, que la gestión de la innovación no es una superestructura añadida al funcionamiento habitual de la empresa, sino un sistema paralelo y complementario que si funciona de forma correcta puede llegar a provocar cambios profundos en la forma de trabajar y de organizarse. Es muy importante evaluar de forma crítica y proactiva los resultados obtenidos por los equipos de trabajo. Aunque los resultados no sean los esperados, no se debe desanimar a los integrantes, en cambio si se llegó a lo establecido hay que felicitar al equipo por los éxitos obtenidos. Finalmente es de gran importancia, que los resultados logrados se pongan en marcha lo más pronto posible, ya que eso propiciará la sensación de que las innovaciones sirven para algo.

A este último paso Ponti (2001) añade que generalmente la estructura organizativa de una empresa existe para “hacer funcionar lo que ya existe” (pág.46). Sin embargo, la gestión de la innovación “se crea para hacer las cosas de forma distinta y mejor, asumir retos utópicos y plantear la organización no tanto como un templo de la rutina sino de un laboratorio de la

novedad, el riesgo y la imaginación”(pág.46). Si la empresa consigue mantener este programa de pasos durante un tiempo prolongado, es muy posible que la misma esté en vías de convertirse en una auténtica organización innovadora.



## CAPÍTULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

El objetivo de este capítulo es describir cada uno de los pasos metodológicos que se llevaron a cabo durante el curso de ésta investigación. Entre ellos se encuentran: tipo de investigación, diseño de investigación, población, unidad de análisis, muestra, definición conceptual y operacionalización de variables, técnica e instrumento de recolección de los datos, confiabilidad y validez, procedimiento de recolección de los datos y procesamiento estadístico de los datos, los cuales permitieron ofrecer una visión amplia de las decisiones y actividades metodológicas que se realizaron en el proceso, para dar respuesta a la problemática planteada.

#### 4.1.- Tipo de Investigación.

El tipo de investigación indica la profundidad con la que se quiere abordar el objeto de conocimiento. Al respecto Hernández (1998) señala que los tipos de investigación, pueden ser clasificados como:

- Exploratorios: Los cuales pretenden lograr avance en el conocimiento de un fenómeno
- Correlacionales: Los cuales miden el grado de relación entre variables
- Explicativos: Su objetivo es responder a las causas de un fenómeno
- Descriptivos: su objetivo es especificar propiedades de las personas, grupos o comunidades. Miden conceptos y variables con la mayor precisión, para luego describir

Asimismo Hernández (1998) indica que la selección de un determinado tipo de investigación, depende de dos factores: el estado de conocimiento del tema investigado que muestra la revisión teórica; y el enfoque que sigue la investigación. A estos, es importante añadirle un tercer factor referido al objetivo de la investigación.

De la evaluación de estos tres factores, el tipo de estudio que mejor se adaptó a los requerimientos de ésta investigación fue el Estudio Descriptivo porque este tiene como fin “especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro estudio que le sea sometido a análisis” (Dankhe, 1986, c.p. Hernández 1998 p.60). Éste tipo de estudio evalúa y mide dimensiones, aspectos o componentes del o los fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir, esto significa que “en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga. (Sampieri, 1991).

Los estudios descriptivos miden de manera independiente los conceptos o variables a los que se refieren. Sin embargo, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y cómo lograr precisión en esa medición. (Sampieri, 1991).

En tal sentido la presente investigación fue descriptiva porque en base al objetivo general planteado, lo que se buscó fue determinar los elementos de la cultura organizacional, que facilitan la presencia de una gestión innovadora, según Schein (1988) y Ponti (2001), respectivamente, en empresas de tecnología del sector de consultoría, cuyo centro de negocio es la creatividad, ubicadas en la Gran Caracas.

En ese sentido, partiendo de dicho objetivo se puede concluir que el estudio pretendió determinar, medir, describir y evaluar los elementos de la cultura organizacional que facilitan una gestión innovadora en la empresa moderna venezolana.

#### 4.2.- Diseño de Investigación.

Se entiende por diseño de la investigación, el conjunto de opciones metodológicas que configuran específicamente una investigación dada, pudiéndose indicar que la presente es una investigación de carácter NO EXPERIMENTAL, que en palabras de (Hernández et al, 2003) “son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p.269). La investigación no experimental, conocida también como investigación *expost-facto*, se basa en variables que ya ocurrieron o se dieron en la realidad sin la intervención directa del investigador. (Hernández et al, 2003). En el presente estudio, se investigó los elementos de la cultura organizacional que facilitan la presencia de una gestión innovadora, desde una perspectiva externa, en ningún momento del estudio se afectó el fenómeno ni se intervino en el.

Por su dimensión temporal, se puede clasificar como un diseño de tipo TRANSVERSAL o TRANSECCIONAL en el cual “(...) se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es descubrir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.” (Hernández et al, 2003, p.270). Es por ello que la recolección de los datos se realizó en un solo momento, en un tiempo único a través de un instrumento de medición que se aplicó en un momento determinado. En ese sentido la presente investigación se clasifica como un diseño de campo, que en palabras de Fidias (1999) “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”.

Finalmente el estudio se caracterizó por tener un diseño de investigación No Experimental Transversal Descriptivo, ya que, busca conocer grupos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto su estructura o comportamiento, es decir, lo que se pretendió fue, “seleccionar una serie de cuestiones y medir cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga” (Hernández 1998, p.187). Con esta investigación se buscó determinar los elementos de la cultura organizacional que facilitan la presencia de una gestión innovadora, en una muestra de ingenieros de diferentes disciplinas,

pertenecientes a empresas de tecnología del área de consultoría, cuyo centro de negocio es la creatividad ubicadas en la Gran Caracas, por lo que, básicamente se midieron las variables que componen el presente estudio para luego poder describirlas.

#### 4.3.- Población.

Según Hernández (1998) por población nos referimos al “conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.230). La población es el colectivo que se quiere investigar y de la cual se estudiara una parte que reúna las características de ésta. La población a considerar para la presente investigación estuvo conformada por (2) empresas de tecnología del área de consultoría, cuyo centro de negocio es la creatividad, ubicadas en la Gran Caracas.

#### 4.4.- Unidad de Análisis.

La unidad de análisis se refiere a “quienes van a ser medidos en la investigación”. (Hernández et al, 2003, p.300). Por su parte, Balestrini (2001) la define como la que se encuentra conformada por sujetos y objetos que han de ser estudiados y medidos, por cuanto, necesariamente los elementos de la población no tienen que estar referidos única y exclusivamente a individuos. Estas unidades son parte constitutiva de la población y están en función de la delimitación del problema y de los objetivos de la investigación.

Por lo tanto, la unidad de análisis estuvo constituida por cada uno de los ingenieros pertenecientes a ambas empresas de tecnología del área de consultoría, cuyo centro de negocio es la creatividad, ubicadas en la Gran Caracas.

#### 4.5.- Muestra.

Se procedió, para ejecutar el proceso de validación y confiabilidad, a extraer una muestra representativa de la población. Se entiende por muestra “la parte de un colectivo, llamado población o universo, seleccionado con la finalidad de describir aquel con cierto grado de

precisión” (Briones, 1982, p 83). Es importante que la muestra sea representativa para que se puedan generalizar los resultados obtenidos al universo.

La selección de la misma se realizó a través de un muestreo NO PROBABILÍSTICO el cual se define como “una muestra dirigida, en donde la selección de elementos dependen del criterio del investigador” (Hernández et al. 1991, p.235). El mismo autor señala, que por esto ser así, los datos no pueden generalizarse a una población que no se consideró ni en sus parámetros ni en sus elementos para obtener la muestra. Asimismo, de los tipos de muestreo no probabilístico fue utilizado el sujeto tipo o muestreo intencional, dado que la selección de la misma “no depende del azar, sino de causas relacionadas al investigador o a la persona que hace la muestra, osea que carecen de arbitrariedad y su selección es informal” (Hernández, Fernández & Baptista, 1998). En este caso en particular, esta clase de muestreo es el más adecuado debido a que las empresas fueron elegidas por decisión del investigador y los sujetos seleccionados tenían que ser ingenieros de diferentes disciplinas del área medular de la empresa, que en este caso es ingeniería. 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” (Cerdeña, 1995, pp.308). El objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información y no la cantidad o estandarización. (Hernández et al., 1991, p.232).

#### 4.6.- Variables. (Definición Conceptual y Operacional)

Al hablar de variables, según Tamayo y Tamayo (1985), se hace referencia, básicamente a un aspecto o dimensión de un fenómeno que tiene como característica la capacidad de asumir distintos valores.

Todo el proceso de investigación, permite presentar la variable de manera operacionalizada, esto significa “encontrar los indicadores que permiten conocer el comportamiento de las variables” (Sabino, 1992), por su parte, los indicadores son los hechos que se corresponden con los conceptos teóricos que interesan. Este proceso de

operacionalización, refleja entonces, todos aquellos aspectos que se desean medir con el instrumento de recolección.

Para la presente investigación, las variables esenciales que se consideraron fueron Cultura Organizacional y Gestión Innovadora. La primera conformada por tres (3) dimensiones denominadas: Creaciones, Valores y Creencias Básicas, y la segunda conformada por cuatro (4) dimensiones denominadas: Generación de Ideas Creativas, Incorporación de Mejoras, Análisis del Entorno y Desarrollo de Equipos de Trabajo. Ambas a su vez están integradas por una serie de indicadores que se especifican en el cuadro de operacionalización.

En ese sentido, todo lo expuesto se define y operacionaliza en el cuadro (OPERACIONALIZACIÓN). (Ver Anexo A).

#### 4.7.- Técnica e instrumento de recolección de los datos.

Una técnica de recolección de datos es, según Sabino (1992), cualquier recurso del que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos claves y extraer de ellos información. Para cumplir con los objetivos propuestos, obtener los datos y recolectar la información necesaria para medir las variables en estudio, fue necesario utilizar un instrumento, el cual fue el cuestionario. Este “consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (Hernández y Col., 1991).

El procedimiento técnico que se siguió en el estudio para la recolección de la información fue:

Se diseñó un cuestionario, conformado por (46) ítems que miden la opinión de los ingenieros con respecto a los componentes de la cultura organizacional y gestión innovadora; el cual por ser un instrumento de recolección de datos, 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), así como también traduce y operacionaliza un determinado problema que es

objeto de investigación. Dicho cuestionario se realizó mediante la formulación escrita de una serie de afirmaciones que, respondidas por los sujetos de la muestra, permitieron estudiar el hecho propuesto en la investigación. Este cuestionario fue efectuado específicamente para medir las variables del estudio, en vista de la ausencia de un instrumento que mida este tipo de variables. El mismo fue formulado de acuerdo con los datos suministrados en la tabla de operacionalización de variables. Fue un cuestionario tipo likert con preguntas cerradas, cuya escala de respuesta tenía cinco (5) categorías de respuesta, a saber: “Muy en Desacuerdo”, “En Desacuerdo”, “Ni acuerdo, Ni en desacuerdo”, “De Acuerdo” y “Muy de Acuerdo”. Y tenían como finalidad medir las reacciones de los sujetos mediante su acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones.

#### 4.8.- Confiabilidad y Validez.

La confiabilidad y la validez, son dos requisitos fundamentales que debe poseer un instrumento de recolección de datos. Es por ello que el cuestionario elaborado antes de ser presentado a las personas que finalmente fueron parte de la muestra, fue sometido a una PRUEBA PILOTO, con la finalidad de evaluar su confiabilidad. Se hizo entrega de 10 cuestionarios y los resultados obtenidos arrojaron un valor, según el coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach de (0,952), calculado a través del paquete estadístico SPSS, versión 12.0 for Windows

Asimismo con la finalidad de determinar la validez del cuestionario, se sometió el mismo, a la evaluación de tres (3) expertos en la materia, quienes determinaron las correcciones que se le debían practicar a este. En este sentido, la opinión dada por cada uno de ellos buscaba que la variable así como sus indicadores estuviesen clara y correctamente medidos en el instrumento de recolección de datos. La evaluación de los expertos se presenta en un cuadro resumen, a continuación:

Experto Validador	Sugerencias y Recomendaciones
Profesora Loreta Mocchia  Lic. en Psicología Especialista en Desarrollo Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En el modelo de Schein centrarse en la dimensión valores.</li> <li>- Tomar en cuenta los valores en uso y no los declarados.</li> </ul>
Profesor José Ramón Naranjo  Lic. Relaciones Industriales/Industriólogo Especialista en Desarrollo Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colocar en el cuadro de operacionalización la definición conceptual de las variables.</li> <li>- Tener cuidado con ítems reactivos.</li> </ul>
Profesora Hilda Ruiz  Lic. en Psicología  Especialista en Desarrollo Organizacional Doctorante en Psicología en la UCAB	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colocar igual cantidad de ítems por indicador.</li> <li>- Mejorar la redacción del título de los indicadores.</li> <li>- Mejorar la redacción de algunos ítems, colocando las palabras sugeridas, para tener claridad y coherencia.</li> </ul>

Así fue como se escogió este instrumento de recolección de datos, por considerarse que es el que agregaba más valor al estudio, ya que; se buscaba obtener datos concretos y lo suficientemente reales, siendo esto lo más significativo para alcanzar los objetivos de la presente investigación.

Finalmente, luego de recolectados la totalidad de los datos, se procedió a calcular la confiabilidad del instrumento definitivo, se procedió a aplicar mediante el paquete estadístico SPSS, versión 12.0 for Windows el cálculo del coeficiente Alpha de Cronbach, el cual arrojó un índice de confiabilidad de (0, 890), siendo este un valor bastante alto y muy cercano a 1 lo cual indica que el instrumento tiene un muy alto nivel de confiabilidad, lo que permite concluir que el instrumento fue válido para medir los 46 ítems. Cabe acotar que los

cuestionarios de la muestra de la prueba piloto, no fueron considerados como parte de los datos totales recolectados.

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,890	46

#### 4.9.- Procedimiento de recolección de los datos.

El procedimiento de recolección de los datos se desarrolló de la siguiente manera:

- Se hizo una búsqueda intensiva de aquellas empresas que fuesen de tecnología del área de ingeniería, pertenecientes al sector de consultoría y que su centro de negocio estuviese caracterizado por la creatividad e innovación.
- Se procedió a contactar vía telefónica y electrónica a cada una de estas empresas.
- Se concertó una cita y se conversó directamente con los Gerentes de Recursos Humanos, explicándoles con detalles los objetivos de la investigación. Fueron seleccionadas cinco (5) empresas consultoras, de las cuales tres (3) a pesar de insistir varias veces por diferentes medios (presencia directa, vía telefónica y electrónica) no concretaron ningún tipo de respuesta. Sin embargo las otras dos (2) si atendieron al llamado, y mostraron alto interés en participar ya que les pareció que el estudio era bastante interesante y tendría relevancia para conocerse aún más y mejorar sus procesos internos.
- Luego, se procedió a cubrir todos los requisitos exigidos por las empresas, se agradeció a los gerentes de recursos humanos y su equipo de trabajo por permitir la colaboración en el desarrollo del estudio y se prometió que una vez culminada la investigación, se enviará un resumen general con los resultados, garantizándose la confidencialidad de las empresas.
- Posteriormente, se procedió a investigar cuántas personas aproximadamente conformaban el área medular (ingeniería) de ambas empresas, de manera de

seleccionar el número de personas con el cual se iba a trabajar para obtener la información solicitada a través del instrumento de recolección de datos. El total de personas de ingeniería (ingenieros y proyectistas) de cada empresa es de 120 personas. Por ser el tipo de investigación no probabilística y ser un muestreo de sujeto tipo o intencional, no fue necesario hacer el cálculo del número de personas de la muestra, sólo fue necesario que cumplieren con el requisito establecido por la investigadora que fue: ingenieros pertenecientes a diferentes disciplinas de la organización, por lo cual la muestra finalmente fue de 65 personas por empresa (ingenieros únicamente, no proyectistas). En total 130 personas.

- Conocido el número de personas con la cual trabajar, se procedió luego a ir de nuevo a las empresas y hacer entrega directa a cada una de las personas de la muestra, con el fin de dar a conocer el propósito de la investigación, entregar la carta de presentación y orientaciones generales donde se exponían claramente las instrucciones, de manera que las personas no tuviesen dudas al contestar.
- . El tiempo promedio de respuesta de ambas empresas fue de aproximadamente dos (2) semanas, y al culminar nos contactaron nuevamente para hacer entrega del instrumento, agradeciendo la oportunidad de pertenecer a la muestra por parte de las empresas y la colaboración prestada por parte de la investigadora.

#### 4.10.- Procesamiento estadístico de los datos.

Con la finalidad de dar respuesta a la pregunta de investigación planteada:

¿Cuáles son los elementos de la Cultura Organizacional que facilitan la presencia de una Gestión Innovadora en empresas de tecnología, del sector de consultoría, cuyo centro de negocio es la creatividad, ubicadas en la Gran Caracas?, y en consecuencia, lograr dar cumplimiento a los objetivos planteados, se procedió a organizar todos los datos obtenidos a través de la aplicación del instrumento. Para calcular los estadísticos pertinentes se analizaron los datos de la siguiente manera:

Una vez aplicado el instrumento, se revisó cada uno de ellos para descartar la posibilidad de existencia de preguntas no contestadas. Para el procesamiento de los datos recolectados mediante el instrumento, se utilizó el paquete estadístico SPSS, versión 12.0 for Windows

elaborándose una base de datos a través de la codificación de cada uno de los ítems del cuestionario, con información de cada una de las variables en estudio, dando como resultado las distintas opiniones obtenidas en cada categoría de respuesta por ítem.

Finalmente, ya con la base de datos en el programa SPSS, versión 12.0, para facilitar el procesamiento de los datos se procedió a calcular los estadísticos aplicables al estudio, los cuales fueron: media, mediana, desviación típica, coeficiente de variación, curtosis y asimetría. Los gráficos se sacaron mediante el programa EXCEL 2003.

## CAPÍTULO V

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 5.1.- Consideraciones Generales.

El análisis estadístico de los resultados se realizó a 3 niveles; ítems, indicadores y dimensiones, concluyendo con un análisis comparativo de las dimensiones.

#### 5.2.- Procesamiento de los Datos.

Se transcribieron los datos utilizando la siguiente escala: 1.- Muy en Desacuerdo, 2.- En Desacuerdo, 3.- Ni en acuerdo Ni en desacuerdo, 4.- De Acuerdo y 5.- Muy de acuerdo. Una vez transcritos los datos se procedió al procesamiento de los mismos. Se calcularon las principales medidas estadísticas descriptivas para cada uno de los ítems, indicadores y dimensiones mediante SPSS, versión 12.0 for Windows.

#### 5.3.- Análisis estadístico de los resultados de las variables estudiadas.

##### 5.3.1.- Variable: Cultura Organizacional.

##### 5.3.1.1- Dimensión: Creaciones.

##### 5.3.1.1.1.- Estadística descriptiva de los Ítems.

Tabla 1. Estadística de  
descriptiva de los ítems del indicador Reglas Formales

	Horario	Tareas
n	130	130
Media	4,07	3,66
Mediana	4,00	4,00
Desv. típ.	,864	,928
Coef. Variación	21,23%	25,36%
Asimetría	-,940	-1,045
Curtosis	,531	1,135

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior el ítem con mayor media aritmética es Horario con un valor de 4,07 contra el 3,66 del ítem Tareas. En cuanto a la mediana ambos ítems tienen igual valor 4. En cuanto a dispersión, se aprecia que el ítem con puntaje más homogéneo es Horario con un 21,23% contra el 25,36% del ítem Tareas.

En cuanto a asimetría, se observa que los coeficientes de ambos ítems son negativos, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que en ambos ítems la mayoría de los puntajes son altos, pero existen algunos puntajes bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias. Mayor asimetría negativa la tiene el ítem Tareas.

En cuanto a curtosis, se aprecia que los coeficientes de ambos ítems son positivos, indicando así una curva leptocúrtica, es decir, el puntaje más frecuente aventaja altamente en frecuencia al resto de los puntajes. Una curva más leptocúrtica la tiene el ítem Tareas.

Tabla 2. Estadística descriptiva de los ítems del indicador Ambiente Físico del Trabajo

	Mobiliario	Espacios
n	130	130
Media	3,45	3,20
Mediana	4,00	4,00
Desv. típ.	1,072	1,210
Coef. Variación	31,07%	37,81%
Asimetría	-,569	-,366
Curtosis	-,612	-1,121

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior el ítem con mayor media aritmética es Mobiliario con un valor de 3,45 contra el 3,20 del ítem Espacios. En cuanto a la mediana ambos ítems tienen igual valor 4. En cuanto a dispersión, se aprecia que el ítem con puntaje más homogéneo es Mobiliario con un 31,07% contra el 37,81% del ítem Espacios.

En cuanto a asimetría, se observa que los coeficientes de ambos ítems son negativos, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que en ambos ítems la mayoría de los puntajes son altos, pero existen algunos puntajes bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias. Mayor asimetría negativa la tiene el ítem Mobiliario.

En cuanto a curtosis, se aprecia que los coeficientes de ambos ítems son negativos, indicando así una curva platicúrtica, es decir, los puntajes tienen frecuencias similares. Una curva más platicúrtica la tiene el ítem Espacios.

Tabla 3. Estadística descriptiva de los ítems del indicador Lenguaje

	Términos	Vocabulario
n	130	130
Media	2,75	4,22
Mediana	3,00	4,00
Desv. típ.	,989	,685
Coef. Variación	35,96%	16,23%
Asimetría	,269	-1,052
Curtosis	-,316	2,348

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior el ítem con mayor media aritmética es Vocabulario con un valor de 4,22 contra el 2,75 del ítem Términos, notándose así una gran diferencia. En cuanto a la mediana, mayor valor lo tiene el ítem Vocabulario (4,00). En cuanto a dispersión, se aprecia que el ítem con puntajes más homogéneo es Vocabulario con un 16,23% contra el 35,96% del ítem Términos.

En cuanto a asimetría, se observa que el coeficiente del ítem Vocabulario es negativo, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que en este ítem la mayoría de los puntajes son altos, pero existen algunos puntajes bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias. Por su parte, se observa que el coeficiente del ítem Términos es positivo, mostrando así una asimetría positiva. Esto indica que en este ítem la mayoría de los puntajes son bajos pero existen algunos puntajes altos que provocan cierto sesgo hacia la derecha en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia que el coeficiente del ítem Términos es negativo, indicando así una curva platicúrtica, es decir, los puntajes tienen frecuencias similares. Por su parte, se observa que el coeficiente del ítem Vocabulario es positivo, indicando así una curva leptocúrtica, es decir, el puntaje más frecuente aventaja altamente en frecuencia al resto de los puntajes.

Tabla 4. Estadística descriptiva de los ítems del indicador Tradiciones, Costumbres y Otros

	Eventos	Resultados
n	130	130
Media	2,64	2,95
Mediana	2,00	3,00
Desv. típ.	1,341	1,369
Coef. Variación	50,80%	46,41%
Asimetría	,198	-,100
Curtosis	-1,332	-1,311

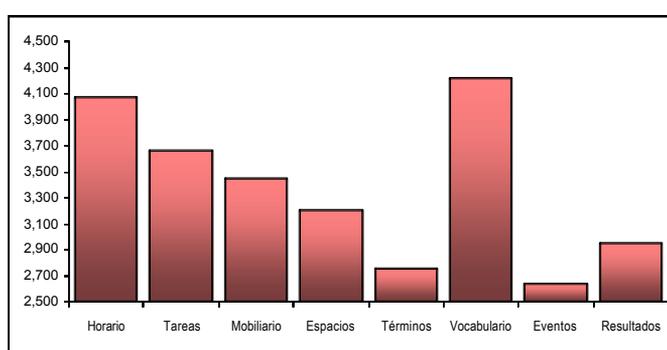
**Fuente: Cálculos Propios**

#### **Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior el ítem con mayor media aritmética es Resultados con un valor de 2,95 contra el 2,64 del ítem Eventos. En cuanto a la mediana, mayor valor lo tiene el ítem Resultados (3,00). En cuanto a dispersión, se aprecia que el ítem con puntaje más homogéneo es Resultados con un 46,41% contra el 50,80% del ítem Eventos, aunque ambos valores son muy altos indicando alta heterogeneidad.

En cuanto a asimetría, se observa que el coeficiente del ítem Resultados es negativo, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que en este ítem la mayoría de los puntajes

son altos pero existen algunos puntajes bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias. Por su parte, se observa que el coeficiente del ítem Eventos es positivo, mostrando así una asimetría positiva. Esto indica que en este ítem la mayoría de los puntajes son bajos pero existen algunos puntajes altos que provocan cierto sesgo hacia la derecha en la curva de la distribución de frecuencias. En cuanto a curtosis, se aprecia que los coeficientes de ambos ítems son negativos y casi iguales, indicando así una curva platicúrtica, es decir, los puntajes tienen frecuencias similares.

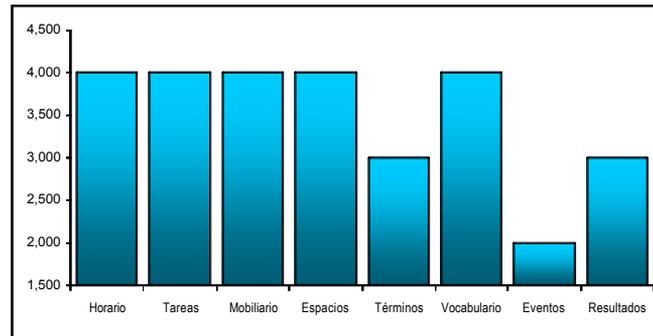


**Gráfico 1. Comparación de las Medias de los ítems de la dimensión Creaciones**

**Fuente: Cálculos Propios**

#### **Análisis:**

Como se puede apreciar en el gráfico anterior el ítem Vocabulario del indicador Lenguaje es el que tiene mayor media (4,22) seguido por Horario del indicador Reglas Formales (4,07). Luego sigue el otro ítem del indicador Reglas Formales, es decir, Tareas con una media de 3,66. El otro ítem del indicador Lenguaje, es decir, Términos tiene casi la menor media (2,75) lo cual es lo que hace que el indicador Lenguaje no tenga mayor media en sus puntajes promedios. Esto indica que en opinión de los entrevistados los ítems de las creaciones que más facilitan una gestión innovadora en empresas de tecnología del sector de consultoría, cuyo centro de negocio es la creatividad, ubicadas en la Gran Caracas son Vocabulario (Lenguaje) y Horario (Reglas Formales).

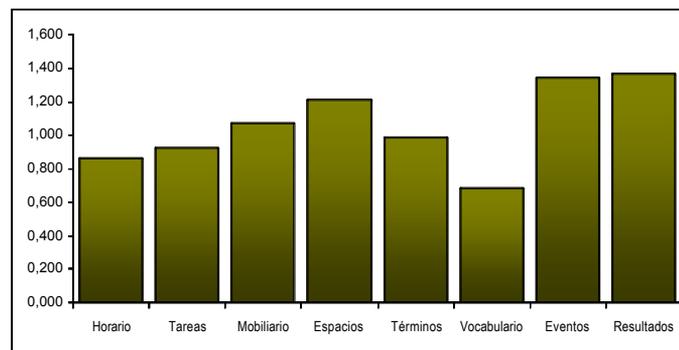


**Gráfico 2. Comparación de las Medianas de los ítems de la dimensión Creaciones**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede apreciar en el gráfico anterior los ítems Horario (Reglas Formales), Tareas (Reglas Formales), Mobiliario (Ambiente Físico del Trabajo), Espacios (Ambiente Físico del Trabajo) y Vocabulario (Lenguaje) tienen la mayor mediana (4,00)

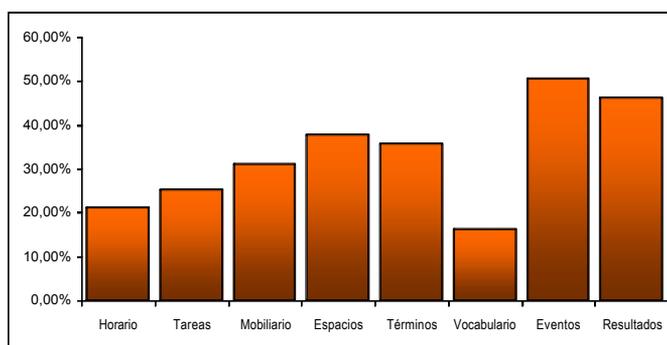


**Gráfico 3. Comparación de las Desviaciones Típicas de los ítems de la dimensión Creaciones**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior el ítem con menor desviación típica es Vocabulario (Lenguaje) con 0,68 seguido por Horario (Reglas Formales) con 0,86.

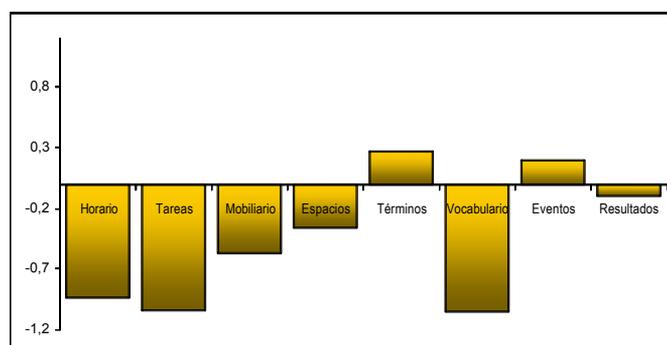


**Gráfico 4. Comparación de los Coeficientes de Variación de los ítems de la dimensión Creaciones.**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior el ítem con puntajes más homogéneos es Vocabulario (Lenguaje) con 16,23%, seguido por Horario (Reglas Formales) con 21,23%.

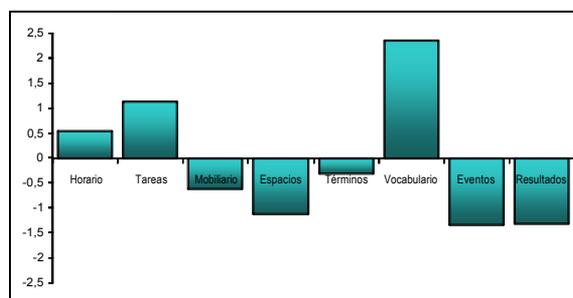


**Gráfico 5. Comparación de los Coeficientes de Asimetría de los ítems de la dimensión Creaciones**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior el ítem con puntajes más simétricos es Resultados (Tradiciones, Costumbres y Otros) con -0,10 seguido por Eventos (Tradiciones, Costumbres y Otros) con 0,19.



**Gráfico 6. Comparación de los Coeficientes de Curtosis de los ítems de la dimensión Creaciones**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior el ítem con puntaje más mesocúrtico es Términos (Lenguaje) con -0,31 seguido por Horario (Reglas Formales) con 0,53.

5.3.1.1.2.- Estadística descriptiva de los Indicadores.

Tabla 5. Estadística descriptiva del indicador Reglas Formales

		Estadístico
Reglas Formales	Media	3,86538
	Mediana	4,00000
	Desv. típ.	,675681
	Coef. Variación	17,48%
	Asimetría	-,549
	Curtosis	,066

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior la media aritmética de los puntajes promedios de este indicador es de 3,86 puntos, valor que no es muy alto ya que no se encuentra cerca del máximo valor 5, más bien se encuentra cerca del valor 4. Lo propio ocurre con el puntaje promedio central, es decir, la mediana cuyo valor es de 4. En cuanto a dispersión, se aprecia que la desviación típica es de 0,67 puntos, valor que indica que los puntajes promedios de esta dimensión se encuentran en promedio a 0,67 puntos de la media de los puntajes promedios. El coeficiente de variación de 17,48% refleja que los puntajes promedios de este indicador son relativamente heterogéneos.

