



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)

(Máximo 120 caracteres, incluyendo espacios y signos)

Título: RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO Y PERCEPCION DE
LAS CONDICIONES PARA GESTION DE LA INNOVACION
EN UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO

Realizado por: Adriana Lozza

Profesor guía: Rafael García

RESULTADO DEL EXAMEN:

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

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Caracas, ____ de ____ de ____



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

**RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO Y PERCEPCION DE LAS
CONDICIONES PARA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN UNA
EMPRESA DE CONSUMO MASIVO**

Tesista: Adriana Lozza
Tutor: Rafael García
Caracas, Octubre 2007



AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a Dios quien me ha dado una existencia tan maravillosa rodeada de gente tan especial a los cuales no puedo dejar de mencionar:

Agradezco a mis padres por haberme guiado hasta este momento y por hacer que estudiara en la UCAB, pues es mi Alma Mater a la cual me siento orgullosa de pertenecer y en la que desde el primer día de clases me permitió el aprendizaje y el crecimiento necesario para afrontar esta nueva etapa de mi vida y tener las bases para afrontar cualquier otra etapa exitosamente.

A mi hermano por ser un modelo a seguir, siempre buscando aprender más y un mayor desarrollo profesional.

A mis amigas las muñecas por hacer cada día que pasé en la universidad maravilloso con las largas conversaciones en el cafetín después de clases y por haberme apoyado a lo largo de este proyecto tan importante.

A Cris por tenerme paciencia durante el proyecto.

A mi tutor Rafael García por la ayuda prestada durante la realización de este proyecto.

A la empresa de consumo masivo estudiada por todo el apoyo brindado en la realización del proyecto

A los grandes profesores de la UCAB que cada uno de los cuales me brindó herramientas importantes para poder emprender la vida profesional desde el primer día y a los que me ayudaron en la realización de este proyecto como José Naranjo y mi amigo Pablo Lira muchas gracias!!!!



INDICE GENERAL

Resumen.....	xvii
Introducción.....	18
Capítulo I Planteamiento Del Problema.....	21
Objetivos.....	36
Objetivo General.....	36
Objetivos Específicos:.....	36
Capítulo II Marco Teórico.....	37
Liderazgo.....	37
1.- Definiciones De Liderazgo.....	37
2.- Definición De Lider 38	38
3.- ¿El Liderazgo Es Innato O Aprendido?	38
4.-Teorías De Liderazgo	39
4.1- Teorías De Los Rasgos.....	39
4.2.- Teorías De Las Conductas:	39
4.3.- Estudios De La Universidad De Ohio	40
4.3.- Estudios De La Universidad De Michigan.....	40
4.4.- Teoría Del Intercambio Entre El Líder Y Los Miembros (Lmx).....	41
4.5 Liderazgo Situacional.	41
4.6.- Modelo De Fieldler:	41
4.7.- El Modelo Camino Meta.....	42
4.8.- Peter Drucker (1983).....	42
4.9.- Robbins (1998).....	43
4.10- Bennis Y Nannus (1985).....	43
4.11- Kotter (1990)	44
4.12- Peter Senge (1992)	44



4.13-Lee Bolman Y Terrence Deal (1995).....	44
4.14- Stephen R Covey (1995).	45
4.15.- Ulrich, Zenguer Y Smallwood (1999) Resultados En Cuanto A Los Empleados	46
4.16.- Goleman, Boyatzis Y Mckee (2003).....	48
5. Proceso De Liderazgo Según Kouzes Y Posner (1997).	48
5.1.-Desafiar El Proceso.	48
5.2 Inspirar Una Vision Compartida.....	54
5.3 Habilitar A Otros A Actuar.	57
5.4. Servir De Modelo.	62
5.5.-Brindar Aliento.....	66
Innovación	71
1.-Definiciones De Innovación.....	71
2.- Creatividad	72
3.- Gestión De La Innovación.....	72
4- Tipos De Innovación (Silva 2004)	72
5- Empresas Innovadoras (Silva 2004).....	73
6.- Factores De Una Empresa Innovativa Silva (2004)	74
7.- Teorías De Innovación	74
7.1 Horacio Viana (2000)	74
7.2 Mac Millan (2001) Modelo De Empresas De Alto Desempeño:	75
7.3 Ponti (2001) Metodologías Para La Creatividad E Innovación	76
7.4 Robinson Y Stern (2000) Innovación Y Creatividad Corporativa En Lo Inesperado.....	76
7.5 Kuczmariski (1997) Estrategia De Liderazgo Para Mercados De Alta Competencia.....	77
7.6 Rothwell R (1990) Factores Críticos De Éxito En La Innovación.....	77



7.7 Orengo, Grau Y Peiró (2002) La Innovación Tecnológica Como Proceso De Cambio Organizacional.....	78
8.- Gestión De La Innovación Según Tushman Y O'Reilly (1998)	80
8.1 Gestión De La Innovación.....	81
8.2 Procesos Clave.....	82
8.3 Arquitectura Organizacional.....	83
8.4 Gente.....	87
8.5 Cultura Organizacional.....	90
9-La Percepción.....	95
9.1 Factores Que Influyen En La Percepción	95
10.-Evaluación 360°.....	96
Capítulo III Marco Metodologico.....	97
1.-Tipo De Investigación	97
2.- Diseño De La Investigación	98
3.- Unidad De Analisis	99
3.1 Universo O Población.....	99
3.2 Justificación De La Población	101
3.3 Muestra	102
4. Esquema Operacional De Las Variables	102
4.1 Definición De Las Variables	103
1) Proceso De Liderazgo	103
2.-Percepción De Las Condiciones Para La Gestión De La Innovación.....	104
3-VARIABLES Demográficas:	107
5.- Tecnicas De Recoleccion De Datos	111
5.1 Inventario De Prácticas De Liderazgo.....	111
5.2 Cuestionario De Percepción De Las Condiciones Para La Gestión De La Innovación	113
5.3 Cuestionario De Datos Demográficos	113
6.-Procesamiento De La Información.....	114



7.-Procedimiento De La Investigación	114
8-Validez Y Confiabilidad.....	115
8.1 Validez:.....	116
8.2 Confiabilidad:	117
9.- Aspectos Éticos	119
Capítulo IV Análisis De Los Resultados.....	120
1.-Variables Demográficas	121
1.1 Género	121
1.2 Edad	122
1.3 Antigüedad En La Empresa.....	123
1.4 Grado De Instrucción.....	124
2.-Variables De Estudio.....	125
2.1 Proceso De Liderazgo.....	125
2.1.1 Resultados Obtenidos Por Cada Evaluado	126
Evaluado 1	126
Evaluado 2	129
Evaluado 3	131
Evaluado 4	133
Evaluado 5	135
Evaluado 6	138
Evaluado 7	141
Evaluado 8	143
Evaluado 9	145
Evaluado 10	148
Evaluado 11	150
Evaluado 12	152
2.2 Medias Aritméticas De Las Calificaciones Obtenidas Por Práctica.....	155
2.2 Percepción De Las Condiciones Para La Gestión De La Innovación	158
2.1.1 Analisis De La Dimensión Procesos Claves	159



Dimensión 1 Procesos Claves:	159
Análisis De Las Subdimensiones De Procesos Claves.....	162
Sudimensión 1 Evaluación De Tareas Cruciales.....	162
Subdimensión 2 Flujos De Trabajo	165
Análisis De Los Indicadores De La Dimensión Procesos Claves	168
Indicador N° 1 Identificación De Puestos Claves	168
Indicador 2 Responsabilidades Específicas.....	170
Indicador 3 Procedimientos Definidos En La Empresa.....	172
Indicador 4 Conocimiento De Los Procesos De La Empresa.	175
2.1.2 Analisis De La Dimensión Arquitectura Organizacional	177
Dimensión 2 Arquitectura Organizacional	177
Analisis De Las Subdimensiones De La Arquitectura Organizacional.....	179
Subdimensión 1 Agrupación Estratégica.....	179
Subdimensión 2.- Mecanismos De Enlace	182
Subdimensión 3 Sistemas De Retribución	185
Subdimensión 4 Sistemas De Carreras Profesionales	187
Análisis De Los Indicadores De La Dimensión Arquitectura Organizacional.....	190
Indicador 1 Diseño De La Estructura Administrativa	190
Indicador 2 Equipos De Trabajo.....	193
Indicador 3 Organigrama.....	196
Indicador 4 Planificación Del Trabajo.....	198
Indicador 5 Presencia De Comités De Trabajo.	200
Indicador 6 Sistemas De Retribución Basados En El Desempeño.....	202
Indicador N°7 Sistemas De Retribución Basados En El Mérito	204
Indicador N°8 Diseños De Carrera.....	206
Indicador N°9 Promociones Y Ascensos	209
1.2.3 Análisis De La Dimensión Gente.	211



Análisis De Las Subdimensiones De La Dimensión Gente Subdimensión 1	
Capacidades	213
Subdimensión 2 Motivación.....	215
Subdimensión 3 Demografía	217
Análisis De Los Indicadores De La Dimensión Gente.....	219
Indicador 1 Conocimientos.....	219
Indicador 2 Se Utiliza Un Modelo De Competencias	221
Indicador 3 Existencia De Un Proceso De Formación Y Desarrollo	223
Indicador 4 Ajuste Entre Los Intereses Personales Y Los Objetivos A Lograr	225
Indicador 5 Satisfacción A Través De Incentivos.	227
Indicador N°6 Experiencia De Los Trabajadores.....	229
Indicador N°7 Edades De Los Trabajadores.	231
2.1.4 Análisis De La Dimensión Cultura Organizacional	233
Análisis De Los Subindicadores De La Dimensión Cultura Organizacional.....	235
Subdimensión 1 Normas.....	235
Subdimensión 2 valores.....	237
Subdimensión 3 Redes De Comunicación	239
Análisis De Los Indicadores De La Variable Cultura Organizacional.....	241
Indicador 2 Patrones De Conducta Compartidos Producto De La Experiencia.....	243
Indicador N°4 Fluidez	245
Indicador 4 Información A Todo Nivel.....	247
3.- Resultados De Las Variables En Función De Las Variables Demográficas.....	254
3.1 Proceso De Liderazgo.....	254
3.3 Liderazgo Según Antigüedad En La Empresa.....	258
3.4 Proceso De Liderazgo Según Grado De Instrucción	260
3.2 Variable Percepción De Las Condiciones Para La Gestión De La Innovación	
De Acuerdo A Variables Demográficas	262
1.- Percepción De La Gestión De Las Condiciones Para La Gestión Innovación	
Según Género	262



2 Percepción De La Gestión De Las Condiciones Para La Gestión Innovación	
Según Edad.....	264
4.- Innovación Según Nivel Educativo.....	270
3.3 Correlación De Las Variables Liderazgo Según Kouzes Y Posner Y Gestion De	
La Innovación Según Tushman Y O'Reilly.....	272
Conclusiones.....	276
Recomendaciones.....	282
Referencias Bibliograficas.....	285
Anexos.....	298



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Universo O Población	101
Tabla N° 2: Matriz De Operacionalización De La Variable Liderazgo Según Kouzes Y Posner (1997).....	108
Tabla N° 3: Matriz De Operacionalización De La Variable Gestión De La Innovación Según Tushman Y O'Reilly (1998).....	109
Tabla N° 4 Matriz De Operacionalización De Variables Demográficas	110
Tabla N° 5. Análisis De Confiabilidad Inventario De Prácticas De Liderazgo.....	118
Tabla N° 6. Análisis De Confiabilidad Del Cuestionario De Gestión De La Innovación	118
Tabla N°7 Tabla De Codificación Del Liderazgo	126
Tabla N°8 Grado De Intensidad De Las Prácticas De Liderazgo Para El Evaluado 1	127
Tabla N°9 Grado De Intensidad De Las Prácticas De Liderazgo Para El Evaluado 2	129
Tabla N°10 Grado De Intensidad De Las Prácticas De Liderazgo Para El Evaluado 3	131
Tabla N°11 Grado De Intensidad De Las Prácticas De Liderazgo Para El Evaluado 4	133
Tabla N°12 Grado De Intensidad De Las Prácticas De Liderazgo Para El Evaluado 5	136
Tabla N°13 Grado De Intensidad De Las Prácticas De Liderazgo Para El Evaluado 6	138



Tabla N°14 Grado De Intensidad De Las Prácticas De Liderazgo Para El Evaluado 7	141
Tabla N°15 Grado De Intensidad De Las Prácticas De Liderazgo Para El Evaluado 8	143
Tabla N°16 Grado De Intensidad De Las Prácticas De Liderazgo Para El Evaluado 9	146
Tabla N°17 Grado De Intensidad De Las Prácticas De Liderazgo Para El Evaluado 10	148
Tabla N°18 Grado De Intensidad De Las Prácticas De Liderazgo Para El Evaluado 11	151
Tabla N°19 Grado De Intensidad De Las Prácticas De Liderazgo Para El Evaluado 12	153
Tabla N°20 Grado De Intensidad De Las Prácticas De Liderazgo Evaluadas	155
Tabla N° 21 Clasificación De Gestión De La Innovación	158
Tabla N° 22 Evaluación De Procesos Claves	160
Tabla N° 23 Evaluación De Tareas Cruciales	163
Tabla N° 24 Evaluación De Flujos De Trabajo.....	166
Tabla N°25 Evaluación De Identificación De Puestos Claves.....	168
Tabla N°26 Evaluación De Las Responsabilidades Específicas	170
Tabla N° 27 Evaluación De Procedimientos Definidos En La Empresa.....	173
Tabla N° 28 Evaluación De Conocimiento De Los Procesos De La Empresa.....	175
Tabla N° 29 Evaluación De La Arquitectura Organizacional	178
Tabla N° 30 Evaluación De La Agrupación Estratégica	180
Tabla N°31 Evaluación De Los Mecanismos De Enlace	183
Tabla N°32 Evaluación De Los Sistemas De Retribución	185
Tabla N° 33 Evaluación De Los Sistemas De Carreras Profesionales.....	188
Tabla N° 34 Evaluación De Los Resultados Obtenidos Diseño De La Estructura Organizativa.....	191



Tabla N°35 Evaluación De Equipos De Trabajo.....	194
Tabla N°36 Evaluación Del Conocimiento Del Organigrama	196
Tabla N°37 Evaluación De La Planificación En El Trabajo	198
Tabla N°38 Evaluación De La Presencia De Comités De Trabajo	200
Tabla N° 39 Evaluación De Sistemas De Retribución Basados En El Desempeño	203
Tabla N° 40 Evaluación De Sistemas De Retribución Basados En El Mérito	205
Tabla N°41 Evaluación De Diseños De Carrera	207
Tabla N°42 Evaluación De Promociones Y Ascensos	209
Tabla N°43 Evaluación De La Dimensión Gente.....	211
Tabla N°44 Evaluación De La Subdimensión Capacidades De La Gente	213
Tabla N°45 Evaluación De La Subdimensión Motivación	215
Tabla N° 46 Evaluación de la Subdimensión Demografía.....	212
Tabla N°47 Evaluación Del Indicador Conocimientos	219
Tabla N° 48 Evaluación Del Indicador Utilización de Modelo de Competencias.....	216
Tabla N°49 Evaluación Del Indicador Proceso De Formación Y Desarrollo	223
Tabla N°50 Evaluación Del Indicador Ajuste Entre Los Intereses Personales Y Objetivos A Lograr	225
Tabla N°51 Indicador Satisfacción A Través De Incentivos.....	227
Tabla N°52 Indicador De La Experiencia De Los Trabajadores.....	229
Tabla N°53 Indicador Edades De Los Trabajadores	231
Tabla N°54 Análisis De La Cultura De La Empresa.....	233
Tabla N° 55 Evaluación De La Subdimensión Normas	236
Tabla N°56 Evaluación Del Indicador Capacidad Para Crear Y Facilitar La Innovación	237
Tabla N°57 Evaluación De La Subdimensión Redes De Comunicación	239
Tabla N°58 Indicador Compromiso	241
Tabla N°59 Indicador Patrones De Conducta Compartidos Producto De La Experiencia	243
Tabla N°60 Evaluación De La Fluidez.....	245



Tabla N°61 Evaluación Del Indicador Información A Todo Nivel	247
Tabla N°62 Evaluación De La Variable Gestión De La Innovación.....	249
Tabla N°63 Análisis General De Las Dimensiones De La Gestión De La Innovación	251
Tabla N°64 Proceso De Liderazo Según Género	254
Tabla N°65 Proceso De Liderazgo Según Edad	256
Tabla N°66 Liderazgo Según Antigüedad En La Empresa	258
Tabla N°67 Proceso De Liderazgo Según Grado De Instrucción	260
Tabla N°68 Gestión De La Innovación Por Género	262
Tabla N°69 Gestión De La Innovación Según Edad	264
Tabla N° 70 Innovación Según Antigüedad En La Empresa	267
Tabla N°71 Educación Según Nivel Educativo.....	270
Tabla N°72 Encuestas De Liderazgo Según Kouzes Y Posner	273
Tabla N°73 Correlación De Variables Relacionadas	274
Tabla N°74 T. De Student Para Dos Muestras Relacionadas.....	275



INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Modelo De Tushman Y O'Reilly.....	82
Gráfico N° 2 Distribución De La Muestra Según Género.....	121
Gráfico N°3 Distribución De La Muestra Por Edad.....	122
Gráfico N°4 Distribución De La Muestra Por Antigüedad	123
Gráfico N°5 Distribución De La Muestra Por Grado De Instrucción	124
Gráfico N°6 Prácticas De Liderazgo Del Evaluado 1.....	127
Gráfico N°7 Prácticas De Liderazgo Del Evaluado 2	130
Gráfico N°8 Prácticas De Liderazgo Del Evaluado 3	132
Gráfico N°9: Prácticas De Liderazgo Del Evaluado 4	134
Gráfico N°10 Prácticas De Liderazgo Del Evaluado 5	136
Gráfico N°11 Prácticas De Liderazgo Del Evaluado 6	139
Gráfico N°12 Prácticas De Liderazgo Del Evaluado 7	141
Gráfico N°13 Prácticas De Liderazgo Del Evaluado 8	144
Gráfico N°14 Prácticas De Liderazgo Del Evaluado 9	146
Gráfico N°15 Prácticas De Liderazgo Del Evaluado 10	149
Gráfico N°16 Prácticas De Liderazgo Del Evaluado 11	151
Gráfico N°17 Prácticas De Liderazgo Del Evaluado 12	153
Gráfico N°18 Grado De Intensidad De Las Prácticas De Liderazgo Evaluadas	156
Gráfico N°19 Evaluación De Procesos Claves.....	161
Gráfico N°20 Evaluación De Tareas Cruciales	164
Gráfico N° 21 Evaluación De Flujos De Trabajo.....	166
Gráfico N°22 Evaluación De Identificación De Puestos Claves.....	169
Gráfico N°23 Evaluación De Las Responsabilidades Específicas.....	171
Gráfico N°24 Evaluación De Procedimientos Definidos En La Empresa	173



Gráfico N° 25 Evaluación De Conocimiento De Los Procesos De La Empresa	176
Grafico N° 26 Evaluación De La Arquitectura Organizacional	178
Gráfico N°27 Evaluación De La Agrupación Estratégica.....	181
Gráfico N°28 Evaluación De Los Mecanismos De Enlace	183
Gráfico N° 29 Evaluación De Los Sistemas De Retribución	186
Gráfico N° 30 Evaluación De Los Sistemas De Carreras Profesionales.....	189
Gráfico N°31 Evaluación De Los Resultados Obtenidos Diseño De La Estructura Organizativa.....	192
Grafico N°32 Evaluación De Equipos De Trabajo.....	194
Gráfico N°33 Evaluación Del Conocimiento Del Organigrama	197
Gráfico N°34 Evaluación De La Planificación En El Trabajo	199
Gráfico N°35 Evaluación De La Presencia De Comités De Trabajo	201
Grafico N°36 Evaluación De Los Sistemas De Retribución Basados En El Desempeño.....	203
Gráfico N°37 Evaluación De Sistemas De Retribución Basados En El Mérito.....	205
Gráfico N°38 Evaluación De Diseños De Carrera	207
Gráfico N°39 Evaluación De Promociones Y Ascensos	209
Gráfico N° 40 Evaluación De La Dimensión De La Gente.....	212
Grafico N°41 Evaluación De La Subdimensión Capacidades De Gente	214
Grafico N°42 Evaluación De La Subdimensión Motivación	216
Gráfico N°43 Evaluación De La Subdimensión Demografía.....	218
Gráfico N°44 Evaluación Del Indicador Conocimientos	220
Gráfico N°45 Evaluación Del Indicador Utilización De Un Modelo De Competencias.....	221
Gráfico N° 46 Evaluación Del Indicador Proceso De Formación Y Desarrollo.....	224
Gráfico N°47 Evaluación Del Indicador Ajuste Entre Los Intereses Personales Y Objetivos A Lograr	226
Gráfico N°48 Indicador Satisfacción A Través De Incentivos	228
Gráfico N°49 Indicador De La Experiencia De Los Trabajadores.....	230



Gráfico N°50 Indicador De Las Edades De Los Trabajadores.....	232
Grafico N°51 Analisis De La Cultura De La Empresa.....	234
Gráfico N°52 Evaluacion De La Subdimensión Normas	236
Grafico N°53 Evaluación De La Subdimensión Capacidad Para Crear Y Facilitar La Innovación.....	238
Grafico N°54 Evaluación De La Subdimensión Redes De Comunicación	240
Gráfico N° 55 Indicador Compromiso	242
Gráfico N°56 Patrones De Conducta Compartidos Producto De La Experiencia.....	244
Grafico N°57 Evaluación De La Fluidez.....	246
Grafico N° 58 Evaluación Del Indicador Información A Todo Nivel	248
Gráfico N°59 Evaluación De La Variable Gestión De La Innovación.....	250
Gráfico N° 60 Análisis General De Las Dimensiones De Las Dimensiones De La Percepción De Las Condiciones Para La Gestión De La Innovación	252
Grafico N°61 Proceso De Liderazgo Según Género	255
Grafico N°62 Proceso De Liderazgo Según Edad.....	257
Grafico N°63 Proceso De Liderazgo Según Antigüedad En La Empresa.....	259
Grafico N°64 Proceso De Liderazgo Según Grado De Instrucción	261
Gráfico N°65 Percepción de las Condiciones Para La Gestión De La Innovación Según Género.....	256
Grafico N° 66 Percepción De Las Condiciones Para La Gestión De La Innovación Según Edad.....	265
Gráfico N°67 Percepción De Las Condiciones Para la Gestión De la Innovación Según Antigüedad en la Empresa.....	261
Gráfico N°68 Percepción De Las Condiciones Para La Gestión De La Innovación Según Nivel Educativo	271



RESUMEN

El presente estudio pretendió identificar la relación entre el proceso de liderazgo propuesto por Jim Kouzes y Barry Posner (1997) y la percepción de las condiciones para la Gestión de la Innovación según el modelo de Tushman y O'Reilly (1998).

El estudio se encontró dentro de la modalidad de estudio descriptivo-correlacional, con un diseño no experimental de corte transversal, ya que se realizó en un momento único. La población que se consideró estuvo conformada por todos los empleados pertenecientes al departamento de finanzas de una importante empresa de consumo masivo.

Para cumplir con dicho objetivo se utilizaron tres instrumentos. El primero es el Inventario de Prácticas de Liderazgo desarrollado por Kouzes y Posner (1997), el cual determinó las prácticas que conforman el proceso de liderazgo de los Gerentes, Supervisores y Coordinadores del departamento a evaluar, en segundo lugar, se aplicó el Cuestionario de Percepción de las Condiciones para la Gestión de la Innovación desarrollado por Bárbara Manrique (2005), el cual determinó la percepción de las condiciones para la gestión de la innovación y por último un cuestionario de variables demográficas que permitió establecer correlaciones entre las dos variables y los datos demográficos.

La investigación dio como resultado que el liderazgo y la percepción de las condiciones para la gestión de la innovación en promedio de los evaluados entran dentro de la categoría regular y mostraron una correlación positiva y directa de 0,71 entre ambas variables, lo cual indica que en el departamento de Finanzas mientras mayor es el liderazgo mejor son percibidas las condiciones para que se dé la gestión de la innovación.



INTRODUCCIÓN

El presente estudio pretendió determinar la relación existente entre el proceso de liderazgo según Kouzes y Posner (1997) y la percepción de los lineamientos del modelo de gestión de la innovación propuesto por Tushman y O'Reilly (1998) en el departamento de finanzas de una empresa de consumo masivo cuyo nombre no será mencionado para no afectar la imagen de la importante empresa. El problema de investigación se abordará mediante los siguientes capítulos:

En el capítulo I, nos encontramos con el planteamiento del problema a través del cual se abordan a gran escala los problemas que inciden sobre los empleados, los recursos humanos y por supuesto sobre las variables de estudio. El liderazgo se ha convertido en un tema medular para el cumplimiento de los objetivos empresariales, ha sido ampliamente estudiado a lo largo de la historia y se ha buscado generalizar las teorías que buscan explicarlo para su aplicación en las empresas de distintas maneras. Cabe destacar, que la teoría propuesta por Kouzes y Posner (1997) ha tenido gran validez pues son numerosos los estudios y la experiencia de los autores a lo largo de los años. La gestión de la innovación por otra parte, es la herramienta que le permite a los líderes que son efectivos manejar las olas de cambio que pueden resultar fatales si las empresas no mantienen un cierto nivel de estabilidad que les permita alcanzar las metas propuestas. De modo que el planteamiento del problema conduce a la siguiente pregunta de investigación. ¿Cuál es la relación que existe entre el proceso de liderazgo según Kouzes y Posner (1997) y la percepción de la gestión de la innovación según Tushman y O'Reilly (1998) en el departamento de Finanzas de una empresa de consumo masivo?

En el capítulo II encontramos el Marco Teórico, en donde se presenta el sustento teórico de la investigación, a partir de la explicación general de las organizaciones donde se exponen



diversas teorías de resaltantes autores, es aquí de donde proviene el estudio de la variable proceso de liderazgo. De esta se explica su definición, su marco histórico, diversas teorías acerca del tema, como por ejemplo la del modelo de Fieldler presentado a mitad de la década de los años sesenta y fue el primer intento por desarrollar la teoría del liderazgo situacional, también se desarrolla la teoría de Kouzes y Posner (1997) la teoría en la que se basó el presente estudio para desarrollar dicha variable. También en este capítulo se profundiza acerca de la variable percepción de las condiciones para la gestión de la innovación, presentándose diversas teorías acerca de la innovación tales como de Horacio Viana (2000) y se explica el modelo de Tushman y O'Reilly (1998), cuyos lineamientos se utilizaron para elaborar la presente investigación.

En el capítulo III encontraremos el marco metodológico la cual es la parte en la que se discuten los aspectos relevantes a la metodología utilizada, a partir de la cual se llevó a cabo el desarrollo de la investigación: tipo, diseño, población y muestra de la investigación, definición y operacionalización de las variables e instrumentos a utilizar, técnicas de recolección de datos y el método seguido para su recolección.

En el capítulo IV se desarrolla la Presentación, Análisis y Discusión de los Resultados en el cual se presenta la información obtenida mediante los instrumentos aplicados (cuestionarios) en el departamento de finanzas de la empresa de consumo masivo estudiada. Los resultados se presentan mediante tablas y gráficas, para luego analizarlos, lo cual permitió dar respuesta a los objetivos específicos de la investigación.

En el capítulo V se exponen las Conclusiones y Recomendaciones finales a partir del análisis de los resultados obtenidos y el análisis formulado. Se presentan algunas recomendaciones para estudios posteriores que pretendan abordar la problemática planteada.



Al finalizar las Referencias Bibliográficas hacen referencia al material que sirvió de guía y apoyo para la elaboración de la investigación.

En los Anexos se presentan y exponen los documentos que sirvieron de soporte, tales como los organigramas de la empresa, el análisis de fiabilidad de los instrumentos (Alpha de Cronbach) y los instrumentos como tal aplicados.



CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La vida moderna de la actualidad ha estado determinada por diversos factores que influyen directamente sobre todos los subsistemas que coexisten en el universo, tales como la globalización que nos ha llevado a formar parte de una aldea global, en donde la información es instantánea y las noticias se vuelven obsoletas de inmediato según Kouzes y Posner (1997).

Sin embargo, afirman dichos autores que a pesar de vivir en un mundo globalizado, se encuentra fragmentado y más dividido que antes, prueba de ello es que existen más países que antes, entonces la habilidad de los líderes mundiales debe ser mayor al tener entre sus metas unificar a un grupo de poderantes tan diverso y desigual.

A nivel mundial, muchos son los cambios que constantemente se producen, los más significativos de nuestra época han sido el achatamiento de las organizaciones, que según Kouzes y Posner (1997), coincidiendo con Hay Group (2002) han implicado que se desplacen las jerarquías de un jefe poderoso a unas pocas personas acreditadas, lo cual ha significado un desafío al que deben enfrentarse los líderes.

Por otra parte, los autores afirman que el conocimiento es la nueva moneda, es el nuevo recurso económico. Para las organizaciones esto se transforma en que la capacidad de competir depende de la capacidad mental de los empleados y de lo que comúnmente se ha conocido como competencias blandas, el liderazgo es una de ellas.



Tushman y O'Reilly (1998) se plantean que actualmente el panorama para las empresas es más complicado, pues la competencia ha pasado de ser nacional a global y la duración de los ciclos de producción ha disminuido y la calidad, entrega y servicio así como la innovación que son requisitos claves para la competencia.

Ahora el nuevo desafío consiste en superar el problema de la identificación restringida, el cual según Tushman y O'Reilly (1998) surge debido a que las empresas se concentran en el producto en lugar de concentrarse en el proceso y únicamente en preservar sus capacidades esenciales. Esto hace muy difícil para cualquier organización reformarse. Esto se aplica en la mayoría de las empresas exitosas. Es por ello que las organizaciones deben ser ambidiestras, y desarrollar la capacidad de administrar las corrientes de innovación y al mismo tiempo que mantengan cierta estabilidad que les permita alinear su estructura, gente, cultura y procesos, sólo de este modo las empresas serán exitosas a largo plazo.

Peters (2006) refleja otro problema que deben afrontar los líderes en el mundo moderno, es que la carrera por reducir costes hemos dado demasiada poca importancia a la calidad y al servicio, o como lo afirman Kouzes y Posner (1997) que las organizaciones han eliminado puestos de trabajos a un ritmo nunca antes visto, con la finalidad de concentrarse en sus negocios en menos industrias trayendo como consecuencia que la mayoría de los empleados sean temporales y trabajan para un determinado proyecto y luego se dispersan.

Antonorski (1995) afirma al respecto que las empresas que han alcanzado la competitividad coinciden en que el factor humano es la clave para el logro de un desempeño superior, viéndose reflejado en términos de calidad del producto, eficiencia, rapidez, servicio al cliente.



La memoria de grado de Gloria Urrunaga (2001), así como autores como Gómez, L. y Balkin (1998), Ulrrich (1999), concuerdan en logro de la efectividad o competitividad de una empresa está en el desarrollo de ciertas actividades de gestión de recursos humanos entre las que se destacan la habilidad de una organización de alinear su estrategia de gerencia de recursos humanos a su estrategia de negocio y trabajo en equipo

Este mismo autor afirma que las habilidades de los empleados son el motor de la estrategia, dentro de estas habilidades se encuentra el liderazgo que según Tushman y O'Reilly (1998) permite a los líderes encabezar el cambio.

Kouzes y Posner (1997) destacan que existe por parte de los empleados disgusto, enfado y pesimismo, y por otra parte la lealtad de las instituciones hacia los empleados ha mermado notablemente desde los últimos años. Casi la mitad de la población es cínica y los cínicos no buscan mejorar las cosas. Esto dificulta aún más la tarea de los líderes al tener que lidiar con un grupo de renuentes.

Mucho se ha hablado sobre liderazgo, desde el surgimiento de la teoría de los rasgos en 1945 pasando por la teoría de las conductas, desarrollada por Siluka en 1982, el desarrollo de las teorías del liderazgo situacional comenzando por la teoría de Fieldler y el modelo camino meta y el liderazgo transaccional y transformacional de Bass en 1990.

Lussier y Achua (2002) agrupan las teorías de liderazgo en cuatro categorías: las teorías de rasgos, de comportamiento de contingencia e integral, afirman que las dos primeras se pueden englobar en lo que serían las teorías universales pues son producto del esfuerzo por encontrar el



mejor estilo de liderazgo aplicable a todas las situaciones. Luego se pasó a la teoría de contingencia, las cuales buscan explicar la efectividad del líder, los seguidores y la situación.

Peters (2006) destaca la importancia del líder al convertirse en creador, conformador o portador de habilidades y afirma que el liderazgo hoy día debe ser más reactivo que proactivo, al convertirse los líderes en incubadores de campeones

Siguiendo la teoría de Dave Ulrich, Jack Zenger y Norm Smallwood (1999), el liderazgo está en función de que los líderes realicen ciertas “prácticas” y logren los “resultados esperados”, ésta es una ecuación en donde ambas variables se potencian, una multiplica a la otra, no son sumatorias, por lo tanto si alguna de las dos se encuentra baja, se presenta una brecha en el liderazgo.

Sin embargo, según Peters (2006), se deben tener las herramientas para poder lograr la comprensión y la definición de las corrientes y las dinámicas de la organización para así adaptar los estilos de liderazgo y de este modo formar equipos que encabezen el cambio y la innovación.