En cuanto a asimetría, se observa que el coeficiente es negativo, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que la mayoría de los puntajes promedios de esta dimensión son altos pero existen algunos puntajes promedios bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias. En cuanto a curtosis, se aprecia que el coeficiente es ligeramente positivo indicando así una curva ligeramente leptocúrtica, es decir, el puntaje promedio más frecuente aventaja en frecuencia a los demás puntajes promedios con una frecuencia relativamente alta.

Tabla 6. Estadística descriptiva del indicador Ambiente Físico del Trabajo

		Estadístico
Ambiente Físico de Trabajo	Media	3,32692
	Mediana	3,50000
	Desv. típ.	1,037498
	Coef. Variación	31,18%
	Asimetría	-,478
	Curtosis	-,740

**Fuente: Cálculos Propios**

### **Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior la media aritmética de los puntajes promedios de este indicador es de 3,32 puntos, valor que no es muy alto ya que no se encuentra cerca del máximo valor 5, más bien se encuentra cerca del valor 4. Lo propio ocurre con el puntaje promedio central, es decir, la mediana cuyo valor es de 3,50.

En cuanto a dispersión, se aprecia que la desviación típica es de 1,03 puntos, valor que indica que los puntajes promedios de esta dimensión se encuentran en promedio a 1,03 puntos de la media de los puntajes promedios. El coeficiente de variación de 31,18% refleja que los puntajes promedios de este indicador son muy heterogéneos.

En cuanto a asimetría, se observa que el coeficiente es negativo, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que la mayoría de los puntajes promedios de esta dimensión son altos pero existen algunos puntajes promedios bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia que el coeficiente es negativo indicando así una curva platicúrtica, es decir, existe poca diferencia entre las frecuencias de todos los puntajes promedios.

Tabla 7. Estadística descriptiva del indicador Lenguaje

		Estadístico
Lenguaje	Media	3,48846
	Mediana	3,50000
	Desv. típ.	,585567
	Coef. Variación	16,79%
	Asimetría	,369
	Curtosis	-,363

Fuente: Cálculos Propios

Análisis:

Como se puede observar en el cuadro anterior la media aritmética de los puntajes promedios de este indicador es de 3,48 puntos, valor que no es muy alto ya que no se encuentra cerca del máximo valor 5, más bien se encuentra cerca del valor 4. Lo propio ocurre con el puntaje promedio central, es decir, la mediana cuyo valor es de 3,50.

En cuanto a dispersión, se aprecia que la desviación típica es de 0,58 puntos, valor que indica que los puntajes promedios de esta dimensión se encuentran en promedio a 0,58 puntos de la media de los puntajes promedios. El coeficiente de variación de 16,79% refleja que los puntajes promedios de este indicador son relativamente heterogéneos.

En cuanto a asimetría, se observa que el coeficiente es positivo, mostrando así una asimetría positiva. Esto indica que la mayoría de los puntajes promedios de esta dimensión son bajos pero existen algunos puntajes promedios altos que provocan cierto sesgo hacia la derecha en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia que el coeficiente es negativo indicando así una curva platicúrtica, es decir, existe poca diferencia entre las frecuencias de todos los puntajes promedios.

Tabla 8. Estadística descriptiva del indicador Tradiciones, Costumbres y Otros

		Estadístico
Tradiciones, Costumbres y Otros	Media	2,79615
	Mediana	2,50000
	Desv. típ.	1,201898
	Coef. Variación	42,98%
	Asimetría	,036
	Curtosis	-1,167

Fuente: Cálculos Propios

**Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior la media aritmética de los puntajes promedios de este indicador es de 2,79 puntos, valor que es relativamente bajo ya que se encuentra cerca del valor 3. Lo propio ocurre con el puntaje promedio central, es decir, la mediana cuyo valor es de 2,50. En cuanto a dispersión, se aprecia que la desviación típica es de 1,20 puntos, valor que indica que los puntajes promedios de esta dimensión se encuentran en promedio a 1,20 puntos de la media de los puntajes promedios. El coeficiente de variación de 42,98% refleja que los puntajes promedios de este indicador son muy heterogéneos.

En cuanto a asimetría, se observa que el coeficiente es ligeramente positivo, mostrando así una ligera asimetría positiva. Esto indica que la mayoría de los puntajes promedios de esta dimensión son bajos pero existen algunos puntajes promedios altos que provocan cierto sesgo hacia la derecha en la curva de la distribución de frecuencias. En cuanto a curtosis, se aprecia que el coeficiente es negativo indicando así una curva platicúrtica, es decir, existe poca diferencia entre las frecuencias de todos los puntajes promedios.

## 5.3.1.1.3.- Estadística descriptiva de la dimensión Creaciones.

Tabla 9. Estadística Descriptiva de la Dimensión Creaciones

		Estadístico
Creaciones	Media	3,36923
	Mediana	3,37500
	Desv. típ.	,576271
	Coef. Variación	17,10%
	Asimetría	-,058
	Curtosis	-,331

Fuente: Cálculos Propios

Análisis:

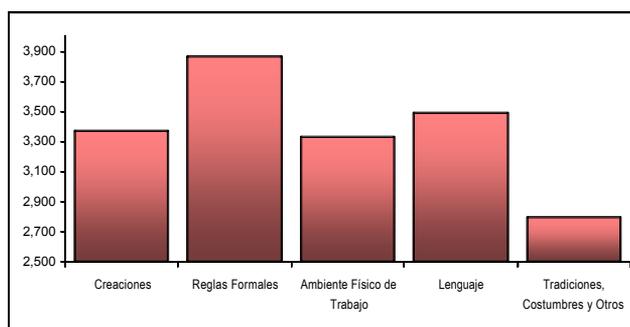
Como se puede observar en el cuadro anterior la media aritmética de los puntajes promedios de esta dimensión es de 3,36 puntos, valor que no es muy alto ya que no se encuentra cerca del máximo valor 5, más bien se encuentra cerca del valor 3. Lo propio ocurre con el puntaje promedio central, es decir, la mediana cuyo valor es de 3,37.

En cuanto a dispersión, se aprecia que la desviación típica es de 0,57 puntos, valor que indica que los puntajes promedios de esta dimensión se encuentran en promedio a 0,57 puntos de la media de los puntajes promedios. El coeficiente de variación de 17,10% refleja que los puntajes promedios de esta dimensión son relativamente heterogéneos.

En cuanto a asimetría, se observa que el coeficiente es ligeramente negativo, mostrando así una ligera asimetría negativa. Esto indica que la mayoría de los puntajes promedios de esta dimensión son altos pero existen algunos puntajes promedios bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia que el coeficiente es negativo indicando así una curva platicúrtica, es decir, existe poca diferencia entre las frecuencias de todos los puntajes promedios.

#### 5.3.1.1.4.- Comparación gráfica de la dimensión Creaciones y sus indicadores.

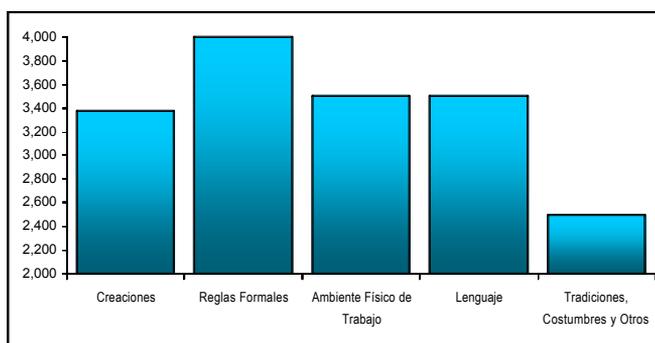


**Gráfico 7. Comparación de las Medias de la dimensión Creaciones y sus indicadores**

**Fuente: Cálculos Propios**

### Análisis:

Como se puede apreciar en el gráfico anterior el indicador de esta dimensión que tiene mayor media es Reglas Formales (3,86) seguido por Lenguaje (3,48). Esto indica que en opinión de los entrevistados las creaciones que más facilitan una gestión innovadora en empresas de tecnología del sector de consultoría de la gran caracas son Reglas Formales y Lenguaje.

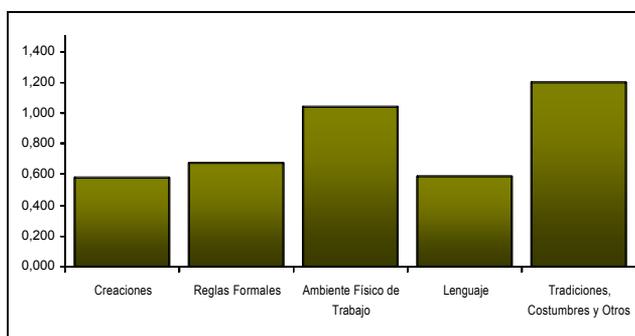


**Gráfico 8. Comparación de las Medianas de la dimensión Creaciones y sus indicadores**

**Fuente: Cálculos Propios**

### Análisis:

Como se puede apreciar en el gráfico anterior el indicador de esta dimensión que tiene mayor mediana es Reglas Formales (4,00) seguido por Lenguaje (3,50) y Ambiente Físico del Trabajo (3,50). Esto indica que según los valores centrales en opinión de los entrevistados las creaciones que más facilitan una gestión innovadora en empresas de tecnología del sector de consultoría de la gran caracas son Reglas Formales, Lenguaje y Ambiente Físico del Trabajo.

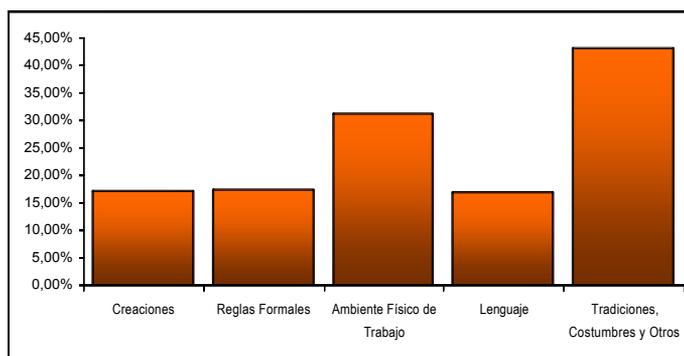


**Gráfico 9. Comparación de las Desviaciones Típicas de la dimensión Creaciones y sus indicadores**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior el indicador con menor desviación típica es Lenguaje (0,58) seguido por Reglas Formales (0,67).

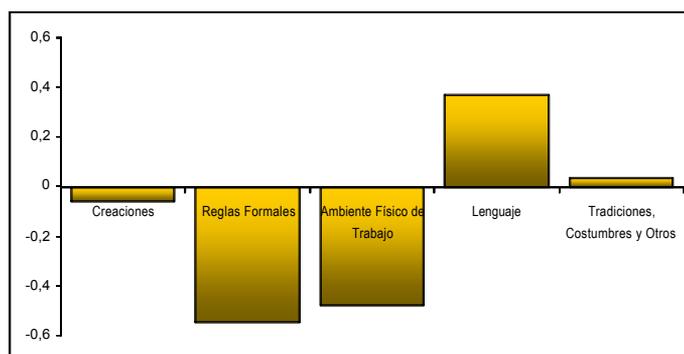


**Gráfico 10. Comparación de los Coeficientes de Variación de la dimensión Creaciones y sus indicadores**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior el indicador con puntajes promedios más homogéneos es Lenguaje (16,79%) seguido por Reglas Formales (17,48%).

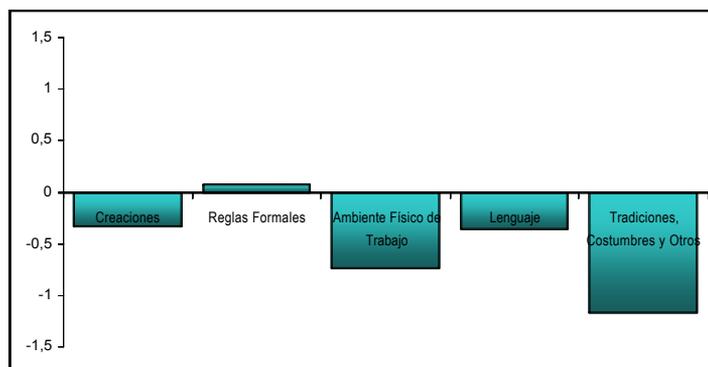


**Gráfico 11. Comparación de los Coeficientes de Asimetría de la dimensión Creaciones y sus indicadores**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior el indicador con puntajes promedios más simétricos es Tradiciones, Costumbres y Otros (0,03) seguido por Lenguaje (0,36)



**Gráfico 12. Comparación de los Coeficientes de Curtosis de la dimensión Creaciones y sus indicadores**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior el indicador con puntaje promedios más mesocúrtico es Reglas Formales (0,06) seguido por Lenguaje (-0,36).

5.3.1.2.- Dimensión: Valores.

5.3.1.2.1.- Estadística descriptiva de los Ítems.

Tabla 10. Estadística descriptiva de los ítems del indicador Compromiso Afectivo

	Satisfacción	Incentivo
n	130	130
Media	3,22	3,51
Mediana	3,00	4,00
Desv. típ.	,940	1,021
Coef. Variación	29,19%	29,09%
Asimetría	-,502	-,798
Curtosis	-,308	,174

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior el ítem con mayor media aritmética es Incentivo con un valor de 3,51 contra el 3,22 del ítem Satisfacción. En cuanto a la mediana el mayor valor lo tiene el ítem Incentivo con 4,00. En cuanto a dispersión, se aprecia que el ítem con puntajes más homogéneos es ligeramente Incentivo con un 29,09% contra el 29,19% del ítem Satisfacción.

En cuanto a asimetría, se observa que los coeficientes de ambos ítems son negativos, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que en ambos ítems la mayoría de los puntajes son altos pero existen algunos puntajes bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias. Mayor asimetría negativa la tiene el ítem Incentivo.

En cuanto a curtosis, se aprecia que el coeficiente del ítem Satisfacción es negativo, indicando así una curva platicúrtica, es decir, los puntajes tienen frecuencias similares. Por su parte, se observa que el coeficiente del ítem Incentivo es positivo, indicando así una curva leptocúrtica, es decir, el puntaje más frecuente aventaja altamente en frecuencia al resto de los puntajes.

Tabla 11. Estadística descriptiva de los ítems del indicador Compromiso Continuo

	Pertenencia	Emociones
n	130	130
Media	3,58	3,51
Mediana	4,00	4,00
Desv. típ.	,852	,966
Coef. Variación	23,80%	27,52%
Asimetría	-,892	-1,069
Curtosis	,458	,651

**Fuente: Cálculos Propios**

#### **Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior el ítem con mayor media aritmética es ligeramente Pertenencia con un valor de 3,58 contra el 3,51 del ítem Emociones. En cuanto a la mediana ambos ítems tienen igual valor 4. En cuanto a dispersión, se aprecia que el ítem con puntajes más homogéneos es Pertenencia con un 23,80% contra el 27,52% del ítem Espacios.

En cuanto a asimetría, se observa que los coeficientes de ambos ítems son negativos, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que en ambos ítems la mayoría de los puntajes son altos pero existen algunos puntajes bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias. Mayor asimetría negativa la tiene el ítem Emociones.

En cuanto a curtosis, se aprecia que los coeficientes de ambos ítems son positivos, indicando así una curva leptocúrtica, es decir, el puntaje más frecuente supera altamente en frecuencia al resto de los puntajes. Una curva más leptocúrtica la tiene el ítem Emociones.

Tabla 12. Estadística descriptiva de los ítems del indicador Compromiso Normativo

	Permanencia	Renuncia
n	130	130
Media	3,62	3,23
Mediana	4,00	4,00
Desv. típ.	,830	1,152
Coef. Variación	22,93%	35,67%
Asimetría	-,913	-,495
Curtosis	,368	-,709

**Fuente: Cálculos Propios**

#### **Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior el ítem con mayor media aritmética es Permanencia con un valor de 3,62 contra el 3,23 del ítem Renuncia. En cuanto a la mediana, ambos ítems tienen el mismo valor (4,00). En cuanto a dispersión, se aprecia que el ítem con puntajes más homogéneos es Permanencia con un 22,93% contra el 35,67% del ítem Renuncia.

En cuanto a asimetría, se observa que los coeficientes de ambos ítems son negativos, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que en ambos ítems la mayoría de los puntajes son altos pero existen algunos puntajes bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias. Mayor asimetría negativa la tiene el ítem Permanencia.

En cuanto a curtosis, se aprecia que el coeficiente del ítem Renuncia es negativo, indicando así una curva platicúrtica, es decir, los puntajes tienen frecuencias similares. Por su parte, se observa que el coeficiente del ítem Permanencia es positivo, indicando así una curva leptocúrtica, es decir, el puntaje más frecuente aventaja altamente en frecuencia al resto de los puntajes.

Tabla 13. Estadística descriptiva de los ítems del indicador Trabajo en Equipo

	Efectividad	Objetivo
n	130	130
Media	3,72	3,58
Mediana	4,00	4,00
Desv. ttp.	,924	,870
Coef. Variación	24,84%	24,30%
Asimetría	-1,218	-,634
Curtosis	1,546	-,100

**Fuente: Cálculos Propios**

### **Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior el ítem con mayor media aritmética es Efectividad con un valor de 3,72 contra el 3,58 del ítem Objetivo. En cuanto a la mediana, ambos ítems tienen el mismo valor (4,00).

En cuanto a dispersión, se aprecia que el ítem con puntajes más homogéneos es ligeramente Objetivo con un 24,30% contra el 24,84% del ítem Efectividad.

En cuanto a asimetría, se observa que los coeficientes de ambos ítems son negativos, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que en ambos ítems la mayoría de los puntajes son altos pero existen algunos puntajes bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias. Mayor asimetría negativa la tiene el ítem Efectividad.

En cuanto a curtosis, se aprecia que el coeficiente del ítem Objetivo es negativo, indicando así una curva platicúrtica, es decir, los puntajes tienen frecuencias similares. Por su parte, se observa que el coeficiente del ítem Efectividad es positivo, indicando así una curva leptocúrtica, es decir, el puntaje modal aventaja altamente en frecuencia al resto de los puntajes.

Tabla 14. Estadística descriptiva de los ítems del indicador Creatividad/Innovación

	Maneras	Innovación
n	130	130
Media	3,38	3,45
Mediana	4,00	4,00
Desv. típ.	,960	,941
Coef. Variación	28,40%	27,28%
Asimetría	-,735	-,517
Curtosis	,038	-,237

**Fuente: Cálculos Propios**

### **Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior el ítem con mayor media aritmética es Innovación con un valor de 3,45 contra el 3,38 del ítem Maneras. En cuanto a la mediana, ambos ítems tienen el mismo valor (4,00).

En cuanto a dispersión, se aprecia que el ítem con puntajes más homogéneos es Innovación con un 27,28% contra el 28,40% del ítem Maneras. En cuanto a asimetría, se observa que los coeficientes de ambos ítems son negativos, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que en ambos ítems la mayoría de los puntajes son altos pero existen algunos puntajes bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias. Mayor asimetría negativa la tiene el ítem Maneras. En cuanto a curtosis, se aprecia que el coeficiente del ítem Innovación es negativo, indicando así una curva platicúrtica, es decir, los puntajes tienen frecuencias similares. Por su parte, se observa que el coeficiente del ítem Maneras es positivo, indicando así una curva leptocúrtica, es decir, el puntaje más frecuente aventaja altamente en frecuencia al resto de los puntajes.

Tabla 15. Estadística descriptiva de los ítems del indicador Aprendizaje

	Aprendizaje	Desarrollo
n	130	130
Media	3,86	3,64
Mediana	4,00	4,00
Desv. típ.	,878	1,064
Coef. Variación	22,75%	29,23%
Asimetría	-1,329	-1,036
Curtosis	2,050	,486

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior el ítem con mayor media aritmética es Aprendizaje con un valor de 3,86 contra el 3,64 del ítem Desarrollo. En cuanto a la mediana, ambos ítems tienen el mismo valor (4,00).

En cuanto a dispersión, se aprecia que el ítem con puntajes más homogéneos es Aprendizaje con un 22,75% contra el 29,23% del ítem Maneras.

En cuanto a asimetría, se observa que los coeficientes de ambos ítems son negativos, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que en ambos ítems la mayoría de los puntajes son altos pero existen algunos puntajes bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias. Mayor asimetría negativa la tiene el ítem Aprendizaje.

En cuanto a curtosis, se aprecia que los coeficientes de ambos ítems son positivos, indicando así una curva leptocúrtica, es decir, el puntaje más frecuente supera altamente en frecuencia al resto de los puntajes. Una curva más leptocúrtica la tiene el ítem Aprendizaje.

Tabla 16. Estadística descriptiva de los ítems del indicador Flexibilidad

	Opiniones	Soluciones
n	130	130
Media	3,50	3,98
Mediana	4,00	4,00
Desv. típ.	,974	,919
Coef. Variación	27,83%	23,09%
Asimetría	-,740	-1,476
Curtosis	,109	2,797

Fuente: Cálculos Propios

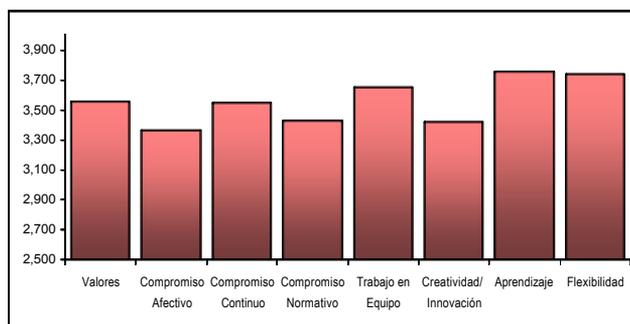
**Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior el ítem con mayor media aritmética es Soluciones con un valor de 3,98 contra el 3,50 del ítem Opiniones. En cuanto a la mediana, ambos ítems tienen el mismo valor (4,00).

En cuanto a dispersión, se aprecia que el ítem con puntajes más homogéneos es Soluciones con un 23,09% contra el 27,83% del ítem Opiniones.

En cuanto a asimetría, se observa que los coeficientes de ambos ítems son negativos, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que en ambos ítems la mayoría de los puntajes son altos pero existen algunos puntajes bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias. Mayor asimetría negativa la tiene el ítem Soluciones.

En cuanto a curtosis, se aprecia que los coeficientes de ambos ítems son positivos, indicando así una curva leptocúrtica, es decir, el puntaje más frecuente supera altamente en frecuencia al resto de los puntajes. Una curva más leptocúrtica la tiene el ítem Soluciones.

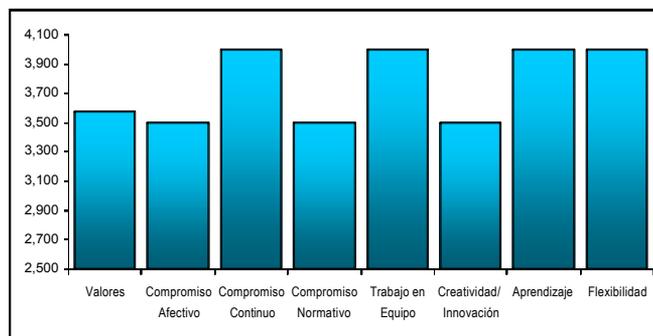


**Gráfico 13. Comparación de las Medias de los ítems de la dimensión Valores**

**Fuente: Cálculos Propios**

#### **Análisis:**

Como se puede apreciar en el gráfico anterior el ítem Soluciones del indicador Flexibilidad es el que tiene mayor media (3,98) seguido por Aprendizaje del indicador Aprendizaje (3,86). Esto indica que en opinión de los entrevistados los ítems de los valores que más facilitan una gestión innovadora en empresas de tecnología del sector de consultoría de la gran caracas son Soluciones (Flexibilidad) y Aprendizaje (Aprendizaje).

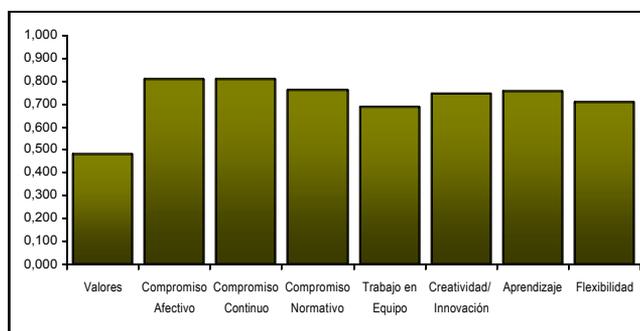


**Gráfico 14. Comparación de las Medianas de los ítems de la dimensión Valores**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede apreciar en el gráfico anterior todos los ítems excepto Satisfacción (Compromiso Afectivo) tienen la mayor mediana (4,00).



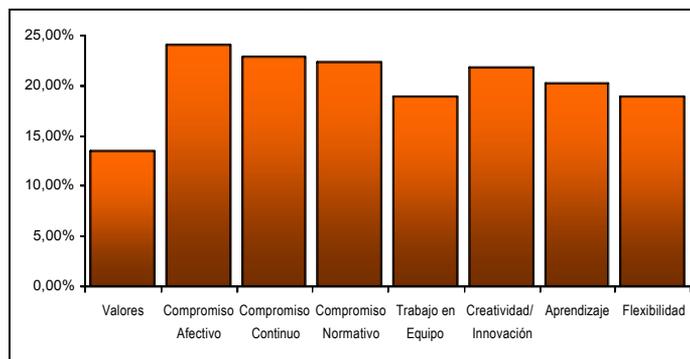
**Gráfico 15. Comparación de las Desviaciones Típicas de los ítems de la dimensión**

**Valores**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior el ítem con menor desviación típica es Permanencia (Compromiso Normativo) con 0,830 seguido por Pertenencia (Compromiso Continuo) con 0,852.

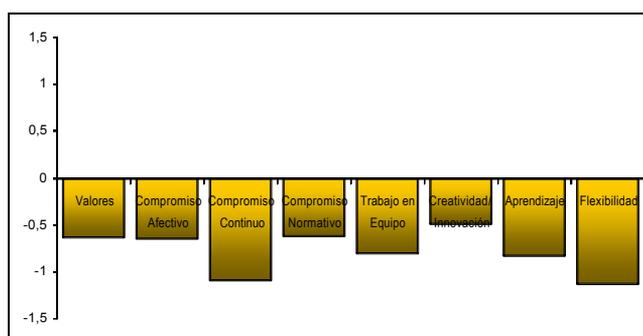


**Gráfico 16. Comparación de los Coeficientes de Variación de los ítems de la dimensión Valores**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior el ítem con puntajes más homogéneos es ligeramente Aprendizaje (Aprendizaje) con 22,75%, seguido por Permanencia (Compromiso Normativo) con 22,93%.

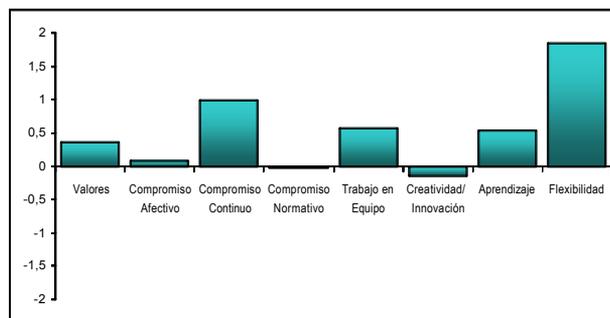


**Gráfico 17. Comparación de los Coeficientes de Asimetría de los ítems de la dimensión Valores**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior el ítem con puntajes más simétricos es Renuncia (Compromiso Normativo) con -0,495 seguido por Satisfacción (Compromiso Afectivo) con -0,502.



**Gráfico 18. Comparación de los Coeficientes de Curtosis de los ítems de la dimensión Valores**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior el ítem con puntaje más mesocúrtico es Maneras (Creatividad/Innovación) con 0,038 seguido por Objetivo (Trabajo en Equipo) con -0,100.

5.3.1.2.2.- Estadística descriptiva de los indicadores.

Tabla 17. Estadística descriptiva del indicador Compromiso Afectivo

		Estadístico
Compromiso Afectivo	Media	3,36154
	Mediana	3,50000
	Desv. típ.	,809381
	Coef. Variación	24,08%
	Asimetría	-,654
	Curtosis	,072

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior la media aritmética de los puntajes promedios de este indicador es de 3,36 puntos, valor que no es muy alto ya que no se encuentra cerca del máximo valor 5, más bien se encuentra cerca del valor 3. Lo propio ocurre con el puntaje promedio central, es decir, la mediana cuyo valor es de 3,50.

En cuanto a dispersión, se aprecia que la desviación típica es de 0,80 puntos, valor que indica que los puntajes promedios de esta dimensión se encuentran en promedio a 0,80 puntos de la

media de los puntajes promedios. El coeficiente de variación de 24,08% refleja que los puntajes promedios de este indicador son heterogéneos.

En cuanto a asimetría, se observa que el coeficiente es negativo, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que la mayoría de los puntajes promedios de esta dimensión son altos pero existen algunos puntajes promedios bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia que el coeficiente es ligeramente positivo indicando así una curva ligeramente leptocúrtica, es decir, el puntaje promedio más frecuente aventaja en frecuencia a los demás puntajes promedios con una frecuencia relativamente alta.

Tabla 18. Estadística descriptiva del indicador Compromiso Continuo

		Estadístico
Compromiso Continuo	Media	3,54231
	Mediana	4,00000
	Desv. típ.	,811818
	Coef. Variación	22,92%
	Asimetría	-1,088
	Curtosis	,994

**Fuente: Cálculos Propios**

#### **Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior la media aritmética de los puntajes promedios de este indicador es de 3,54 puntos, valor que no es muy alto ya que no se encuentra cerca del máximo valor 5, más bien se encuentra cerca del valor 4. Lo propio ocurre con el puntaje promedio central, es decir, la mediana cuyo valor es de 4,00.

En cuanto a dispersión, se aprecia que la desviación típica es de 0,81 puntos, valor que indica que los puntajes promedios de esta dimensión se encuentran en promedio a 0,81 puntos de la media de los puntajes promedios. El coeficiente de variación de 22,92% refleja que los puntajes promedios de este indicador son heterogéneos.

En cuanto a asimetría, se observa que el coeficiente es negativo, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que la mayoría de los puntajes promedios de esta dimensión son altos pero existen algunos puntajes promedios bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia que el coeficiente es positivo indicando así una curva leptocúrtica, es decir, el puntaje promedio más frecuente aventaja altamente en frecuencia al resto de los puntajes promedios.

Tabla 19. Estadística descriptiva del indicador Compromiso Normativo

		Estadístico
Compromiso Normativo	Media	3,42308
	Mediana	3,50000
	Desv. típ.	,763665
	Coef. Variación	22,31%
	Asimetría	-,625
	Curtosis	-,022

**Fuente: Cálculos Propios**

#### **Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior la media aritmética de los puntajes promedios de este indicador es de 3,42 puntos, valor que no es muy alto ya que no se encuentra cerca del máximo valor 5, más bien se encuentra cerca del valor 3. Lo propio ocurre con el puntaje promedio central, es decir, la mediana cuyo valor es de 3,50.

En cuanto a dispersión, se aprecia que la desviación típica es de 0,76 puntos, valor que indica que los puntajes promedios de esta dimensión se encuentran en promedio a 0,76 puntos de la media de los puntajes promedios. El coeficiente de variación de 22,31% refleja que los puntajes promedios de este indicador son heterogéneos.

En cuanto a asimetría, se observa que el coeficiente es negativo, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que la mayoría de los puntajes promedios de esta dimensión son altos pero existen algunos puntajes promedios bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia que el coeficiente es negativo indicando así una curva platicúrtica, es decir, existe poca diferencia entre las frecuencias de todos los puntajes promedios.

Tabla 20. Estadística descriptiva del indicador Trabajo en Equipo

		Estadístico
Trabajo en Equipo	Media	3,65000
	Mediana	4,00000
	Desv. típ.	,689484
	Coef. Variación	18,89%
	Asimetría	-,809
	Curtosis	,573

**Fuente: Cálculos Propios**

#### **Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior la media aritmética de los puntajes promedios de este indicador es de 3,65 puntos, valor que no es muy alto ya que se encuentra cerca del valor 4. Lo propio ocurre con el puntaje promedio central, es decir, la mediana cuyo valor es de 4,00. En cuanto a dispersión, se aprecia que la desviación típica es de 0,68 puntos, valor que indica que los puntajes promedios de esta dimensión se encuentran en promedio a 0,68 puntos de la media de los puntajes promedios. El coeficiente de variación de 18,89% refleja que los puntajes promedios de este indicador son relativamente heterogéneos.

En cuanto a asimetría, se observa que el coeficiente es negativo, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que la mayoría de los puntajes promedios de esta dimensión son altos pero existen algunos puntajes promedios bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia que el coeficiente es positivo indicando así una curva leptocúrtica, es decir, el puntaje promedio más frecuente aventaja altamente en frecuencia al resto de los puntajes promedios.

Tabla 21. Estadística descriptiva del indicador Creatividad/Innovación

		Estadístico
Creatividad/Innovación	Media	3,41923
	Mediana	3,50000
	Desv. típ.	,746578
	Coef. Variación	21,83%
	Asimetría	-,485
	Curtosis	-,141

**Fuente: Cálculos Propios**

### **Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior la media aritmética de los puntajes promedios de este indicador es de 3,41 puntos, valor que no es muy alto ya que se encuentra cerca del valor 3. Lo propio ocurre con el puntaje promedio central, es decir, la mediana cuyo valor es de 3,50.

En cuanto a dispersión, se aprecia que la desviación típica es de 0,74 puntos, valor que indica que los puntajes promedios de esta dimensión se encuentran en promedio a 0,74 puntos de la media de los puntajes promedios. El coeficiente de variación de 21,83% refleja que los puntajes promedios de este indicador son heterogéneos.

En cuanto a asimetría, se observa que el coeficiente es negativo, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que la mayoría de los puntajes promedios de esta dimensión son altos pero existen algunos puntajes promedios bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia que el coeficiente es negativo indicando así una curva platicúrtica, es decir, existe poca diferencia entre las frecuencias de todos los puntajes promedios.

Tabla 22. Estadística descriptiva del indicador Aprendizaje

		Estadístico
Aprendizaje	Media	3,75000
	Mediana	4,00000
	Desv. típ.	,758032
	Coef. Variación	20,21%
	Asimetría	-,827
	Curtosis	,539

Fuente: Cálculos Propios

Análisis:

Como se puede observar en el cuadro anterior la media aritmética de los puntajes promedios de este indicador es de 3,75 puntos, valor que no es muy alto ya que se encuentra cerca del valor 4. Lo propio ocurre con el puntaje promedio central, es decir, la mediana cuyo valor es de 4,00.

En cuanto a dispersión, se aprecia que la desviación típica es de 0,75 puntos, valor que indica que los puntajes promedios de esta dimensión se encuentran en promedio a 0,75 puntos de la media de los puntajes promedios. El coeficiente de variación de 20,21% refleja que los puntajes promedios de este indicador son heterogéneos.

En cuanto a asimetría, se observa que el coeficiente es negativo, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que la mayoría de los puntajes promedios de esta dimensión son altos pero existen algunos puntajes promedios bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia que el coeficiente es positivo indicando así una curva leptocúrtica, es decir, el puntaje promedio más frecuente aventaja altamente en frecuencia al resto de los puntajes promedios.

Tabla 23. Estadística descriptiva del indicador Flexibilidad

		Estadístico
Flexibilidad	Media	3,73846
	Mediana	4,00000
	Desv. típ.	,707697
	Coef. Variación	18,93%
	Asimetría	-1,127
	Curtosis	1,848

**Fuente: Cálculos Propios**

### **Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior la media aritmética de los puntajes promedios de este indicador es de 3,73 puntos, valor que no es muy alto ya que se encuentra cerca del valor 4. Lo propio ocurre con el puntaje promedio central, es decir, la mediana cuyo valor es de 4,00.

En cuanto a dispersión, se aprecia que la desviación típica es de 0,707 puntos, valor que indica que los puntajes promedios de esta dimensión se encuentran en promedio a 0,70 puntos de la media de los puntajes promedios. El coeficiente de variación de 18,93% refleja que los puntajes promedios de este indicador son relativamente heterogéneos.

En cuanto a asimetría, se observa que el coeficiente es negativo, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que la mayoría de los puntajes promedios de esta dimensión son altos pero existen algunos puntajes promedios bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia que el coeficiente es positivo indicando así una curva leptocúrtica, es decir, el puntaje promedio más frecuente aventaja altamente en frecuencia al resto de los puntajes promedios.

## 5.3.1.2.3.- Estadística descriptiva de la dimensión Valores.

Tabla 24. Estadística descriptiva de la dimensión Valores

		Estadístico
Valores	Media	3,55495
	Mediana	3,57143
	Desv. típ.	,480644
	Coef. Variación	13,52%
	Asimetría	-,632
	Curtosis	,357

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

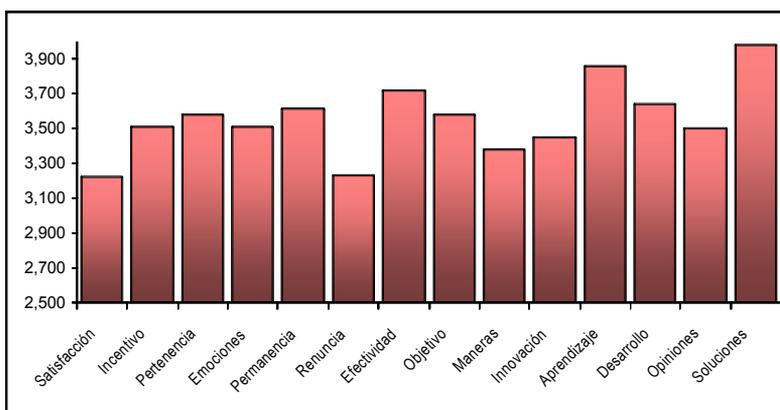
Como se puede observar en el cuadro anterior la media aritmética de los puntajes promedios de esta dimensión es de 3,55 puntos, valor que no es muy alto ya que no se encuentra cerca del máximo valor 5, más bien se encuentra cerca del valor 4. Lo propio ocurre con el puntaje promedio central, es decir, la mediana cuyo valor es de 3,57.

En cuanto a dispersión, se aprecia que la desviación típica es de 0,48 puntos, valor que indica que los puntajes promedios de esta dimensión se encuentran en promedio a 0,48 puntos de la media de los puntajes promedios. El coeficiente de variación de 13,52% refleja que los puntajes promedios de esta dimensión son relativamente homogéneos.

En cuanto a asimetría, se observa que el coeficiente es ligeramente negativo, mostrando así una ligera asimetría negativa. Esto indica que la mayoría de los puntajes promedios de esta dimensión son altos pero existen algunos puntajes promedios bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia que el coeficiente es positivo indicando así una curva leptocúrtica, es decir, el puntaje promedio más frecuente aventaja altamente en frecuencia al resto de los puntajes promedios.

#### 5.3.1.2.4.- Comparación gráfica de la dimensión Valores y sus indicadores.

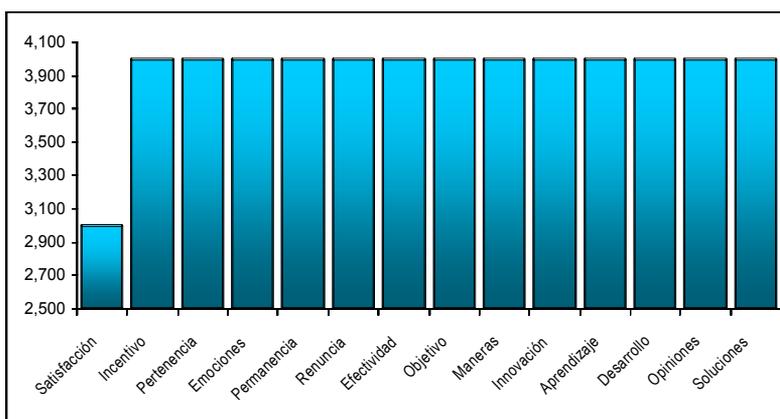


**Gráfico 19. Comparación de las Medias de la Dimensión Valores y sus Indicadores**

**Fuente: Cálculos Propios**

#### **Análisis:**

Como se puede apreciar en el gráfico anterior el indicador de esta dimensión que tiene mayor media es Aprendizaje (3,75) seguido por Flexibilidad (3,73). Esto indica que en opinión de los entrevistados los valores que más facilitan una gestión innovadora en empresas de tecnología del sector de consultoría de la gran caracas son Aprendizaje y Flexibilidad.

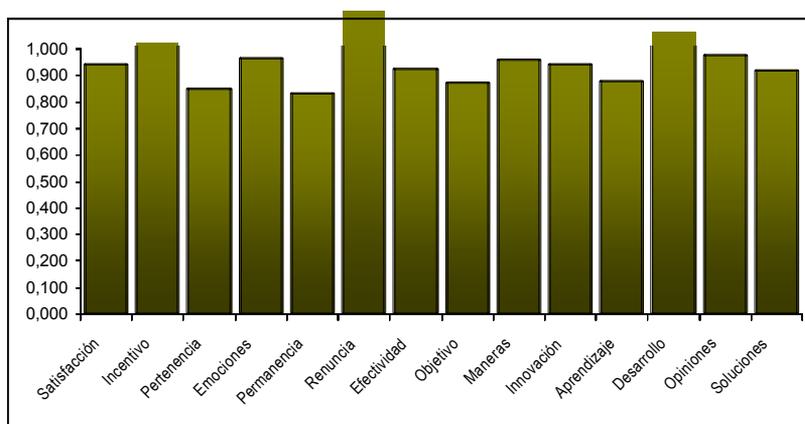


**Gráfico 20. Comparación de las Medianas de la dimensión Valores y sus indicadores**

**Fuente: Cálculos Propios**

#### **Análisis:**

Como se puede apreciar en el gráfico anterior los indicadores de esta dimensión que tienen mayor mediana son Compromiso Continuo, Trabajo en Equipo, Aprendizaje y Flexibilidad con un valor de 4,00 puntos.

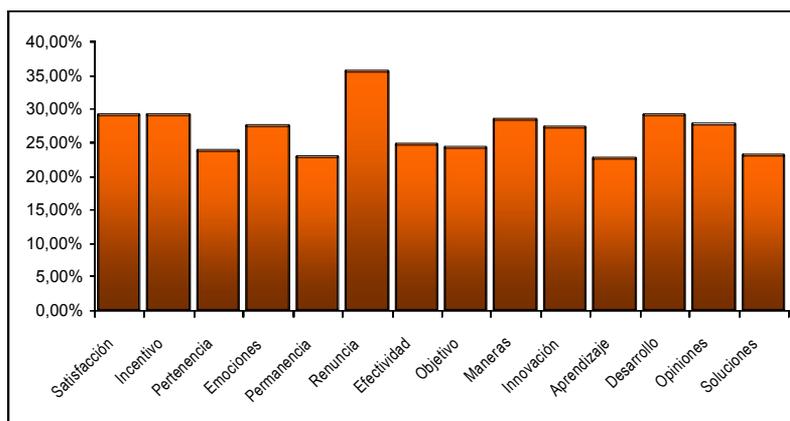


**Gráfico 21. Comparación de las Desviaciones Típicas de la dimensión Valores y sus Indicadores**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior el indicador con menor desviación típica es Trabajo en Equipo (0,68) seguido por Flexibilidad (0,70).

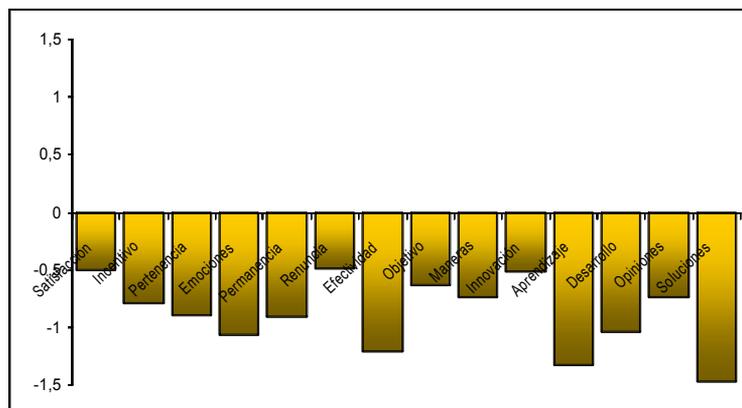


**Gráfico 22. Comparación de los Coeficientes de Variación de la dimensión Valores y sus indicadores**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior el indicador con puntajes promedios más homogéneos es Trabajo en Equipo (18,89%) seguido por Flexibilidad (18,93%).

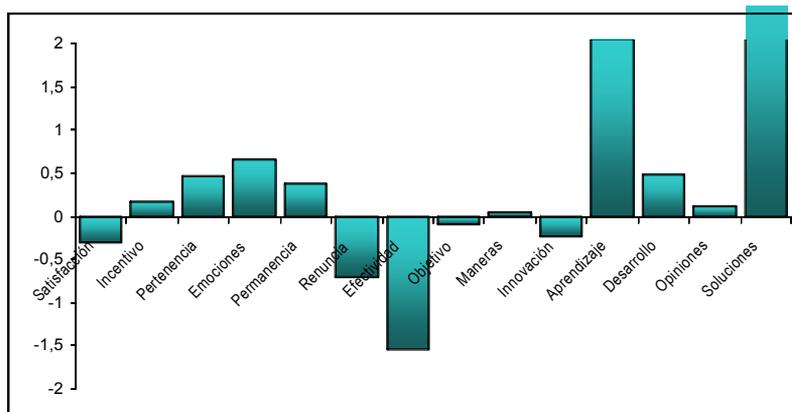


**Gráfico 23. Comparación de los Coeficientes de Asimetría de la dimensión Valores y sus Indicadores**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior el indicador con puntajes promedios más simétricos es Creatividad/Innovación (-0,485) seguido por Compromiso Normativo (-0,625).



**Gráfico 24. Comparación de los Coeficiente de Curtosis de la dimensión Valores y sus indicadores**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior el indicador con puntaje promedios más mesocúrtico es Compromiso Normativo (-0,02) seguido por Compromiso Afectivo (0,07).

### 5.3.1.3.- Dimensión: Creencias Básicas.

#### 5.3.1.3.1.- Estadística descriptiva de los Ítems.

Tabla 25. Estadística descriptiva de los ítems del indicador  
Creencias en relación con la Naturaleza

	Decisiones	Cambios
n	130	130
Media	2,99	3,52
Mediana	3,00	4,00
Desv. típ.	,902	,780
Coef. Variación	30,17%	22,16%
Asimetría	-,113	-,998
Curtosis	-,906	,764

**Fuente: Cálculos Propios**

#### **Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior el ítem con mayor media aritmética es Cambios con un valor de 3,52 contra el 2,99 del ítem Decisiones. En cuanto a la mediana el mayor valor lo tiene el ítem Cambios con 4,00

En cuanto a dispersión, se aprecia que el ítem con puntajes más homogéneos es Cambios con un 22,16% contra el 30,17% del ítem Decisiones.

En cuanto a asimetría, se observa que los coeficientes de ambos ítems son negativos, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que en ambos ítems la mayoría de los puntajes son altos pero existen algunos puntajes bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias. Mayor asimetría negativa la tiene el ítem Cambios.

En cuanto a curtosis, se aprecia que el coeficiente del ítem Decisiones es negativo, indicando así una curva platicúrtica, es decir, los puntajes tienen frecuencias similares. Por su parte, se observa que el coeficiente del ítem Cambios es positivo, indicando así una curva leptocúrtica, es decir, el puntaje más frecuente aventaja altamente en frecuencia al resto de los puntajes.

Tabla 26. Estadística descriptiva de los ítems del indicador  
Creencias en relación a la Persona

	Dignidad	Activo
n	130	130
Media	4,12	3,35
Mediana	4,00	4,00
Desv. típ.	,859	,939
Coef. Variación	20,85%	28,03%
Asimetría	-1,268	-,937
Curtosis	2,178	,460

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior el ítem con mayor media aritmética es Dignidad con un valor de 4,12 contra el 3,35 del ítem Activo. En cuanto a la mediana ambos ítems tienen igual valor 4. En cuanto a dispersión, se aprecia que el ítem con puntajes más homogéneos es Dignidad con un 20,85% contra el 28,03% del ítem Activo.

En cuanto a asimetría, se observa que los coeficientes de ambos ítems son negativos, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que en ambos ítems la mayoría de los puntajes son altos pero existen algunos puntajes bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias. Mayor asimetría negativa la tiene el ítem Dignidad. En cuanto a curtosis, se aprecia que los coeficientes de ambos ítems son positivos, indicando así una curva leptocúrtica, es decir, el puntaje más frecuente supera altamente en frecuencia al resto de los puntajes. Una curva más leptocúrtica la tiene el ítem Dignidad.

Tabla 27. Estadística descriptiva de los ítems del indicador  
Creencias en relación al Trabajo

	Actividades	Adaptación
n	130	130
Media	3,80	3,70
Mediana	4,00	4,00
Desv. típ.	,761	,643
Coef. Variación	20,03%	17,38%
Asimetría	-1,036	-,697
Curtosis	1,648	,684

**Fuente: Cálculos Propios**

### Análisis:

Como se puede observar en el cuadro anterior el ítem con mayor media aritmética es Actividades con un valor de 3,80 contra el 3,70 del ítem Adaptación. En cuanto a la mediana, ambos ítems tienen el mismo valor (4,00).

En cuanto a dispersión, se aprecia que el ítem con puntajes más homogéneos es Adaptación con un 17,38% contra el 20,03% del ítem Actividades.

En cuanto a asimetría, se observa que los coeficientes de ambos ítems son negativos, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que en ambos ítems la mayoría de los puntajes son altos pero existen algunos puntajes bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias. Mayor asimetría negativa la tiene el ítem Actividades.

En cuanto a curtosis, se aprecia que los coeficientes de ambos ítems son positivos, indicando así una curva leptocúrtica, es decir, el puntaje más frecuente supera altamente en frecuencia al resto de los puntajes. Una curva más leptocúrtica la tiene el ítem Actividades.

Tabla 28. Estadística descriptiva de los ítems del indicador  
Creencias de las Relaciones Interpersonales

	Cooperación	Medios
n	130	130
Media	4,27	3,48
Mediana	4,00	4,00
Desv. típ.	,755	,917
Coef. Variación	17,68%	26,35%
Asimetría	-1,589	-,421
Curtosis	4,717	-,290

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior el ítem con mayor media aritmética es Cooperación con un valor de 4,27 contra el 3,48 del ítem Medios. En cuanto a la mediana, ambos ítems tienen el mismo valor (4,00).

En cuanto a dispersión, se aprecia que el ítem con puntajes más homogéneos es Cooperación con un 17,68% contra el 26,35% del ítem Medios. En cuanto a asimetría, se observa que los coeficientes de ambos ítems son negativos, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que en ambos ítems la mayoría de los puntajes son altos pero existen algunos puntajes bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias. Mayor asimetría negativa la tiene el ítem Cooperación.

En cuanto a curtosis, se aprecia que el coeficiente del ítem Medios es negativo, indicando así una curva platicúrtica, es decir, los puntajes tienen frecuencias similares. Por su parte, se observa que el coeficiente del ítem Cooperación es positivo, indicando así una curva leptocúrtica, es decir, el puntaje más frecuente aventaja altamente en frecuencia al resto de los puntajes.

Tabla 29. Estadística descriptiva de los ítems del indicador  
Creencias en relación a la Transparencia de la Gestión

	Antigüedad	Planificación
n	130	130
Media	3,47	3,78
Mediana	4,00	4,00
Desv. típ.	1,072	,940
Coef. Variación	30,89%	24,87%
Asimetría	-,340	-1,148
Curtosis	-,697	1,254

**Fuente: Cálculos Propios**

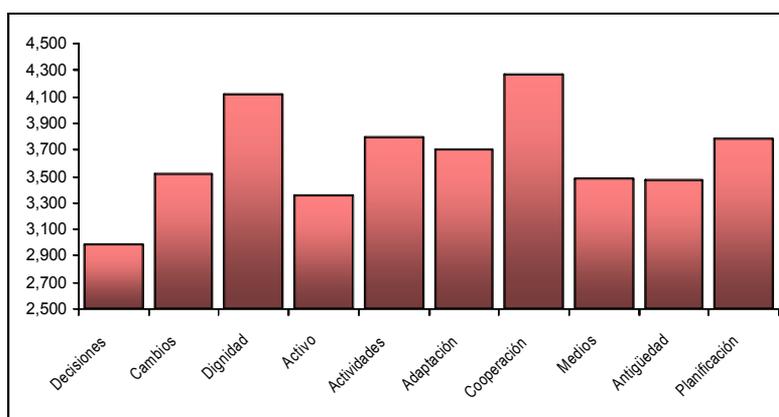
**Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior el ítem con mayor media aritmética es Planificación con un valor de 3,78 contra el 3,47 del ítem Antigüedad. En cuanto a la mediana, ambos ítems tienen el mismo valor (4,00). En cuanto a dispersión, se aprecia que el ítem con

puntajes más homogéneos es Planificación con un 24,87% contra el 30,89% del ítem Antigüedad.

En cuanto a asimetría, se observa que los coeficientes de ambos ítems son negativos, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que en ambos ítems la mayoría de los puntajes son altos pero existen algunos puntajes bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias. Mayor asimetría negativa la tiene el ítem Planificación.

En cuanto a curtosis, se aprecia que el coeficiente del ítem Antigüedad es negativo, indicando así una curva platicúrtica, es decir, los puntajes tienen frecuencias similares. Por su parte, se observa que el coeficiente del ítem Planificación es positivo, indicando así una curva leptocúrtica, es decir, el puntaje más frecuente aventaja altamente en frecuencia al resto de los puntajes.



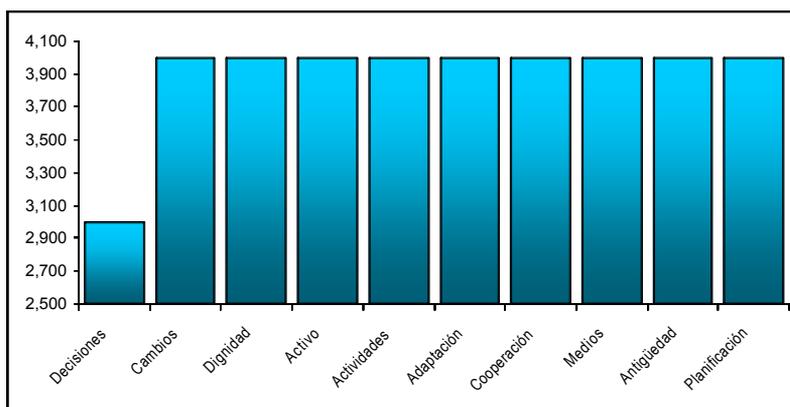
**Gráfico 25. Comparación de las Medias de los ítems de la dimensión Creencias Básicas**

**Fuente: Cálculos Propios**

#### **Análisis:**

Como se puede apreciar en el gráfico anterior el ítem Cooperación del indicador Creencias de las Relaciones Interpersonales es el que tiene mayor media (4,27) seguido por Dignidad del indicador Creencias en relación a la Persona (4,12). Esto indica que en opinión de los entrevistados los ítems de los valores que más facilitan una gestión innovadora en empresas de tecnología del sector de consultoría, cuyo centro de negocio es la creatividad, ubicadas en la

Gran Caracas son Cooperación (Creencias de las Relaciones Interpersonales) y Dignidad (Creencias en relación a la Persona).

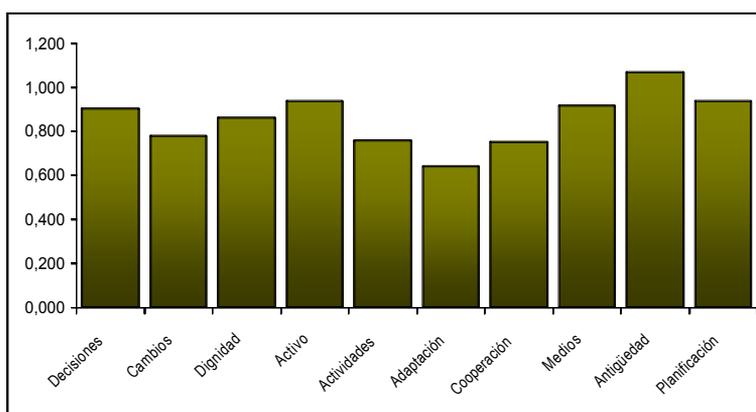


**Gráfico 26. Comparación de las Medianas de los ítems de la dimensión Creencias Básicas**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede apreciar en el gráfico anterior todos los ítems excepto Decisiones (Creencias en relación con la Naturaleza) tienen la mayor mediana (4,00).

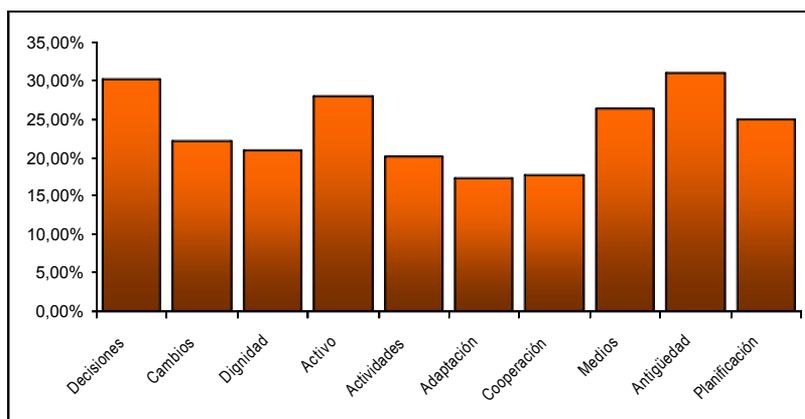


**Gráfico 27. Comparación de las Desviaciones Típicas de los ítems de la dimensión Creencias Básicas**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior el ítem con menor desviación típica es Adaptación (Creencias en relación al Trabajo) con 0,64 seguido por Cooperación (Creencias de las Relaciones Interpersonales) con 0,75.

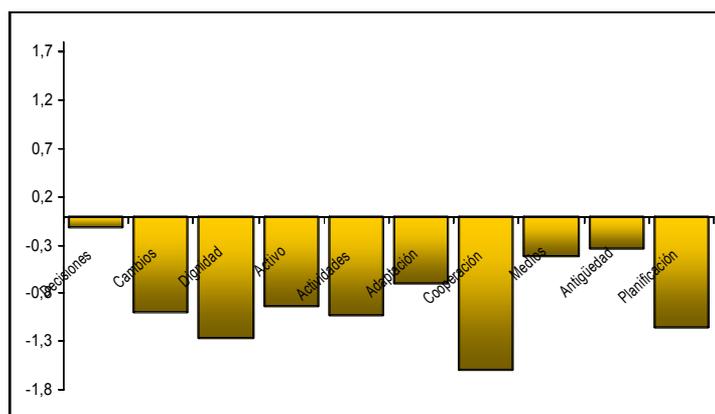


**Gráfico 28. Comparación de los Coeficientes de Variación de los ítems de la dimensión Creencias Básicas**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior el ítem con puntajes más homogéneos es ligeramente Adaptación (Creencias en relación al Trabajo) con 17,38%, seguido por Cooperación (Creencias de las Relaciones Interpersonales) con 17,68%.

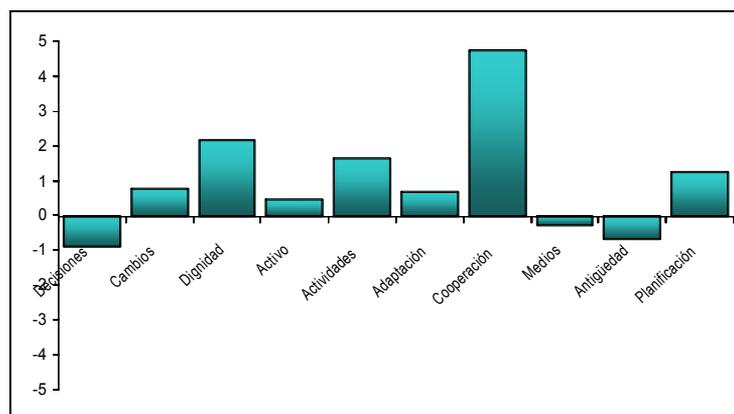


**Gráfico 29. Comparación de los Coeficientes de Asimetría de los ítems de la dimensión Creencias Básicas**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior el ítem con puntajes más simétricos es Decisiones (Creencias en relación con la Naturaleza) con  $-0,11$  seguido por Antigüedad (Creencias en relación a la Transparencia de la Gestión) con  $-0,34$ .



**Gráfico 30. Comparación de los Coeficientes de Curtosis de los ítems de la dimensión Creencias Básicas**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior el ítem con puntaje más mesocúrtico es Medios (Creencias de las Relaciones Interpersonales) con  $-0,29$  seguido por Activo (Creencias en relación a la Persona) con  $0,46$ .

## 5.3.1.3.2.- Estadística descriptiva de los indicadores.

Tabla 30. Estadística descriptiva del indicador Creencias en relación con la Naturaleza

		Estadístico
Creencia en Relación con la Naturaleza	Media	3,25385
	Mediana	3,50000
	Desv. típ.	,638695
	Coef. Variación	19,63%
	Asimetría	-,369
	Curtosis	-,289

Fuente: Cálculos Propios

**Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior la media aritmética de los puntajes promedios de este indicador es de 3,25 puntos, valor que no es muy alto ya que no se encuentra cerca del máximo valor 5, más bien se encuentra cerca del valor 3. Lo propio ocurre con el puntaje promedio central, es decir, la mediana cuyo valor es de 3,50.

En cuanto a dispersión, se aprecia que la desviación típica es de 0,63 puntos, valor que indica que los puntajes promedios de esta dimensión se encuentran en promedio a 0,63 puntos de la media de los puntajes promedios. El coeficiente de variación de 19,63% refleja que los puntajes promedios de este indicador son relativamente homogéneos.

En cuanto a asimetría, se observa que el coeficiente es negativo, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que la mayoría de los puntajes promedios de esta dimensión son altos pero existen algunos puntajes promedios bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias. En cuanto a curtosis, se aprecia que el coeficiente es negativo indicando así una curva platicúrtica, es decir, todos los puntajes promedio tienen más o menos la misma frecuencia.

Tabla 31. Estadística descriptiva del indicador Creencias en relación a la Persona

		Estadístico
Creencia en Relación a la Persona	Media	3,73462
	Mediana	4,00000
	Dev. típ.	,775568
	Coef. Variación	20,77%
	Asimetría	-1,416
	Curtosis	2,275

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior la media aritmética de los puntajes promedios de este indicador es de 3,73 puntos, valor que no es muy alto ya que no se encuentra cerca del máximo valor 5, más bien se encuentra cerca del valor 4. Lo propio ocurre con el puntaje promedio central, es decir, la mediana cuyo valor es de 4,00.

En cuanto a dispersión, se aprecia que la desviación típica es de 0,77 puntos, valor que indica que los puntajes promedios de esta dimensión se encuentran en promedio a 0,77 puntos

de la media de los puntajes promedios. El coeficiente de variación de 20,77% refleja que los puntajes promedios de este indicador son heterogéneos.

En cuanto a asimetría, se observa que el coeficiente es negativo, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que la mayoría de los puntajes promedios de esta dimensión son altos pero existen algunos puntajes promedios bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia que el coeficiente es positivo indicando así una curva leptocúrtica, es decir, el puntaje promedio más frecuente aventaja altamente en frecuencia al resto de los puntajes promedios.