Tushman y O'Reilly (1998) afirman que el papel que juegan los líderes en las dinámicas de cambio es esencial, pues su función consiste en encabezar el cambio y la innovación. Citando a un estudio realizado por Mc Kinsey & Company que afirma que 2/3 de las compañías antes de iniciar procesos de cambio sustituyen a sus líderes. Pues son los líderes quienes toman las decisiones y conducen a la organización hacia el éxito o el fracaso, aparte de influir en la cultura, la cual es una de las variables fundamentales del modelo que proponen para la gestión de la innovación.



Según Robbins (1998) temas como el liderazgo, la tecnología y la globalización son determinantes en la competencia y supervivencia de las organizaciones, el mundo del trabajo ha cambiado, y el cambio es el tema que cada gerente debe enfrentar.

Según Porter (1999) una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existiendo diversas fuentes de ventajas competitivas tales como: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos en los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia.

Porter, (1999) plantea 3 tipos de estrategias genéricas que deben seguir las compañías para alcanzar la competitividad: ser el productor líder, limitarse a un nicho de mercado específico o buscar la diferenciación del producto.

Peters (2.006) afirma que son las competencias diferenciadoras las que conducen a una empresa a cumplir con sus estrategias competitivas, afirma también que se debe romper con los paradigmas estratégicos que no se aplican en la realidad, pues es imposible que una empresa sea la mejor en todos los aspectos, las competencias diferenciadoras se encuentran en el mundo real y es más probable que las empresas las logren. Estas competencias se desarrollan en una organización que posee un clima innovador en donde se gestiona la empresa como un organismo adaptativo y donde debe existir un liderazgo proactivo, el líder es quien escucha a sus empleados, y desarrolla un conjunto de objetivos financieros atrevidos.



El mismo autor citando a empresas innovadoras como RP, Racychem corporation 3M, J&J y Pepsi deben su éxito a la existencia de un clima innovador, destacando la importancia de la gestión de la innovación.

Vivimos inmersos en un mundo donde absolutamente todo se encuentra en constante en cambio, según Spencer (1998) en su famoso libro *¿Quién se ha llevado mi queso?* Lo único permanente es el cambio y los organismos que no se atreven a cambiar se extinguen, hablar de innovación es hablar de cambio, tal como afirman Orengo, Grau y Peiró (2002) pues toda innovación implica cambio y la capacidad de estar abiertos al cambio según Kouzes y Posner (1997) es una de las características de los líderes eficaces.

Venezuela, no se escapa de sufrir los problemas mundiales, aparte de ello, al parecer nos dejamos llevar por lo que Tushman y O'Reilly (1998) consideran el síndrome del éxito, según el cual el éxito a corto plazo se puede transformar en un fracaso duradero, pues los líderes de nuestro país no han aprendido a mantener a un país ambidiestro, viéndose la política desde el punto de vista gerencial, así pues durante los años de la aparición del petróleo era una época del auge en la económica y la calidad de vida era una de las mejores a nivel mundial, y lamentablemente con el tiempo la situación se fue empeorando hasta los niveles actuales por falta de buenos líderes o escasez de liderazgo en la población.

Según Riutort (2006) en el período 1999-2004 si bien los niveles de inflación registrados han sido menores que en período 1995-1998, el porcentaje de pobreza se ha incrementado en comparación con el período anterior. El valor de la canasta normativa de consumo aumentó en un 177%, mientras que el ingreso per cápita aumentó únicamente en un 130%. Ocasionándose así una pérdida del poder adquisitivo cercana al 23%. Conjuntamente, la severidad y la intensidad de la pobreza se incrementaron. Lo cual indica que el ingreso medio de los pobres se alejó de la línea de pobreza.



Por otra parte el mismo autor afirma que el escaso dinamismo de las inversiones, el alto desempleo, la informalidad y las crisis sociales y políticas vividas impidieron que la economía generara ingresos necesarios para reducir la pobreza más allá de los niveles alcanzados en el 1998. Sin embargo, en el 2005 se produjo una reducción en los niveles de desempleo, informalidad y aumento en el poder adquisitivo y la pobreza tiende a reducirse, pero se produce una mayor desigual de la distribución del ingreso.

Según cifras oficiales del Instituto Nacional de Estadísticas (2007) el desempleo se ha reducido desde un 11,1% en Enero a un 8,0% en Mayo de 2007. Por otra parte, en enero de 2006, 54% de los empleados pertenecían al sector formal y para enero de 2006 este sector se incrementó a 56%. Estas cifras podrían resultar engañosas tal y como afirma la Revista Dinero (2005) en lo que define como la alquimia del desempleo, según la cual las cifras de desempleo son sólo simples dígitos que no engloban muchos factores, tales como el porcentaje de la población que se ha unido a los planes sociales que ofrece el gobierno, los cuales no se toman en cuenta para la realización de estas estadísticas y que reducen el número de personas que se encuentran desempleadas, pues dejan de formar parte de la población económicamente inactiva.

Todos estos aspectos anteriormente planteados, la cual según Rafael García (2005), se integran a un espacio de movilidad entre un conjunto de sistemas dentro de sistemas de diferente complejidad, los cuales son: el mundo compuesto por países que están integrados por organizaciones, que están compuestas por equipos sinérgicos, conformados por individuos quienes tenemos la tarea de administrar la vida en la tierra.

Según esta teoría, los problemas de un sistema afectan directamente a los otros, entonces los líderes a pesar de todo ello, se ven en el desafío de liderar organizaciones ambidiestras que



sepan administrar las olas de cambio y al mismo tiempo mantener la estabilidad necesaria en la empresa.

Por otra parte, los departamentos de finanzas de las empresas hoy más que nunca están jugando un papel primordial pues según Galaz y Ruiz (2007). El departamento de finanzas ayuda a definir la estrategia de la compañía al traducir conceptos como el retorno del capital en términos que signifiquen algo para los demás empleados que orientan los productos y servicios de la compañía. De modo que esta gerencia posee un impacto medular en la creación de valor.

Según dichos autores, el área financiera termina siendo vista como "apóstol del valor", se asegura que cada persona en la empresa entienda los conceptos detrás de "costo de capital" y "retorno de inversión" y utiliza esa comprensión para tomar decisiones. Los compradores buscan plazos adicionales para pagar sus facturas y mayores descuentos por pago anticipado.

Afirman también, que aun en el papel de un humilde asistente de vuelo, Finanzas puede hacer más que apaciguar a los reguladores e inversionistas con los datos necesarios. También puede ayudar a mejorar las expectativas suministrando los datos que dan al mercado una razón para creer en su brillante futuro.

Finanzas hace todo esto no sólo rápida sino puntualmente. De esa manera no pierde el aliento al tener que corregir los números después, un notorio asesino del valor. No importa la forma en que Finanzas crea valor, es fundamental que se circunscriba estrechamente a las operaciones.

Por otra parte, Venezuela vivirá con la reconversión monetaria un cambio que podría denotarse como radical, el cual afectará directamente las finanzas de las empresas, en donde las organizaciones ambidiestras específicamente el área de finanzas deberán tener la capacidad de



manejar esta ola de innovación o cambio y a la vez brindar la estabilidad necesaria para cumplir con sus procesos.

Según Gastón Parra (2007) presidente del Banco Central de Venezuela, "la reconversión monetaria traerá consecuencias negativas para las empresas. A partir de octubre éstas deberán elevar su capital humano para dedicarse sólo a estos cambios. Las listas de precios, nómina, contabilidad y transacciones deberán reajustarse, y eso requerirá que se modifiquen los softwares administrativos". Motivo por el cual es importante que las empresas y en particular el área financiera gestionen y lideren el cambio y la innovación de manera adecuada.

El presente estudio tuvo como objetivo determinar la relación existente entre el proceso de liderazgo según Kouzes y Posner (1997) y la percepción de las condiciones para la gestión de innovación propuesto por Tushman y O'Reilly (1998) en el departamento de finanzas de una empresa de consumo masivo cuyo nombre no se menciona para no afectar la imagen corporativa de la misma.

Para ello el estudio estuvo basado en el enfoque de Kouzes y Posner (1997), el cual según ellos mismos es el resultado de estudios que se han basado en estudios a lo largo de once años y provenientes de encuestas realizadas a diez mil líderes y cincuenta mil poderantes, de los cuales han seleccionado cinco prácticas fundamentales que realizan los líderes exitosos, la cual afirman ser una evidencia contundente sobre un tema que es considerado blando. De modo que comportamientos humanos pasan a practicables en cualquier momento.

Los autores, han revisado las prácticas propuestas por ellos en 1987 y sorprendentemente a pesar de todos sucesos y cambios acontecidos, tales como la caída del muro de Berlín y la aparición del fenómeno de la globalización, las prácticas admiradas por los poderantes en sus



seguidores continúan siendo las mismas, es por ello que estas son imprescindibles en el mundo actual con el aplanamiento de las organizaciones, el cambio de las estructuras de mando y control y el poder que ha ganado el conocimiento como nueva base del valor económico.

Las dimensiones a partir de las cuales se analizará el proceso de liderazgo, son las propuestas por Kouzes y Posner (1997), quienes afirman que el proceso de liderazgo eficaz se evidencia mediante las siguientes prácticas por parte de los líderes:

- **Desafiar el proceso:** los líderes buscan oportunidades y se aventuran a lo desconocido, están dispuestos a correr riesgos. Hacen innovaciones y experimentan y las consideran oportunidades de aprendizaje.

Según los autores, esta práctica está relacionada con la creación de nuevas instituciones, la resolución de crisis graves, el triunfo en la guerra, la organización de movimientos revolucionarios, protestas para mejorar las condiciones sociales, cambios políticos, innovaciones o alguna otra transformación social. Esta es la práctica más importante, y la que destaca la importancia de los líderes en épocas de cambios.

Kouzes y Posner (2004) Afirman que las personas que se convierten en líderes no siempre han buscado los retos a los que se enfrentan, los retos muchas veces los busca, pero las decisiones y las iniciativas que se toman son cruciales.

Peters (2006) citando un artículo en la revista Fortune, afirma que en una entrevista con el hijo del fundador de U.S Shoe informa que su éxito se debe a una filosofía que acepta los riesgos. Del mismo modo que Hp, 3M Pepsi, Campbell soup U.S Shoe tienen mayor práctica de un espíritu emprendedor que las ha llevado a ocupar una posición competitiva.



• **Inspira una visión compartida:** los líderes desarrollan una visión de futuro, y conllevan a sus seguidores a comprometerse con ella como si fuera propia, así se forman intereses mutuos.

Kouzes y Posner (2004) afirman que cuando las personas se convierten en líderes, bien sea por voluntad propia o inducidos, usualmente les falta una visión clara del futuro. Al comienzo tienen preocupaciones, deseos, esperanzas, sueños, en torno a los cuales organizan sus acciones. Sin embargo, comienzan a visualizar el futuro encontrándose a si mismos. Es un proceso intuitivo, emocional. Pero tener una visión del futuro no es suficiente, deben motivar a sus poderantes a cumplir esa visión, la cual no puede ser impuesta.

Estos autores afirman que los cínicos tienen 25 razones por las cuales algo no se puede lograr, sin embargo, el entusiasmo es contagioso, y los líderes deben entusiasmar a sus seguidores para lograr sus metas.

• **Habilitar a otros a actuar:** los líderes obtienen el apoyo de sus seguidores para el cumplimiento de los objetivos mediante la creación de metas cooperativas y de confianza mutua, logran que sus seguidores se sientan importantes, fuertes e influyentes.

Los líderes efectivos no acaparan el poder sino que lo entregan, de modo que cuando las personas tienen mas albedrío, autoridad e información, emplean sus energías para producir logros extraordinarios. De tal manera que el liderazgo es una relación fundada en la confianza en los poderantes.



- **Servir de Modelo:** los líderes son muy claros en sus valores y creencias en cuanto a la organización y a nivel personal, mantienen sus proyectos según las metas planteadas, para ello, se apegan a sus valores y enseñan mediante el ejemplo de cómo esperan que los demás se comporten, mediante el desarrollo de metas claras y concretas.

Tushman y O'Reilly (1998) afirman que los líderes encabezan el cambio y conducen mediante el ejemplo y de este modo transmiten patrones a los seguidores acerca de los comportamientos que son importantes en la organización.

- **Brindar Aliento:** los líderes reconocen el desempeño de sus seguidores, reconociendo sus aportes individuales y celebrando sus logros.

El camino que se sigue para lograr las metas puede resultar arduo y duro, la gente puede sentirse fatigada, frustrada y desencantada y con frecuencia puede tener la tentación de renunciar. La labor de los líderes consiste en estimular a sus poderantes a seguir adelante, bien sea por medio de grandes gestos o actitudes simples y de este modo le demuestran a sus seguidores que son capaces de triunfar.

Por otra parte, la investigación pretendió determinar la percepción de las condiciones del departamento para que se dé la gestión de la innovación según Tushman y O'Reilly (1998), quienes definen la gestión de la innovación como el proceso de orientar y dirigir los procesos tanto humanos como técnicos y económicos con la finalidad de incrementar la generación de conocimientos a fin de aplicarlos en la estructura de la empresa.

Estos autores proponen un modelo con la finalidad de identificar las razones originales de la resistencia a la innovación y al cambio, así como determinar las brechas de desempeño actual



y si el funcionamiento de la organización está alineado para alcanzar la estrategia, visión, objetivos y metas trazadas.

Tushman y O'Reilly (1998) destacan el papel de los líderes al conducir mediante el ejemplo, de modo que influyen en los sistemas de control social de sus unidades al modelar la cultura a través de la participación o sistemas de participación, de modo que transmiten a los empleados mensajes vívidos acerca de qué comportamientos y actitudes son importantes y por otra parte, tienen la responsabilidad de diseñar sistemas integrales de reconocimiento y control dirigidos a aquellas actitudes y comportamientos que resultan cruciales para alcanzar el éxito.

De esta manera, las dimensiones a partir de las cuales se evaluaron los lineamientos del modelo de Tushman y O'Reilly fueron los siguientes:

- **Procesos Claves** son un conjunto de actividades relacionadas entre si que partiendo de una o más entradas se transforman generando un resultado. Dentro de los procesos claves se evaluaron las siguientes subdimensiones: Flujos de Trabajo y Tareas cruciales.

- **Arquitectura Organizacional:** Es la estructura formal de las unidades de la empresa. En otras palabras, la manera como se agrupan las tareas en los puestos. Los arreglos formales alcanzan las estructuras manifiestas, roles, mediciones y sistemas que se emplean para dirigir, controlar y motivar los individuos y grupos para realizar las tareas indispensables para la unidad, aunque ello no siempre garantiza una alineación perfecta, en cambio si la arquitectura organizacional es equivocada, es probable que conduzca hacia el fracaso, la estructura es el patrón formal de las relaciones entre los grupos y los individuos, de esta manera fomenta las vías para el uso de las capacidades de la empresa. La arquitectura organizacional estuvo determinada por las siguientes subdimensiones: agrupación estratégica, mecanismos de enlace, sistemas formales de retribución, Sistemas de ascensos y promoción de carreras profesionales.



- **Gente:** Las empresas se ven obligadas a buscar otras actitudes en las personas, que les permitan estar dispuestas a comprometerse con una causa con buen sentido del humor e interés en el equipo de trabajo. Es bien conocido que lo que hace grande a las empresas es la grandeza de la gente que la integra. De modo que las empresas que han logrado prosperar han comprendido que deben ofrecer significado y sentido un contexto y marco que incite el florecimiento y aumento del potencial individual. Esta dimensión se evaluó de acuerdo a las siguientes subdimensiones: Capacidades de los empleados, Motivación y Demografía.

- **Cultura organizacional.** Elena Granell (1997) afirma que es un conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidos y transmitidos en una organización que son adquiridos a los largo del tiempo y que han resultado exitosos para el logro de los objetivos. Dentro de esta dimensión se evaluaron las siguientes subdimensiones: normas, valores y redes de comunicación.

Hasta el presente, haciendo una revisión de los estudios más importantes realizados en la UCV, USB y UCAB, solo el realizado por Bárbara en el 2005 que identifica las condiciones existentes para la gestión de la innovación en empresas de telecomunicaciones del área metropolitana según Tushman y O'Reilly obteniendo como resultado que las variables para la gestión de la innovación se encuentran alineados, no se han realizado estudios importantes de innovación que tomen en cuenta la importancia de la congruencia entre hechos relacionados con la cultura organizacional y sus políticas, procesos claves, estructura organizacional y la decisión de innovar.

En cuanto a liderazgo según Kouzes y Posner, se ha analizado el proceso del liderazgo como tal en una empresa del sector farmacéutico por Galindes y Payares (2004), se ha relacionado con inteligencia emocional por Pinto y Rodríguez (2004), en el cual no se obtuvo



una correlación significativa y en el 2006 Canizzo y del Moral, lo relacionaron con clima organizacional en el sector farmacéutico y tampoco resultó significativa la correlación, y por último Payares y Galindez (2004) que realizaron un análisis diferencial del proceso de liderazgo en el área de ventas de una empresa del sector farmacéutico.