Tabla 32. Estadística descriptiva del indicador Creencias en relación al Trabajo

		Estadístico
Creencia en Relación al Trabajo	Media	3,75000
	Mediana	4,00000
	Desv. típ.	,525512
	Coef. Variación	14,01%
	Asimetría	-,590
	Curtosis	,570

**Fuente: Cálculos Propios**

#### **Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior la media aritmética de los puntajes promedios de este indicador es de 3,75 puntos, valor que no es muy alto ya que no se encuentra cerca del máximo valor 5, más bien se encuentra cerca del valor 4. Lo propio ocurre con el puntaje promedio central, es decir, la mediana cuyo valor es de 4,00.

En cuanto a dispersión, se aprecia que la desviación típica es de 0,525 puntos, valor que indica que los puntajes promedios de esta dimensión se encuentran en promedio a 0,52 puntos de la media de los puntajes promedios. El coeficiente de variación de 14,01% refleja que los puntajes promedios de este indicador son relativamente homogéneos.

En cuanto a asimetría, se observa que el coeficiente es negativo, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que la mayoría de los puntajes promedios de esta dimensión son altos pero existen algunos puntajes promedios bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia que el coeficiente es positivo indicando así una curva leptocúrtica, es decir, el puntaje promedio más frecuente aventaja altamente en frecuencia al resto de los puntajes promedios.

Tabla 33. Estadística descriptiva del indicador Creencias de las Relaciones Interpersonales

		Estadístico
Creencia de las Relaciones Interpersonales	Media	3,87308
	Mediana	4,00000
	Desv. típ.	,641919
	Coef. Variación	16,57%
	Asimetría	-,361
	Curtosis	,133

**Fuente: Cálculos Propios**

#### **Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior la media aritmética de los puntajes promedios de este indicador es de 3,87 puntos, valor que no es muy alto ya que se encuentra cerca del valor 4. Lo propio ocurre con el puntaje promedio central, es decir, la mediana cuyo valor es de 4,00.

En cuanto a dispersión, se aprecia que la desviación típica es de 0,64 puntos, valor que indica que los puntajes promedios de esta dimensión se encuentran en promedio a 0,64 puntos de la media de los puntajes promedios. El coeficiente de variación de 16,57% refleja que los puntajes promedios de este indicador son relativamente homogéneos.

En cuanto a asimetría, se observa que el coeficiente es negativo, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que la mayoría de los puntajes promedios de esta dimensión

son altos pero existen algunos puntajes promedios bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia que el coeficiente es positivo indicando así una curva leptocúrtica, es decir, el puntaje promedio más frecuente aventaje altamente en frecuencia al resto de los puntajes promedios.

Tabla 34. Estadística descriptiva del indicador Creencias en relación a la Transparencia de la Gestión

		Estadístico
Creencia en Relación a la Transparencia de la Gestión	Media	3,62692
	Mediana	3,50000
	Desv. típ.	,753060
	Coef. Variación	20,76%
	Asimetría	-,152
	Curtosis	-,113

**Fuente: Cálculos Propios**

#### **Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior la media aritmética de los puntajes promedios de este indicador es de 3,62 puntos, valor que no es muy alto ya que se encuentra cerca del valor 4. Lo propio ocurre con el puntaje promedio central, es decir, la mediana cuyo valor es de 3,50.

En cuanto a dispersión, se aprecia que la desviación típica es de 0,75 puntos, valor que indica que los puntajes promedios de esta dimensión se encuentran en promedio a 0,75 puntos de la media de los puntajes promedios. El coeficiente de variación de 20,76% refleja que los puntajes promedios de este indicador son heterogéneos.

En cuanto a asimetría, se observa que el coeficiente es negativo, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que la mayoría de los puntajes promedios de esta dimensión son altos pero existen algunos puntajes promedios bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia que el coeficiente es negativo indicando así una curva platicúrtica, es decir, existe poca diferencia entre las frecuencias de todos los puntajes promedios.

#### 5.3.1.3.3.- Estadística descriptiva de la dimensión Creencias Básicas.

Tabla 35. Estadística descriptiva de la dimensión Creencias Básicas.

		Estadístico
Creencias Básicas	Media	3,64769
	Mediana	3,70000
	Desv. típ.	,433878
	Coef. Variación	11,89%
	Asimetría	-,176
	Curtosis	,107

**Fuente: Cálculos Propios**

#### **Análisis:**

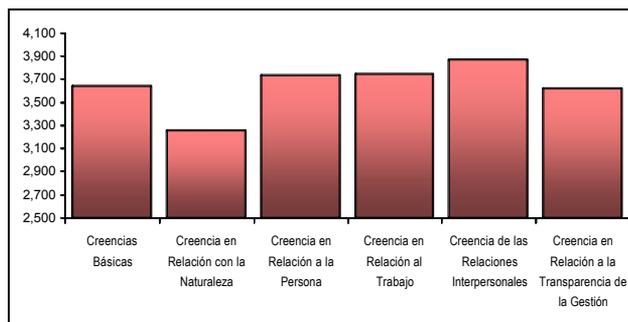
Como se puede observar en el cuadro anterior la media aritmética de los puntajes promedios de esta dimensión es de 3,64 puntos, valor que no es muy alto ya que no se encuentra cerca del máximo valor 5, más bien se encuentra cerca del valor 4. Lo propio ocurre con el puntaje promedio central, es decir, la mediana cuyo valor es de 3,70.

En cuanto a dispersión, se aprecia que la desviación típica es de 0,43 puntos, valor que indica que los puntajes promedios de esta dimensión se encuentran en promedio a 0,43 puntos de la media de los puntajes promedios. El coeficiente de variación de 11,89% refleja que los puntajes promedios de esta dimensión son relativamente homogéneos.

En cuanto a asimetría, se observa que el coeficiente es ligeramente negativo, mostrando así una ligera asimetría negativa. Esto indica que la mayoría de los puntajes promedios de esta dimensión son altos pero existen algunos puntajes promedios bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia que el coeficiente es positivo indicando así una curva leptocúrtica, es decir, el puntaje promedio más frecuente aventaja altamente en frecuencia al resto de los puntajes promedios.

#### 5.3.1.3.4.- Comparación gráfica de la dimensión Creencias Básicas y sus indicadores.

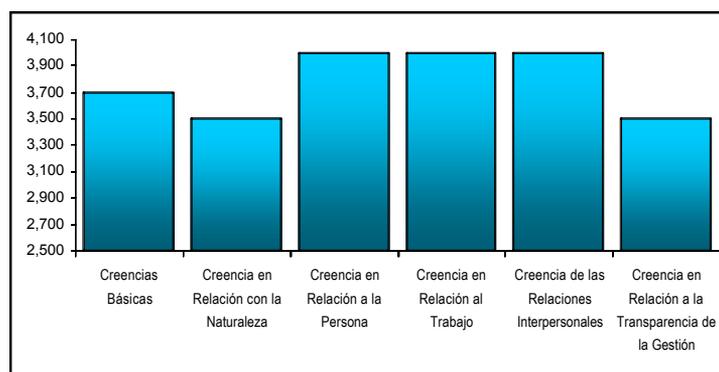


**Gráfico 31. Comparación de las Medias de la dimensión Creencias Básicas y sus indicadores**

**Fuente: Cálculos Propios**

#### **Análisis:**

Como se puede apreciar en el gráfico anterior el indicador de esta dimensión que tiene mayor media es Creencia de las Relaciones Interpersonales (3,87) seguido por Creencias en relación al Trabajo (3,75) y Creencias en relación a la Persona (3,73). Esto indica que en opinión de los entrevistados las creencias que más facilitan una gestión innovadora en empresas de tecnología del sector de consultoría, cuyo centro de negocio es la creatividad, ubicadas en la Gran Caracas son las de Relaciones Interpersonales, en relación al Trabajo y en relación a la Persona.

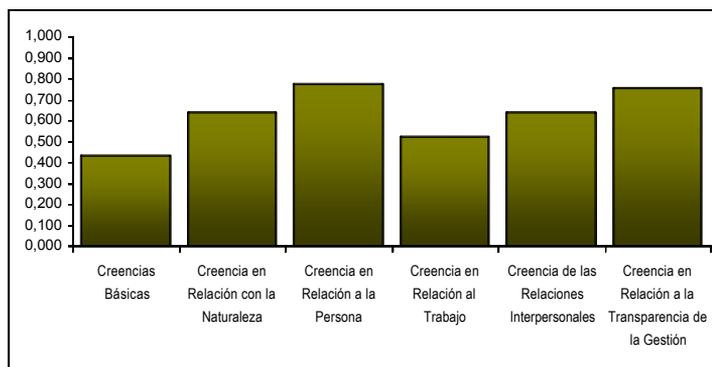


**Gráfico 32. Comparación de las Medianas de la dimensión Creencias Básicas y sus indicadores**

**Fuente: Cálculos Propios**

Análisis:

Como se puede apreciar en el gráfico anterior los indicadores de esta dimensión que tienen mayor mediana son Creencias en relación con la Naturaleza, Creencias en relación a la Persona y Creencias en relación al Trabajo con un valor de 4,00 puntos.

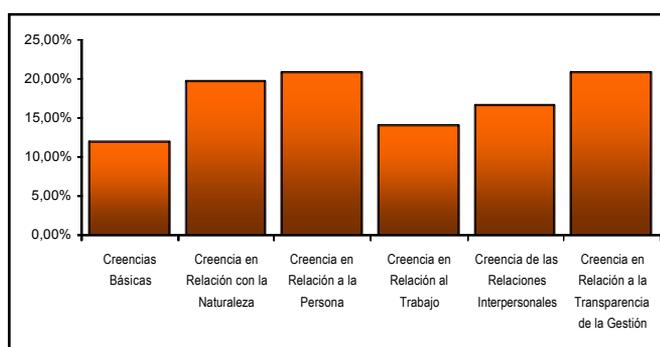


**Gráfico 33. Comparación de las Desviaciones Típicas de la dimensión Creencias Básicas y sus indicadores**

**Fuente: Cálculos Propios**

Análisis:

Como se puede observar en el gráfico anterior el indicador con menor desviación típica es Creencias en relación al Trabajo (0,52) seguido por Creencias en relación a la Naturaleza (0,63).

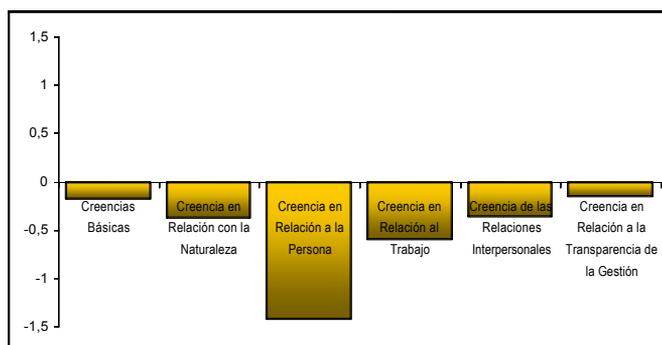


**Gráfico 34. Comparación de los Coeficientes de Variación de la dimensión Creencias Básicas y sus indicadores**

**Fuente: Cálculos Propios**

### Análisis:

Como se puede observar en el gráfico anterior el indicador con puntajes promedios más homogéneos es Creencias en relación al Trabajo (14,01%) seguido por Creencias de las Relaciones Interpersonales (16,57%).

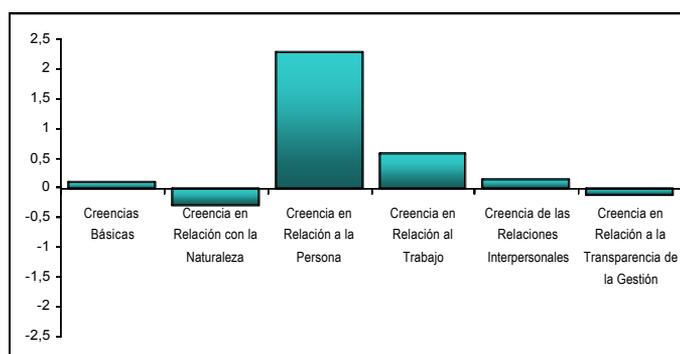


**Gráfico 35. Comparación de los Coeficientes de Asimetría de la dimensión Creencias Básicas y sus indicadores**

**Fuente: Cálculos Propios**

### Análisis:

Como se puede observar en el gráfico anterior el indicador con puntajes promedios más simétricos es Creencias en relación a la Transparencia de la Gestión (-0,15) seguido por Creencias de las Relaciones Interpersonales (-0,36).



**Gráfico 36. Comparación de los Coeficientes de Curtosis de la Dimensión Creencias Básicas y sus Indicadores**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior el indicador con puntaje promedios más mesocúrtico es Creencias en relación a la Transparencia de la Gestión (-0,11) seguido por Creencias de las Relaciones Interpersonales (0,13).

## 5.3.2.- Variable: Gestión Innovadora.

## 5.3.2.1.- Dimensión: Generación de Ideas Creativas.

## 5.3.2.1.1.- Estadística descriptiva de los Ítems.

Tabla 36. Estadística descriptiva de los ítems del indicador Creatividad.

	Motivación	Valoración
n	130	130
Media	3,01	3,65
Mediana	3,00	4,00
Desv. típ.	1,110	,796
Coef. Variación	36,88%	21,81%
Asimetría	-,257	-,398
Curtosis	-,995	-,188

**Fuente: Cálculos Propios**

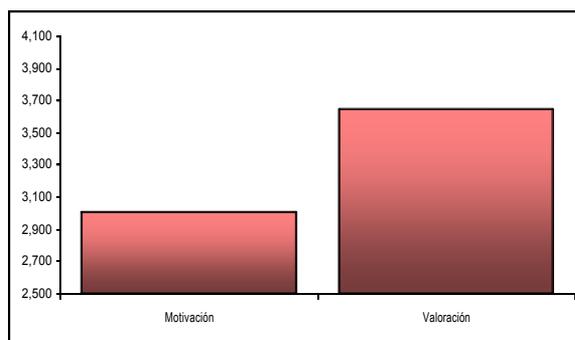
**Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior el ítem con mayor media aritmética es Valoración con un valor de 3,65 contra el 3,01 del ítem Motivación. En cuanto a la mediana el mayor valor lo tiene el ítem Valoración con 4,00

En cuanto a dispersión, se aprecia que el ítem con puntajes más homogéneos es Valoración con un 21,81% contra el 36,88% del ítem Motivación.

En cuanto a asimetría, se observa que los coeficientes de ambos ítems son negativos, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que en ambos ítems la mayoría de los puntajes son altos pero existen algunos puntajes bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias. Mayor asimetría negativa la tiene el ítem Valoración.

En cuanto a curtosis, se aprecia que los coeficientes de ambos ítems son negativos, indicando así una curva platicúrtica, es decir, los puntajes tienen más o menos las mismas frecuencias. Una curva más platicúrtica la tiene el ítem Motivación.

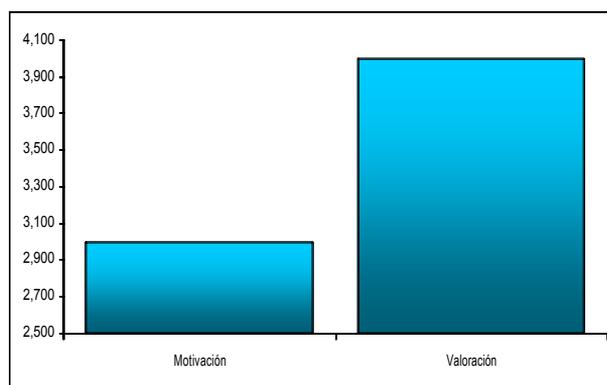


**Gráfico 37. Comparación de las Medias de los ítems de la dimensión Generación de Ideas Creativas**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede apreciar en el gráfico anterior el ítem Valoración es el que tiene mayor media (3,65) seguido por Motivación (3,01). Esto indica que en opinión de los entrevistados el elemento que tiene mayor generación de ideas creativas de las empresas de tecnología del sector de consultoría es Valoración.

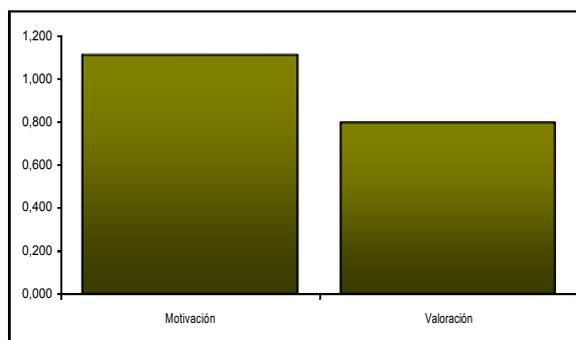


**Gráfico 38. Comparación de las Medianas de los ítems de la dimensión Generación de Ideas Creativas**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

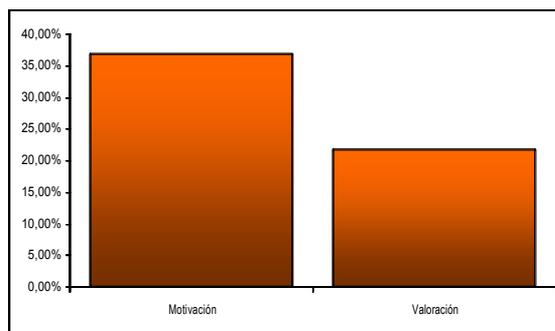
Como se puede apreciar en el gráfico anterior el ítem con mayor mediana es Valoración con un valor de 4,00.



**Gráfico 39. Comparación de las Desviaciones Típicas de los ítems de la dimensión Generación de Ideas Creativas**  
Fuente: Cálculos Propios

**Análisis:**

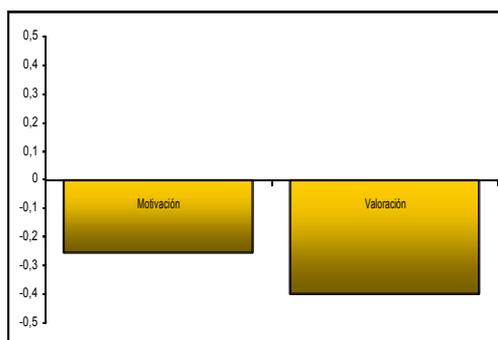
Como se puede observar en el gráfico anterior el ítem con menor desviación típica es Valoración con un valor de 0,79.



**Gráfico 40. Comparación de los Coeficientes de Variación de los ítems de la dimensión Generación de Ideas Creativas**  
Fuente: Cálculos Propios

**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior el ítem con puntajes más homogéneos es Valoración con 21,81%.

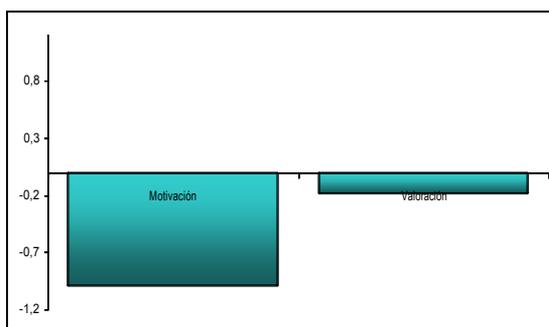


**Gráfico 41. Comparación de los Coeficientes de Asimetría de los ítems de la Generación de Ideas Creativas**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior el ítem con puntajes más simétricos es Motivación con un coeficiente de -0,25.



**Gráfico 42. Comparación de los Coeficientes de Curtosis de los ítems de la dimensión Generación de Ideas Creativas.**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior el ítem con puntaje más mesocúrtico es Valoración con un coeficiente de -0,188.

### 5.3.2.1.2.- Estadística descriptiva de los indicadores y la dimensión Generación de Ideas Creativas.

En este caso la dimensión esta definida por un único indicador, por lo cual tenemos una dimensión/indicador medida por 2 ítems.

Tabla 37. Estadística descriptiva de la dimensión Generación de Ideas Creativas (Indicador Creatividad).

		Estadístico
Creatividad	Media	3,32692
	Mediana	3,50000
	Desv. típ.	,751514
	Coef. Variación	22,59%
	Asimetría	-,155
	Curtosis	-,718

Fuente: Cálculos Propios

#### Análisis:

Como se puede observar en el cuadro anterior la media aritmética de los puntajes promedios de esta dimensión es de 3,32 puntos, valor que no es muy alto ya que no se encuentra cerca del máximo valor 5, más bien se encuentra cerca del valor 3. Lo propio ocurre con el puntaje promedio central, es decir, la mediana cuyo valor es de 3,50.

En cuanto a dispersión, se aprecia que la desviación típica es de 0,75 puntos, valor que indica que los puntajes promedios de esta dimensión se encuentran en promedio a 0,75 puntos de la media de los puntajes promedios. El coeficiente de variación de 22,59% refleja que los puntajes promedios de esta dimensión son heterogéneos.

En cuanto a asimetría, se observa que el coeficiente es ligeramente negativo, mostrando así una ligera asimetría negativa. Esto indica que la mayoría de los puntajes promedios de esta dimensión son altos pero existen algunos puntajes promedios bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia que el coeficiente es negativo indicando así una curva platicúrtica, es decir, los puntajes promedio tienen frecuencias similares.

### 5.3.2.2.- Dimensión: Incorporación de Mejoras.

#### 5.3.2.2.1.- Estadística descriptiva de los Ítems.

Tabla 38. Estadística descriptiva de los ítems del indicador  
Sensibilidad en la Atención

	Respeto	Clientes
n	130	130
Media	4,28	3,92
Mediana	4,00	4,00
Desv. típ.	,671	,841
Coef. Variación	15,68%	21,45%
Asimetría	-1,173	-,965
Curtosis	3,926	1,513

**Fuente: Cálculos Propios**

#### **Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior el ítem con mayor media aritmética es Respeto con un valor de 4,28 contra el 3,92 del ítem Clientes. En cuanto a la mediana ambos ítems tienen el mismo valor (4,00). En cuanto a dispersión, se aprecia que el ítem con puntajes más homogéneos es Respeto con un 15,68% contra el 21,45% del ítem Clientes.

En cuanto a asimetría, se observa que los coeficientes de ambos ítems son negativos, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que en ambos ítems la mayoría de los puntajes son altos pero existen algunos puntajes bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias. Mayor asimetría negativa la tiene el ítem Respeto. En cuanto a curtosis, se aprecia que los coeficientes de ambos ítems son positivos, indicando así una curva leptocúrtica, es decir, el puntaje más frecuente aventaja altamente en frecuencia al resto de los puntajes. Una curva más leptocúrtica la tiene el ítem Respeto.

Tabla 39. Estadística descriptiva de los ítems del indicador  
Satisfacción del Cliente

	Requerimientos	Recursos
n	130	130
Media	3,84	3,86
Mediana	4,00	4,00
Desv. típ.	,913	,904
Coef. Variación	23,78%	23,42%
Asimetría	-,975	-,935
Curtosis	1,097	,852

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior el ítem con mayor media aritmética es ligeramente Recursos con un valor de 3,89 contra el 3,84 del ítem Requerimientos. En cuanto a la mediana ambos ítems tienen igual valor 4.

En cuanto a dispersión, se aprecia que el ítem con puntajes más homogéneos es ligeramente Recursos con un 23,42% contra el 23,78% del ítem Requerimientos.

En cuanto a asimetría, se observa que los coeficientes de ambos ítems son negativos, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que en ambos ítems la mayoría de los puntajes son altos pero existen algunos puntajes bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias. Mayor asimetría negativa la tiene ligeramente el ítem Requerimientos.

En cuanto a curtosis, se aprecia que los coeficientes de ambos ítems son positivos, indicando así una curva leptocúrtica, es decir, el puntaje más frecuente supera altamente en frecuencia al resto de los puntajes. Una curva más leptocúrtica la tiene el ítem Requerimientos.

Tabla 40. Estadística descriptiva de los ítems del indicador  
Aplicación de Nuevas Técnicas de Trabajo

	Proyectos	Talento
n	130	130
Media	3,72	3,92
Mediana	4,00	4,00
Desv. típ.	,998	,694
Coef. Variación	26,83%	17,70%
Asimetría	-,921	-,452
Curtosis	,395	,501

**Fuente: Cálculos Propios**

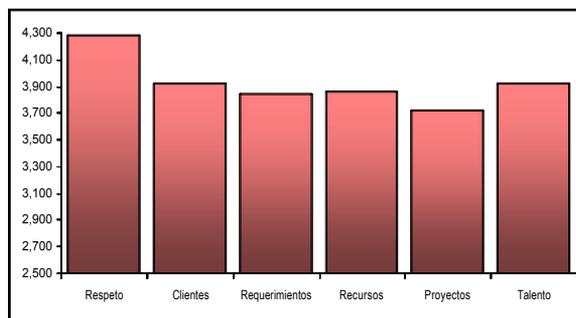
**Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior el ítem con mayor media aritmética es Talento con un valor de 3,92 contra el 3,72 del ítem Proyectos. En cuanto a la mediana, ambos ítems tienen el mismo valor (4,00).

En cuanto a dispersión, se aprecia que el ítem con puntajes más homogéneos es Talento con un 17,70% contra el 26,83% del ítem Proyecto.

En cuanto a asimetría, se observa que los coeficientes de ambos ítems son negativos, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que en ambos ítems la mayoría de los puntajes son altos pero existen algunos puntajes bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias. Mayor asimetría negativa la tiene el ítem Proyectos.

En cuanto a curtosis, se aprecia que los coeficientes de ambos ítems son positivos, indicando así una curva leptocúrtica, es decir, el puntaje más frecuente supera altamente en frecuencia al resto de los puntajes. Una curva más leptocúrtica la tiene el ítem Talento.

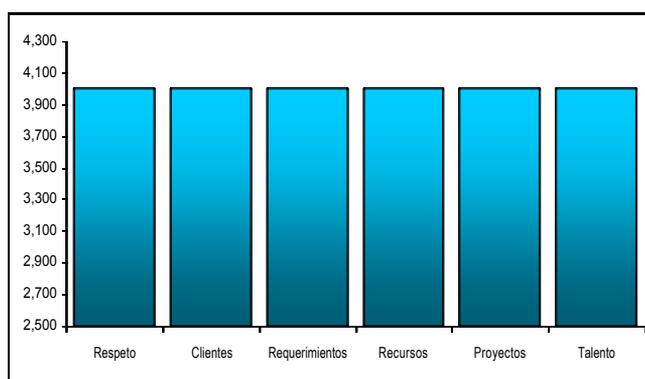


**Gráfico 43. Comparación de las Medias de los ítems de la dimensión Incorporación de Mejoras**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede apreciar en el gráfico anterior el ítem Respeto del indicador Sensibilidad en la Atención es el que tiene mayor media (4,28) seguido por Talento del indicador Aplicación de Nuevas Técnicas de Trabajo y Clientes del indicador Sensibilidad en la Atención (3,92). Esto indica que en opinión de los entrevistados los elementos que tienen la mayor incorporación de mejoras de las empresas de tecnología del sector de consultoría son Respeto (Sensibilidad en la Atención), Talento (Aplicación de Nuevas Técnicas de Trabajo) y Clientes (Sensibilidad en la Atención)

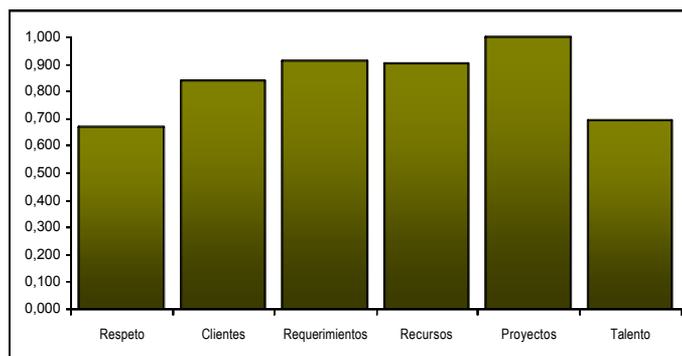


**Gráfico 44. Comparación de las Medianas de los ítems de la dimensión Incorporación de Mejoras**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

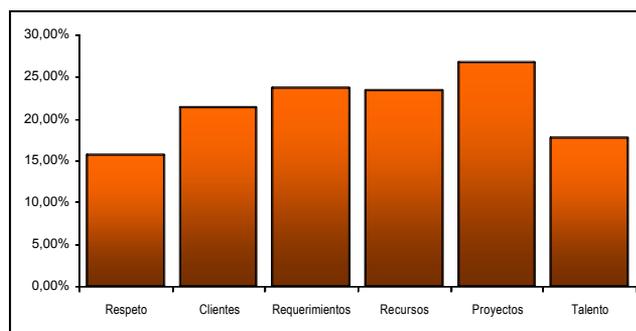
Como se puede apreciar en el gráfico anterior todos los ítems tienen la misma mediana (4,00).



**Gráfico 45. Comparación de las Desviaciones Típicas de los ítems de la dimensión Incorporación de Mejoras**  
**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

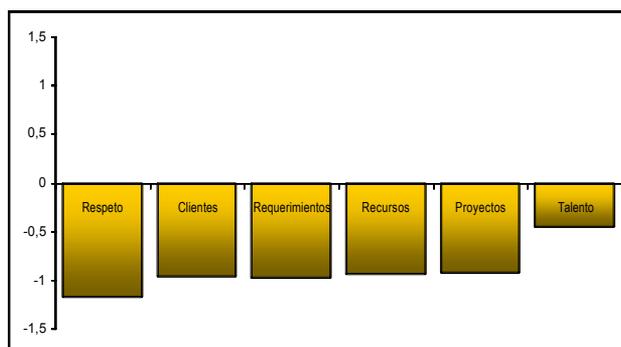
Como se puede observar en el gráfico anterior el ítem con menor desviación típica es Respeto (Sensibilidad en la Atención) con 0,67 seguido por Talento (Aplicación de Nuevas Técnicas de Trabajo) con 0,69.



**Gráfico 46. Comparación de los Coeficientes de Variación de los ítems de la dimensión Incorporación de mejoras**  
**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

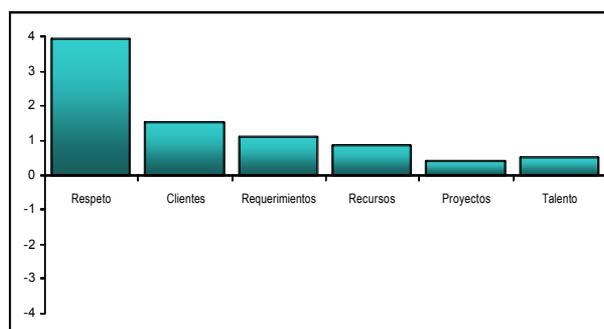
Como se puede observar en el gráfico anterior el ítem con puntajes más homogéneos es Respeto (Sensibilidad en la Atención) con 15,68%, seguido por Talento (Aplicación de Nuevas Técnicas de Trabajo) con 17,70%.



**Gráfico 47. Comparación de los Coeficientes de Asimetría de los ítems de la dimensión Incorporación de mejoras**  
**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior el ítem con puntajes más simétricos es Talento (Aplicación de Nuevas Técnicas de Trabajo) con -0,45 seguido por Proyectos (Aplicación de Nuevas Técnicas de Trabajo) con -0,92.



**Gráfico 48. Comparación de los Coeficientes de Curtosis de los ítems de la dimensión Incorporación de Mejoras**  
**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior el ítem con puntaje más mesocúrtico es Proyectos (Aplicación de Nuevas Técnicas de Trabajo) con 0,39 seguido por Talento (Aplicación de Nuevas Técnicas de Trabajo) con 0,50.

## 5.3.2.2.2.- Estadística descriptiva de los indicadores.

Tabla 41. Estadística Descriptiva del Indicador Sensibilidad en la Atención

		Estadístico
Sensibilidad en la Atención	Media	4,10000
	Mediana	4,00000
	Desv. típ.	,611264
	Coef. Variación	14,91%
	Asimetría	-,417
	Curtosis	,248

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior la media aritmética de los puntajes promedios de este indicador es de 4,10000 puntos, valor que es relativamente alto ya que se encuentra cerca del máximo valor 5; se encuentra cerca del valor 4. Lo propio ocurre con el puntaje promedio central, es decir, la mediana cuyo valor es de 4,00000.

En cuanto a dispersión, se aprecia que la desviación típica es de 0,61 puntos, valor que indica que los puntajes promedios de esta dimensión se encuentran en promedio a 0,61 puntos de la media de los puntajes promedios. El coeficiente de variación de 14,91% refleja que los puntajes promedios de este indicador son relativamente homogéneos.

En cuanto a asimetría, se observa que el coeficiente es negativo, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que la mayoría de los puntajes promedios de esta dimensión son altos pero existen algunos puntajes promedios bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia que el coeficiente es positivo indicando así una curva leptocúrtica, es decir, el puntaje promedio más frecuente aventaja altamente en frecuencia al resto de los puntajes promedios.

Tabla 42. Estadística descriptiva del indicador Satisfacción del Cliente

		Estadístico
Satisfacción del Cliente	Media	3,85000
	Mediana	4,00000
	Desv. típ.	,753930
	Coef. Variación	19,58%
	Asimetría	-1,115
	Curtosis	2,294

**Fuente: Cálculos Propios**

#### **Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior la media aritmética de los puntajes promedios de este indicador es de 3,85 puntos, valor que no es muy alto ya que no se encuentra cerca del máximo valor 5, más bien se encuentra cerca del valor 4. Lo propio ocurre con el puntaje promedio central, es decir, la mediana cuyo valor es de 4,00.

En cuanto a dispersión, se aprecia que la desviación típica es de 0,75 puntos, valor que indica que los puntajes promedios de esta dimensión se encuentran en promedio a 0,75 puntos de la media de los puntajes promedios. El coeficiente de variación de 19,58% refleja que los puntajes promedios de este indicador son relativamente heterogéneos.

En cuanto a asimetría, se observa que el coeficiente es negativo, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que la mayoría de los puntajes promedios de esta dimensión son altos pero existen algunos puntajes promedios bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia que el coeficiente es positivo indicando así una curva leptocúrtica, es decir, el puntaje promedio más frecuente aventaja altamente en frecuencia al resto de los puntajes promedios.

Tabla 43. Estadística descriptiva del indicador Aplicación de Nuevas Técnicas de Trabajo

		Estadístico
Aplicación de Nuevas Técnicas de Trabajo	Media	3,81538
	Mediana	4,00000
	Dev. típ.	,670931
	Coef. Variación	17,58%
	Asimetría	-,489
	Curtosis	,095

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior la media aritmética de los puntajes promedios de este indicador es de 3,81 puntos, valor que no es muy alto ya que no se encuentra cerca del máximo valor 5, más bien se encuentra cerca del valor 4. Lo propio ocurre con el puntaje promedio central, es decir, la mediana cuyo valor es de 4,00.

En cuanto a dispersión, se aprecia que la desviación típica es de 0,67 puntos, valor que indica que los puntajes promedios de esta dimensión se encuentran en promedio a 0,67 puntos de la media de los puntajes promedios. El coeficiente de variación de 17,58% refleja que los puntajes promedios de este indicador son relativamente heterogéneos.

En cuanto a asimetría, se observa que el coeficiente es negativo, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que la mayoría de los puntajes promedios de esta dimensión son altos pero existen algunos puntajes promedios bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia que el coeficiente es positivo indicando así una curva leptocúrtica, es decir, el puntaje promedio más frecuente supera altamente en frecuencia al resto de los puntajes promedios.

## 5.3.2.2.3.- Estadística descriptiva de la dimensión Incorporación de Mejoras.

Tabla 44. Estadística descriptiva de la dimensión Incorporación de Mejoras.

		Estadístico
Incorporación de Mejoras	Media	3,92179
	Mediana	4,00000
	Desv. típ.	,547954
	Coef. Variación	13,97%
	Asimetría	-,384
	Curtosis	,387

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

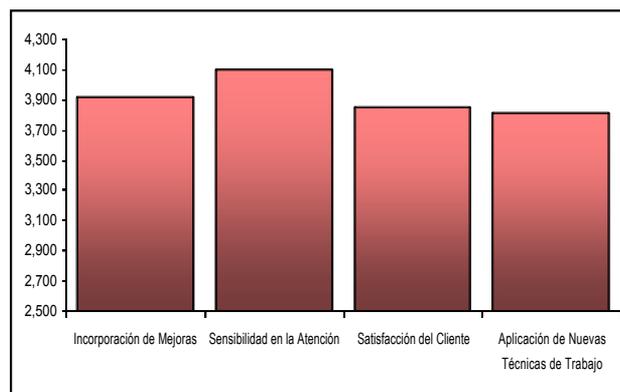
Como se puede observar en el cuadro anterior la media aritmética de los puntajes promedios de esta dimensión es de 3,92 puntos, valor que no es muy alto ya que no se encuentra cerca del máximo valor 5, más bien se encuentra cerca del valor 4. Lo propio ocurre con el puntaje promedio central, es decir, la mediana cuyo valor es de 4,00.

En cuanto a dispersión, se aprecia que la desviación típica es de 0,54 puntos, valor que indica que los puntajes promedios de esta dimensión se encuentran en promedio a 0,54 puntos de la media de los puntajes promedios. El coeficiente de variación de 13,97% refleja que los puntajes promedios de esta dimensión son relativamente homogéneos.

En cuanto a asimetría, se observa que el coeficiente es ligeramente negativo, mostrando así una ligera asimetría negativa. Esto indica que la mayoría de los puntajes promedios de esta dimensión son altos pero existen algunos puntajes promedios bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia que el coeficiente es positivo indicando así una curva leptocúrtica, es decir, el puntaje promedio más frecuente aventaja altamente en frecuencia al resto de los puntajes promedios.

5.3.2.2.4.- Comparación gráfica de la dimensión Incorporación de Mejoras y sus indicadores.

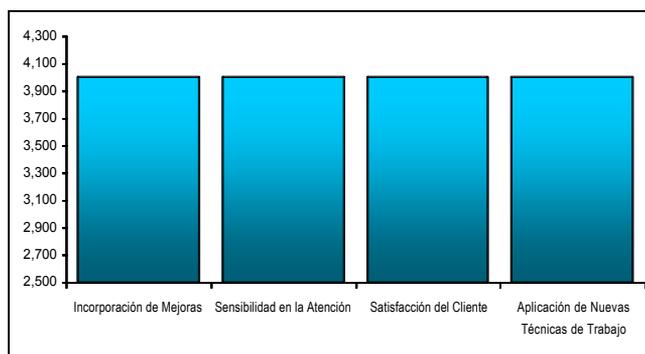


**Gráfico 49. Comparación de las Medias de la dimensión Incorporación de Mejoras y sus indicadores**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede apreciar en el gráfico anterior el indicador de esta dimensión que tiene mayor media es Sensibilidad en la Atención (4,10) seguido por Satisfacción del Cliente (3,85) y Aplicación de Nuevas Técnicas de Trabajo (3,81). Esto indica que en opinión de los entrevistados los elementos que tienen la mayor incorporación de mejoras de las empresas de tecnología del sector de consultoría son Sensibilidad en la Atención y Satisfacción del Cliente.

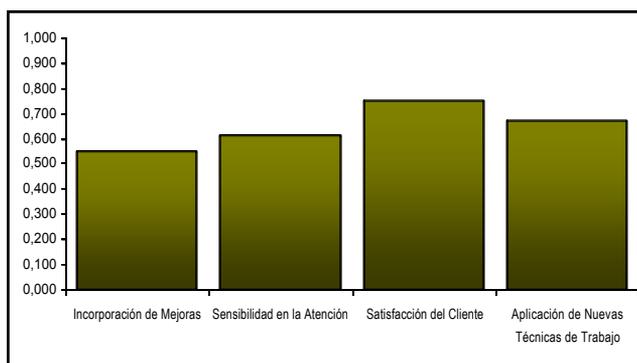


**Gráfico 50. Comparación de las Medianas de la dimensión Incorporación de Mejoras y sus indicadores**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede apreciar en el gráfico anterior todos los indicadores de esta dimensión tienen mayor mediana con un valor de 4,00 puntos.

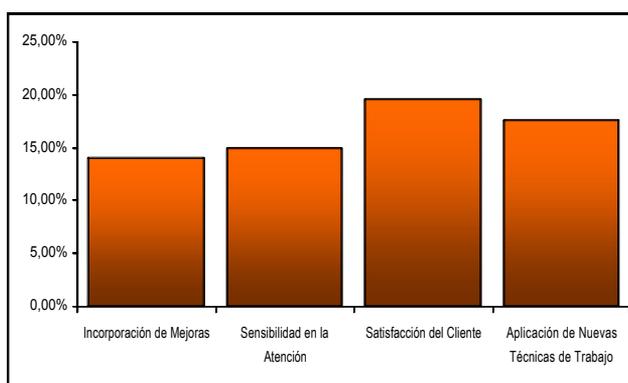


**Gráfico 51. Comparación de las Desviaciones Típicas de la dimensión Incorporación de Mejoras y sus indicadores**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior el indicador con menor desviación típica es Sensibilidad en la Atención (0,61) seguido por Aplicación de Nuevas Técnicas de Trabajo (0,67).

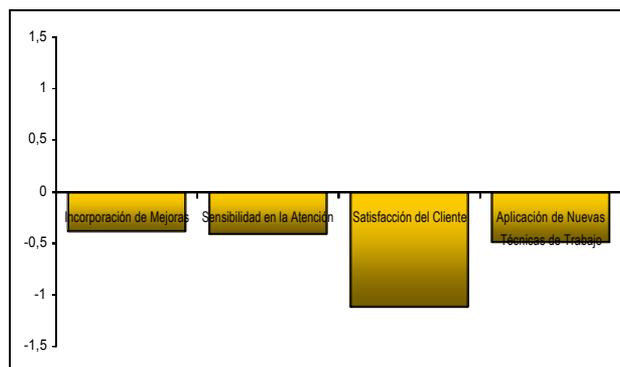


**Gráfico 52. Comparación de los Coeficientes de Variación de la dimensión Incorporación de Mejoras y sus indicadores**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior el indicador con puntajes promedios más homogéneos es Sensibilidad en la Atención (14,91%) seguido por Aplicación de Nuevas Técnicas de Trabajo (17,58%).

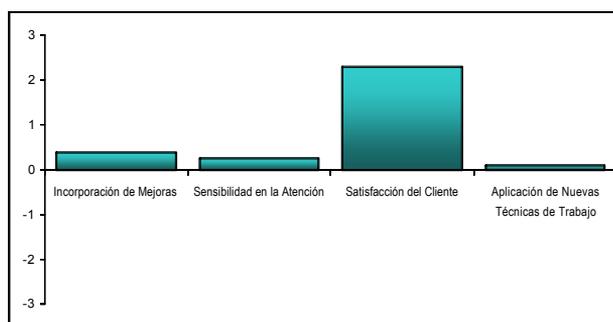


**Gráfico 53. Comparación de los Coeficientes de Asimetría de la dimensión Incorporación de Mejoras y sus indicadores**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior el indicador con puntajes promedios más simétricos es Sensibilidad en la Atención (-0,41) seguido por Aplicación de Nuevas Técnicas de Trabajo (-0,48).



**Gráfico 54. Comparación de los Coeficientes de Curtosis de la dimensión Incorporación de Mejoras y sus indicadores**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior el indicador con puntaje promedios más mesocúrtico es Aplicación de Nuevas Técnicas de Trabajo (0,09) seguido por Sensibilidad en la Atención (0,24).

## 5.3.2.3.- Dimensión: Análisis del Entorno.

## 5.3.2.3.1.- Estadística descriptiva de los Ítems.

Tabla 45. Estadística descriptiva de los ítems del indicador  
Nuevas Líneas de Negocio

	Productos	Personal
n	130	130
Media	3,11	3,46
Mediana	3,00	3,00
Desv. típ.	,966	,808
Coef. Variación	31,06%	23,35%
Asimetría	-,533	-,142
Curtosis	-,652	-,031

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior el ítem con mayor media aritmética es Personal con un valor de 3,46 contra el 3,11 del ítem Productos. En cuanto a la mediana ambos ítems tienen el mismo valor (3,00).

En cuanto a dispersión, se aprecia que el ítem con puntajes más homogéneos es Personal con un 23,35% contra el 31,06% del ítem Productos.

En cuanto a asimetría, se observa que los coeficientes de ambos ítems son negativos, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que en ambos ítems la mayoría de los puntajes son altos pero existen algunos puntajes bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias. Mayor asimetría negativa la tiene el ítem Productos.

En cuanto a curtosis, se aprecia que los coeficientes de ambos ítems son negativos, indicando así una curva platicúrtica, es decir, los puntajes tienen frecuencias similares. Una curva más leptocúrtica la tiene el ítem Productos.

Tabla 46. Estadística descriptiva de los ítems del indicador  
Nuevos Mercados

	Mercado	Análisis
n	130	130
Media	2,92	3,08
Mediana	3,00	3,00
Desv. ttp.	,881	,850
Coef. Variación	30,17%	27,60%
Asimetría	-,317	-,533
Curtosis	,213	,217

**Fuente: Cálculos Propios**

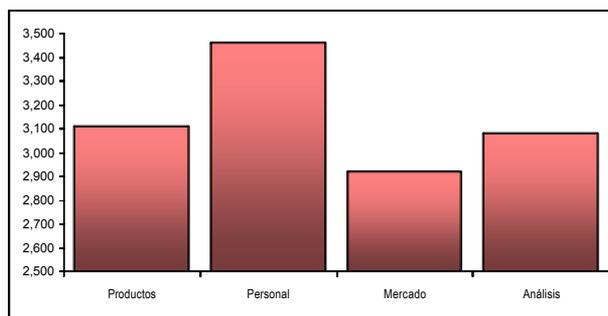
**Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior el ítem con mayor media aritmética es Análisis con un valor de 3,08 contra el 2,92 del ítem Mercado. En cuanto a la mediana ambos ítems tienen igual valor 3.

En cuanto a dispersión, se aprecia que el ítem con puntajes más homogéneos es Análisis con un 27,60% contra el 30,17% del ítem Mercado.

En cuanto a asimetría, se observa que los coeficientes de ambos ítems son negativos, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que en ambos ítems la mayoría de los puntajes son altos pero existen algunos puntajes bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias. Mayor asimetría negativa la tiene el ítem Análisis.

En cuanto a curtosis, se aprecia que los coeficientes de ambos ítems son positivos, indicando así una curva leptocúrtica, es decir, el puntaje más frecuente supera altamente en frecuencia al resto de los puntajes. Una curva más leptocúrtica la tiene ligeramente el ítem Análisis.

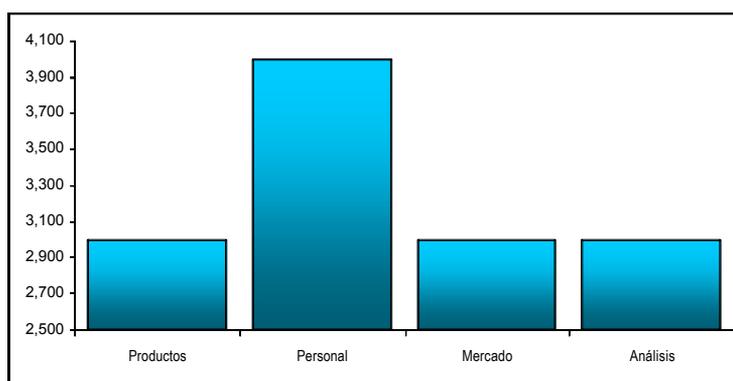


**Gráfico 55. Comparación de las Medias de los ítems de la dimensión Análisis del Entorno**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede apreciar en el gráfico anterior el ítem Personal del indicador Nuevas Líneas de Negocio es el que tiene mayor media (3,46) seguido por Productos del mismo indicador (3,11). Esto indica que en opinión de los entrevistados los elementos que mejor hacen el análisis del entorno de las empresas de tecnología del sector de consultoría son Personal y Productos (Nuevas Líneas de Negocio).

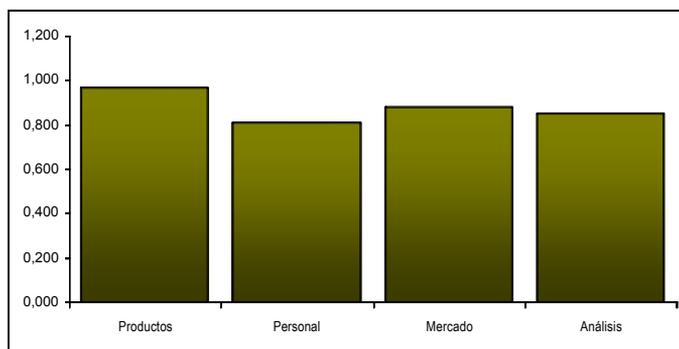


**Gráfico 56. Comparación de las Medianas de los ítems de la dimensión Análisis del Entorno**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede apreciar en el gráfico anterior el ítems que tiene la mayor mediana (4,00) es Personal (Nuevas Líneas de Negocio).

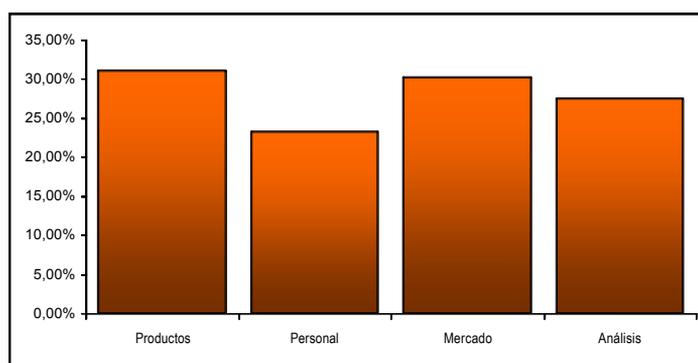


**Gráfico 57. Comparación de las Desviaciones Típicas de los ítems de la dimensión Análisis del Entorno**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior el ítem con menor desviación típica es Personal (Nuevas Líneas de Negocio) con 0,80 seguido por Análisis (Nuevos Mercados) con 0,85.

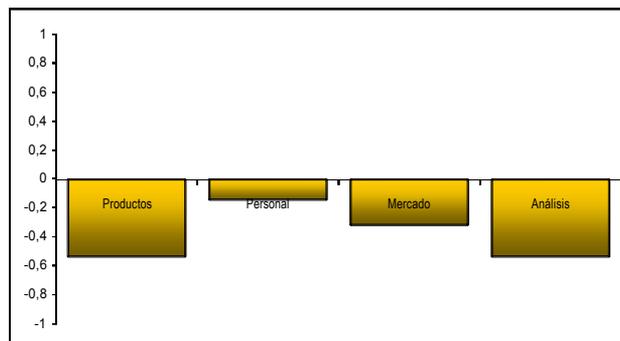


**Gráfico 58. Comparación de los Coeficientes de Variación de los ítems de la dimensión Análisis del Entorno**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior el ítem con puntajes más homogéneos es Personal (Nuevas Líneas de Negocio) con 23,35%, seguido por Análisis (Nuevos Mercados) con 27,60%.

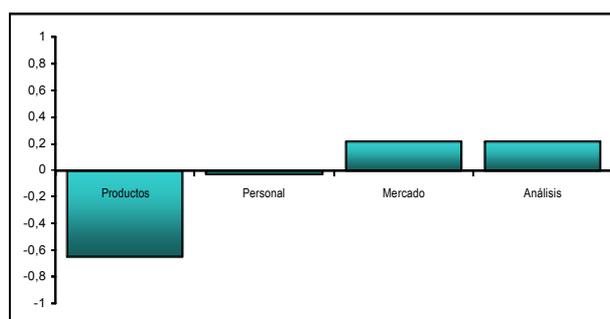


**Gráfico 59. Comparación de los Coeficientes de Asimetría de los ítems de la dimensión Análisis del Entorno**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior el ítem con puntajes más simétricos es Personal (Nuevas Líneas de Negocio) con  $-0,14$  seguido por Mercado (Nuevos Mercados) con  $-0,31$ .



**Gráfico 60. Comparación de los Coeficientes de Curtosis de los ítems Análisis del Entorno**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior el ítem con puntaje más mesocúrtico es Personal (Nuevas Líneas de Negocio) con  $-0,03$  seguido por Mercado (Nuevos Mercados) con  $0,21$ .

## 5.3.2.3.2.- Estadística descriptiva de los indicadores.

Tabla 47. Estadística descriptiva del indicador Nuevas Líneas de Negocio

		Estadístico
Nuevas Líneas de Negocio	Media	3,28462
	Mediana	3,50000
	Desv. típ.	,741720
	Coef. Variación	22,58%
	Asimetría	-,470
	Curtosis	,008

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior la media aritmética de los puntajes promedios de este indicador es de 3,28 puntos, valor que no es muy alto ya que no se encuentra cerca del máximo valor 5, más bien se encuentra cerca del valor 3. Lo propio ocurre con el puntaje promedio central, es decir, la mediana cuyo valor es de 3,50. En cuanto a dispersión, se aprecia que la desviación típica es de 0,74 puntos, valor que indica que los puntajes promedios de esta dimensión se encuentran en promedio a 0,74 puntos de la media de los puntajes promedios. El coeficiente de variación de 22,58% refleja que los puntajes promedios de este indicador son heterogéneos.

En cuanto a asimetría, se observa que el coeficiente es negativo, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que la mayoría de los puntajes promedios de esta dimensión son altos pero existen algunos puntajes promedios bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia que el coeficiente es ligeramente positivo indicando así una curva levemente leptocúrtica, es decir, el puntaje promedio más frecuente supera en frecuencia al resto de los puntajes promedios.

Tabla 48. Estadística descriptiva del indicador Nuevos Mercados

		Estadístico
Nuevos Mercados	Media	2,99615
	Mediana	3,00000
	Desv. típ.	,697438
	Coef. Variación	23,28%
	Asimetría	-,787
	Curtosis	,641

**Fuente: Cálculos Propios**

### **Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior la media aritmética de los puntajes promedios de este indicador es de 2,99 puntos, valor que es relativamente bajo ya que no se encuentra cerca del máximo valor 5, más bien se encuentra cerca del valor 3. Lo propio ocurre con el puntaje promedio central, es decir, la mediana cuyo valor es de 3,00.

En cuanto a dispersión, se aprecia que la desviación típica es de 0,69 puntos, valor que indica que los puntajes promedios de esta dimensión se encuentran en promedio a 0,69 puntos de la media de los puntajes promedios. El coeficiente de variación de 23,28% refleja que los puntajes promedios de este indicador son heterogéneos.

En cuanto a asimetría, se observa que el coeficiente es negativo, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que la mayoría de los puntajes promedios de esta dimensión son altos pero existen algunos puntajes promedios bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia que el coeficiente es positivo indicando así una curva leptocúrtica, es decir, el puntaje promedio más frecuente supera altamente en frecuencia al resto de los puntajes promedios.

## 5.3.2.3.3.- Estadística descriptiva de la dimensión Análisis del Entorno.

Tabla 49. Estadística Descriptiva de la Dimensión Análisis del Entorno.

		Estadístico
Análisis del Entorno	Media	3,14038
	Mediana	3,25000
	Desv. típ.	,628771
	Coef. Variación	20,02%
	Asimetría	-,837
	Curtosis	,751

**Fuente: Cálculos Propios**

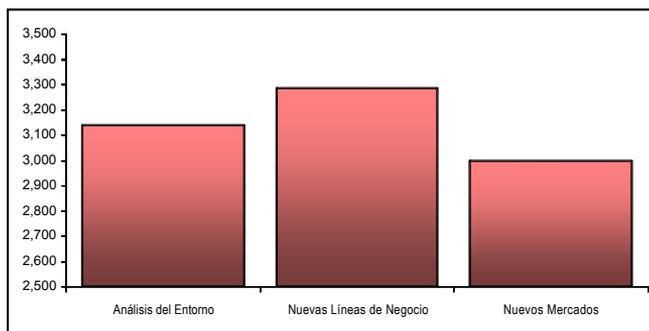
**Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior la media aritmética de los puntajes promedios de esta dimensión es de 3,14 puntos, valor que no es muy alto ya que no se encuentra cerca del máximo valor 5, más bien se encuentra cerca del valor 3. Lo propio ocurre con el puntaje promedio central, es decir, la mediana cuyo valor es de 3,25. En cuanto a dispersión, se aprecia que la desviación típica es de 0,62 puntos, valor que indica que los puntajes promedios de esta dimensión se encuentran en promedio a 0,62 puntos de la media de los puntajes promedios. El coeficiente de variación de 20,02% refleja que los puntajes promedios de esta dimensión son relativamente heterogéneos.

En cuanto a asimetría, se observa que el coeficiente es negativo, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que la mayoría de los puntajes promedios de esta dimensión son altos pero existen algunos puntajes promedios bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia que el coeficiente es positivo indicando así una curva leptocúrtica, es decir, el puntaje promedio más frecuente supera altamente en frecuencia al resto de los puntajes promedios.

#### 5.3.2.3.4.- Comparación gráfica de la dimensión Análisis del Entorno y sus indicadores.

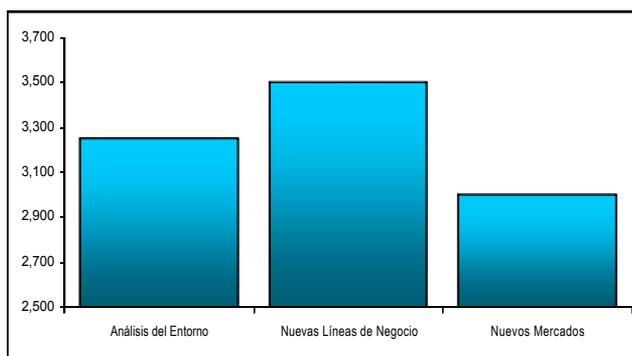


**Gráfico 61. Comparación de las Medias de la dimensión Análisis del Entorno y sus indicadores**

**Fuente: Cálculos Propios**

#### **Análisis:**

Como se puede apreciar en el gráfico anterior el indicador de esta dimensión que tiene mayor media es Nuevas Líneas de Negocio (3,28) seguido por Nuevos Mercados (2,99). Esto indica que en opinión de los entrevistados el elemento que mejor hace un análisis del entorno de las empresas de tecnología del sector de consultoría es Nuevas Líneas de Negocio.

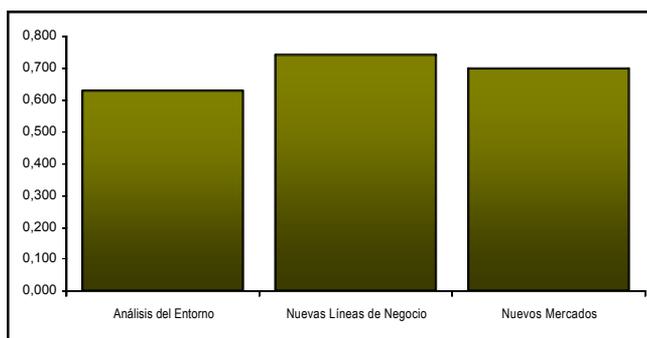


**Gráfico 62. Comparación de las Medianas de la dimensión Análisis del Entorno y sus indicadores**

**Fuente: Cálculos Propios**

#### **Análisis:**

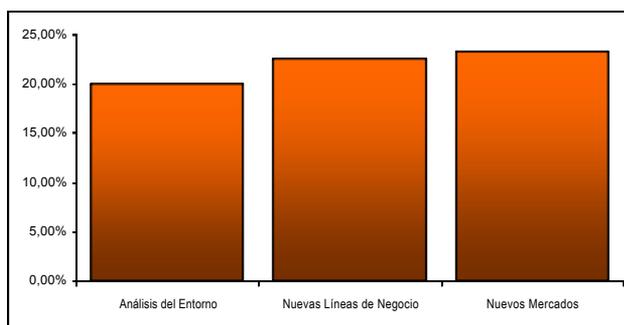
Como se puede apreciar en el gráfico anterior el indicador Nuevas Líneas de Negocio tiene la mayor mediana con un valor de 3,50 puntos.



**Gráfico 63. Comparación de las Desviaciones Típicas de la dimensión Análisis del Entorno y sus indicadores**  
**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

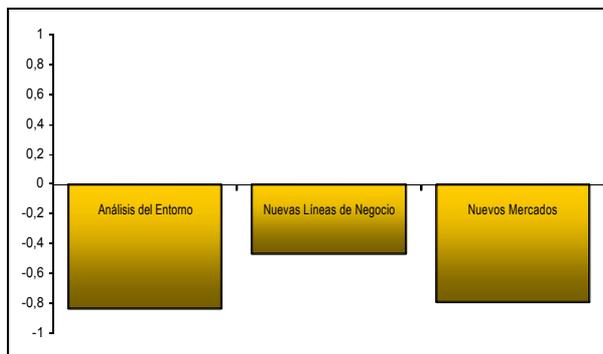
Como se puede observar en el gráfico anterior el indicador con menor desviación típica es Nuevos Mercados (0,69).



**Gráfico 64. Comparación de los Coeficientes de Variación de la dimensión Análisis del Entorno y sus indicadores**  
**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

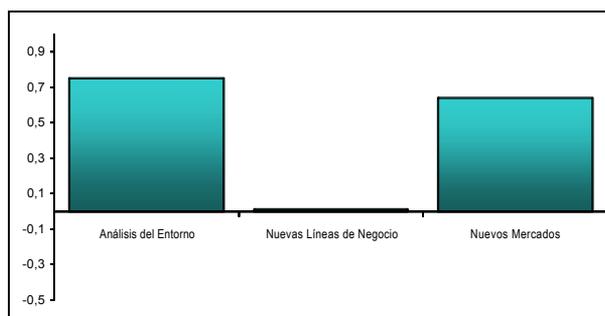
Como se puede observar en el gráfico anterior el indicador con puntajes promedios más homogéneos es Nuevas Líneas de Negocio (22,58%).



**Gráfico 65. Comparación de los Coeficientes de Asimetría de la Dimensión Análisis del Entorno y sus indicadores**  
**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior el indicador con puntajes promedios más simétricos es Nuevas Líneas de Negocio (-0,47).



**Gráfico 66. Comparación de los Coeficientes de Curtosis de la dimensión Análisis del Entorno y sus indicadores**  
**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior el indicador con puntaje promedios más mesocúrtico es Nuevas Líneas de Negocio (0,008).

### 5.3.2.4.- Dimensión: Equipos de Trabajo.

#### 5.3.2.4.1.- Estadística descriptiva de los Ítems.

Tabla 50. Estadística descriptiva de los ítems del indicador Equipos de Trabajo.

	Área	Diseños
n	130	130
Media	4,02	3,73
Mediana	4,00	4,00
Desv. típ.	,835	,824
Coef. Variación	20,77%	22,09%
Asimetría	-1,489	-1,235
Curtosis	3,752	1,576

**Fuente: Cálculos Propios**

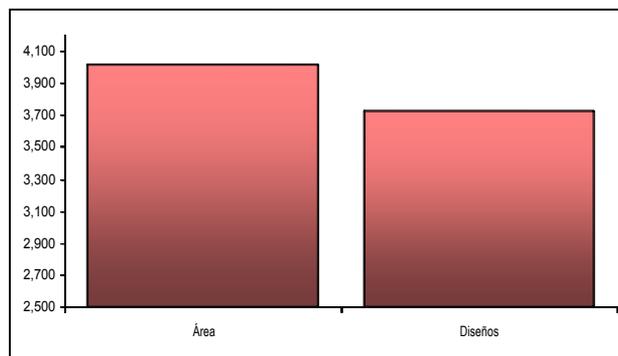
#### **Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior el ítem con mayor media aritmética es Área con un valor de 4,02 contra el 3,73 del ítem Diseños. En cuanto a la mediana ambos ítems tienen el mismo valor (4,00).