El presente estudio, se enfocó en determinar de que manera el liderazgo de los gerentes, supervisores y coordinadores del departamento de finanzas de una empresa de consumo masivo influyen en la percepción de las condiciones que hacen posible la gestión de la innovación, siendo la misma la semilla para la innovación, en otras palabras, fue un intento por determinar si un proceso de liderazgo eficaz incide en la manera en la que se perciben las condiciones necesarias para la gestión de la innovación .

La empresa donde se aplicó el estudio registró ventas en el último semestre por encima de lo presupuestado según la alta gerencia, y cada vez la meta que se fijan es mayor. De modo tal que dicha empresa representa un importante ingreso para la economía en impuestos y por otra parte es una gran fuente generadora de empleos que está ayudando a solventar problemas sociales mediante sus políticas de responsabilidad social.

En tal sentido el papel de los líderes ha sido clave al saber conducir la organización a lo largo de un entorno tan complicado como el que vivimos.

Ante estos planteamientos la pregunta de investigación que se ha planteado es la siguiente: ¿Cuál es la relación que existe entre el proceso de liderazgo según Kouzes y Posner (1997) y la percepción de las condiciones para la gestión de la innovación según Tushman y O'Reilly (1998) en el departamento de Finanzas de una empresa de consumo masivo?



OBJETIVOS

Objetivo General:

Determinar la relación entre el proceso de liderazgo según Kouzes y Posner (1997) y la percepción de las condiciones la gestión de la innovación según el modelo Tushman y O'Reilly (1998) en el departamento de Finanzas de una empresa de consumo masivo.

Objetivos Específicos:

- Determinar la presencia del inventario de prácticas de liderazgo desarrollado por Kouzes y Posner (1997) en Gerentes, supervisores y coordinadores del departamento de Finanzas de una empresa de consumo masivo.
- Determinar la percepción de las condiciones para la aplicación de la gestión de la innovación en el departamento de Finanzas de una empresa de consumo masivo según los lineamientos del modelo de Tushman y O'Reilly (1998)
- Agrupar los resultados obtenidos del proceso de liderazgo según Kouzes y Posner (1997) y de percepción de las condiciones para la gestión de la innovación según Tushman y O'Reilly (1998) de acuerdo a variables demográficas.
- Determinar la relación existente entre el proceso de liderazgo según Kouzes y Posner (1997) y la percepción de las condiciones para la gestión de la innovación según Tushman y O'Reilly (1998)



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

LIDERAZGO

1.- DEFINICIONES DE LIDERAZGO.

Se podría definir el liderazgo es la capacidad que poseen lo seres humanos para dirigir un grupo en torno a un fin común.

“Liderazgo se puede definir como el arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes” (Kouzes y Posner 1997, p. 73). Afirman que debe existir el deseo, sin ello, el liderazgo no implica un compromiso voluntario, esto se da mediante recompensas o presiones externas.

Tannenbaum, Weschle y Massarik (1971) lo definen como la influencia ejercida por medio del proceso de comunicación dirigida hacia el logro de una meta o metas

Siluka (1982) citado por Altuve y Serrano (1999) afirma que el liderazgo es un proceso administrativo que está determinado por la confidencialidad en los asuntos de los otros. Es un conjunto de conductas ejecutadas por los jefes, quienes son seres humanos al igual que los seguidores.

Clark y Clark citado por Altuve y Serrano (1999) afirma que el liderazgo es una actividad o conjunto de actividades que pueden ser observadas en otros que se llevan a cabo en un grupo,



organización o institución en el que participan el líder y sus seguidores que voluntariamente se unen para alcanzar los objetivos comunes.

Gibson, Ivancevich y Donnelly, (1996) definen el liderazgo como un esfuerzo por utilizar distintos tipos de influencia no coercitivos para que los individuos se motiven a cumplir algún objetivo.

Kotter (1990) Define el liderazgo basándose en las conclusiones de su investigación como la práctica de motivar a las personas con el objetivo de que se orienten voluntariamente hacia el logro de objetivos del grupo.

2.- DEFINICIÓN DE LIDER

Goleman, Boyatzis y McKee (2003) Definen al líder como la persona a la cual recurren los demás en busca de claridad y convicción que requieren para enfrentar, superar o realizar una determinada tarea.

Morales et al(1994) afirma que una persona puede convertirse en líder proporcionando a sus seguidores incentivos que ellos por si mismos no podrían conseguir, de esta manera los seguidores se sienten en deuda con el líder, otorgándole un gran prestigio y estima y en consecuencia el líder ganará estatus y los seguidores se someterán a su autoridad.

3.- ¿EL LIDERAZGO ES INNATO O APRENDIDO?

Lussier y Achua (2002) afirman que los líderes nacen con cierta capacidad de liderazgo y además la cultivan, así pues las habilidades cognoscitivas y los rasgos de la personalidad son



innatos en una parte, de este modo los líderes que poseen determinadas características pueden tener una mayor capacidad de liderazgo

Hersey, Blanchard y Johnson (1998) citados por Betancourt y Marval (2006) afirman que el éxito del liderazgo ya es determinado al nacer, sin embargo cualquier persona puede convertirse en líder, es decir, las experiencias laborales, dificultades y oportunidades, la educación, el ejemplo de modelos y guías se suma para formar un líder.

4.-TEORÍAS DE LIDERAZGO

4.1- TEORÍAS DE LOS RASGOS

Hersey, Blanchard y Johnson (1998) citados por Betancourt y Marval (2006) afirman que para 1945 las teorías de liderazgo más comunes estaban orientadas a los rasgo, de modo que ciertas características como la energía física y el don de gente eran indispensables para que se diera un liderazgo eficaz. De modo que solo aquellos que las poseían podían desempeñarse como líderes.

4.2.- TEORÍAS DE LAS CONDUCTAS:

Se centran determinados comportamientos que debe realizar un líder efectivo. Según Amorós (2007) estas teorías proponen que los líderes se diferencian mediante comportamientos específicos de los que no lo son.



4.3.- ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE OHIO

Según Morales et al(1994) estos estudios estuvieron vinculados a determinar que conductas realizan los líderes y determinar las dimensiones relacionadas con ellas podrían estar relacionadas con el rendimiento del grupo y la satisfacción de los subordinados.

Según Amorós (2007) estos estudios encontraron dos dimensiones:

- **Estructura de inicio:** se refiere a la medida en que el líder puede estructurar su rol y los de sus subordinados.
- **Consideración:** se refiere a la medida en que el líder puede tener relaciones laborales que se caractericen por el respeto a los subordinados y la consideración con sus sentimientos.

4.3.- ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN

Según Amorós (2007) estos estudios descubrieron dos dimensiones del comportamiento de los líderes que denominaron orientación al empleado, que se refiere a las personas que enfatizan las relaciones interpersonales y muestran un interés en personal en las necesidades del subordinado y orientación a la producción tienden a enfatizar los aspectos técnicos o laborales y su preocupación principal es el logro de las metas y para ello los miembros del grupo se consideran como medios para lograr el fin.

Estos estudios concluyeron que una alta productividad estuvo asociada a los líderes orientados al empleado.



4.4.- TEORÍA DEL INTERCAMBIO ENTRE EL LÍDER Y LOS MIEMBROS (LMX)

Robbins (1998) afirma que esta teoría sostiene que debido a la presión del tiempo, los líderes establecen una relación especial con un grupo pequeño de subordinados. Este grupo capta la mayor parte de la atención del líder. Por otro lado, los que quedan en el exterior de este grupo se les dedica menos atención y las relaciones que se establecen son de supervisor subordinado. De este modo al comienzo de la relación con el subordinado el líder lo clasifica implícitamente y este tipo de relación se mantiene en el tiempo.

4.5 LIDERAZGO SITUACIONAL.

“El efecto del tipo de la personalidad y el comportamiento del líder, así como las características del seguidor, sobre el desempeño del grupo casi siempre depende sobre el contexto en el cual acontezca el liderazgo” (Robbins, 1998, pp432). Dentro del liderazgo situacional se encuentran según dicho autor los siguientes modelos:

4.6.- MODELO DE FIELDLER:

Según Robbins (1998) fue el primer intento amplio por desarrollar una aproximación situacional del liderazgo, fue presentado a mitad de la década de los sesenta. Dicho modelo propone que el desempeño efectivo del grupo depende de que exista una relación apropiada entre el estilo del líder y el nivel en el cual la situación otorga control e influye al líder.

Dicho autor afirma que Fiedler considera tres variables que determinan un liderazgo efectivo:

- 1.- Las relaciones líder-Miembro



2.-Estructura de la tarea.

3.- Posición de poder.

4.7.- EL MODELO CAMINO META

Según Robbins (1998) este modelo considera que la labor del líder debe consistir en guiar a sus seguidores hacia el logro de metas y proporcionarles la dirección y el apoyo requeridos para lograr sus objetivos. Este modelo considera dos tipos de variables: aquellas que no controlan los subordinados y aquellas que son parte de las características personales de los subordinados. De este modo el líder eficaz será aquel que este acorde con las fuentes de estructura ambiental y con las características del subordinado

4.8.- PETER DRUCKER (1983).

Afirma que es necesario el estudio de las cualidades básicas de la dirección, las cuales se encuentran en la moral y la integridad de los líderes, valores sociales, etc. Sin embargo, muchos no le ven rentabilidad, la cual tienden a medir por cifras y no por resultados.

Por otra parte, el autor afirma que es cierto que el desempeño de la empresa se puede incrementar aumentando el rendimiento de los equipos, entonces, la eficiencia puede estar determinada por: la selección de inversiones, decisiones de personal, innovación y planificación.

Drucker (1983) afirma que actuar mediante el ejemplo es la manera más eficaz de dirigir a otros, esto quiere decir que los líderes deben actuar pensando en que sus acciones serán observadas por sus seguidores y tomadas como ejemplo



4.9.- ROBBINS (1998)

Robbins (1998) tiene una visión global de todas las teorías de liderazgo al afirmar que existen tantas definiciones de liderazgo como personas que han intentado definirlo y afirma que el liderazgo es la capacidad de influir en un equipo y obtener metas.

Robbins (1998) afirma que hay dos formas en las cuales se da el liderazgo, la primera en una posición formal en la cual puede tener personas a su cargo y posee un determinado grado de autoridad, y la segunda es asumir por su propia voluntad un papel de liderazgo en la organización que integra.

4.10- BENNIS Y NANNUS (1985)

Bennis y Nannus (1985) afirman que para que se desarrolle el liderazgo deben existir los siguientes elementos:

Compromiso: todo líder debe ser capaz de comunicar a sus seguidores la visión de la organización, de esta manera, el papel del liderazgo es esencial para los recursos humanos.

Complejidad: determinada por los cambios repentinos en el contexto social cambiante que afecta a la organización.

Credibilidad: los actos que realizan los líderes deben estar acordes con los pensamientos, de este modo lograrán la credibilidad. Mientras mayor credibilidad posea el líder, mayor apoyo tendrá de sus seguidores.



Bennis y Nannus (1985) afirman que los líderes adquieren mayor conocimiento cuando se encuentran obstáculos en su camino

4.11- KOTTER (1990)

Afirma que el liderazgo se caracteriza por:

- Compartir una visión de lo que debe ser la organización y desarrollar estrategias para que se logre esa visión.

Lograr que los recursos humanos trabajen de manera cooperativa.

4.12- PETER SENGE (1992)

Afirma que las organizaciones orientadas hacia el aprendizaje, extraen las experiencias para utilizar la información en un futuro, maniobrando en un contexto altamente cambiante. Para ello es indispensable que los líderes posean una visión sistémica, que se encuentren abiertos y dispuestos al diálogo continuo que les permita de esta manera alinear a los seguidores hacia los propósitos comunes

4.13-LEE BOLMAN Y TERRENCE DEAL (1995).

Estos autores, han observado que el liderazgo y gerencia son dos términos totalmente distintos, sin embargo, ambos resultan indispensables.

Bolman y Deal (1995) afirman que actualmente, los gerentes y supervisores se ven enfrentados a nuevos retos, en donde no solo requieren ser objetivos para resolverlos, sino poseer una visión clara y un gran compromiso, característico de un líder sabio.



Los autores afirman que en un futuro, los líderes tendrán la responsabilidad de hallar nuevas opciones para la organización, que permitan liberar el potencial latente de los individuos e incrementar la productividad de los equipos.

Bolman y Deal (1995) afirman que el liderazgo se ha modificado en el transcurso de los años, ante lo cual los gerentes y supervisores se han visto en nuevos retos, los cuales comienzan por aplicar la idea correcta en el momento preciso de manera que se incremente el desempeño, en esto se basa la gerencia del liderazgo por ello, hay que tomar en cuenta el contexto, que influye en aquello que los líderes deben y determina lo que pueden hacer.

Para estos autores, las cualidades que debe poseer un líder son: “visión, fuerza y compromiso y su carácter situacional” (Bolman y Deal, 1995, p 17).

4.14- STEPHEN R COVEY (1995).

Covey (1995) afirma que los líderes:

- Aprenden continuamente.
- Tienen vocación por servir.
- Irradian energía positiva.
- Creen en los demás.
- Ven la vida como una aventura.
- Son sinceros.
- Se ejecutan para la auto renovación.



4.15.- ULRICH, ZENGUER Y SMALLWOOD (1999) RESULTADOS EN CUANTO A LOS EMPLEADOS

“Los líderes logran resultados en materia de empleados cuando el capital humano aumenta con el tiempo y suple continuamente las necesidades de la organización” Ulrich (1999 et al, p.66)

Ulrich (1999 et al) define capital humano como los conocimientos de los empleados como individuos, propone también que puede definirse como los conocimientos y los sentimientos de los empleados, así pues se le asigna valor al conocimiento, la educación, la experiencia y la capacidad creadora de los empleados.

Ulrich (1999 et al) afirma que el capital humano está en función de dos variables: capacidad de los empleados y dedicación de los empleados, ambas deben mantenerse en un equilibrio pues una potencia a la otra.

“Para acrecentar el capital humano se necesita tanto capacidad como dedicación” Ulrich (1999 et al, p.67).

Ulrich (1999 et al) propone que se deben tener en cuenta los siguientes principios sobre el capital humano:

- El capital humano está subutilizado: el capital humano cobrará mayor importancia en la medida que la economía de servicios crezca.



- El capital humano es uno de los pocos activos susceptibles a valorizarse: pues se encuentra obligado a crecer para que la organización prospere, el papel del líder consistirá en convertir el capital humano en valor para sus clientes y a su vez lograr que los conocimientos de los empleados sean productivos
- El capital humano es portátil, los empleados con el mayor capital humano pueden conseguir oportunidades de trabajo en otras empresas, es por ello que estos voluntariamente toman la decisión de donde trabajar, por lo tanto los beneficios económicos les es menos importante que crear algo con sentido, el papel de los líderes consiste entonces en buscar nuevas formas de dedicación.
- En muchas empresas el capital humano ha sido mal administrado y subadministrado; es por ello que la mayoría de los empleados se sienten descontentos con sus anteriores experiencias de trabajo, y las empresas suelen desconocer esta realidad
- El capital humano dentro de una empresa guarda una correlación directa con la manera como los clientes perciben la empresa, la opinión de la clientela de las empresas guarda una relación directa con el servicio que se presta en el local o expendio y no con las campañas de relaciones públicas, es decir, dicha imagen proviene de los empleados que atienden directamente a la clientela.
- El capital humano hace funcionar todo lo demás: Para salir adelante, las empresas necesitan líderes que promuevan la utilización del capital humano



4.16.- GOLEMAN, BOYATZIS Y MCKEE (2003)

Afirman que para algunos autores el líder debe lograr que los sentimientos positivos de los seguidores y consideran que esto ocurre cuando el líder produce resonancia, lo cual definen como un clima emocional positivo y básico para movilizar al ser humano, así pues afirman que el grado de inteligencia emocional del líder determina el grado en que el líder gestiona sus emociones para lograr que un grupo alcance sus metas, estableciendo así un liderazgo resonante.

5. PROCESO DE LIDERAZGO SEGÚN KOUZES Y POSNER (1997).

Kouzes y Posner (1997) en sus investigaciones, han demostrado que el proceso de liderazgo exitoso implica cinco prácticas las cuales cinco prácticas las cuales involucran diez compromisos, cada compromiso por su parte, implica desarrollar algunas actividades por parte de los líderes.

5.1.-DESAFIAR EL PROCESO.

Kouzes y Posner (1997) Afirman que la principal función de los líderes consiste en conducir a sus empleados a lugares donde nunca han estado, a través de caminos inexplorados, deben buscar oportunidades, su labor consiste en alterar el statu quo, crear algo inédito, vencer el sistema, buscan oportunidades para hacer lo que nunca se ha hecho.



Compromiso 1: Salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar y crecer, innovar y mejorar.

Este compromiso implica tres prácticas según Kouzes y Posner (1997):

a) Despertar la motivación intrínseca: el desafío despierta la motivación intrínseca, sin embargo, el mismo no debe ser tan grande, de tal manera que resulte desalentador, los líderes deben ser conscientes de que las personas necesitamos tener el éxito ante los desafíos.

Para estos autores, los líderes deben ofrecer recompensas extrínsecas como dinero, acciones, bonificaciones, prestigio y posiciones, sin embargo, también debe haber motivaciones intrínsecas como el aprendizaje, la autoestima, el orgullo, la competencia y servicio, de esta manera obtendrán un buen desempeño.

Sin embargo, Kouzes y Posner (1997) afirman que los empleados deben justificar sus empleos, no sólo por las bases económicas ya que nunca contribuirán más que el mínimo necesario y tenderán a sentirse aisladas y dejarán la organización al conseguir un empleo de mejor salario. Así pues las recompensas externas pueden disminuir la motivación intrínseca creando una dependencia a costosos sistemas de retribución.

Los autores afirman que un requisito clave para aumentar la motivación intrínseca es que el trabajo implique desafíos, tales como diseñar y descubrir algo nuevo, explorar un lugar



desconocido y resolver un problema matemático, etc. Así pues afirman que para que los líderes se desempeñen al máximo de sus capacidades es necesario:

- Creer que el proyecto requiere utilizar todas las aptitudes y talentos.
- Experimentar el proyecto en sí mismo como gratificante y desafiante.
- Buscar y crear oportunidades para que la gente se supere a sí misma.
- Encontrar ocasiones para que las personas resuelvan problemas, hagan descubrimientos, exploren nuevos territorios, alcancen objetivos difíciles o encuentren la manera de enfrentar alguna amenaza externa.
- Hacer que las responsabilidades laborales se vuelvan divertidas.

Según Kouzes y Posner (1997) la tarea de los líderes debe consistir en equilibrar las oportunidades de acción y aptitudes individuales, para ello, deben conocer las capacidades de sus poderantes, para ello los líderes deben:

- Saber lo que los otros pueden hacer.
- Reconocer lo que a otros les resulta un desafío persona.

La segunda práctica que mencionan Kouzes y Posner (1997) indispensable para cumplir con este compromiso es:



b) Equilibrar la paradoja de las rutinas: es motivador para los líderes y poderantes crear una nueva forma de vida, la rutina puede ser enemiga del cambio “El trabajo rutinario elimina todas las tareas que no son rutinarias y extingue la planificación creativa, cualquier cambio fundamental en la universidad o en cualquier institución” (Kouzes y Posner 1997, p. 92).

Los autores afirman que las rutinas destruyen la vitalidad de las organizaciones y provoca que se atrofien, sin embargo algunas son indispensables para mantener el funcionamiento definible, coherente, medible y eficiente.

Según Kouzes y Posner (1997) es necesario que los líderes detecten cuando las rutinas se están volviendo poco funcionales.

La tercera práctica que mencionan Kouzes y Posner (1997) es:

c) Mirar alrededor en busca de estímulo e información: Kouzes y Posner (1997) las exigencias del cambio pueden surgir tanto de adentro como de afuera de la empresa, los líderes deben mirar alrededor, estar sensibles a las realidades externas, hablar con los poderantes, clientes y accionistas y permanecer en contacto.

Compromiso 2: Experimentar y correr riesgos y aprender de los errores que se producen.



Kouzes y Posner (1997) afirman que innovar implica correr riesgos, esto es indispensable para la salud y desarrollo de la organización, y que un líder debe incitar a sus seguidores a que se encaminen hacia lo desconocido, en lugar de apostar por un lugar seguro, a diferencia de un burócrata, es de este modo que los líderes conocen las aptitudes y tareas motivadoras de sus poderantes y establecen metas más altas que en los niveles normales, pero no tan altas de tal modo que puedan ser alcanzadas sin frustración.

Kouzes y Posner (1997) establecen los siguientes elementos indispensables para convertir las incertidumbres en resultados positivos:

a) Aprenden de los errores (y estimulan a otros para que hagan lo mismo): los errores son válidos si se cometen durante procesos de innovación y los líderes deben estimular al aprendizaje en estos procesos.

b) Promueven la audacia psicológica y fomentan la decisión de correr riesgos: el estrés no se relaciona con enfermedad, en muchos casos se relaciona con mayor energía. De esta manera, si se manejan los eventos con una actitud positiva, hay mayor posibilidad de transformar los eventos complejos en situaciones manejables o placenteras.

Kouzes y Posner (1997) citan a los siguientes factores que contribuyen a crear un ambiente que favorece la audacia:



- Generar compromiso ofreciendo más retribuciones que castigos.
- Generar un sentido de control a través de tareas que propongan desafíos, pero siempre teniendo en cuenta el nivel de aptitudes de las personas.
- Generar una actitud de desafío mediante la idea de que todo cambio está lleno de posibilidades.

Los autores afirman que la gente no produce excelencia cuando se sienten ajenas, insignificantes y amenazadas, es así como los líderes tienen una herramienta evaluar la capacidad de sus poderdantes, y que también les permite tener las pautas para obtener un ambiente de éxito.

El tercer elemento que mencionan Kouzes y Posner (1997) para comprometerse con este desafío es:

c) Hacen que algo ocurra: los líderes en tiempos de tranquilidad ahondan en su interior y descubren los verdaderos dones ocultos. Los líderes deben dominar el cambio y la incertidumbre y saben cuando ha llegado el momento de actuar.



5.2 INSPIRAR UNA VISION COMPARTIDA.

Kouzes y Posner (1997) afirman que los líderes deben imaginar el ideal, el futuro es una imagen ideal y original de cómo serán las cosas en un futuro, los ideales se refieren a nuestras preferencias en cuanto a valores, prioridades económicas, tecnológicas, políticas y sociales, las metas de nuestra existencia que buscamos obtener a largo plazo, es la declaración de los objetivos ideales que buscamos lograr mediante medidas prácticas.

Los autores afirman que es necesario que los líderes sean originales, las visiones son únicas y nos distinguen de todo lo demás, esto es lo que hace despertar el interés de las personas en la empresa, esta fomenta la dignidad y autoestima de las personas asociadas a la organización.

Por otra parte, estos autores destacan que los poderdantes quieren que sus líderes tengan una visión de futuro u orientación a largo plazo, deben ser capaces de proyectar sus metas a lo largo del tiempo.

Compromiso 3. Imaginar un futuro edificante y ennoblecedor.

Según Kouzes y Posner (1997), este compromiso implica las siguientes prácticas por parte de los líderes.



a) Imaginar el ideal: la mente humana no recuerda números sino sensaciones e imágenes, es por ello que los líderes en el proceso de formación de su visión deben recurrir al proceso de creación de imágenes, las visiones son imágenes mentales, impresiones y representaciones.

b) Intuir el futuro: se refiere a la capacidad de imaginar, los investigadores que han tomado en cuenta estas actividades afirman que los directivos superiores afirman haberse dejado llevar por su intuición en opiniones importantes.

Para comprometerse con este paso, los líderes deben:

- **Aceptar que la experiencia es el mejor maestro:** cuando se nos presenta un problema desconocido, recurrimos a las experiencias pasadas para ayudarnos a resolverlo, es así como hacemos comparaciones e integramos la experiencia con la situación actual.
- **Utilizar los conocimientos pasados:** es indispensable la comprensión de las experiencias pasadas en la planificación de futuro, el futuro lo construimos mediante una extrapolación en donde el pasado es nuestra manera de mirar el futuro e incorporamos detalles al recordar las sutilezas de nuestras experiencias pasadas, mirar el pasado puede incrementar la capacidad de los líderes de ser progresistas.
- **Explotar el presente:** las acciones se deben realizar en el momento en que surjan las oportunidades, se deben tomar en cuenta las experiencias del pasado, pero no se debe



dejar pasar las oportunidades, que no esperan mucho tiempo en la puerta, y es en ese momento que se debe confiar en la intuición.

- Aplicar la visión de futuro: el rol de las visiones consiste en concentrar la energía humana en un foco, si no se encuentran claras la gente experimenta frustración, impaciencia, confusión y evitan las situaciones en las que no saben cómo actuar, es tarea de líder mantener una visión clara, de no hacerlo sus seguidores pueden realizarlo pero va a existir cierta molestia en ellos porque el líder no lo hace.

Compromiso 4: Reunir a otros en torno a una visión común, apelando a sus valores, intereses, esperanzas y sueños.

Según Kouzes y Posner (1997) una visión adecuada fomenta un cambio positivo, ya que concentra la energía de los empleados y en consecuencia aumenta el compromiso con la empresa. Para ello comprometerse con este desafío es fundamental en los líderes:

a) Desarrollar un sentido de destino común: deben ser efectivos al comunicar su visión, cuando se hace de manera adecuada, los poderantes muestran: satisfacción laboral, motivación, compromiso, lealtad, espíritu de equipo, claridad sobre los valores de la organización, orgullo en la organización y productividad. Sin embargo, esta es la práctica menos aplicada con frecuencia y por parte de la gente es la más incómoda, no es necesario poseer carisma para inspirar una visión compartida, esto es lo que le da energía a las empresas.



b) Dar vida a una visión: el líder debe tener la capacidad de percibir el objetivo de los demás, deben ser capaces de expresar las necesidades de sus poderantes, desarrollan una profunda comprensión de sus deseos, lo que la gente valora y sueña, implica observar actitudes y sentimientos de los otros así como la comunicación que se lleva a cabo.

c) Demostrar convicción personal: la falta de convicción personal es el principal inhibidor para crear una visión compartida, no hay manera de que el líder convenza a sus poderantes si no está convencido de sí mismo, de este modo los poderantes consideran que es un engaño, el líder debe estar convencido completamente.

5.3 HABILITAR A OTROS A ACTUAR.

Kouzes y Posner (1997) afirman que existe una alta correlación entre la eficacia en el liderazgo y habilitar a otros para que actúen.

Compromiso 5 Fomentar la colaboración mediante la promoción de metas cooperativas y la generación de confianza.

Según Kouzes y Posner (1997) la colaboración mejora el desempeño el desempeño y no la competencia mejora el desempeño, y la competencia impide el uso más eficiente de los recursos, y tiene objetivos opuestos al éxito.



Estos autores afirman que las relaciones cooperativas tienden a aumentar la credibilidad del líder a diferencia de los líderes que promueven relaciones competitivas y les permite aumentar la satisfacción de sus poderdantes y el compromiso con la organización y afirman también que los individuos se desempeñan mejor cuando cooperan.

Kouzes y Posner (1997) afirman que el liderazgo es más indispensable cuando se necesita la colaboración de los poderdantes para centrar los intereses diversos que pueden aparecer y para fomentar el sentimiento de creación de una responsabilidad compartida que permite obtener desempeños superiores.

Según los autores para fomentar la cooperación es indispensable en los líderes:

a) Desarrollar metas cooperativas: los individuos deben reconocer que necesitan trabajar juntos y que se necesitan unos de otros y que todos deben cooperar, solo así lograrán realizar el trabajo del mejor modo posible. Para ello los líderes deben:

- Apoyar la reciprocidad.
- Mantener vigente la interacción.
- Acentuar los resultados a largo plazo.

La segunda práctica indispensable para fomentar la cooperación es:



b) Buscar soluciones integradoras: puede solucionar muchos conflictos y que le permite a la gente desarrollar una perspectiva positiva de trabajar unida, para ello es necesario que los líderes logren:

- Concentrase en los beneficios más que en las pérdidas.
- Compartir información y recursos la gente colabora más activamente cuando puede contribuir al objetivo de formar un todo a partir de sus piezas.
- Conseguir apoyo utilizando retribuciones alternativas para ello, es necesario que las ideas generen beneficios o retribuciones alternas en los poderantes y que una idea concreta es más factible de que reciba apoyo que algo que no esté concreto.

c) Generar relaciones basadas en la confianza: la cual es indispensable para fomentar la colaboración, los poderdantes deben confiar en sus líderes. Kouzes y Posner (1997) afirman citando investigaciones que la confianza es el factor más decisivo para demostrar satisfacción de los individuos con su organización. La confianza permite que:

- Los miembros se muestren más dispuestos a expresar sentimientos.
- Los miembros experimenten mayor claridad respecto de los principales problemas y objetivos del grupo.
- Los miembros busquen más rumbos alternativos.



- Los miembros muestran mayor influencia en los resultados, más satisfacción, más motivación para poner en práctica las decisiones y un vínculo más fuerte como equipo de gerencia.
- Tener mayores oportunidades de ser feliz y psicológicamente adaptada, así pues las situaciones de liderazgo más efectivas son aquellas donde cada miembro confía en el otro.

Compromiso 6: Fortalecer a las demás personas mediante la cesión de poder, posibilidad de elección, el desarrollo de la competencia y la adjudicación de tareas críticas y el ofrecimiento de apoyo.

Los mejores líderes “Capacitan a otros para que tengan un sentido de propiedad y responsabilidad hacia el éxito de su grupo” (Kouzes y Posner 1997, p.286) los poderantes que se sienten débiles se desempeñan brevemente y quieren abandonar la organización.

Según Kouzes y Posner (1997) es evidente que para mejorar las posibilidades de éxito los líderes deben buscar prácticas que aumenten la confianza, la autodeterminación y eficacia.

Por otra parte, estos autores proponen que los líderes ponen su poder al servicio de otros, para alcanzar un objetivo fortalecen a los demás para compartir el poder en el liderazgo y fortalecer a los demás es necesario:



a) Fomentar auto liderazgo: los líderes creíbles confían en la paradoja del poder: se vuelven más poderosos cuando delegan poder, cuando el líder y el poderante están dispuestos a influir de manera mutua, se eleva el poder de influencia en los demás ya que al compartir el poder con los otros demuestran confianza y respeto por las capacidades de los demás, por otra parte, la gente que se siente que tiene capacidad de influir sobre sus líderes se encuentra más unida a ellos y comprometida con su trabajo.

b) Proporcionar alternativas: la mejor manera para que una organización utilice su potencial es poner el poder en manos de las personas que realizan el trabajo, afirman que el proporcionar alternativas y libertad sobre como realizar el trabajo, contribuyen a mejorar el bienestar personal de los empleados y a incrementar su eficacia.

Según Kouzes y Posner (1997) los líderes deben desarrollar tareas que promuevan la capacidad de decidir para así lograr niveles mas altos de desempeño y menor dependencia, para lograr una mayor adaptabilidad de las personas a las organizaciones, los líderes deben crear sistemas cada vez más adaptables para lo cual deben dar más libertad, al fomentar la libertad se da una mayor libertad para utilizar el talento, la instrucción recibida y la experiencia, de lo cual se obtiene un mejor desempeño.

c) Desarrollar competencia: es importante que los líderes hagan inversiones para garantizar el éxito de sus empleados, los cuales se sienten fuertes al desarrollar sus capacidades. Por otra parte deben propiciarle a sus poderantes la oportunidad de aplicar estos talentos.



d) Asignar tareas críticas: los cambios económicos, ambientales y sociales pueden afectar la importancia relativa de las tareas y de las capacidades, las capacidades de los líderes y las de los poderdantes se deben desarrollar mirando siempre en torno al futuro, por otra parte, los poderantes se esfuerzan al máximo cuando el éxito de las tareas resulta esencial.

e) Ofrecer apoyo visible: para ser poderoso se debe llamar la atención, es así como los líderes deben procurar que sean visibles al igual que sus poderantes para que sus esfuerzos individuales y grupales obtengan reconocimiento, por otra parte, los líderes se hacen más visibles cuando procuran que los miembros de su equipo se relacionan con personas ajenas al departamento, y con personas importantes.

5.4. SERVIR DE MODELO.

Según Kouzes y Posner (1997) para los líderes es importante expresar francamente los principios que defienden y cuidar la coherencia con las aspiraciones de sus poderantes. Deben defender valores que representen al conjunto, para ser capaces de movilizar y unificar a la gente, deben dar el ejemplo y basarse en una visión compartida de lo que se espera.



Compromiso 7: Dar el ejemplo comportándose en formas coherentes con los valores compartidos.

Para Kouzes y Posner (1997) la propuesta del líder debe ser la propuesta de la empresa. Afirman que cuando existe coherencia entre los valores del líder y los valores de la organización se obtienen ganancias significativas. Los valores compartidos:

- Fomentan un intenso sentimiento de eficacia personal.
- Promueven altos niveles de lealtad hacia la compañía.
- Facilitan el consenso sobre los principales objetivos de la organización.
- Estimulan una conducta ética.
- Promueven normas fuertes sobre la aplicación del trabajo y el interés del mismo.
- Reducen los niveles de tensión laboral.
- Fomentan el orgullo por la compañía.
- Facilitan la comprensión sobre las expectativas laborales.
- Fomenta el trabajo en equipo y el espíritu de grupo.