En cuanto a dispersión, se aprecia que el ítem con puntajes más homogéneos es Área con un 20,77% contra el 22,09% del ítem Diseños.

En cuanto a asimetría, se observa que los coeficientes de ambos ítems son negativos, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que en ambos ítems la mayoría de los puntajes son altos pero existen algunos puntajes bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias. Mayor asimetría negativa la tiene el ítem Área.

En cuanto a curtosis, se aprecia que los coeficientes de ambos ítems son positivos, indicando así una curva leptocúrtica, es decir, el puntaje más frecuente supera en frecuencia al resto de los puntajes. Una curva más leptocúrtica la tiene el ítem Área.

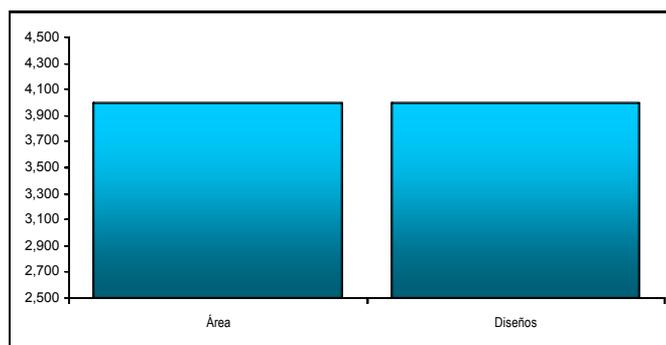


**Gráfico 67. Comparación de las Medias de los ítems de la dimensión Desarrollo de Equipos de Trabajo**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede apreciar en el gráfico anterior el ítem Área es el que tiene mayor media (4,02) seguido por Diseños (3,73). Esto indica que en opinión de los entrevistados el elemento que proporciona el mayor desarrollo de equipos de trabajo de las empresas de tecnología del sector de consultoría es Área.

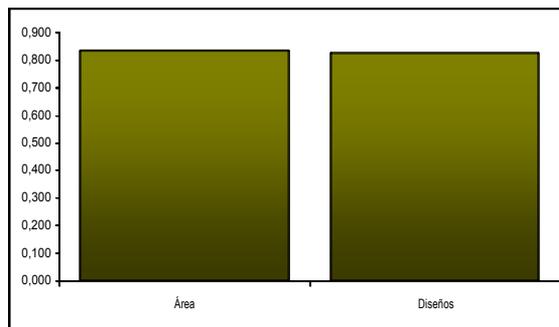


**Gráfico 68. Comparación de las Medianas de los ítems de la dimensión Desarrollo de Equipos de Trabajo**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede apreciar en el gráfico anterior ambos ítems tienen la misma mediana (4,00).

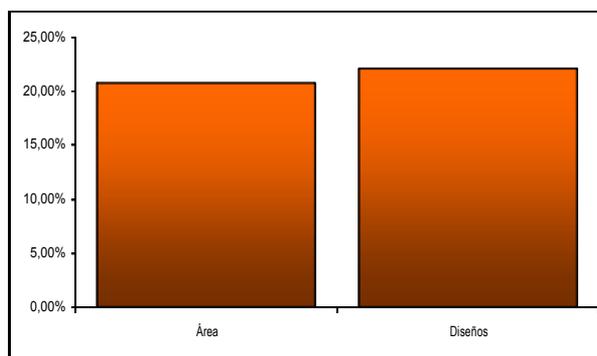


**Gráfico 69. Comparación de las Desviaciones Típicas de los ítems de la dimensión  
Desarrollo de Equipos de Trabajo**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior el ítem con menor desviación típica es ligeramente Diseños con un valor de 0,82.

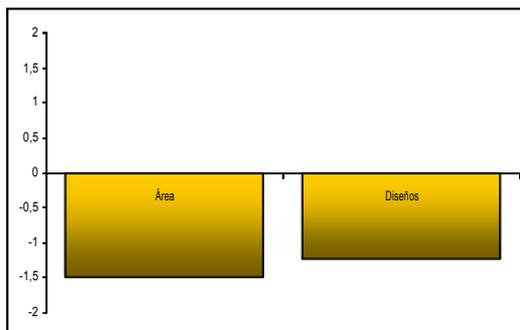


**Gráfico 70. Comparación de los Coeficientes de Variación de los ítems de la dimensión  
Desarrollo de Equipos de Trabajo**

**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

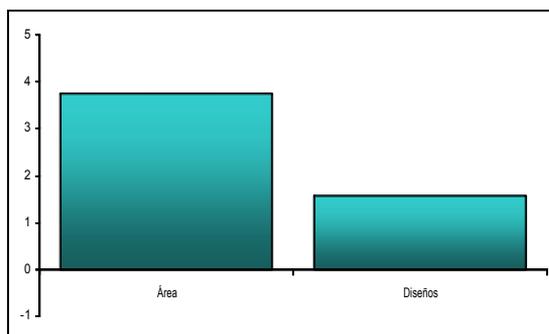
Como se puede observar en el gráfico anterior el ítem con puntajes más homogéneos es Área con 20,77%.



**Gráfico 71. Comparación de los Coeficientes de Asimetría de los ítems de la dimensión Desarrollo de Equipos de Trabajo**  
**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior el ítem con puntajes más simétricos es Diseños con un coeficiente de -1,23.



**Gráfico 72. Comparación de los Coeficientes de Curtosis de los ítems de la dimensión Desarrollo de Equipos de Trabajo**  
**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior el ítem con puntaje más mesocúrtico es Diseños con un coeficiente de 1,57.

#### 5.3.2.4.2.- Estadística descriptiva de los indicadores y la dimensión Desarrollo de Equipos de Trabajo.

En este caso la dimensión esta definida por un único indicador, por lo cual tenemos una dimensión/indicador medida por 2 ítems.

Tabla 51. Estadística Descriptiva de la dimensión Desarrollo de Equipos de Trabajo (Indicador Equipos de Trabajo).

		Estadístico
Equipos de Trabajo	Media	3,87308
	Mediana	4,00000
	Desv. ttp.	,691341
	Coef. Variación	17,85%
	Asimetría	-1,284
	Curtosis	2,709

**Fuente: Cálculos Propios**

#### **Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior la media aritmética de los puntajes promedios de esta dimensión es de 3,87 puntos, valor que no es muy alto ya que no se encuentra cerca del máximo valor 5, más bien se encuentra cerca del valor 4. Lo propio ocurre con el puntaje promedio central, es decir, la mediana cuyo valor es de 4,00.

En cuanto a dispersión, se aprecia que la desviación típica es de 0,69 puntos, valor que indica que los puntajes promedios de esta dimensión se encuentran en promedio a 0,69 puntos de la media de los puntajes promedios. El coeficiente de variación de 17,85% refleja que los puntajes promedios de esta dimensión son relativamente heterogéneos.

En cuanto a asimetría, se observa que el coeficiente es ligeramente negativo, mostrando así una ligera asimetría negativa. Esto indica que la mayoría de los puntajes promedios de esta dimensión son altos pero existen algunos puntajes promedios bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia que el coeficiente es positivo indicando así una curva leptocúrtica, es decir, el puntaje promedio más frecuente supera altamente en frecuencia al resto de los puntajes promedio

### 5.3.3.- Estadística descriptiva de las dimensiones de las 2 Variables en Estudio.

Tabla 52. Estadística descriptiva de las dimensiones de las 2 Variables en Estudio

	Creaciones	Valores	Creencias Básicas	Generación de Ideas Creativas	Incorporación de Mejoras	Análisis del Entorno	Desarrollo de Equipos de Trabajo
n	130	130	130	130	130	130	130
Media	3,36923	3,55495	3,64769	3,32692	3,92179	3,14038	3,87308
Mediana	3,37500	3,57143	3,70000	3,50000	4,00000	3,25000	4,00000
Desv. típ.	,576271	,480644	,433878	,751514	,547954	,628771	,691341
Coef. Variación	17,10%	13,52%	11,89%	22,59%	13,97%	20,02%	17,85%
Asimetría	-,058	-,632	-,176	-,155	-,384	-,837	-,1284
Curtosis	-,331	,357	,107	-,718	,387	,751	2,709

Fuente: Cálculos Propios

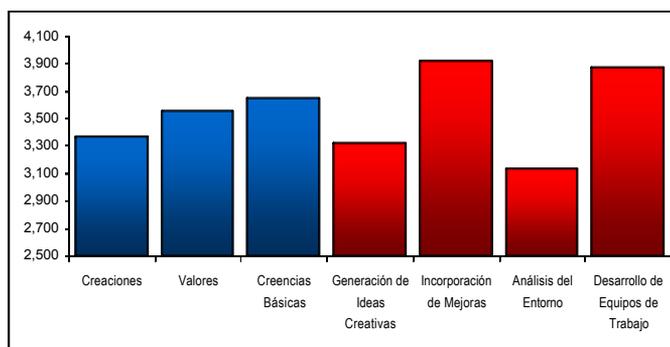


Gráfico 73. Comparación de las Medias de las dimensiones de las 2 variables en Estudio

Fuente: Cálculos Propios

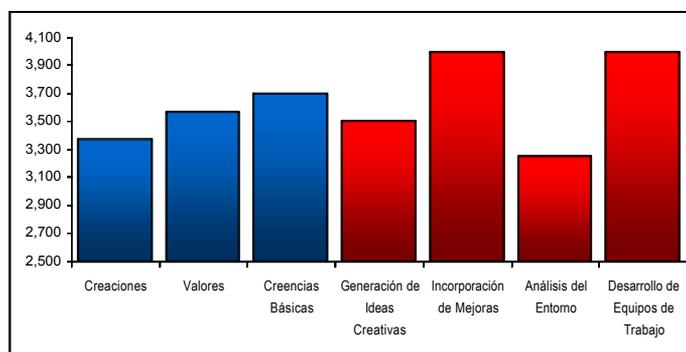


Gráfico 74. Comparación de las Medianas de las dimensiones de las 2 variables en Estudio

Fuente: Cálculos Propios

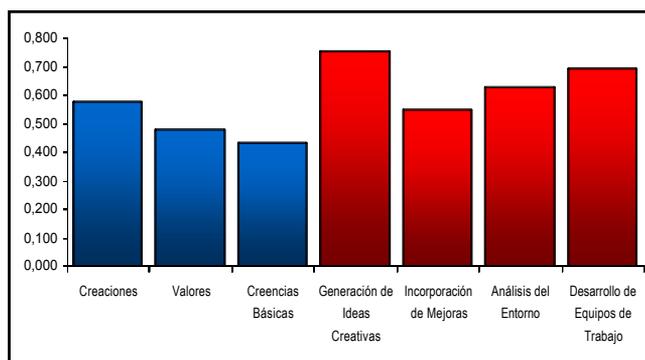


Gráfico 75. Comparación de las Desviaciones Típicas de las dimensiones de las 2 variables en Estudio

Fuente: Cálculos Propios

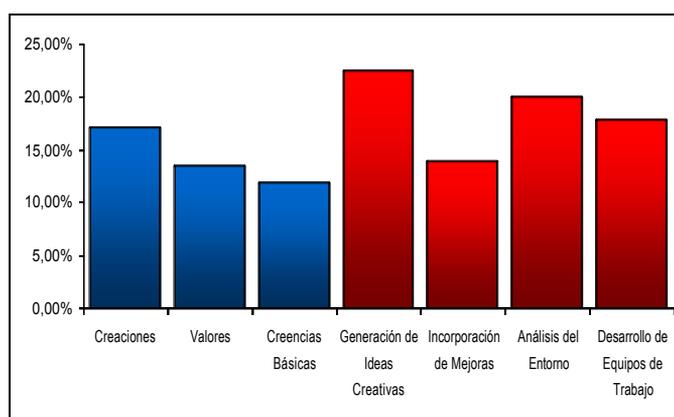
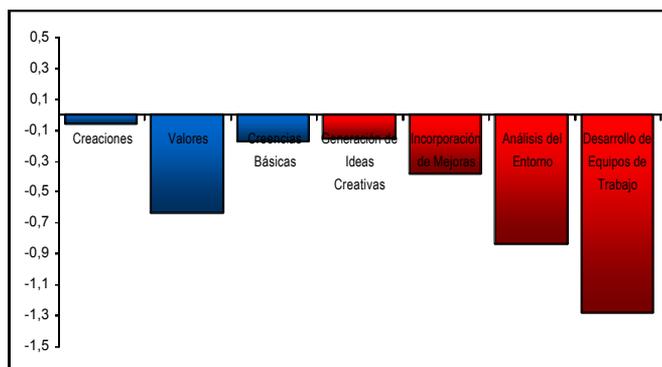
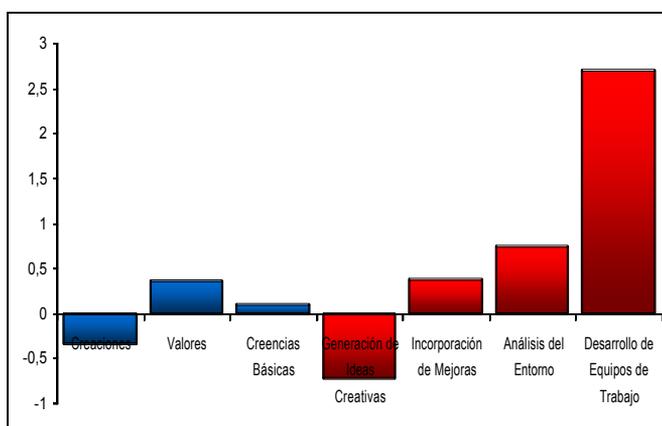


Gráfico 76. Comparación de los Coeficientes de Variación de las dimensiones de las 2 variables en Estudio

Fuente: Cálculos Propios



**Gráfico 77. Comparación de los Coeficientes de Asimetría de las dimensiones de las 2 variables en Estudio**  
**Fuente: Cálculos Propios**



**Gráfico 78. Comparación de los Coeficientes de Curtosis de las dimensiones de las 2 variables en Estudio**  
**Fuente: Cálculos Propios**

**Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro y gráficos anteriores la dimensión con mayor media aritmética es Incorporación de Mejoras de la Variable Gestión Innovadora con un valor de 3,92 seguido por la dimensión Desarrollo de Equipos de Trabajo también de la variable Gestión Innovadora con un valor de 3,87 y por la dimensión Creencias Básicas de la variable Cultura Organizacional con un valor de 3,64. En cuanto a la mediana las dimensiones con mayores valores son Incorporación de Mejoras y Desarrollo de Equipos de Trabajo (Gestión

Innovadora) con un valor de 4,00 seguido por la dimensión Creencias Básicas (Cultura Organizacional) con un valor de 3,70.

En cuanto a dispersión, se aprecia que la dimensión con puntajes más homogéneos es Creencias Básicas (Cultura Organizacional) con un 11,89%, seguida por Valores (Cultura Organizacional) con un 13,52% e Incorporación de Mejoras (Gestión Innovadora) con un 13,97%.

En cuanto a asimetría, se observa que los coeficientes de todas las dimensiones son negativos, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que en todas las dimensiones la mayoría de los puntajes promedios son altos pero existen algunos puntajes bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias. Mayor asimetría negativa la tiene la dimensión Desarrollo de Equipos de Trabajo.

En cuanto a curtosis, se aprecia que los coeficientes de las dimensiones Creaciones (Cultura Organizacional) y Generación de Ideas Creativas (Gestión Innovadora) son negativos, indicando así una curva platicúrtica, es decir, los puntajes promedio tienen frecuencias similares. Por su parte, se observa que los coeficientes de las dimensiones Valores y Creencias Básicas (Cultura Organizacional) e Incorporación de Mejoras, Análisis del Entorno, y Desarrollo de Equipos de Trabajo (Gestión Innovadora) son positivos, indicando así una curva leptocúrtica, es decir, el puntaje promedio más frecuente supera de forma amplia en frecuencia al resto de los puntajes.

## CAPÍTULO VI

### DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 6.1.- Consideraciones Generales.

La discusión de los resultados se realizó a nivel de ítems, indicadores y dimensión por cada una de las variables de estudio, considerando para ello, los resultados obtenidos en el capítulo anterior.

#### 6.2.- Variable: Cultura Organizacional.

##### 6.2.1.- Resultados obtenidos en la dimensión Creaciones.

Los resultados obtenidos en la investigación con respecto a la dimensión creaciones, fueron que la mayoría de las personas de la muestra estuvo de acuerdo con que las reglas formales, que obtuvo una media de (3,86) y el lenguaje con una media de (3,48) son las manifestaciones de la cultura organizacional de las empresas de tecnología del sector de consultoría, que en un primer nivel pueden ser observadas y escuchadas más rápidamente. Ello puede indicar que el cumplimiento del horario y el uso de un vocabulario respetuoso ambas con tendencias altas (4,07) y (4,22) respectivamente, están identificadas y visiblemente especificadas por los miembros de las organizaciones, lo que significa que en las empresas de tecnología del sector de consultoría existen conductas manifiestas que son las reglas formales y el lenguaje, que aunque son las que se observan y escuchan de manera más clara y tienen un impacto emocional inmediato según lo planteado por Schein (1988), al intentar captar su significado y establecer una relación entre sí, la facilidad de observar y escuchar desaparece.

Hodge, Anthony y Gales (2000) indican que estas primeras conductas manifiestas son parte constitutiva de la cultura que adquiere significado con las dimensiones inobservables (valores y creencias básicas), pero ambos son los que dan la configuración de la cultura. Por otra parte en este tipo de empresas prevalece las reglas formales y el lenguaje, ya que en palabras de Serna (1997), la formación de la cultura organizacional comienza por establecer una estructura, que en este caso es jerárquica ya que, su funcionamiento es de tipo tradicional, lo cual hace que se establezcan reglas normativas en el comportamiento que se espera de los empleados. A tales efectos, dice Robbins (1999) el lenguaje es una de las formas como se aprende la cultura, por lo cual este debe ser comedido y respetuoso de manera que se puedan identificar los miembros de una unidad en específico y no se rompan las relaciones de autoridad. Y Schein (1988) agrega que el lenguaje común es lo que permite la interrelación de los empleados y si ello no es así no pueden entenderse ni comunicarse. Las empresas de tecnología del sector consultoría manifiestan a primera vista que ello es así, a través de los resultados obtenidos.

#### 6.2.2.- Resultados obtenidos en la dimensión Valores.

En la presente investigación se obtuvieron los siguientes resultados con respecto a la dimensión valores. La mayor parte de los entrevistados opinó estar de acuerdo con que los valores más resaltantes en las empresas de tecnología del sector de consultoría son el aprendizaje y la flexibilidad con medias de (3,75) y (3,73), respectivamente. Así tenemos, que los ítems medidos a través del primer indicador más alto (aprendizaje), hicieron mención a los siguientes planteamientos: uno que todo lo que se realiza en la empresa deja un aprendizaje y dos que el aprendizaje continuo forma parte del desarrollo de carrera, arrojando medias de (3,86) y (3,64), respectivamente, dando como resultado que el ítem que mejor caracteriza este valor es el primero con una distancia no muy lejana del segundo. Es por ello, que el aprendizaje es un valor importante que debe ser considerado dentro de la cultura organizacional de este tipo de empresas.

Por su parte, los ítems relacionados al indicador flexibilidad obtuvieron una media de (3,98) y (3,50), e hicieron referencia en primer lugar a si el jefe se muestra abierto con las

soluciones planteadas ante un conflicto y en segundo lugar a la receptividad de los compañeros de escuchar opiniones, respectivamente. El primer planteamiento mostró un puntaje más alto, por lo cual indica que la mayoría de las personas opinó estar de acuerdo en que los jefes se muestran abiertos a escuchar soluciones para resolver un conflicto determinado.

La media de la dimensión obtuvo un valor de (3,55), lo cual puede indicar que la gran parte de los entrevistados están de acuerdo con los valores planteados, pero consideran como más importantes el aprendizaje y la flexibilidad ya que en palabras de Schein (1988), son los que mejor dirigen el comportamiento de los trabajadores. Asimismo argumenta que la primera vez que un grupo se enfrenta a una situación determinada no existe una jerarquía de valores al respecto. Sin embargo, cuando uno de los miembros formula la primera solución, lo que propone es un valor a cuestionar y verificar. Si la solución prospera y el grupo percibe colectivamente su éxito, el valor pasa gradualmente por un proceso de transformación cognoscitiva hasta ser aceptado. En tal sentido, el aprendizaje posee gran importancia como valor, ya que, es el que permite que los miembros de este tipo de empresas internalicen lo que hacen y den soluciones apropiadas. En palabras de Robbins (1999) transmite un sentido de identidad y facilita el compromiso organizacional. En el caso de la flexibilidad Schein (1988) opina que al internalizarse la búsqueda de una solución adecuada a un problema mediante el aprendizaje, la primera juega un papel fundamental y complementa el aprendizaje ya que son los mismos fundadores los que deben permitir que las soluciones planteadas se lleven a cabo brindando confianza al aporte del empleado. De acuerdo a Serna (1997) ellos son los que incorporan a la empresa sus iniciativas, principios, prioridades, valores y la comprensión que tienen de la organización. Y también son en última instancia los mecanismos de control y sensatez que moldea el comportamiento de los empleados. (Robbins, 1999).

#### 6.2.3.- Resultados obtenidos en la dimensión Creencias Básicas.

En cuanto a la dimensión creencias básicas se obtuvieron los siguientes resultados: Partiendo del primer indicador creencias en relación con la naturaleza los ítems propuestos para el mismo, señalaron que el más alto fue el referido a si la empresa considera los cambios

que ocurren en el entorno, los entrevistados opinaron estar de acuerdo a través de la media que obtuvo un valor de (3,52). Esto refleja según lo expuesto por Schein (1988), que este tipo de organizaciones ha implantado fuertemente su visión de la naturaleza y su entorno global, y en ese sentido al momento de tomar cualquier decisión consideran lo que ocurre fuera de la empresa (lo cual puede ser susceptible de ser sometido y/o controlado) para no perder su orientación estratégica, basada en su misión, visión, objetivos y valores y además validar sus metas y medios.

El segundo indicador creencias en relación a la persona buscó que los entrevistados dieran a conocer su opinión en relación a como ven y sienten el trato hacia el ser humano, es decir, hacia ellos como trabajadores. El análisis de los datos indicó que la media más alta la obtuvo el ítem que medía si en la organización las personas son tratadas con dignidad y respeto, la misma fue de (4,12). Ello significa que la mayoría de los entrevistados estuvo de acuerdo en que se le trata con dignidad y respeto como persona. Así pues, es una creencia que va alineada al planteamiento teórico propuesto por Schein (1988), ya que, efectivamente la organización considera la parte humana del empleado, al respetarlo, tratarlo con dignidad y valorar su calidad de vida personal.

El tercer indicador creencias en relación al trabajo identificó que el ítem con mayor media aritmética fue el relacionado a la practicidad como se asumen las actividades laborales con un valor de (3,80) contra el (3,70) del ítem relacionado a la adaptación a los cambios laborales. La diferencia es muy poca, por lo cual podría decirse que ambos están relacionados y dan una visión que de cualquiera de las dos formas el trabajo se asume de la manera correcta, hay un equilibrio. En la teoría de Schein (1988), se habla de tres (3) orientaciones: pragmática, pasiva y equilibrio. Para este caso, según los resultados obtenidos, la orientación es equilibrio, ya que, se evidencia que el individuo puede estar en armonía con la naturaleza, asumir las actividades laborales tranquilamente de forma práctica, mientras que por su parte, la organización puede llegar adaptarse a los cambios del contexto. De tal forma se observó que la orientación de equilibrio pone de relieve esa actividad que tiene como meta el desarrollo de todas las facetas del yo como ser integrado, es decir el trabajo.

El cuarto indicador creencias de las relaciones interpersonales arrojó el siguiente resultado: el ítem que obtuvo una media más alta de (4,27), fue el referido a la cooperación que hay entre todos para obtener un trabajo efectivo. Por consiguiente, es el que la mayor parte de las personas opinó estar de acuerdo. En ese sentido, según Schein (1988) este resultado es enriquecedor y relevante para la organización, ya que, evidencia como trabajan las personas para llegar al objetivo en común, como se tratan entre sí, el respeto que existe y sobre todo el conocimiento que tienen los empleados, canalizándolo según lo que la situación y el contexto requieran.

El quinto indicador creencias en relación a la transparencia de la gestión, obtuvo como ítem más sobresaliente el relacionado con la planificación de las tareas a realizar, con una media de (3,78) contra el (3,47) del ítem referente a que si las personas con más antigüedad en la empresa son las más influyentes en el proceso de toma decisiones. Sin embargo la diferencia entre ambos no es tanta, por lo que podría decirse que la mayoría de los encuestados estuvo de acuerdo, en que existe una planificación de tareas y se escuchan las opiniones de las personas con mayor antigüedad en la organización. De modo tal, interpretando a Schein (1988), implica que las decisiones son tomadas según un conocimiento basado en la tradición, ya que se consideran las opiniones del personal con más antigüedad y también se tiene una concepción del tiempo monocrónica, ya que la mayoría prefiere planificar con tiempo las tareas que van a ser desarrolladas.

Así luego de lo anteriormente expuesto, tenemos que la dimensión creencias básicas arrojó una media de (3,64), lo cual significa que los entrevistados opinaron estar de acuerdo con las creencias básicas planteadas, sin embargo las más sobresalientes fueron: las creencias de las relaciones interpersonales (3,87), seguido por las creencias en relación al trabajo (3,75) y por último las creencias en relación a la persona (3,73).

De acuerdo a Schein (1988), las creencias básicas más importantes dentro de la cultura organizacional de las empresas de tecnología del sector de consultoría en primer lugar, tienen una visión de lo que es el ser humano, por ello respetan y valoran su calidad de vida personal, a este respecto Serna agrega que el talento humano es la base por la que toda cultura se forma,

por eso debe ser reconocido como ser humano, así pues las personas altamente comprometidas y satisfechas con la organización se identifican con las experiencias como logros emocionales obtenidos dentro de la empresa, en segundo lugar tienen claro que la clave para desarrollar el trabajo diario es el equilibrio presente tanto en el empleado como en la organización, es decir saben obtener lo apropiado del contexto en el caso de la organización propiamente y se realiza el trabajo con eficacia, practicidad y adaptación, en el caso del empleado. Existe direccionamiento estratégico (Serna, 1997).

Finalmente pero no menos importante brindan las mejores condiciones para que el grupo sea acogedor y seguro y la relación entre ellos fluya de manera positiva. Aquí confluyen todas las creencias explicadas, ya que las buenas relaciones dan buenos frutos, al conocer el contexto en el cual se trabaja, al respetar al individuo, al realizar el trabajo con entusiasmo y equilibrio y al haber transparencia en cada una de las fases que se desarrollan, tomando en consideración el tiempo y el conocimiento. Tal como manifiesta Granell (1997) la cultura es el “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.

### 6.3.- Variable: Gestión Innovadora.

#### 6.3.1.- Resultados obtenidos en la dimensión Generación de Ideas Creativas.

En la presente dimensión generación de ideas creativas, el ítem con mayor puntaje obtuvo un valor de (3,65) e hizo referencia a si en la empresa se valoran las ideas aportadas por cualquier personal. En tal sentido se evidencia, que la mayoría de los entrevistados opinó estar de acuerdo con el planteamiento. Según lo planteado por Ponti (2001), se puede analizar que el permitir y valorar las ideas aportadas por cualquier personal, abre la gama de oportunidades tanto para la empresa como para el individuo, de ejecutar soluciones o ideas que van más allá de la realidad y que pueden concluir en un proceso innovador exitoso.

Esta dimensión por poseer un solo indicador (Creatividad), arrojó una media de (3,32), la cual indica que a pesar de tener un alto ítem, como se explicó anteriormente, la media del indicador (que es la misma de la dimensión), manifiesta que en realidad las personas no están de acuerdo, ni en desacuerdo, o tienden a estar de acuerdo a lo planteado en el ítem. Sin embargo, por ser un único indicador se toma el ítem más prevaleciente que fue la valoración de ideas aportadas por cualquier personal, tendiendo así a alinearse este tipo de empresas con lo señalado anteriormente según el enfoque de Ponti (2001).

### 6.3.2.- Resultados obtenidos en la dimensión Incorporación de Mejoras.

Ésta dimensión compuesta por tres (3) indicadores, obtuvo los siguientes resultados: En el primer indicador sensibilidad en la atención como se pudo observar en los análisis el ítem con mayor media aritmética tuvo un valor de (4,28) e hizo mención a si los clientes son tratados con respeto y cortesía. Por estar la mayoría de los entrevistados de acuerdo, puede decirse que el realizar incorporación de mejoras en este tipo de empresas implica un buen trato hacia el cliente que de una u otra forma es el que hace prosperar el negocio. El segundo indicador satisfacción del cliente se caracterizó porque ambos ítems fueron altos y hacen referencia a si se conocen los requerimientos que demandan los clientes (3,84) y si se colocan todos los recursos a su disposición para satisfacer sus necesidades (3,86), este último ligeramente fue el más alto, sin embargo los dos son representativos y demuestran que la mayoría de la muestra opinó estar de acuerdo, en que efectivamente el trato que se le brinda al cliente es el adecuado, ya que se satisfacen sus necesidades y se atienden sus requerimientos a tiempo, en ese sentido lo planteado por Ponti (2001), satisface los resultados puesto que, la incorporación de mejoras repercute directamente en los clientes, ya que, son los primeros en recibir el impacto del trabajo mejorado, lo cual se evidencia en el buen trato que se le brinda tal como lo demuestran las respuestas. En el tercer indicador aplicación de nuevas técnicas de trabajo el ítem con mayor media aritmética (3,92) fue el que hacía referencia a que si en la compañía donde labora actualmente se combina el talento de todos para el logro de los resultados obtenidos. La mayoría de las personas estuvo de acuerdo y ello se traduce en que una de las técnicas de trabajo que las empresas de tecnología del sector de consultoría aplica para su mejoramiento,

es el esfuerzo en común, el trabajo compartido, la cohesión del esfuerzo de todos, para brindar a los clientes un producto o servicio de calidad.

Por su parte la dimensión obtuvo que la media de la misma es (3,92), lo que permite decir que la muestra estuvo de acuerdo con las incorporaciones de mejoras planteadas. Sin embargo, las más sobresalientes por los resultados obtenidos fueron sensibilidad en la atención con un valor de (4,10) seguido por satisfacción del cliente con un valor de (3,85).

En resumen, interpretando a Ponti (2001), significa que cuando este tipo de empresas realiza una mejora nueva, piensa en la repercusión que la misma tendrá en sus clientes por lo cual, les brinda la mejor atención posible y atienden sus necesidades en el momento oportuno.

#### 6.3.3.- Resultados obtenidos en la dimensión Análisis del Entorno.

La dimensión Análisis del entorno, conformada por (2) indicadores, obtuvo los siguientes resultados: el primer ítem del primer indicador (Nuevas líneas de negocio) fue el que arrojó mayor puntaje (3,46), es decir la mayoría de las personas está de acuerdo en que dentro de su organización se cuenta con personal idóneo y capacitado para la identificación de nuevos negocios.

Por su parte en el segundo indicador (Nuevos mercados) el ítem que mayor media aritmética obtuvo un valor de (3,08), es decir que los entrevistados opinaron estar “ni acuerdo ni en desacuerdo”, e hizo referencia a si en la empresa actual se toman en cuenta los resultados del análisis de nuevos mercados. De lo cual puede inferirse que o les es indiferente o no están informados sobre ello.