Por otra parte estos autores proponen que cuando los líderes buscan consenso en torno a los valores compartidos, los poderantes se muestran más positivos y generan un sentimiento de eficacia personal, mientras que los que no lo tienen sienten que desperdician su energía tratando



de averiguar qué se espera de ellos, Afirman que para comprometerse con este desafío es importante en los líderes:

a) Clarificar los valores: según Kouzes y Posner (1997) los seguidores esperan que sus líderes defiendan sus creencias personales, de lo contrario, son considerados como contradictorios si cambian de opinión con cada moda, los valores son aquello que indica cómo actuar en determinadas situaciones, son modelos que influyen en los demás aspectos de la vida.

b) Unificar a los poderantes en torno a valores compartidos: Kouzes y Posner (1997) afirman que es más difícil obtener consenso para lograr que los valores se impongan en una organización, se debe involucrar a los empleados a participar activamente en el proceso, deben coincidir con ellos y tenerlos claros.

Kouzes y Posner (1997) descubrieron en sus investigaciones que las personas con mayor claridad en sus valores y en cuanto a los de la organización tienen mayores niveles de compromiso con la misma. Afirman que poseer una claridad en cuanto a los valores personales puede ser más importante que tener claros los valores de la organización.

Estos autores afirman que los valores compartidos promueven un gran incremento en las actitudes laborales y el desempeño ya que:

- Fomentan un intenso sentimiento de eficacia personal.



- Promueven altos niveles de lealtad hacia la compañía.
- Facilitan el consenso sobre los principales objetivos de la organización.
- Estimulan la conducta ética.
- Promueven fuertes normas sobre la aplicación al trabajo y el interés.
- Reducen los niveles de tensión laboral.
- Facilitan la comprensión sobre las expectativas laborales.
- Fomentan el trabajo en equipo y el espíritu de grupo.

La tercera práctica indispensable para comprometerse con éste desafío es:

c) Prestar atención: los actos hablan más fuerte que las palabras, Kouzes y Posner (1997) afirman que es importante observar que los empleados si quieren tener empleados productivos deben darles un buen ejemplo, establecer patrones de desempeño elevados y practicar lo que predicán, de esta manera este tipo de actos se convierten en actividades cotidianas.

Compromiso 8: Obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso firme y generen compromiso.

Según Kouzes y Posner (1997) este desafío implica por parte de los líderes las siguientes prácticas:



a) **El gran cambio es un proceso de pequeños triunfos:** los líderes que son más efectivos según Kouzes y Posner (1997) descomponen los procesos en pequeños pasos factibles.

b) **Conducir el proceso de pequeños triunfos:** según Kouzes y Posner (1997) los líderes que fijan sus metas en torno a pequeños triunfos, logran que sus poderdantes se sientan triunfadores y muestren mayor interés por continuar obteniendo triunfos y genera un comprimido personal y grupal. Por otra parte, los líderes que son eficaces logran el cambio de las personas a través de:

- Movilizar para actuar con rapidez.
- Experimentan continuamente.
- Reducen los temas a su esencia: la urgencia de los trabajos hace que la gente únicamente posea el tiempo para dedicarse a los temas específicos.
- Actúan con sentido de urgencia se refiere a realizar todas las tareas con carácter de acción inmediata.
- Mantienen el compromiso, la gente debe estar comprometida en forma permanente.

5.5.-BRINDAR ALIENTO.

Compromiso 9: Reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto.



Según Kouzes y Posner (1997), los líderes que reconocen las contribuciones individuales, logran incrementar la motivación interna de cada individuo, reconocer estos aportes se logra cumpliendo las siguientes pautas:

a) Generar confianza propia a través de las grandes expectativas: los líderes de éxito tienen grandes expectativas, tanto de ellos mismos como de sus poderdantes.

Según Kouzes y Posner (1997) las expectativas forman el marco dentro del cual los individuos ajustan la realidad: es muy frecuente que observemos lo que esperamos ver en lugar de lo que realmente ocurre, este fenómeno se conoce como el “Efecto Pigmalión” o “Profecías Auto cumplidas”.

De esta manera, los autores afirman que es si los líderes tienen grandes expectativas sobre lo que la gente debe lograr, a través del trato, promueven a los individuos a reforzar su propia confianza y los capacitan para que obtengan más de lo que ellos mismos hubieran imaginado.

b) Vincular el desempeño con las recompensas: Kouzes y Posner (1997) afirman que los individuos tienden a repetir las conductas que son recompensadas, evitan las conductas que son castigadas y tienden a olvidar aquellas que no producen ni uno ni otro resultado.



“Si se quiere llamar la atención sobre la calidad conviene premiar solo a las personas que cumplen con los patrones fijados. Los que muestran bajo nivel de desempeño en este terreno no deben ser recompensados hasta que lleguen a ajustarse a la norma” (Kouzes y Posner 1997, P. 419).

Por otra parte, según los autores, para vincular las recompensas con el desempeño, es importante que los líderes:

- Procuren que las personas sepan qué se espera de ellas.
- Proporcionen retroalimentación sobre el desempeño de los colaboradores.
- Recompensar únicamente a aquellos que cumplan con las pautas establecidas.

La tercera práctica fundamental para comprometerse con éste desafío es:

c) Utilizar una variedad de recompensas: Según Kouzes y Posner (1997) es importante que los líderes utilicen tanto las recompensas extrínsecas que ofrece la organización como recompensas intrínsecas como felicitaciones, pues las organizaciones ofrecen una limitada gama de recompensas formales.

Las recompensas intrínsecas, según los autores, funcionan como un poderoso motivador, ya que proporcionan sentido de logro y la emoción de crear, estas se producen inmediatamente



después del esfuerzo del individuo. Por otra parte, las recompensas extrínsecas y las intrínsecas deben combinarse adecuadamente, pues no siempre las primeras provocan un efecto adictivo como suele pensarse.

d) Ser positivos y optimistas: Kouzes y Posner (1997) afirman que existe una diferencia en el desempeño, los niveles de estrés y salud a largo plazo de acuerdo al tipo de liderazgo. Los líderes que proporcionan un sentido positivo, estimulan a sus seguidores a dar lo mejor de sí mismos, y los motivan a convertir lo posible en lo imposible.

Compromiso 10: Celebrar los logros del equipo de forma regular.

Según Kouzes y Posner (1997) las celebraciones son procesos en donde se gratifica a las personas y se comparte la emoción de su éxito. Es importante que ellas existan estos cuatro elementos:

a) Enunciar los logros con alegría: Según los autores, es indispensable aclarar qué ocasiones se celebrarán, por otra parte, estas celebraciones deben implicar verdaderos éxitos que estén acordes con los valores de la organización, de tal manera que los empleados se sientan estimulados a intentar lograrlos, este factor es indispensable para mantener la credibilidad.

b) Hacer públicas las ceremonias: según los autores, las ceremonias públicas, otorgan visibilidad a los actos, y por lo tanto generan mayor responsabilidad, por otra parte, refuerzan el



compromiso con los valores principales y dan a demostrar que el líder es serio acerca de la importancia de cumplir con los principios.

Kouzes y Posner (1997) afirman que si las ceremonias son de forma espontánea muchas veces son más significativas y memorables, pues son oportunas ya que se producen cuando aún está fresca la emoción de la victoria.

c) Participar en forma personal: según estos autores, los líderes tienen muchas oportunidades para celebrar, las celebraciones hacen que se centre la atención en los principales valores, que los líderes se unan personalmente a las celebraciones genera solidaridad y compromiso en la cual el poderante se siente respaldado y que está trabajando en equipo ante los retos.

d) Crear redes de apoyo social: los autores afirman, que mediante las celebraciones, los líderes crean redes de apoyo social, pues reúnen a personas en torno a un fin común y cuando se logra que los miembros del equipo interactúen en niveles más allá de lo profesional, comienzan a preocuparse unos por otros, es así como celebrar los logros permite que se fortalezca el interés y todos se sientan incluidos en el equipo, y más aún creen que pertenecen a algo mayor y más significativo, esto incrementa la motivación al logro.

Kouzes y Posner (1997) afirman que por otra parte, que defender las redes de apoyo social facilita la interacción tanto oficiales como informales, es en este momento cuando se derriban las barreras jerárquicas, y se produce el intercambio de ideas, estímulos con personas de otro nivel.



INNOVACIÓN

1.-DEFINICIONES DE INNOVACIÓN

Rothwell (1990) Define la innovación como un proceso vital en los negocios, que permite relacionar la satisfacción de las necesidades de los clientes con la explotación de las oportunidades que brinda el entorno.

Para Silva (2004) es el conglomerado de energías destinadas a desplegar nuevos servicios y productos así como modificaciones en los procesos técnicos y comerciales de la organización destinados a impactar positivamente en el mercado

Tushman y O'Reilly (1998) definen la innovación como la utilización de manera creativa de la tecnología existente para lograr mejoras en el desempeño.

Según Valdés (1999) es un proceso sistemático que permite el mejoramiento de un producto, servicio o modelo de negocios de una empresa con la finalidad de impactar positivamente en el cliente

Robinson y Stern (2000) definen la innovación como producto de la creatividad de la empresa, esta se da cuando los empleados realizan algo novedoso y que posee una utilidad potencial sin que se les haya mostrado o enseñado directamente.



Ponti (2001) Define innovación como los productos diferentes, satisfactorios y aplicables producto de la instrumentación del enfoque de la calidad.

2.- CREATIVIDAD

Se refiere al surgimiento de ideas dentro de un contexto empresarial que puede comprender, mejorar y llevar las ideas a un mayor grado de sofisticación y adaptación. Adair (1992)

Significa crear o insertar algo nuevo, bien sea alguna idea, procedimiento o instrumento, para ello es necesario tener ideas nuevas y desarrollarlas

3.- GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

La gestión de la innovación se puede definir según Tushman y O'Reilly (1998) como un proceso integrador que abarca los factores de dificultad tales como: modelo de gestión y organización de la innovación, gestión de los recursos (capital de riesgo) y gestión del conocimiento, por otra parte factores con menor dificultad tales como el liderazgo, comunicación de la innovación, capacitación y entrenamiento y sistemas de incentivos para la innovación.

4- TIPOS DE INNOVACIÓN (SILVA 2004)

- **Tecnológica:** está dirigida al desarrollo de productos y procesos de producción nuevos. Los avances del conocimiento acumulado permiten que se lleven a cabo, y la creación de productos o venta y difusión conforma su materialización.



- **Comercial:** dirigida al surgimiento de servicios, estructuras, sistemas o procesos de negocios
- **Incremental:** se soporta en el conocimiento previamente existente y permite que los productos existentes sigan siendo competitivos. Frecuentemente orientan a realizar mejoras en los productos y servicios a consumidores establecidos en mercados existentes.
- **Radical:** se soporta un conocimiento totalmente diferente del existente y provoca que los productos existentes se vuelvan no competitivos, se da de manera drástica.

5- EMPRESAS INNOVADORAS (SILVA 2004)

Las empresas que se encuentran innovando constantemente poseen un gran liderazgo en su rama, específicamente en innovaciones en los procesos de trabajo, en los productos y en la rapidez con que incorporan las innovaciones en los procesos de trabajo. Estas empresas se caracterizan por:

- Contratar en todas las áreas de gestión de la empresa, empresas dedicadas a consultoría
- Poseen vínculos con organizaciones tales como universidades y centros de investigación
- Ofrecen capacitación y adiestramiento al capital humano
- Poseen una gestión ambiental
- Tienen experiencia en exportaciones
- Poseen una infraestructura adecuada para la investigación y desarrollo e ingeniería
- Realizan actividades de modificación, compra y desarrollo de productos y procesos novedosos



- Realizan actividades de fabricación de equipos y partes e incorporación de equipos de control
- Tienen aprendizaje del área tecnológica
- Realizan procesos de mejoras continuas en todos sus ámbitos.
- Aplican los conocimientos y habilidades que adquieren a la mejora de actividades y funciones.

Sin embargo, a pesar de éstas condiciones, que la empresa posea una buena capacidad innovativa está relacionada con las competencias y cualidades que posee.

6.- FACTORES DE UNA EMPRESA INNOVATIVA SILVA (2004)

- **Recursos:** gente, equipos, tecnología, diseño de productos, marcas, información, dinero y los relacionados con proveedores, distribuidores y clientes
- **Procesos:** desarrollo de productos, procesos de manufactura, investigaciones de mercado, compras, presupuesto, desarrollo y compensación de empleados y asignación de recursos
- **Valores:** criterios en los que se basan los empleados en el momento de tomar decisiones

7.- TEORÍAS DE INNOVACIÓN

7.1 HORACIO VIANA (2000)

La innovación debe ser comprendida como un proceso gerencial que atraviesa por las siguientes etapas:



- **Procesamiento de señales:** se refiere al monitoreo y la búsqueda de innovaciones potenciales en el entorno cambiante y producir el cambio de la sobrevivencia y desarrollar una capacidad de cambio para utilizar éstas señales para el desarrollo de un plan estratégico.
- **Estrategia:** debe determinar la manera de utilizar los conocimientos y orientarlos a las mejoras o el desarrollo de productos y procesos con la finalidad de obtener una ventaja competitiva.
- **Dotación de Recursos:** deben ser asignados y utilizados de manera efectiva, se debe determinar igualmente, cuáles recursos serán asignados en el proceso de cambio. Aquí es donde se requiere el compromiso y apoyo de la gerencia que dote los recursos requeridos para la ejecución del cambio. En esto se diferencian las empresas que logran alguna ventaja competitiva al poseer y utilizar los recursos de manera eficiente.
- **Implementación:** permite el desarrollo de esquemas y estructuras. Incluye actividades de gerencia y planificación de proyectos y programación de la tecnología de la organización. Esta es la fase más complicada del cambio y donde se debe gerenciar hacia las metas que se desean lograr

7.2 MAC MILLAN (2001) MODELO DE EMPRESAS DE ALTO DESEMPEÑO:

Define la innovación como el surgimiento de productos y servicios como consecuencia de un proceso continuo de cambio en el aspecto cultural, que soporta el perfeccionamiento continuo en todos los procesos de trabajo que se basan en el aprendizaje.



Este modelo tiene como finalidad guiar a las empresas que poseen una gran capacidad de adaptación a continuar orientadas, mediante el esclarecimiento del entorno comercial, el mantenerse atentas y con capacidad de respuesta que les permita incrementar su eficiencia aun en entornos que se encuentran sujetos a cambios radicales. Este modelo tiene como componentes: el liderazgo, la estrategia, la estructura, el personal, equipo, cliente valor y productos y servicios y el entorno.

7.3 PONTI (2001) METODOLOGÍAS PARA LA CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

Este modelo tiene como finalidad impulsar la mejora radical en las circunstancias estratégicas para la empresa. Este modelo tiene como variables: cultura, dirección, estructura organizativa, estrategia y entorno competitivo.

7.4 ROBINSON Y STERN (2000) INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD CORPORATIVA EN LO INESPERADO.

La finalidad de este modelo es demostrar que las innovaciones en las organizaciones no son forzadas sino que surgen de lo inesperado, surgen sin un plan preestablecido, la función de la empresa consistirá en crear condiciones orientadas a desarrollar la creatividad.



7.5 KUCZMARSKI (1997) ESTRATEGIA DE LIDERAZGO PARA MERCADOS DE ALTA COMPETENCIA

La innovación exitosa no se da por casualidad, sino como producto de la práctica después de un trabajo intenso, es una disposición mental y no un conjunto de actividades

Con este modelo se pretende explicar una manera estratégica de llevar a la empresa a obtener una ventaja competitiva, dar a conocer y comprender cómo la empresa puede superar los obstáculos y desarrollar la innovación, la cual se da mediante el fomento de una actitud innovadora en todas las áreas de la organización. Destacar el poder de la innovación para obtener una ventaja competitiva y satisfacer al cliente y a los empleados. Incrementar el involucramiento con la innovación de la gerencia. Lograr que los empleados piensen de manera más creativa proveer herramientas para alentar la innovación.

Los elementos de este modelo son los siete lóbulos esenciales de una mentalidad innovadora: Esquema preliminar de innovación, estrategia de innovación, proceso orientado hacia el consumidor, equipos de trabajo y premios basados en el desempeño.

7.6 ROTHWELL R (1990) FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN LA INNOVACIÓN.

Este modelo tiene como finalidad la integración estratégica y tecnológica de factores que intervienen en el proceso de innovación. Los componentes del modelo son procesos de integración estratégica, procesos de integración tecnológica, proveedores y clientes



7.7 ORENGO, GRAU Y PEIRÓ (2002) LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA COMO PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL.

Afirman que las investigaciones que se han realizado acerca de la innovación o cambio al igual que en otros campos de estudios tales como la motivación y la satisfacción laboral se encuentran estrechamente relacionadas con la historia de la psicología del trabajo y de las organizaciones pues durante su desarrollo se han seguido caminos paralelos.

Afirman que el surgimiento del estudio de la innovación organizacional se dio por motivos meramente económicos cuyo máximo representante fue Rogers en 1983 y fue el desencadenante de estudios posteriores en este ámbito.

Aseguran pues que distintos estudios tales como los de Pierce y Delbecq 1977, Rogers 1983, West y Farr 1990, Wolfe 1994, King y Anderson 1995, Slappendel 1996, han estudiado la innovación tecnológica como una parcela de la innovación organizacional y se han enfocado a buscar factores determinantes que inhiben o facilitan la innovación o lo que según Slappendel 1996 se ha denominado percepción estructuralista de la innovación.

De este modo muchos han sido las denominaciones que han adquirido estos estudios según la variable dependiente a la que aludan, bien sea la capacidad o cualidad innovadora de la organización o la independiente la estructura de la organización, tipos de innovación, ambiente, etc. Sin embargo en general estos estudios se han enfocado en identificar los aspectos que favorecen la innovación en la organización. Pasando a ser la unidad de análisis la organización.

Los autores proponen que muchas han sido las distintas relaciones que se han establecido en la literatura, Rogers 1983, West y Farr 1990, Anderson y King 1993, Wolfe 1994, King y



Anderson 1995, Marín 1995, Martín Orengo y Martínez 1997, las cuales han considerado la variable dependiente innovación que ha sido frecuentemente operacionalizada a partir del número de innovaciones que la organización lleva a cabo y por otra parte de las variables predictorias de la propensión a innovar y que han sido agrupadas de distintas maneras: características o conductas de los miembros de la organización tales como los líderes, características de la organización tales como el tamaño o la estructura, características ambientales tales como la complejidad ambiental y las características mismas de la innovación por ejemplo los tipos de innovación.

Sin embargo, los estudios de Dampour en 1992 llegaron a la conclusión de que no resultaba tan esencial la distinción de los tipos de innovación como otras variables tales como el tipo de organización en las que se llevan a cabo las innovaciones.

Afirman que Swan en 1995 propone que el estudio de la innovación y la relación con la organización debe ser analizado como una contingencia única que debe ser estudiada con los otros factores variados y múltiples que se desarrollan en cada organización.

Todos estos estudios han abierto paso a una nueva manera de concebir la innovación, como un proceso de cambio organizacional. Todos estos estudios han tenido como supuestos lo siguiente:

El carácter dinámico de la acción de innovar tal y como se da en cualquier proceso que se asume que el cambio es inherente al proceso y se asume el proceso estático y no secuencial de la innovación. Por ello resulta evidente la necesidad de estudios de carácter longitudinal

8.- GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN SEGÚN TUSHMAN Y O'REILLY (1998)

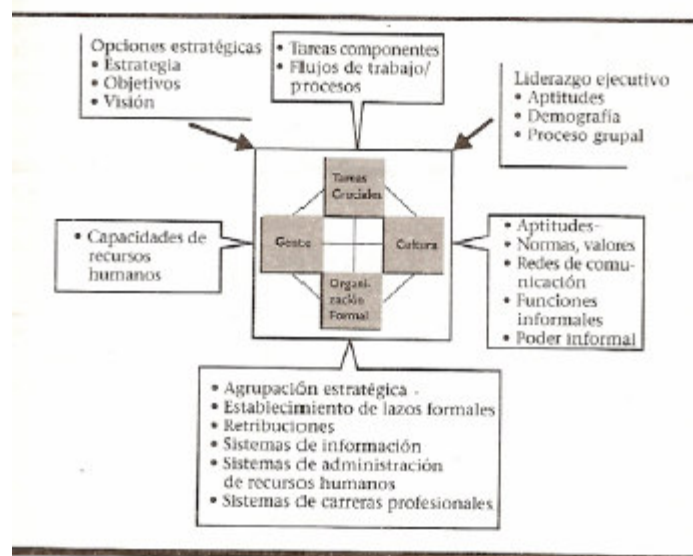
Definen la innovación como la utilización de manera creativa de la tecnología existente para lograr mejoras en el desempeño.

El propósito de este modelo es comprender la tensión que existe entre satisfacer las exigencias de desempeño y que las organizaciones logren desarrollar la innovación futura pues la innovación así como los ciclos de entrega son requisitos indispensables para que las empresas desarrollen una ventaja competitiva a medida que cambian las categorías de los productos.

Los elementos de éste modelo son gente, tareas cruciales, cultura y organización formal

El presente estudio se basó en seguir los lineamientos del modelo, no el modelo como tal

Grafico1 Modelo de Tushman y O'Reilly





8.1 GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

Según Tushman y O'Reilly la innovación implica un cambio estratégico en las organizaciones, por lo que afirman que el proceso innovador atraviesa por las siguientes fases:

- 1.-Dirigie la evolución y el cambio revolucionario en las empresas
- 2.- Definición de problemas y oportunidades.
- 3.-Solución de problemas administrativos (Modelo de Análisis de congruencia)
- 4.- Conformación de la cultura organizacional.
- 5.-Administración de las corrientes de innovación simultáneas.
- 6.- Puesta en práctica del cambio estratégico.

Según estos autores, innovar significa aplicar las ideas creativas a una innovación exitosa o concreta, esto se lleva a cabo mediante la generación y captura de nuevas ideas que permiten seleccionar las ideas, desarrollar los conceptos, probarlos e implementarlos para lograr un avance en las innovaciones.

Por otra parte, existen dos dimensiones principales de la gestión de la innovación, los cuales son el lado radical conformado por la estrategia, los procesos, la estructura organizativa, los recursos, el esfuerzo y el entorno que permiten conseguir los resultados concretos de la innovación. Por otra parte, se encuentra el lado emocional que abarca los valores, conductas,



relaciones, motivaciones y disposiciones de las personas, abarca el cómo hacer que la organización avance con miras a lograr la innovación.

La gestión de la innovación se puede definir como un proceso integrador que abarca los factores de dificultad tales como: modelo de gestión y organización de la innovación, gestión de los recursos (capital de riesgo) y gestión del conocimiento, por otra parte factores con menor dificultad tales como el liderazgo, comunicación de la innovación, capacitación y entrenamiento y sistemas de incentivos para la innovación.

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

8.2 PROCESOS CLAVES

Pueden ser definidos como un conjunto de actividades relacionadas entre si que partiendo de una o más entradas se transforman generando un resultado o también es lo que empleamos para describir las secuencias de colaboración realizadas por grupos e individuos en los diferentes niveles organizacionales que se lleva a cabo para que alcancen un objetivo común. Estos procesos son los que coordinan los flujos de trabajo, tales como el movimiento de productos, servicios y recursos dentro de la empresa.

Por otra parte, el flujo de trabajo muestra la secuencia de los aspectos operacionales de una unidad de trabajo como se estructuran las tareas cual es su orden sucesivo, cómo se entrelazan, como fluye la información que soporta las tareas y cómo se le hace seguimiento al



cumplimiento de las tareas. Además facilita la colaboración entre los miembros y ayuda a mantener un estricto orden de trabajo.

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

La interdependencia de las tareas requiere colaboración, trabajo en equipo y confianza pues los procesos de trabajo requieren acuerdos mutuos, es por ello que la innovación es tan difícil de administrar. Para ello se requiere de un elevado nivel de interdependencia y complejidad para realizar los trabajos y la estrategia impulsa las tareas cruciales, y por otra parte los procesos de trabajos, los cuales se pueden modificar a medida que las estrategias de las unidades van cambiando.

Los procesos clave, son las tareas concretas requeridas para cumplir con los objetivos y las tareas componentes son las labores que se debe llevar a cabo un administrador para efectuar las metas estratégicas. Los flujos de trabajo se refieren a la interdependencia de tareas componentes dentro de las unidades de la organización.

8.3 ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL.

Es la estructura formal de las unidades de la empresa. En otras palabras, como se agrupan las tareas en los puestos. Los arreglos formales alcanzan las estructuras manifiestas, roles, mediciones y sistemas que se emplean para dirigir, controlar y motivar los individuos y grupos para realizar las tareas indispensables para la unidad, aunque ello no siempre garantiza una alineación perfecta, en cambio si la arquitectura organizacional es equivocada, es probable que



conduzca hacia el fracaso, la estructura es el patrón formal de las relaciones entre los grupos y los individuos, de esta manera fomenta las vías para el uso de las capacidades de la empresa. Por esta razón los niveles superiores tienen un mayor control sobre la organización formal, los niveles medios controlan los procedimientos formales tales como ascenso, descripción de cargos y diseño organizacional de las subunidades y adaptan la formación para ajustarla a las necesidades de sus subordinados.

La arquitectura organizacional considera varias dimensiones tales como:

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

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

Diferentes niveles de la organización pueden agruparse de acuerdo a criterios distintos, tales como agrupaciones por actividad que reúnen a los individuos que comparten funciones, disciplinas, técnicas o procesos de trabajo similares. Agrupación por producción lo que organiza



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

Según Silva (2004) una estructura organizativa orientada a la innovación debe estar determinada por las siguientes características:

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

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

Mecanismos de enlace: son arreglos formales de la empresa para ligar varias partes de la compañía y las que la relacionan con sus proveedores, clientes y socios. Estos mecanismos de enlace incluyen planes, comités, equipos, grupos especiales de trabajo, gerentes de proyecto y roles de coordinación (Tushman y O'Reilly, 1998, pp88)



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

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

Por otra parte, es importante comprender que la mayor parte de las alianzas estratégicas no funcionan, si embargo las pocas veces que funcionan resultan ser sumamente poderosas y proporcionan a la organización los medios para participar en nuevos mercados y tener acceso a las nuevas tecnologías que de otra manera permanecerían fuera de su alcance.

Sistemas Formales De Retribución: deben ser congruentes con las necesidades de tareas cruciales, las organizaciones deben saber que es lo que es importante para su personal y destacar las retribuciones en el momento oportuno para reforzar el aprendizaje, por otra parte, las sanciones deben cumplirse para dar el ejemplo.

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



El ambiente favorable para la innovación debe ser caracterizado por cierta disposición a asumir riesgos, desarrollar el espíritu emprendedor dentro de la empresa, garantizar que la alta dirección de su apoyo, establecer sistemas adecuados de compensación, desarrollar la capacidad de asimilar conocimientos, experimentar, intentar una comunicación efectiva, favorecer a la diversidad cultural y por otra parte mejorar la capacidad de contener disrupciones asociadas a los cambios.

Sistemas De Ascensos Y Promoción De Carreras Profesionales: los empleados ven con mucha atención los escalafones de ascensos que deben reflejar los requisitos que tienen las tareas cruciales. Compañías exitosas tales como Phillips el tener una carrera exitosa significaba ser ascendido a gerente nacional, lo cual provocó que las personas más talentosas de la empresa se convirtieron en administradores de la compañía, es importante que al igual que con los sistemas de retribución, los sistemas de ascensos y promoción se lleven de acuerdo a las metas planteadas por la empresa.

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

8.4 GENTE

En la época de los años sesenta, las organizaciones brindaban mucha estabilidad a nivel mundial, en ese entonces los planes desarrollados eran adecuados para funcionar a largo plazo, era la época en que todo funcionaba de manera precisa según lo esperado. En la época de los



años ochenta empieza a aparecer una reducción en esta estabilidad y es cuando los planes implantados por las organizaciones con anterioridad comienzan a fallar. Es aquí donde las organizaciones deben tener la capacidad de interpretar y escuchar todos los factores que están variando y la afectan, y esto les permitirá sobrevivir al plantearse las estrategias adecuadas a las situaciones. Es por ello que las organizaciones deben tener estrategias flexibles que les permitan anticiparse a los cambios futuros y buscar nuevas ideas que le permitan preparar a su personal en forma eficiente para asumir los nuevos retos y desarrollar una estrategia competitiva sin correr riesgos innecesarios. Sin embargo, esto no libra a las organizaciones de no cometer errores, sin embargo, estos deben aceptarse como tal pues fomentan un aprendizaje e impulsan la creatividad.

Las empresas se ven obligadas a buscar otras actitudes en las personas, que les permitan estar dispuestas a comprometerse con una causa con buen sentido del humor e interés en el equipo de trabajo. Es bien conocido que lo que hace grande a las empresas es la grandeza de la gente que la integra. De modo que las empresas que han logrado prosperar han comprendido que deben ofrecer significado y sentido un contexto y marco que incite el florecimiento y aumento del potencial individual.

De este modo, las actitudes, el talento y las capacidades de los empleados pueden lograr una ventaja sostenida competitiva. El capital financiero en este momento no es escaso abunda e imitar la tecnología resulta fácil, por lo que estos recursos ya no representan una ventaja competitiva sostenible, actualmente la gente es quien hace que las empresas mantengan una ventaja competitiva sostenible. Sin embargo el paso de una fuente a otra tiene un gran impacto en las empresas.

Es evidente que cada persona tiene sus competencias particulares, de modo que se tienen que tomar en cuenta las habilidades que posea la persona para ocupar un cargo en



específico para poder aprovechar sus competencias de tal modo que se puedan desempeñar adecuadamente en sus cargos y estas competencias afectan directamente en la satisfacción y desempeño de los empleado.

Por otra parte, cada persona es motivada hacia diversos factores, por lo que Robbins (2004) afirma que la reciprocidad entre el empleado y la situación es la motivación, que se puede definir como “los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo del individuo para conseguir una meta (Robbins, 2004.pp55).

Por otra parte, es importante para las personas contar con los conocimientos, aptitudes y destrezas para lograr el logro de las tareas cruciales y los flujos de trabajo. Por otra parte, cada empresa debe tener estrategias para lograr la motivación de los individuos por medio de reconocimientos que satisfagan las necesidades de sus empleados.

Por otra parte, la gente tiende a agruparse formando una demografía la cual se define como el “grado en que los miembros de un grupo comparten un atributo demográfico común, tales como edad, sexo, raza, nivel educativo o tiempo que llevan laborando para la organización y estos atributos poseen un impacto en la organización. Por lo que mientras más diverso sea un grupo demográficamente hablando, tendrá más posibilidades de entrar en conflicto. Por otra parte, la cultura juega un papel importante, pues a menudo disminuye los efectos sistemáticos de la educación, capacitación, sociabilización, sistemas de retribuciones, asensos y estímulos a las carreras profesionales.



8.5 CULTURA ORGANIZACIONAL.

Existen diversas definiciones de cultura organizacional.

Elena Granell (1997) afirma que es un conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidos y transmitidos en una organización que son adquiridos a los largo del tiempo y que han resultado exitosos para el logro de los objetivos

Robbins (1998) la define como un sistema de significados compartidos, una percepción común mantenida entre los miembros de una organización y que la distingue de otras.

Chiavenato (1999) afirma que es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

Robbins (1998) afirma que hay siete características que en conjunto engloban la cultura de la una organización, las cuales son:

1.-Innovación y asunción de riesgo: el grado en el cual los empleados son alentados a asumir riesgos y a ser innovadores.

2.- Atención al detalle: el grado en el cual se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención a los detalles.



3.-Orientación a los resultados: se refiere al grado en el cual la administración se enfoca en exigirle a sus empleados que logren resultados más que en los procesos que se realizan para alcanzarlos

4.-Orientación a las personas: se refiere al grado en el que las decisiones administrativas toman en cuenta los resultados en cuanto a las personas en la organización.

5.-Orientación al equipo: se refiere al grado en el cual las actividades relacionadas con el trabajo se organizan en torno a equipos en lugar de hacerlo de manera individual.

6.-Energía: el grado hasta el cual la gente es enérgica y competitiva en lugar de calmada.

7.- Estabilidad: se refiere al grado en el cual las actividades en la organización prefieren mantenerse dentro del status quo en lugar de buscar la innovación.

Es debido a estas características que existen una variedad de culturas organizacionales en las empresas al combinarse de manera distinta. De acuerdo a los valores y creencias de la empresa y si los mismos son compartidos por los empleados.

Para que la estructura organizacional funcione adecuadamente es indispensable que existan normas en todas las unidades de la organización, estas se pueden definir como las reglas de comportamiento que deben ser aceptadas por los miembros de la organización. Las normas



formales son las incorporadas mediante manuales que permiten regular los procesos administrativos y las normas informales se encuentran más ligadas al desempeño. Tales como la forma de vestir. Por otra parte, las normas permiten que la organización se desempeñe con eficacia e implican un reglamento de lo que es permitido y pueden variar de un departamento a otro, dependiendo de lo que cada uno considere importante. De modo que es indispensable que las normas de la organización sean claras para evitar interpretaciones equivocadas.

Los valores se refieren a lo que se considera como bueno o malo dentro de una empresa, ellos pasan a ser centrales para las organizaciones y las creencias son las opiniones individuales sobre el funcionamiento del mundo y de las normas, están conformadas por expectativas sobre como la gente debe comportarse de forma tal que exista coherencia con los valores centrales y creencias de la organización.