Ahora bien, en cuanto a los resultados por indicadores, el que tiene mayor media es nuevas líneas de negocio (3,28) seguido por nuevos mercados (2,99). Esto indica que en opinión de los entrevistados el indicador que mejor caracteriza un análisis del entorno de las empresas de tecnología del sector de consultoría es nuevas líneas de negocio. Por su parte la dimensión propiamente arrojó una media de (3,14), lo cual se traduce en que dicha dimensión para los

entrevistados no tiene mayor relevancia. Esto podría deberse a que los empleados no son oportunamente informados sobre las nuevas líneas de negocio que la empresa toma, reflejándose en la indiferencia o desconocimiento por parte de éstos.

En base a estos resultados Ponti (2001), señala que efectivamente el llevar a cabo un análisis del entorno conlleva un estudio preliminar del mismo, por lo que se requiere contar con personal capacitado que sepa aprovechar los negocios emergentes, que genere beneficios positivos a la organización y que analice las oportunidades que permiten realizar nuevos productos para nuevos mercados, para obtener así un resultado ganar-ganar. El hecho de que los resultados hayan mostrado el desconocimiento de los empleados en cuanto al análisis del entorno, puede significar dos cosas, la primera que la organización no la haga, o no lo da a conocer al personal.

#### 6.3.4.- Resultados obtenidos en la dimensión Desarrollo de Equipos de Trabajo.

La dimensión desarrollo de equipos de trabajo estuvo conformada únicamente por un solo indicador denominado equipos de trabajo, del cual el mayor ítem arrojó un valor de (4,02) e hizo referencia a si las actividades del área donde trabaja cada empleado, son desarrolladas por un equipo de trabajo.

Ahora bien, ésta dimensión por poseer un solo indicador (Equipos de trabajo), arrojó una media de (3,87) al ser promediada con el otro ítem que fue más bajo, lo cual indica que a pesar de tener un alto ítem, como se explicó anteriormente, la media del indicador (que es la misma de la dimensión), manifiesta que las personas tienden a estar de acuerdo a lo planteado en el ítem. Por ello, por ser un único indicador se toma el ítem más prevaleciente. Por consiguiente, la mayoría de las personas estuvo de acuerdo en que si existe desarrollo de equipos de trabajo por área en la organización.

Todo lo anteriormente planteado en la presente dimensión nos puede llevar a concluir, que el desarrollo de equipos de trabajo que se maneja en las empresas de tecnología del sector de consultoría, funciona de manera coordinada, ya que, cada área posee un equipo que tiene el

mismo objetivo en común, lo que finalmente al integrarse, se traduce en una alineación con los objetivos organizacionales.

## CAPÍTULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1.- Conclusiones

El presente estudio se centró en determinar los elementos de la cultura organizacional que facilitan una gestión innovadora en empresas de tecnología del sector de consultoría, cuyo centro de negocio es la creatividad, ubicadas en la Gran Caracas. Consecuencia de dar respuesta a este objetivo general y a los objetivos específicos, se puede concluir que:

1.- En las creaciones se reflejó un alto puntaje de acuerdo compartido entre los trabajadores, con relación a las reglas formales y el lenguaje que se manejan en las empresas de este tipo, seguido del ambiente físico y las tradiciones, costumbres y otros. Es decir, cumplir con el horario establecido y mantener un vocabulario respetuoso dentro de la organización son manifestaciones de conducta susceptibles de ser observadas y escuchadas por ser las más destacadas en las empresas consultoras de tecnología.

En ese sentido se responde el primer objetivo específico de la investigación: determinar las creaciones de la Cultura Organizacional que facilitan una Gestión Innovadora en empresas de tecnología del sector de consultoría. Ellas son las reglas formales y el vocabulario.

Sin embargo, al cumplirse el primer objetivo específico, ésta primera dimensión no determina por si sola o no da información suficiente sobre las condiciones que debe propiciar la cultura para establecer un modelo de gestión innovadora. Esto ocurre porque actualmente, las guías normativas que orientan un comportamiento creativo/innovador no dependen del

cumplimiento de un horario establecido, es decir la tendencia es obtener resultados innovadores sin importar mucho los formalismos, como horario, tiempo o lugar.

Pero, en la investigación desarrollada no ocurrió así porque las empresas de la muestra son empresas que a pesar de dedicarse a una actividad que requiere una constante creación de ideas para desarrollar los proyectos, mantienen una estructura tradicional, que se caracteriza por tener una estructura física determinada, con tradiciones transmitidas por los fundadores y ello requiere, la creación de ciertas reglas formales, que permitan la convivencia y el desarrollo de interrelaciones basadas en el respeto, por existir una jerarquía jefe-empleado la cual, debe corresponderse con un vocabulario acorde y respetuoso que no permita romper los límites de la tradición.

2.- En cuanto a los valores correspondientes a la variable cultura organizacional se puede concluir que por obtener una media de (3,55), los encuestados tendieron a estar de acuerdo con los valores planteados: compromiso afectivo, compromiso continuo, compromiso normativo, trabajo en equipo, creatividad/innovación, aprendizaje y flexibilidad. Asimismo tal como se indicó en el capítulo anterior el aprendizaje y la flexibilidad son los valores que más caracterizan a las empresas consultoras de tecnología, y ello responde al segundo objetivo específico: determinar los valores prevalecientes en la Cultura Organizacional que facilitan una Gestión Innovadora en empresas de tecnología del sector de consultoría. El trabajo en equipo y el compromiso normativo también fueron valores que aunque no arrojaron una media alta, fueron predominantes luego de los dos anteriores, es decir son valores aceptados por los trabajadores.

Así se observaron que los valores contribuyen en gran medida a dirigir el comportamiento de los empleados dentro de las organizaciones de este sector, ya que, por ensayo y error los empleados dan solución a diversos problemas, logrando de esa forma que el aprendizaje sirva de base y sea aceptado por todos y que la flexibilidad se genere no sólo porque ha sido aceptada, sino porque ha habido trabajo en equipo para el logro de los objetivos comunes, existe compromiso normativo hacia la organización que apoya las reglas formales de la

dimensión anterior, fluye una buena comunicación y se mantiene un respeto en el lenguaje utilizado.

3.- En relación a las creencias básicas que los miembros de las empresas de tecnología del sector de consultoría comparten, se concluye que sienten el trabajo más efectivo cuando cooperan todos los empleados con el logro del objetivo planteado, esto ocurre porque hay un valor fomentado entre ellos que es el trabajo en equipo lo cual hace que las actividades se cumplan a tiempo. Por otra parte, el ser tratado con dignidad y respeto, permite a las personas sentirse cómodas con lo que hacen y tener la disposición de aprender día a día, cuando ello resulta así, las guías normativas que luego se establezcan para desarrollar una conducta creativa serán más fáciles de captar y aprender, para así poder asumir las actividades laborales de forma práctica.

En ese sentido, las creencias básicas que facilitan una gestión innovadora en empresas de tecnología del sector de consultoría son: las creencias de las relaciones interpersonales, las creencias en relación a la persona y las creencias en relación al trabajo, dando respuesta al tercer objetivo específico: determinar las creencias básicas prevalecientes en la Cultura Organizacional de las empresas de tecnología del sector de consultoría, que facilitan una Gestión Innovadora.

4.- En cuanto a generación de ideas creativas se puede concluir que los trabajadores de este tipo de empresas, perciben que dentro de la organización que laboran se valoran las ideas aportadas por cualquier persona. En tal sentido, dentro de las empresas consultoras como vimos en las dimensiones anteriores referidas a la variable cultura organizacional, ésta última a través de las creencias básicas predominantes ha logrado a través del tiempo influir en las personas y motivarlas, de manera que éstas desarrollen un comportamiento creativo, que genere ideas creativas coherentes con la innovación que se esté desarrollando en la empresa, permitiendo a los nuevos empleados adaptarse mediante el valor aprendizaje y reforzar la cultura inicial. Por consiguiente el elemento de la generación de ideas de las empresas de tecnología del sector de consultoría, es la creatividad, ello responde el cuarto objetivo

específico: determinar los elementos de la Generación de Ideas Creativas de las empresas de tecnología del sector de consultoría.

5.- En relación a la incorporación de mejoras se concluye, que las empresas de tecnología del sector de consultoría consideran importante brindar una adecuada atención al cliente, quien es un eslabón importante puesto que, es el que recibe directamente las nuevas mejoras o técnicas que la organización decide desarrollar. A tales efectos, en cuanto a lo que se planteó en el quinto objetivo específico: determinar los elementos de la Incorporación de Mejoras de las empresas de tecnología del sector de consultoría, puede decirse que los mismos, de acuerdo a los resultados obtenidos, son: sensibilidad en la atención y satisfacción al cliente. Es decir, para las empresas consultoras de tecnología es indispensable trabajar en equipo, tener entre sus valores la creatividad/innovación que permita la generación ideas creativas, crear entre sus miembros un compromiso normativo con la organización y apreciar al ser humano como trabajador, para que de esa forma todo se vea reflejado en la atención de los requerimientos del cliente y entrega de resultados a tiempo.

6.- Con respecto al análisis del entorno, se concluye que los trabajadores desconocen si la organización busca nuevas líneas de negocio para crecer competitivamente, lo cual permite decir que el sexto objetivo específico: determinar los elementos del Análisis del Entorno de las empresas de tecnología del sector de consultoría no fue logrado en su totalidad, puesto que las opiniones no fueron determinantes para realmente afirmar que las nuevas líneas de negocio son un elemento fundamental del análisis del entorno de las empresas consultoras de tecnología. Es decir, la mayoría de los encuestados no tiene información acertada si la empresa en la que trabaja busca nuevas líneas de negocio, en ese sentido no podría afirmarse en su totalidad que éstas últimas sean determinantes en el análisis del entorno, ya que los empleados no lo perciben de esa forma.

7.- Por último en relación al desarrollo de equipos de trabajo, se concluye que si existe, ya que los encuestados en su mayoría estuvieron de acuerdo con que en cada área de trabajo, existe un equipo que labora en conjunto para lograr las metas organizacionales. Esto es posible gracias a que existe buena comunicación, hay flexibilidad en cuanto a las ideas aportadas, se trababa en

equipo, las relaciones interpersonales están basadas en la cooperación y hay un equilibrio en cuanto a las responsabilidades tanto de la empresa como del empleado. Por consiguiente, se logra dar respuesta al último objetivo específico: determinar los elementos del Desarrollo de Equipos de Trabajo de las empresas de tecnología del sector de consultoría, los cuales se reducen a uno solo llamado: equipo de trabajo.

Finalmente, según los resultados arrojados en el estudio, se puede concluir que, la cultura organizacional ofrece las condiciones para que se desarrolle un modelo o programa de gestión innovadora, que a su vez, ofrece las guías normativas que orientan a una conducta o comportamiento creativo, contribuyendo así a que se generen resultados coherentes con el modelo o programa de innovación que refuercen la cultura inicial. En tal sentido a la luz de la teoría utilizada en la presente investigación, basada en la teoría de Edgar Schein (1988) y Franc Ponti (2001), junto con otros autores, esto se resume de la siguiente manera: Las condiciones que ofrece la cultura organizacional en las empresas de tecnología del sector de consultoría se reúnen en las creencias básicas, puesto que a través del tiempo han sido captadas, internalizadas y compartidas por los miembros de la organización y han permitido que los fundadores lleven a cabo una gestión innovadora mediante la incorporación de mejoras, es decir, han establecido una guía normativa entre sus miembros a través de los valores, que han generado una conducta creativa y el desarrollo de equipos de trabajo enfocados en la atención al cliente, lo que ha permitido obtener resultados positivos, ya que se atienden las necesidades de los clientes y se entregan resultados a tiempo, de esa forma con el pasar del tiempo se ha reforzado la cultura inicial, es decir las creencias básicas, desarrollándose así una cultura de la innovación. Esto nos permite cerrar diciendo que el objetivo general de la investigación: Determinar los elementos de la Cultura Organizacional que facilitan una Gestión Innovadora en empresas de tecnología del sector de consultoría, cuyo centro de negocio es la creatividad, ubicadas en la Gran Caracas, fue logrado.

## 7.2.- Recomendaciones.

Una vez culminada la presente investigación y de acuerdo a los resultados obtenidos y las conclusiones anteriormente expuestas, se recomienda:

1.- Con relación a las creaciones, se recomienda que las empresas de tecnología del sector de tecnología, tengan un enfoque menos formal, en cuanto a reglas formales, es decir, permitir mayor libertad a los empleados y enfocar la supervisión más en resultados que en las conductas manifiestas.

2.- Realizar una revisión en los puntos en los cuales se demostró que los encuestados desconocen, tal como el análisis del entorno, para evaluarse los posibles caminos que un futuro pueda tomar la organización y hacerlos del conocimiento del personal.

3.- Realizar un estudio en el mismo tipo de empresas pero a nivel nacional, de manera de obtener un diagnóstico de cultura organizacional amplio, que permita a su vez validar aún más el instrumento de recolección de datos. Así como también en muestras a nivel latinoamericano.

4.- Realizar otros estudios de gestión innovadora para conocer su impacto con otras variables y poder realizar comparaciones, se recomienda estudios correlacionales.

5.- Para futuras investigaciones, hacer el estudio mediante el enfoque de otros autores, por ejemplo Van de Ven (2001).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Balestrini, M. (2001). Cómo se elabora el Proyecto de Investigación. (5ta. Edición). Caracas: Editorial Consultores Asociados.
- Brandt, J. (1997). Sociología General. Caracas: Eneva.
- Briones, G. (1982). Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales. México: Editorial Trillas.
- Cerda, H. (1995). Los elementos de la investigación. Colombia: Editorial Cidice Ltda..
- Cervilla, M. (2002). La innovación como proceso social. Serie: temas de docencia. N° 8 del CENDES.
- Deal, T y Kennedy, A. (1985). Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Granell, E; Garaway y Malpica, C. (1997). Éxito Gerencial y Cultura: Retos y Oportunidades de Venezuela. Caracas: Ediciones IESA.
- Granell, E. (1997). Recursos Humanos y Competitividad en Empresas Venezolanas. Caracas: Ediciones IESA.
- Hax, A y Mailuf, N. (1996). Gestión de empresa con una visión estratégica. Santiago de Chile, Chile. Dolmen Ediciones S.A.

- Hernández, R; Fernández, C y Malpica, C. (1991). Metodología de la investigación. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández, R; Fernández, C, y Baptista, L. (1998). Metodología de la investigación. 2ª edición. México: Mc. Graw Hill.
- Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación. (3ra edición). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Higgins, J. (1994). Innovate or Evaporate. Editorial The New Management Pub.
- Hobbs, A. (1997). Cultura Organizacional. Legis editores S.A.
- Hodge, B; Anthony, W y Gales, L. (2000). Teoría de la organización: un enfoque estratégico. (5ta edición). Madrid: Prentice Hall.
- Katz, D y Kahn, R. (1995). Psicología de las organizaciones. México: Trillas.
- Kuczarski, T. (1997). Nuevos Temas Empresariales Management Siglo XXI. Editorial MC Graw Hill.
- Lira, P. (2004). Cultura Organizacional e Innovación. Seminario innovación y Gerencia de Recursos Humanos. Fundación innovarrh.
- Marin, H, (1998). Organización de aprendizaje. Cultura Organizacional. Gerencia del Cambio. Editorial Impregón S.A. Litografía.
- Philippe, H. (1994). ¿Cómo determinar el éxito de una transformación corporativa? Oficina eficiente N° 62.
- Ponti, F. (2001). La empresa Creativa. Editorial Granica.

- Ríos, P. (2001). La aventura de aprender. Caracas: Editorial Texto.
- Robbins, S. (1996). Comportamiento Organizacional: teoría y práctica. (7ma edición). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. México: Mc. Graw Hill.
- Robinson, A y Stern, S. (2000). Creatividad Empresarial. (1ra edición). México: Editorial Pearson Educación.
- Rumney, J; Maier, J. (1996). Sociología: la ciencia de la sociedad. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Sabino, C. (1992). El proceso de investigación. Editorial Panapo.
- Sampieri, R; Collado, C; Pilar, L.(1991) Metodología de la investigación. (3era edición). México: Prentice Hall.
- Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica. España: Plaza& Janes editores.
- Schneider, B; Gunnarson, S & Niles- Jolley, K. (1994). Creating the climate and culture of success. Organizational dynamics. Otoño.
- Serna, H. (1997). Gerencia estratégica: planeación y gestión- teoría y metodología. Colombia: Global.
- Siliceo, A; Casares, D; González, J. (2004). Liderazgo, valores y cultura organizacional. México: Mc Graw Hill.
- Silva, A. (2004). Gerencia de la Innovación. Caracas. Editorial Torino.

- Tamayo y Tamayo, M. (1985). El proceso de investigación científica. México: Editorial Limusa.
- Tushman, M y O' Reily. (1998). Innovación. México: Editorial Prentice Hall.
- Ulrich, D. (1997). Recursos Humanos Champions. Ediciones Granica S.A.
- Van de Ven, A; Polley, D; Garud, R; Venkataraman, S. (2001). El viaje de la innovación: el desarrollo de una cultura organizacional para innovar. México: Editorial Oxford.
- Viloría, E. (2001). ¿Qué es una Organización? Venezuela: Panapo.

#### HEMEROGRAFÍA

- Bello y Di Giovani. Trabajo de Grado. Diagnóstico de cultura organizacional de una empresa del sector bancario (citibank) a través del modelo de Edgar Schein. Universidad Central de Venezuela. 2002.
- Cardozo, C. Trabajo de Grado. Gestión Innovadora En Empresas Exitosas. Análisis De La Opinión De Los Gerentes De Recursos Humanos. Universidad Católica Andrés Bello. 2003.
- Cervilla, M. (2002). La innovación como un proceso económico social. Serie: Temas de docencia. N° 8. CENDES- UCV.
- Granell, E. Cultura y Gerencia. (1997). Revista Debates IESA. Vol 3, N° 2.
- Giménez, O. Trabajo de Post- Grado. Congruencia entre valores individuales y organizacionales. Universidad Católica Andrés Bello. 1998.
- González, R y Bellino, A. Trabajo de Grado de Maestría. Modelo de gestión de recursos humanos. Universidad Metropolitana. (1995).

- Mantilla, M. (2001). Cultura organizacional y desarrollo humano: una aproximación metodológica. Revista debates en Psicología, organizaciones, cultura y trabajo.
- Margara y Vaalmondez. Trabajo de Grado. Diagnóstico de la cultura existente y la cultura preferida en una empresa comercial y de servicio (H.L Boulton) abordado a través de la teoría de Denison y el modelo de Harrison. Universidad Central de Venezuela. 1994.
- Miovic, A. Trabajo de Grado. Estudio Preliminar Al Problema De La Cultura Organizacional. Universidad Central De Venezuela. 1989.
- Prieto y Vivas. Trabajo de Grado. Análisis de la cultura organizacional en la gerencia de recursos humanos de Edelca, a partir del modelo de Robert Quinn. Universidad Central de Venezuela. 1999.
- Sfeir, N y Mata, A. Trabajo de Grado. Diagnóstico de la cultura organizacional de una empresa del sector servicio. Universidad Central de Venezuela. 1994.

#### WORDL WIDE WEB

- <http://www.neuronilla.com/pags/Noticias/Default.asp>. Consultado el 20 de Febrero de 2006.

# ANEXOS

**ANEXO A  
OPERACIONALIZACIÓN**

VARIABLE	DEF. CONCEPTUAL	DEF. OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM
Cultura Organizacional	Patrón de supuestos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado al aprender hacer frente a los problemas de adaptación externa e integración interna y que ha funcionado suficientemente bien, como para considerarlo válido y por tanto para enseñarlo a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.	Conjunto de creaciones, valores y creencias básicas que los miembros de la organización han compartido en el tiempo y que les ha servido para enfrentarse a los problemas de adaptación externa e integración interna.	Creaciones	Reglas Formales	1;24
				Ambiente Físico de Trabajo	2;25
				Lenguaje	3;26
				Tradiciones, costumbres y otros	4;27
			Valores	Compromiso Afectivo	5;28
				Compromiso Continuo	6;29
				Compromiso Normativo	7;30
				Trabajo en equipo	8;31
				Creatividad/Innovación	9;32
				Aprendizaje	10;33
			Flexibilidad	11;34	
			Creencias Básicas	Creencias en relación con la naturaleza	12;35
				Creencias en relación a la persona	13;36
Creencias en relación al trabajo	14;37				
Creencias de las relaciones interpersonales	15;38				
Creencias en relación a la transparencia de la gestión	16;39				

## OPERACIONALIZACIÓN

VARIABLE	DEF. CONCEPTUAL	DEF. OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM
Gestión Innovadora	Resultados origianales,satisfactorios y aplicables producidos por la instrumentación del enfoque de la creatividad	Proceso de generación de ideas creativas que se lleva a cabo a través de los equipos de trabajo, con el fin de mejorar los procesos internos y externos de la empresa.	Generación de ideas creativas	Creatividad	17;40
			Incorporación de Mejoras	Sensibilidad en la atención	18;41
				Satisfacción del Cliente	19;42
			Análisis del Entorno	Aplicación de nuevas técnicas de trabajo	20;43
				Nuevas Líneas de Negocio	21;44
Nuevos Mercados	22;45				
Desarrollo de equipos de trabajo	Equipos de Trabajo	23;46			

**ANEXO B1**

**CARTA DE SOLICITUD DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTO PARA  
TRABAJO DE GRADO**



Caracas, Agosto de 2006.

**Atc. A quien pueda interesar**

**Asunto:** Aplicación de instrumento para Trabajo de Grado

Yo, María Fernanda Torres, CI.16.462.992, me dirijo a dicha organización, a fin de solicitar el permiso correspondiente, para poder aplicar el instrumento de recolección de datos de mi trabajo de grado, para optar al título de Lic. en Relaciones Industriales en la Universidad Católica Andrés Bello. La intención de aplicar dicho instrumento es **“Determinar los elementos de la cultura organizacional que facilitan la presencia de una gestión innovadora”**.

La información obtenida tendrá un tratamiento confidencial y será usada únicamente con fines académicos.

Sería de mucho agrado contar con su apoyo, asegurándoles que serán informados de los resultados obtenidos al finalizar la investigación.

Sin más a que hacer referencia y agradecida por su atención, queda de ud.

María Fernanda Torres P.

---

**ANEXO B2**

**CARTA DE PRESENTACIÓN Y CUESTIONARIO**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES**  
**ESPECIALIDAD: RELACIONES INDUSTRIALES**

Agradezco su atención, soy María Fernanda Torres, estudiante de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello. Actualmente me encuentro realizando el trabajo de grado para optar al título de Lic. en Relaciones Industriales. Me propongo en este trabajo estudiar los elementos de la cultura organizacional que facilitan la presencia de una gestión innovadora.

A continuación se presenta un cuestionario, conformado por (46) preguntas, las cuales intentan conocer su opinión sobre la innovación y la cultura organizacional. Cada pregunta debe ser leída cuidadosamente antes de comenzar a responderla. Se agradece contestar el instrumento en forma completa, fundamentando sus respuestas en lo **QUE PIENSA Y OBSERVA ACTUALMENTE Y NO EN LO QUE DEBERÍA SER**, recuerdo que no existen respuestas correctas ni incorrectas.

La información recolectada se maneja bajo estricta confidencialidad y no será utilizada para fines diferentes a los establecidos por ésta investigación, únicamente será utilizada con fines académicos. Para facilitar el manejo y análisis de los datos recolectados en éste cuestionario se le agradece encerrar en un círculo "  " su opción elegida. Por favor, no escriba su nombre en ninguna de las partes del cuestionario y le agradezco de antemano devolverlo a la brevedad posible.

Una vez completada su opinión, por favor, puede enviarme un correo a la siguiente dirección: [nandaspecial@gmail.com](mailto:nandaspecial@gmail.com) para pasarla buscando por su oficina o llamarme al siguiente teléfono: 0414-1295189

Muchas Gracias por su tiempo y su valiosa colaboración.

María Fernanda Torres P.



## 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 tendrán total confidencialidad. Encierre en un círculo solo una de las cinco (5) categorías de respuesta posible, éstas categorías de respuesta, van desde "Muy en desacuerdo" hasta "Muy de acuerdo".

### PARTE I.

En mi organización cumplimos el horario establecido y asistimos diariamente al trabajo.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	------------------------------	------------	----------------

El mobiliario existente en la empresa donde trabajo es confortable.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	------------------------------	------------	----------------

En mi organización utilizamos términos con significados particulares para diferenciamos de otras empresas.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	------------------------------	---------------	-------------------

En mi organización se realizan eventos para premiar a los trabajadores que han tenido un destacado desempeño.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	------------------------------	------------	----------------

Estaría muy satisfecho si trabajara gran parte de mi vida en ésta organización.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	------------------------------	---------------	-------------------

Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	------------------------------	---------------	-------------------

1. Permanecer actualmente en mi organización es un asunto tanto de necesidad como de deseo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	------------------------------	---------------	-------------------

2. En mi organización nos ayudamos mutuamente para aumentar la efectividad en el tiempo disponible.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	------------------------------	------------	----------------

3. En la empresa donde trabajo fomentamos nuevas maneras de hacer las cosas.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	------------------------------	---------------	-------------------

4. En la empresa donde trabajo todo lo que realizamos, nos deja un aprendizaje.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	------------------------------	------------	----------------

5. En mi organización somos abiertos a escuchar opiniones para realizar cambios.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	------------------------------	------------	----------------

6. En la organización donde trabajo tomamos decisiones dirigidas a anticipar los cambios del entorno.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	------------------------------	---------------	-------------------

7. En mi organización soy tratado con dignidad y respeto como persona.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	------------------------------	------------	----------------

8. En mi organización se asumen las actividades laborales de forma práctica.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	------------------------------	---------------	-------------------

9. Considero que en mi empresa, el trabajo es más efectivo cuando se ejecuta a través de la cooperación de todos.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	------------------------------	------------	----------------

6. En mi empresa las personas con más antigüedad son las más influyentes en el proceso de toma de decisiones.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	------------------------------	---------------	-------------------

7. En mi organización realizamos actividades que motivan a los empleados a generar ideas.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	------------------------------	------------	----------------

8. En la organización donde trabajo actualmente, tratamos a los clientes con respeto y cortesía.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	------------------------------	------------	----------------

9. Conozco claramente los requerimientos que demandan nuestros clientes.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	------------------------------	---------------	-------------------

10. En la empresa donde trabajo actualmente, tratamos de analizar y detectar fallas en los proyectos que se le ofrecen a los clientes.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	------------------------------	---------------	-------------------

11. En la organización donde trabajo, estudiamos y analizamos posibilidades de desarrollo de nuevos productos.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	------------------------------	---------------	-------------------

12. Dentro de la empresa en que trabajo, contamos con herramientas necesarias para hacer un monitoreo adecuado del comportamiento del mercado, a fin de explorar mercados nuevos.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	------------------------------	------------	----------------

13. Las actividades que se llevan a cabo en mi área, son desarrolladas por un equipo de trabajo eficiente.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	------------------------------	---------------	-------------------

24. En la empresa donde trabajo, nos preocupamos y dedicamos al cumplimiento de las tareas y funciones establecidas en las descripciones de cargos.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	------------------------------	---------------	-------------------

25. En mi organización son adecuados los espacios de trabajo, para la realización de las actividades laborales.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	------------------------------	------------	----------------

26. En la organización que trabajo, mantenemos un vocabulario respetuoso entre compañeros y supervisores.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	------------------------------	------------	----------------

27. En la empresa donde trabajo, organizan reuniones para informarnos sobre los resultados del negocio.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	------------------------------	---------------	-------------------

28. La organización donde trabajo representa para mí un alto grado de motivación personal.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	------------------------------	------------	----------------

29. Me siento emocionalmente vinculado con mi organización.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	------------------------------	---------------	-------------------

30. Aunque fuera ventajoso para mí, considero inapropiado renunciar a mi organización en este momento.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	------------------------------	------------	----------------

31. En mi empresa estamos enfocados hacia un objetivo común.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	------------------------------	------------	----------------

32. En mi organización la innovación es clave para el desarrollo de proyectos.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	------------------------------	------------	----------------

33. En mi empresa, el aprendizaje continuo forma parte de mi desarrollo de carrera.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	------------------------------	---------------	-------------------

34. En la empresa donde trabajo, mi jefe se muestra abierto con las soluciones que propongo ante un conflicto.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	------------------------------	---------------	-------------------

35. En mi empresa consideramos los cambios que ocurren en el entorno.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	------------------------------	------------	----------------

36. En mi organización soy considerado como un activo principal.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	------------------------------	---------------	-------------------

37. En mi empresa el personal se adapta a los cambios laborales y procura estar en armonía con los mismos.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	------------------------------	------------	----------------

38. En la empresa donde trabajo, los medios de comunicación existentes favorecen las relaciones interpersonales.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	------------------------------	---------------	-------------------

39. En mi organización establecemos prioridades para la planificación de las tareas a realizar.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	------------------------------	------------	----------------

40. En la empresa que trabajo valoramos las ideas aportadas por cualquier personal.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	------------------------------	------------	----------------

41. En mi organización nos esforzamos para que los clientes sean tratados con rapidez y eficacia.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	------------------------------	---------------	-------------------

42. En la empresa donde estoy colocamos todos los recursos a disposición para satisfacer las necesidades del cliente.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	------------------------------	---------------	-------------------

43. La compañía donde trabajo combina el talento de todos nosotros para el logro de los resultados requeridos por nuestros clientes.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	------------------------------	------------	----------------

44. Dentro de mi organización contamos con personal idóneo y capacitado para la identificación de nuevos negocios.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

45. En mi empresa tomamos en cuenta los resultados del análisis de nuevos mercados.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	------------------------------	---------------	-------------------

46. Los equipos de trabajo en mi empresa están diseñados, tomando en cuenta las necesidades y requerimientos de nuestros clientes.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	------------------------------	------------	----------------

**ANEXO C**  
**BASE DE DATOS**

Id	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Emp	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
item1	5	5	5	2	2	3	5	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	5	4	4	4	4
item2	4	4	4	4	2	4	3	3	2	4	2	4	4	3	4	3	4	4	2	2	4	2
item3	2	1	2	3	3	2	2	2	3	2	4	2	4	2	3	4	3	2	4	5	2	2
item4	4	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2
item5	2	4	4	1	2	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1
item6	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	1
item7	4	5	4	5	2	2	2	2	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2
item8	5	1	1	1	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
item9	5	5	5	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	1	5	4	4	4	2	4	3
item10	4	2	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	2	4	3	5	2
item11	5	2	2	2	4	3	4	4	2	5	4	4	2	4	1	4	4	3	4	4	4	4
item12	2	4	4	2	4	2	3	3	3	4	2	4	2	2	2	4	3	3	4	3	5	2
item13	4	2	2	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	2	4	4	5	4	3	1	1
item14	4	4	5	4	5	3	4	4	4	3	4	4	3	3	2	4	4	4	4	3	4	3
item15	5	1	4	3	2	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4
item16	5	3	2	4	3	3	5	5	2	4	4	4	2	4	3	4	2	5	4	2	4	4
item17	4	3	4	5	1	2	1	3	2	3	4	2	2	2	1	2	2	2	3	2	1	2
item18	4	4	4	1	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3
item19	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	3	4	4	3
item20	5	4	4	2	4	4	2	2	4	5	4	4	4	2	3	4	4	5	4	4	4	3
item21	4	4	4	4	4	3	1	3	2	4	2	4	2	3	2	4	3	4	4	3	4	3
item22	3	3	3	4	3	3	3	4	1	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	1	1
item23	4	5	4	3	4	4	5	5	4	2	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4
item24	4	3	3	4	4	3	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	2	4	1	4
item25	3	2	1	4	1	2	3	3	2	4	2	4	4	4	4	4	3	4	2	2	1	1
item26	4	5	4	2	2	4	5	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	4	4
item27	5	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	3	5	2	1	2	3	1	2	2	2	1
item28	4	4	4	5	3	3	1	3	3	1	4	4	2	4	3	2	3	4	2	4	3	2
item29	4	4	4	5	1	4	2	4	3	4	4	4	3	4	5	4	3	4	2	4	3	2
item30	4	4	5	1	3	3	1	3	2	3	1	4	2	4	5	5	4	3	4	2	3	4
item31	4	3	3	3	1	3	4	4	4	2	3	4	3	3	2	3	4	4	2	4	2	3
item32	3	4	4	2	4	3	1	2	2	4	4	4	2	3	2	3	4	4	2	4	2	3
item33	5	2	1	2	4	3	4	5	1	5	4	3	1	4	4	4	2	4	4	4	4	1











item34	4	4	4	4	4	3	5	5	4	1	2	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4
item35	4	2	1	4	4	3	3	3	2	2	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	2	3
item36	3	2	2	4	2	3	4	4	2	5	4	4	4	3	3	4	4	3	4	2	1	1
item37	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	2	3	2
item38	4	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	4	3	3	4	3	4	2	2	2	3	3
item39	5	1	1	1	4	3	5	5	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	2	4
item40	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	5	2
item41	4	3	3	4	2	4	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	3
item42	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	3	4	3	2	3	2	4	4	4	4	5	3
item43	4	5	4	5	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	5	4	4	5	4
item44	3	5	4	2	4	3	2	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4
item45	2	4	4	2	4	3	1	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	1	2
item46	4	5	5	4	5	3	5	4	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2
regfor	4,50	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	5,00	4,50	4,50	3,50	4,00	4,00	3,50	3,00	3,50	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00	2,50	4,00
amfitr	3,50	3,00	2,50	4,00	1,50	3,00	3,00	3,00	2,00	4,00	2,00	4,00	4,00	3,50	4,00	3,50	3,50	4,00	2,00	2,00	2,50	1,50
leng	3,00	3,00	3,00	2,50	2,50	3,00	3,50	3,00	3,50	3,50	4,00	3,00	4,00	3,00	2,50	4,00	3,50	3,50	4,00	4,50	3,00	3,00
trcoot	4,50	1,00	1,00	2,50	1,00	1,50	1,00	1,00	1,00	1,50	1,00	2,50	3,50	2,00	1,00	1,50	2,50	1,00	2,00	2,00	1,50	1,50
coaf	3,00	4,00	4,00	3,00	2,50	2,50	2,00	3,00	3,00	2,50	3,50	4,00	2,50	3,50	3,00	2,50	3,00	3,00	2,50	3,50	3,00	1,50
coco	4,00	4,50	4,00	4,50	2,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,50	4,00	3,50	4,00	4,50	4,00	3,00	3,50	2,50	3,00	4,00	2,00
cono	4,00	4,50	4,50	3,00	2,50	2,50	1,50	2,50	2,50	3,50	2,50	4,00	2,50	4,00	4,50	4,50	4,00	3,50	4,00	3,50	3,00	4,00
treq	4,50	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,50	4,00	3,50	3,50	1,50	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00
crin	4,00	4,50	4,50	2,50	4,00	3,00	2,00	2,50	2,50	4,00	4,00	4,00	2,50	3,00	3,00	4,00	3,00	2,00	4,00	3,00	3,50	2,50
apre	4,50	2,00	1,50	3,00	4,50	3,50	4,00	4,50	2,50	4,50	4,00	3,50	2,50	4,00	4,50	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,50	2,50
flex	4,50	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,50	4,50	3,00	3,00	3,00	4,00	2,50	4,00	1,50	4,00	4,00	3,50	4,00	4,00	2,50	4,00
crrena	3,00	3,00	2,50	3,00	4,00	2,50	3,00	3,00	2,50	3,00	3,00	4,00	2,50	2,50	2,50	4,00	3,50	3,00	4,00	3,50	3,50	2,50
crrepe	3,50	2,00	2,00	4,00	3,00	3,00	4,50	4,00	3,00	4,50	4,00	4,50	4,00	3,50	2,50	4,00	4,00	4,00	4,00	2,50	1,00	1,00
crretr	4,50	4,00	4,50	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,50	3,00	3,50	4,00	4,00	4,00	2,50	3,50	2,50
crrein	4,50	2,00	3,50	2,50	2,00	3,50	3,50	4,00	3,00	3,50	3,00	4,00	3,50	3,50	4,50	4,00	4,00	3,50	3,00	3,00	3,50	3,50
crretrge	5,00	2,00	1,50	2,50	3,50	3,00	5,00	5,00	3,00	4,00	4,00	4,00	2,50	4,00	2,50	4,00	3,00	4,50	4,00	3,00	3,00	4,00
creat	4,00	3,50	4,00	4,50	2,50	2,50	2,50	3,50	2,00	3,50	3,50	2,50	2,50	3,00	2,00	3,00	3,00	2,50	3,50	3,00	3,00	2,00
seat	4,00	3,50	3,50	2,50	3,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,50	4,00	4,00	4,00	4,00	3,50	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,50	3,00
sacl	4,50	4,50	5,00	5,00	4,50	4,00	4,00	4,50	4,00	4,50	3,50	4,00	3,50	3,00	3,00	2,50	4,00	4,50	3,50	4,00	4,50	3,00
apntet	4,50	4,50	4,00	3,50	3,50	3,50	2,50	2,50	4,00	4,00	4,00	3,50	3,50	3,00	3,00	3,50	4,00	5,00	4,00	4,00	4,50	3,50
nuline	3,50	4,50	4,00	3,00	4,00	3,00	1,50	3,50	2,50	4,00	2,50	3,50	3,00	3,00	2,50	3,50	3,50	3,50	4,00	3,00	4,00	3,50
numer	2,50	3,50	3,50	3,00	3,50	3,00	2,00	3,50	2,00	3,50	4,00	3,00	3,50	3,00	3,00	3,50	3,00	3,00	3,50	3,50	1,00	1,50
eqtr	4,00	5,00	4,50	3,50	4,50	3,50	5,00	4,50	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	3,50	3,50	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00
creaciones	3,88	2,75	2,63	3,00	2,00	2,63	3,13	2,88	2,75	3,13	2,75	3,38	3,75	2,88	2,75	3,25	3,38	3,38	2,75	3,13	2,38	2,50

4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	
4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	
4	5	4	4	3	4	3	3	4	2	4	4	3	4	4	3	4	3	2	3	2	4	4	
3	4	4	3	4	4	3	5	4	2	4	4	3	4	3	3	4	4	4	2	3	2	4	
2	5	3	2	4	4	3	5	3	2	3	3	2	4	3	3	4	4	4	4	2	4	4	
4	5	4	3	4	4	4	5	2	5	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
3	4	3	3	2	4	5	5	4	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	3	3	4	
4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	3	3	4	5	
4	5	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	3	3	4	4	
4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	4	3	3	4	4	
4	5	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	
4	3	3	3	4	3	4	3	2	4	2	4	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	
4	5	2	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	
3,00	5,00	3,50	4,50	4,00	4,00	3,50	3,50	4,50	3,00	4,00	3,50	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	2,50	4,00	4,00	3,00	3,00
2,00	5,00	2,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	4,00	2,00	2,00	3,50	2,00	2,50	4,00	2,00	2,50	2,50	1,50	3,00	4,00	4,50	
4,00	4,00	3,50	3,50	3,50	3,50	4,00	3,00	3,00	3,50	2,50	3,00	3,00	4,00	3,50	2,50	2,50	3,00	3,00	3,00	5,00	3,50	3,50	4,00
2,00	2,50	2,00	1,00	2,50	1,00	3,50	2,00	2,00	2,00	2,00	3,50	2,50	3,50	2,00	3,00	1,50	1,50	1,50	2,00	3,50	2,00	3,00	2,00
3,00	4,50	3,00	3,50	2,50	4,00	4,00	4,00	3,50	3,00	2,50	3,50	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	2,50	3,00	3,50	4,00	4,00	4,00
2,50	4,00	3,00	4,00	2,00	4,00	4,00	3,50	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,50	3,50	4,00	3,50	2,50	4,00	4,00	4,00	4,00
3,50	3,00	3,50	3,00	2,50	3,50	3,50	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	2,50	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00
4,00	4,50	3,50	3,50	4,00	4,00	4,00	4,50	3,50	4,00	2,00	3,50	3,00	5,00	3,50	4,00	4,00	4,00	3,50	3,00	4,00	3,50	4,00	4,00
3,50	4,50	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,50	4,00	2,50	4,00	2,50	4,00	3,50	3,00	2,50	4,00	3,50	2,50	3,00	4,00	3,50	4,00
4,00	4,50	3,00	4,00	4,00	4,00	4,50	5,00	4,00	4,00	3,50	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,50	4,50	4,00	3,50
4,00	4,50	3,00	4,00	4,00	3,50	4,00	5,00	4,00	3,50	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,50	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00
4,00	4,00	2,50	3,00	3,00	3,00	3,50	4,00	2,50	3,00	2,50	4,50	3,00	4,00	4,00	3,50	3,50	3,00	3,50	2,50	3,00	3,00	3,50	3,00
4,00	5,00	4,00	4,00	3,50	4,00	4,00	4,00	4,50	3,50	4,00	4,50	3,50	4,00	4,00	4,00	4,50	3,50	3,50	2,50	4,00	3,00	4,00	4,50
3,50	4,50	3,50	3,00	4,00	4,00	3,50	5,00	4,00	3,50	4,00	4,00	2,50	4,50	3,50	3,50	4,00	4,00	4,00	2,00	3,50	3,00	4,00	4,50
3,00	5,00	3,50	3,00	4,00	4,00	3,50	5,00	4,00	3,50	4,00	3,50	3,00	4,50	3,50	4,00	4,50	4,50	4,00	4,00	4,50	3,00	4,00	4,00
4,00	5,00	3,50	3,50	3,00	4,50	3,50	5,00	3,00	5,00	2,50	4,50	4,00	5,00	3,00	4,50	4,00	3,50	3,00	4,00	3,50	4,00	3,50	4,00
2,50	2,50	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,50	3,50	2,00	3,50	3,50	4,00	4,00	3,00	2,50	3,50	3,00	2,50	2,00	3,00	2,50	4,00	3,50
4,50	5,00	4,00	4,50	4,00	3,50	3,50	3,50	4,50	4,50	4,00	4,50	4,00	5,00	3,00	4,00	3,50	4,50	4,00	3,50	3,50	4,00	4,00	5,00
4,00	5,00	3,00	4,50	3,00	4,00	3,50	4,00	4,50	4,00	4,00	4,00	4,00	4,50	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,50
4,00	5,00	3,50	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,50	3,50	5,00	3,00	3,50	4,00	4,00	4,00	2,50	3,00	4,00	4,00	4,00
4,00	4,00	3,00	3,50	3,50	3,00	4,00	2,50	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,50	3,00	3,00	2,50	2,50	2,50	3,00	3,00	3,50	3,50	3,00
4,00	3,00	3,00	3,00	3,50	3,00	4,00	2,50	3,00	3,00	2,00	3,50	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	2,50	2,00	2,50	3,00	3,00	3,00	3,00
4,00	5,00	2,50	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,50	2,50	4,00	4,00	4,50	3,50	4,00	4,50	4,00	4,50	4,00	3,00	4,50	4,00	4,00
2,75	4,13	2,75	3,25	3,25	3,13	3,50	2,88	2,88	3,13	2,63	3,00	3,25	3,63	3,00	3,38	2,50	2,75	2,50	2,50	3,50	3,13	3,38	3,38

5	4	5	5	4	4	5	4	2	4	5	4	4	5	4	2	1	4	5	3	2	5	4	4
4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	1	4	3	4	4
3	4	2	3	3	4	4	2	3	4	4	4	4	4	2	1	1	1	1	4	4	4	3	4
4	4	4	5	3	4	4	3	3	4	5	3	3	4	4	5	5	4	4	3	4	3	3	4
2	4	1	5	3	4	3	5	2	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	2	4	4	3	4
2	4	4	5	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	5	5	4	2	2	4	4	4	5
3	4	4	5	2	3	3	4	2	3	3	4	4	4	5	2	2	4	3	3	3	4	3	4
3	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5
2	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5
3	4	5	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5
3	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	3	4	2
3	4	3	5	3	4	4	2	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	1	1	2	3	3	2
2	4	5	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	1	2	4	2	4	4	4	4
2,00	4,00	4,50	5,00	2,00	4,00	4,00	4,50	4,00	3,50	4,00	4,50	4,00	5,00	5,00	5,00	4,50	4,50	3,50	2,00	4,50	4,00	5,00	4,50
2,00	4,00	4,50	3,00	1,50	4,00	3,00	3,50	3,00	2,50	4,50	3,00	2,00	4,50	2,00	1,00	1,00	1,00	1,50	3,50	4,00	5,00	3,50	4,50
3,00	3,00	3,00	4,50	3,00	3,00	3,50	3,50	4,00	3,00	4,00	3,50	4,00	3,50	3,00	4,00	4,50	3,50	3,00	5,00	4,50	4,50	4,50	3,50
1,00	4,50	1,00	2,50	1,50	2,50	2,00	1,50	2,00	1,50	2,50	3,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	3,50	3,50	4,50	4,00	3,50
2,50	4,50	3,50	3,50	3,00	4,00	4,00	2,00	4,00	3,50	4,00	4,00	3,00	4,00	1,00	1,50	3,00	1,00	2,50	3,50	4,00	5,00	4,00	4,00
2,50	3,00	5,00	4,00	3,50	4,00	3,00	1,50	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,50	1,50	3,00	3,00	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00
3,00	4,00	2,50	3,00	2,50	3,50	4,00	2,00	3,50	4,00	4,00	3,50	4,00	4,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,50	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00
2,50	4,00	2,00	3,50	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,50	4,00	3,50	3,00	4,00	2,50	3,00	3,00	4,50	4,00	4,50	4,50
4,00	4,00	3,50	3,50	2,00	4,00	4,00	4,50	3,00	3,50	4,00	4,00	3,00	4,00	2,50	3,50	5,00	2,50	4,00	3,00	4,50	3,50	3,50	3,50
4,00	4,50	4,00	5,00	2,00	4,00	4,00	2,00	3,00	3,50	4,50	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00	3,00	2,50	3,50	3,00	4,50	5,00	4,00	4,00
3,50	4,00	4,50	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	3,50	4,50	4,00	4,00	4,50	2,50	1,50	1,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,50	4,00	4,50
3,00	4,00	4,00	4,50	2,00	3,50	4,00	4,00	3,50	3,50	3,00	4,00	3,00	3,00	3,50	4,00	3,50	3,50	3,50	1,50	4,00	3,00	3,50	4,00
3,50	4,50	3,50	4,00	3,50	4,00	4,00	3,50	3,50	4,00	4,50	4,00	4,50	4,00	3,00	2,00	1,50	2,00	2,00	4,50	3,50	4,50	4,00	4,50
4,00	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00	4,00	3,50	3,50	4,00	4,50	3,50	3,00	4,00	4,00	4,50	4,50	4,00	4,00	3,50	4,00	3,50	3,50	4,50
3,50	4,50	3,00	5,00	3,50	4,00	4,00	5,00	3,00	4,50	4,00	3,50	4,50	4,50	4,50	4,50	5,00	4,00	4,00	2,50	4,00	4,50	3,50	4,50
3,00	3,00	4,00	5,00	2,50	4,50	4,00	4,50	3,50	4,00	4,00	3,00	3,50	4,00	4,50	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,50
2,50	4,00	2,50	4,50	2,00	3,50	3,50	3,50	2,00	3,00	3,00	4,00	3,50	3,50	3,00	1,50	3,50	2,50	2,50	2,50	3,50	4,00	3,50	4,00
3,50	4,00	5,00	5,00	4,00	4,50	4,00	5,00	4,00	4,00	4,50	4,00	4,50	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,50	4,00	5,00	4,00	5,00
3,00	4,00	5,00	5,00	3,00	3,50	4,00	4,00	3,00	3,50	4,00	3,50	4,00	4,00	4,50	4,00	2,50	5,00	4,00	3,50	4,50	4,50	3,50	3,50
2,50	4,00	5,00	5,00	2,50	4,00	4,00	4,50	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,50	4,00	5,00	3,00	4,50	4,00	3,00	3,50	4,00	4,50	4,50
2,50	4,00	4,00	4,50	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	3,50	3,00	4,00	3,50	4,00	3,00	2,50	3,00	3,50	2,50	1,50	2,00	3,50	4,00	3,00
3,00	4,00	3,00	3,50	3,50	3,50	4,00	2,50	3,00	4,00	3,00	3,50	3,50	3,00	2,00	2,50	4,00	2,00	2,00	1,00	2,00	3,00	3,00	2,00
3,00	4,00	4,50	4,50	3,00	4,50	4,00	4,00	4,00	3,50	4,50	4,00	4,00	4,50	1,50	4,50	1,00	2,50	4,00	3,00	3,00	4,50	4,00	4,00
2,00	3,88	3,25	3,75	2,00	3,38	3,13	3,25	3,25	2,63	3,75	3,50	3,00	3,75	2,75	2,75	2,75	2,50	2,25	3,50	4,13	4,50	4,25	4,00

5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	1	1	5	1
4	4	4	3	2	5	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	5	3	4
4	4	3	4	3	2	3	2	3	3	3	4	3	5	4	4	3	4	1	4	1	3	4	5
4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	3	3	4
4	3	2	4	3	4	4	5	3	3	4	3	4	5	5	3	4	3	4	3	1	4	3	5
4	5	5	3	2	4	2	4	4	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	4	3	4
4	4	2	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	2	3	5	5	4	5
3	5	3	4	4	4	3	3	4	5	3	4	4	4	5	3	4	3	2	4	1	1	3	5
5	5	3	5	3	4	2	2	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	2	4	1	1	2	5
4	5	4	4	3	4	4	2	5	5	4	4	4	5	5	3	4	4	3	4	5	5	3	4
4	4	4	4	1	4	3	2	4	5	2	4	4	3	4	2	3	2	3	4	5	5	3	4
4	4	4	3	1	3	3	1	3	4	2	4	4	5	3	2	4	3	2	4	1	2	2	4
5	5	4	4	3	2	2	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4
4,50	3,50	4,50	4,50	4,00	4,00	2,50	4,50	4,50	4,00	3,00	4,00	4,00	4,50	4,50	4,00	4,50	3,50	3,50	3,50	3,00	2,50	3,00	4,00
4,00	4,00	4,50	4,50	1,00	4,50	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,50	4,00	4,50	5,00	4,00	3,00	3,50	4,00	4,00	4,50	5,00	4,00	4,00
3,50	4,00	3,50	5,00	3,00	3,00	3,00	2,50	4,00	3,50	3,50	4,00	3,00	4,00	4,00	4,50	2,50	3,50	3,00	3,50	3,00	3,00	4,00	4,00
4,00	4,00	3,00	4,50	2,50	1,50	4,00	2,50	3,00	4,50	3,50	4,00	3,50	5,00	5,00	4,00	2,00	4,00	4,00	3,50	2,50	3,00	3,00	5,00
4,00	4,00	3,00	4,50	2,00	2,50	4,00	2,00	4,50	4,50	4,00	4,00	3,50	3,50	4,50	3,50	2,50	1,50	2,00	4,00	3,00	3,50	2,50	4,50
4,00	3,50	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	2,00	3,50	5,00	4,00	4,00	2,50	4,00	4,50	4,00	3,00	2,00	4,00	4,50	1,00	3,50	3,00	4,50
4,00	4,50	3,00	4,00	2,00	3,00	4,00	1,50	4,00	4,50	4,00	2,50	3,50	4,50	4,00	2,50	3,50	3,00	3,00	4,00	3,50	4,00	4,00	4,00
4,00	4,50	4,00	4,50	2,50	3,50	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,50	4,50	3,00	3,50	3,50	3,50	4,00	5,00	4,50	2,00	4,00
3,50	4,00	3,00	3,50	1,50	5,00	3,00	3,50	4,00	5,00	4,00	4,00	3,50	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	2,50	2,00	4,00	4,00
4,50	4,00	3,00	5,00	1,50	3,50	4,00	4,50	5,00	2,50	4,00	3,50	3,00	4,50	3,50	2,50	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,50	3,50	4,50
4,00	4,00	4,00	4,50	3,00	4,50	4,00	4,50	4,50	4,50	4,00	4,00	4,00	4,50	4,00	4,00	3,50	4,00	3,00	4,50	3,00	2,50	4,00	2,50
3,50	4,00	3,50	3,50	1,50	4,50	2,00	2,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,50	3,00	3,50	3,00	2,50	4,00	3,00	3,50	2,50	4,00
4,50	4,00	3,50	4,50	2,50	3,00	3,50	2,50	4,00	4,00	3,50	4,50	3,50	4,50	4,50	3,50	3,50	4,50	1,50	4,50	3,00	3,50	4,00	5,00
4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,50	2,50	4,00	3,50	4,50	4,00	4,00	3,50	4,00	4,50	4,00	3,50	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00
4,50	3,50	3,00	4,50	3,00	4,50	4,00	4,50	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	3,50	4,00	4,00	3,00	3,50	3,00	2,50	3,00	4,50
4,50	3,50	4,50	3,50	2,50	3,00	2,50	4,50	4,00	4,00	3,50	4,00	4,00	4,00	5,00	2,50	4,00	4,00	2,50	4,00	3,00	3,00	3,50	3,00
4,00	3,00	2,50	4,00	2,00	4,00	3,50	2,50	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,50	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	5,00	4,50	3,00	4,50
4,00	4,50	3,50	4,00	4,50	4,00	4,00	3,50	4,50	5,00	3,50	4,50	4,00	4,50	5,00	3,50	4,00	3,50	4,50	3,00	3,00	3,00	4,50	4,50
4,50	4,50	3,50	4,00	4,00	4,00	2,00	3,00	4,50	5,00	4,00	3,50	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	1,00	1,00	2,00	5,00
4,00	4,50	4,00	3,50	4,00	4,50	2,50	2,00	4,50	5,00	3,50	4,00	4,00	4,50	5,00	3,00	3,50	4,00	3,50	4,00	3,00	4,50	3,50	3,00
4,00	4,00	4,00	3,50	1,00	3,50	2,00	1,50	4,00	4,00	2,00	3,00	4,00	3,50	3,50	2,00	3,00	2,00	2,50	4,00	3,00	4,50	2,50	4,00
4,00	4,00	3,50	3,50	1,00	3,00	3,00	1,00	3,50	3,00	2,50	3,50	3,50	4,00	3,00	2,00	3,50	3,00	2,50	3,50	3,00	3,50	1,50	4,00
4,50	5,00	4,50	4,00	3,00	3,00	3,00	3,50	4,50	5,00	3,50	4,50	4,00	4,50	5,00	4,00	4,00	2,50	4,00	4,50	3,00	4,50	3,00	4,50
4,00	3,88	3,88	4,63	2,63	3,25	3,38	3,38	4,13	4,00	3,50	4,13	3,63	4,50	4,63	4,13	3,00	3,63	3,63	3,63	3,25	3,38	3,50	4,25

5	4	5	4	4	3	4	4	4	3	3	5
3	3	4	4	4	2	4	3	4	3	3	4
5	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4
4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4
5	4	3	4	4	4	3	3	4	2	5	4
5	4	3	1	4	4	4	3	4	4	5	4
5	3	4	3	3	3	4	3	5	4	2	4
5	4	5	2	4	3	4	2	4	4	5	4
4	4	5	2	4	3	4	3	4	4	5	4
4	3	3	4	4	4	4	2	4	4	5	4
5	3	4	3	4	2	2	3	3	3	4	3
4	3	3	3	3	2	4	3	4	2	3	3
3	4	1	4	3	3	4	3	4	4	4	4
4,50	3,50	4,50	3,50	4,50	4,00	4,00	3,00	3,50	4,00	4,50	3,00
4,00	4,50	2,00	1,50	4,00	4,00	3,50	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00
3,50	3,00	2,50	3,00	3,00	2,50	3,50	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00
4,50	3,50	3,50	4,00	4,50	4,00	2,50	2,50	2,00	2,50	4,50	4,00
4,00	4,00	3,50	2,50	4,00	3,00	2,00	2,50	4,00	3,00	2,50	3,00
3,50	3,50	2,50	2,00	3,50	2,50	1,50	3,00	4,00	3,50	4,00	4,00
3,50	3,50	4,50	2,00	4,00	3,50	2,00	3,00	4,50	3,50	3,00	3,00
5,00	3,50	3,00	3,00	4,00	3,50	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
3,50	3,00	4,00	4,50	2,50	4,00	1,50	2,00	4,00	3,50	3,50	4,00
4,50	4,00	5,00	3,00	4,50	2,00	3,50	3,50	4,00	4,00	4,00	4,00
4,50	3,50	3,50	4,00	4,50	2,50	3,50	4,00	3,00	3,50	3,50	4,50
3,00	2,50	3,50	3,00	3,00	2,00	4,00	2,50	3,50	3,00	3,50	3,50
5,00	4,00	4,00	3,50	4,00	4,00	4,50	3,50	4,00	4,00	3,50	4,00
4,50	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,50	3,50	3,50	4,00	3,50	3,50
5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,50	3,00	3,50	4,00	3,00	5,00	4,50
5,00	3,50	4,00	1,50	3,00	3,50	4,00	3,00	3,50	3,50	5,00	4,00
4,00	2,50	3,00	2,50	3,50	3,00	3,00	2,50	4,50	4,00	3,50	4,00
5,00	4,50	5,00	3,00	4,00	3,50	4,50	2,00	4,00	4,00	5,00	4,50
4,50	4,00	5,00	3,00	3,00	3,50	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00
4,50	3,00	3,00	3,00	2,50	3,00	4,50	2,00	4,00	4,00	5,00	4,00
4,00	2,00	3,00	2,50	2,50	2,50	2,50	3,00	3,50	3,00	3,50	3,50
3,00	3,00	3,00	3,00	3,50	2,00	3,50	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00
4,00	4,00	2,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,50	4,00	3,50	4,50	4,00
4,13	3,63	3,13	3,00	4,00	3,63	3,38	2,63	3,13	3,13	4,00	3,50



3,50	4,21	3,14	3,57	3,14	3,86	4,00	4,29	3,79	3,79	3,21	3,71	3,21	3,21	4,14	3,43	3,57	3,71	4,00	3,36	2,86	3,86	3,86	3,79	3,79
3,70	4,70	3,40	3,30	3,50	3,90	3,60	4,60	3,60	3,70	3,40	4,20	3,20	4,40	3,60	3,90	4,10	3,70	3,60	3,00	3,70	3,20	3,80	4,00	4,00
2,50	2,50	3,00	2,00	3,00	4,00	3,50	3,50	2,00	3,50	3,50	4,00	4,00	3,00	2,50	3,50	3,00	2,50	2,00	3,00	2,50	4,00	4,00	3,50	
4,17	5,00	3,50	4,33	3,67	3,83	3,67	3,83	4,33	4,17	4,00	4,33	3,83	4,83	3,33	3,83	3,83	4,17	3,67	3,00	3,50	4,00	4,00	4,50	
4,00	3,50	3,00	3,25	3,50	3,00	4,00	2,50	3,50	3,00	3,50	4,00	4,00	3,75	3,00	3,50	2,75	2,50	2,25	2,75	3,00	3,25	3,25	3,00	
4,00	5,00	2,50	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,50	4,50	4,00	4,00	4,50	3,50	4,00	4,50	4,00	4,50	4,00	3,00	4,50	4,00	4,00	

3,14	4,00	3,57	3,93	2,86	3,93	3,86	2,71	3,36	3,71	4,14	3,93	3,64	4,29	2,29	2,50	3,00	2,07	3,36	3,36	4,07	4,57	4,00	4,07
3,40	4,00	3,70	4,70	2,90	4,00	4,00	4,10	3,40	4,00	4,00	3,60	3,70	3,90	3,90	3,60	3,70	3,50	3,30	3,00	3,70	3,90	3,70	4,40
2,50	4,00	2,50	4,50	2,00	3,50	3,50	3,50	2,00	3,00	3,00	4,00	3,50	3,50	3,00	1,50	3,50	2,50	2,50	2,50	3,50	4,00	3,50	4,00
3,00	4,00	5,00	5,00	3,17	4,00	4,00	4,50	3,67	3,83	4,17	3,83	4,17	4,33	4,50	4,67	3,50	4,83	4,00	3,67	4,00	4,50	4,00	4,33
2,75	4,00	3,50	4,00	3,75	3,75	4,00	3,75	3,50	3,75	3,00	3,75	3,50	3,50	2,50	2,50	3,50	2,75	2,25	1,25	2,00	3,25	3,50	2,50
3,00	4,00	4,50	4,50	3,00	4,50	4,00	4,00	4,00	3,50	4,50	4,00	4,00	4,50	1,50	4,50	1,00	2,50	4,00	3,00	3,00	4,50	4,00	4,00

3,57	2,79	3,07	4,00	3,43	3,79	3,50	3,36	3,79	3,36	3,64	3,57	4,07	3,57	4,00	3,86	3,86	3,71	4,21	4,14	3,71	3,50	3,50	4,29
3,80	3,60	3,20	3,90	3,20	4,10	3,40	3,50	3,70	3,50	3,70	3,60	3,70	3,80	4,00	3,80	3,60	3,30	4,20	3,70	3,50	3,70	3,40	4,00
4,00	4,00	3,50	4,00	3,50	4,00	2,50	3,50	3,00	4,00	4,00	4,00	4,50	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,50	4,00	3,50	4,00	3,50	4,50
4,33	3,83	4,00	3,83	3,17	3,50	2,83	3,67	3,50	3,00	4,00	4,00	4,00	4,17	4,33	4,00	3,67	3,83	4,67	4,17	3,83	4,00	4,50	3,83
2,75	2,00	3,00	3,75	2,75	2,50	2,50	2,25	3,50	3,75	3,50	4,00	3,75	3,00	4,00	3,25	2,75	3,25	3,75	2,75	2,75	3,50	3,75	3,25
4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,50	4,00	4,00	3,50	3,50	4,00	4,00	4,00	4,00	4,50	4,00	4,00	3,50	5,00	4,50	4,00	3,50	4,00	4,50

4,00	4,07	3,43	4,29	2,07	3,71	3,86	3,00	4,21	4,14	4,00	3,71	3,29	4,21	4,14	3,21	3,29	3,00	3,07	4,14	3,07	3,43	3,00	4,00
4,20	3,80	3,50	4,00	2,50	3,90	2,90	3,50	3,90	4,10	3,60	4,10	3,80	4,30	4,50	3,30	3,70	3,70	2,70	4,00	3,00	3,30	3,20	4,10
4,00	3,00	2,50	4,00	2,00	4,00	3,50	2,50	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,50	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	5,00	4,50	3,00	4,50
4,17	4,50	3,67	3,83	4,17	4,17	2,83	2,83	4,50	5,00	3,67	4,00	4,00	4,67	5,00	3,50	3,83	3,83	3,00	4,17	2,33	2,83	2,83	4,17
4,00	4,00	3,75	3,50	1,00	3,25	2,50	1,25	3,75	3,50	2,25	3,25	3,75	3,75	3,25	2,00	3,25	2,50	2,50	3,75	3,00	4,00	2,00	4,00
4,50	5,00	4,50	4,00	3,00	3,00	3,00	3,50	4,50	5,00	3,50	4,50	4,00	4,50	5,00	4,00	4,00	2,50	4,00	4,50	3,00	4,50	3,00	4,50

4,07	3,57	3,71	3,00	3,86	3,00	2,57	3,00	3,79	3,57	3,50	3,79
4,50	3,40	3,90	3,20	3,60	3,40	3,80	3,20	3,70	3,50	4,10	3,90
4,00	2,50	3,00	2,50	3,50	3,00	3,00	2,50	4,50	4,00	3,50	4,00
4,67	3,83	4,33	3,00	3,17	3,33	4,33	2,33	4,00	4,00	5,00	4,17
3,50	2,50	3,00	2,75	3,00	2,25	3,00	3,00	3,75	3,00	3,25	3,25
4,00	4,00	2,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,50	4,00	3,50	4,50	4,00