De este modo, la cultura comprende un conjunto de valores, creencias y normas comunes entre los individuos que forman parte de un grupo, lo cual proporciona una imagen integrada de la empresa, en otras palabras, esta en su conjunto proporciona una imagen de cómo debe funcionar la organización.

La importancia de la cultura reside en que una vez establecida, ejerce una gran resistencia al cambio.

Otro papel importante lo juegan los miembros de los grupos en la conservación de los valores y creencias al poner vigor en las normas y castigar a quienes las quebrantan.



Por otra parte, el uso de canales verticales y horizontales e informales incrementan el flujo de la información, reducen la incertidumbre y mejoran el desempeño e incrementan la satisfacción en el grupo según Robbins (2004).

De esta manera, las redes formales de las organizaciones llegan a tener una gran complejidad pues hay redes que son muy rígidas, las cuales siguen la línea formal de mando y en otras el líder es el encargado de conducir la comunicación de todo el grupo.

Por otra parte, las redes informales son las que el personal comúnmente les da una mayor credibilidad, y se basa en la comunicación informal, y se da por ejemplo en los pasillos de la empresa.

De esta manera, las relaciones interpersonales y la confianza surgen cuando los empleados trabajan cara a cara y lado a lado. De modo que los líderes deben facilitar la comunicación y ayudar al surgimiento de redes durables y estimular la confianza y la transparencia, de modo que las políticas abiertas de promoción y compensación, confianza en si mismos, confianza en los juicios de los empleados y los reconocimiento. Según Silva (2004) los gerentes deben hacer que las personas consigan un sentido común como propósito, el cual es la base de una buena comunicación estratégica y de un liderazgo inspirador, así como el establecimiento de normas que hagan más fácil la cooperación.

Por otra parte, a lo largo de la historia de la organización se va conformando la cultura de la empresa pues es producto del aporte de los fundadores y de los individuos que a lo largo de la historia han pertenecido y que actualmente pertenecen a la organización. La cultura debe estar alineada a las metas de la empresa, para de este modo la empresa comparta con sus empleados lo que se considera como importante para el logro de las metas.



El modelo de innovación implica que la cultura debe ser moldeada mediante la participación y el compromiso. Para ello la participación debe estar caracterizada por:

La oportunidad de participar: se basa en el desarrollo de sistemas donde el individuo constantemente tenga la oportunidad de participar, en el cual el individuo tenga la oportunidad de elegir y prepararlo para asumir los logros y errores de su elección.

Visibilidad: se refiere al reconocimiento público de las metas logradas por los empleados por medio de ceremonias que permitan que el individuo desarrolle un sentimiento de pertenencia con el grupo y fomentar relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.

Irrevocabilidad: es lograda por medio de un proceso basado en el compromiso tomado con seriedad y a largo plazo, se basa en una buena comunicación acerca de las decisiones importantes, y que las mismas sean tomadas escuchando la opinión del equipo, de modo que se desarrolla una mayor obligación con el cumplimiento de las decisiones tomadas.

Las acciones simbólicas también moldean la cultura, y son aquellas acciones que inciden en la manera en la que las personas comprenden su propio comportamiento y cómo se sienten al respecto.

Los gerentes tienen la responsabilidad de ocuparse de actividades tales como proporcionar una visión de las metas claras a los empleados, de manera tal que se identifiquen emocional e intelectualmente, asegurarse de que se mantengan una buena comunicación con la finalidad de reducir las interpretaciones erróneas mediante la utilización de símbolos, lenguaje y ceremonias apropiadas que permitan reforzar el mensaje.



Por otra parte el uso de sistemas de reconocimiento, tienen una gran incidencia en la cultura pues resaltan qué comportamientos son consistentes con las normas y valores y proporcionan una retroalimentación rápida proveniente de colegas, jefes y de la alta gerencia y destacan la aprobación pública en cuanto a la manera de actuar y rechazan la infracción de los valores fundamentales.

9-LA PERCEPCIÓN

Es evidente, que al estudiar conductas humanas, debemos pensar en la percepción, la cual es “Un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente” (Robbins, 1998, p 361), por otra parte, es importante estudiarla ya que los individuos actúan de acuerdo a sus percepciones y no de acuerdo a la realidad como tal.

9.1 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PERCEPCIÓN

Robbins (1998) afirma que existen 3 grupos de factores que pueden influir en lo que se percibe:

- Factores que residen en el receptor: tales como actitudes, personalidad, motivos, intereses, experiencias pasadas y expectativas.
- Características del blanco que está siendo observado: el blanco no se observa en aislamiento, la relación entre éste y su trasfondo, influye en la percepción.



- El contexto en el cual se observan objetos o eventos: tales como el lugar, la luz, el calor y otros muchos factores situacionales.

10.-EVALUACIÓN 360°

Gubman (2000) afirma que las capacidades de los empleados deben ser construidas mediante retroalimentación, la herramienta más poderosa para ello es la evaluación 360°, afirma que se trata de un círculo completo en donde se busca recolectar una fuente variada de información sobre las personas.

“La evaluación 360° significa recolectar una retroalimentación de una variedad de personas: compañeros de trabajo, otros supervisores que conocen al empleado, subalternos, distribuidores y otros socios de negocios, clientes, etc.” (Gubman, 2000, p. 253).

Gubman (2000) destaca la ventaja de este tipo de evaluación pues proporciona información fresca y perspectivas de muchas fuentes, es decir no solo refleja un punto de vista.

Por su parte, Oswaldo Aguilera (2004) afirma que la evaluación 360° libera la evaluación de prejuicios ya que la misma proviene de varias personas, eliminando la subjetividad presente en la mayoría de las evaluaciones, pues se evalúa mediante la presencia o ausencia de determinadas conductas o comportamientos.



CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

1.-TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para realizar el presente estudio sobre la relación entre el proceso de liderazgo según Kouzes y Posner (1997) y gestión de la innovación según Tushman y O'Reilly (1998) y de acuerdo a los objetivos planteados, se ha seleccionado un tipo de investigación descriptiva-correlacional.

“Los estudios descriptivos buscan identificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno sometido al análisis (Drankle, 1986 en Hernández, Fernández y Baptista, 1991, p.60). “Miden o evalúan diversos aspectos dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico describir es medir” (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p60). “La descripción constituye el paso previo en cualquier proceso de investigación. Antes de indagar en la explicación de cualquier evento, hay que proceder a su descripción mediante alguna o varias estrategias de investigación (encuesta, uso de documentos y estadísticas o el estudio de casos). De ellas, el investigador obtendrá información que le servirá en la caracterización del fenómeno de análisis”. (Cea D'ancona, 1995, p. 108-109)

Por otra parte, los estudios correlaciones “tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables (en un contexto particular). Los estudios correlacionales miden las dos variables que se pretenden ver si están relacionadas o no en los mismos sujetos y después se analiza la correlación (Hernández, Fernández y Baptista, 1991, p63).



La utilidad y propósito de los estudios correlacionales será “saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas” (Hernández, Fernández y Baptista, 1991, p64).

2.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

“El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación” (Christensen. 1980 en Hernández, Fernández y Baptista, 1991. p.108). El diseño de investigación utilizado para el presente estudio es un estudio de campo, el cual “se refiere a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen de manera directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo, estos datos obtenidos directamente de la experiencia empírica son llamados primarios” (Sabino, 1992. P.89). Por lo tanto la información fue directamente recolectada en la empresa por la investigadora mediante el uso de instrumentos de recolección que serán explicados más adelante en este capítulo.

La investigación que se planteó es de tipo *no* experimental, la cual consiste en observar fenómenos tal y como se dan en un contexto natural, para después analizarlos. Como señala Kerlinger (1979, p.116). La investigación no experimental es *post-facto*, es cualquier investigación en la que resulte imposible manipular aleatoriamente los sujetos o las condiciones. De hecho “no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos de estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad” (Hernández, Fernández y Baptista, 1991, p189).

“En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene el control directo sobre dichas variables, no puede influir



sobre ellas porque ya sucedieron al igual que los efectos”. (Hernández, Fernández y Baptista, 1991, p189).

Los estudios experimentales se dividen en transeccionales y longitudinales. La investigación planteada es transeccional o transversal, estos tipos de estudio “recolectan datos en un momento único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández, Fernández y Baptista, 1991, p191-192).

3.- UNIDAD DE ANALISIS

Según Hernández, Fernández y Baptista (1992), la unidad de análisis son los sujetos que van a ser medidos, es decir, determina quienes van a ser estudiados y en este caso estuvo constituido por los empleados que conforman el departamento de Finanzas de una empresa de consumo masivo.

3.1 UNIVERSO O POBLACIÓN

Una vez que se ha definido cuál será nuestra unidad de análisis, se procede a delimitar la población a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz, 1974, en Hernández, Fernández & Baptista, 1991, p 210)

La población o universo se puede definir como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas investigaciones”. (Hernández, Fernández y Baptista, 1991, p304).es decir, se refiere al conjunto de elementos que cumplen con las características específicas.



En la presente investigación las unidades de análisis objeto de estudio esta representado por todo el departamento de Finanzas de la empresa de consumo masivo estudiada. La Gerencia de Finanzas está constituida de la siguiente forma:

- Seis (6) Gerentes representados por: un Gerente Nacional de Finanzas; un gerente de precios y planificación, un gerente de procesos, un gerente de negocios financieros, un gerente de crédito y cobranzas, un gerente de operaciones financieras.
- Dos (2) supervisores representados por un supervisor de contabilidad y un supervisor de control de cambio.
- Cuatro (4) Coordinadores, conformados por un coordinador de análisis y planificación financiera, un coordinador de impuestos, un coordinador de tesorería y un coordinador de crédito y cobranzas
- Cinco (5) Contralores conformados por un contralor de negocios y un contralor de manufactura.
- Dos (2) Contadores Senior
- Tres (3) Analistas Cadivi
- Un (1) Asistente Administrativo

Véase la siguiente tabla:

**Tabla 1. Universo o Población**

Cargos	Plazas
Gerente de Finanzas y administrativo	1
Gerente de Precios y Planificación	1
Gerente de Procesos	1
Gerente de Negocios Financieros	1
Gerente de crédito y cobranzas	1
Gerente de Operaciones financieras	1
Supervisor de Contabilidad	1
Supervisor de Control de Cambio	1
Coordinador de Análisis y Planificación financiera	1
Coordinador de Impuestos	1
Coordinador de tesorería	1
Coordinador de Crédito y Cobranzas	1
Contralor de negocios	4
Contralor de Manufacturas	1
Contador Senior	2
Analista Cadivi	4
Asistente Administrativo	1
Total	24

3.2 JUSTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN

El departamento de finanzas es medular para cualquier organización pues del mismo dependen todas las acciones financieras de la empresa, en este caso, el departamento de Finanzas se plantea como visión convertirse en un socio activo que agregue valor a los equipos de negocios, orientando el crecimiento de la organización y promoviendo el pensamiento crítico y la toma de decisiones con rigor financiero. Para cumplir la visión propuesta es esencial determinar si los líderes están siendo eficientes en su gestión y si con los constantes cambios del entorno el departamento es ambidiestro.



3.3 MUESTRA

La muestra se puede definir como el “subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma probabilidad de ser elegidos” (Hernández, Fernández y Baptista, 1991, p, 305). La muestra nos permite facilitar el estudio en caso de no ser posible medir cada uno de los elementos de la población, por otra parte, permite ahorrar recursos de tiempo y costos. Debido a la naturaleza y la facilidad de la investigación y el número de empleados que laboran en el departamento de Finanzas de la empresa de consumo masivo a estudiar, se realizó un estudio censal con todas las personas del departamento. Por tal motivo el análisis de los datos no permitió realizar conclusiones inferenciales y los resultados se refieren a la realidad particular de los empleados de dichos departamentos.

Por otra parte, la muestra entra en la categoría de no probabilística. “En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra” (Hernández, Fernández y Baptista, 1991. p 213). En este caso se seleccionó el departamento de Finanzas por razones que se explicarán en el siguiente punto.

4. ESQUEMA OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

Se entiende por operacionalización de las variables “el proceso que sufre una variable (o un concepto) de modo tal que a ella se le encuentran los correlatos empíricos que permiten evaluar su comportamiento en la practica” (Sabino, 1992, p 131).

Las variables se operacionalizaron tomando en como guía las teorías utilizadas para esta investigación:



4.1 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES

A) VARIABLES ENDÓGENAS

1) PROCESO DE LIDERAZGO

- **Definición Conceptual:**

La variable que se estudiará será el proceso de liderazgo, la cual es definida como “el arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes” (Kouzes y Posner 1997, p. 73).

- **Definición Operacional**

Dimensiones

- **Desafiar el proceso:** los líderes buscan oportunidades y se aventuran a lo desconocido, están dispuestos a correr riesgos. Hacen innovaciones y experimentan y las consideran oportunidades de aprendizaje.
- **Inspirar una visión compartida:** los líderes desarrollan una visión de futuro, y conllevan a sus seguidores a comprometerse con ella como si fuera propia, así se forman intereses mutuos.
- **Habilitar a otros a actuar:** los líderes obtienen el apoyo de sus seguidores para el cumplimiento de los objetivos mediante la creación de metas cooperativas y de confianza mutua, logran que sus seguidores se sientan importantes, fuertes e influyentes.
- **Servir de Modelo:** los líderes son muy claros en sus valores y creencias en cuanto a la organización y a nivel personal, mantienen sus proyectos según las metas planteadas, para ello, se apegan a sus valores y enseñan mediante el ejemplo de cómo esperan que los demás se comporten, mediante el desarrollo de metas claras y concretas.



- **Brindar Aliento:** los líderes reconocen el desempeño de sus seguidores, reconociendo sus aportes individuales y celebrando sus logros.

Cabe destacar, por otro lado que esta variable fue analizada en una evaluación 360°, la cual incluyó dependiendo del cargo que evaluó:

- **Auto evaluación:** se refiere a la evaluación que los mismos Gerentes y Supervisores tienen sobre sí mismos.
- **Evaluación de Pares:** se refiere a la información que los compañeros de trabajo que se encuentran en el mismo rango que los Supervisores y Gerentes a estudiar tienen sobre sus compañeros.
- **Evaluación de Subordinados Directos:** se refiere a la información que las personas que se encuentran por debajo del rango de los Gerentes y Supervisores a evaluar tienen de sus supervisores.
- **Evaluación de Supervisores Directos:** se refiere a la información que tienen las personas que se encargan de supervisar directamente a los Gerentes y Supervisores que serán evaluados.

-

2.-PERCEPCIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

- **Definición conceptual:**

Es definida la manera en la cual se considera que se llevar a cabo la elaboración sistemática de de procesos internos desde la orientación estratégica hasta la orientación al mercado de las innovaciones del producto.



- **Definición Operacional:**

Dimensiones:

Determinadas por la percepción de los siguientes factores que son determinantes de las condiciones para la gestión de la innovación.

- **Procesos claves:** se refiere al conjunto de actividades relacionadas entre si que partiendo de una o más entradas se transforman generando un resultado. Sus subdimensiones son:

- 1) Tareas cruciales: son las tareas necesarias que se tienen que llevar a cabo para que se logren los objetivos estratégicos y realizar su visión.
- 2) Flujos de trabajo: muestra la secuencia de los aspectos operacionales de una unidad de trabajo

- **Arquitectura Organizacional:** Es la estructura formal de las unidades de la empresa. Sus subdimensiones son:

- 1) Agrupación estratégica: se refiere a la estructura formal de la organización tales como por funciones, mercado o geografía.
- 2) Mecanismos de enlace: son arreglos formales de la empresa para ligar varias partes de la compañía y las que la relacionan con sus proveedores, clientes y socios.
- 3) Sistemas de retribución: Se refiere a las recompensas tanto intrínsecas como extrínsecas que se da a los empleados por el cumplimiento de logros. Los cuales deben estar basados en el desempeño y en el reconocimiento de méritos.



- 4) Sistemas de carrera profesionales: se refiere a los diseños de carrera que exista en la empresa y a las promociones y ascensos que se llevan a cabo de acuerdo al plan de desarrollo profesional.
- **Gente:** se refiere a las actitudes, el talento y las capacidades de los empleados de la organización. Sus subdimensiones son:
 - 1) Capacidades: cada persona tiene sus competencias particulares, de modo que se tienen que tomar en cuenta las habilidades que posea la persona para ocupar un cargo en específico.
 - 2) Motivación: cada empresa debe tener estrategias para lograr la motivación de los individuos por medio de reconocimientos que satisfagan las necesidades de sus empleados.
 - 3) Demografía: grado en que los miembros de un grupo comparten un atributo demográfico común, tales como edad, sexo, raza, nivel educativo o tiempo que llevan laborando para la organización.
 - **Cultura Organizacional:** comprende un conjunto de valores, creencias y normas comunes entre los individuos que forman parte de la empresa. Sus dimensiones son:
 - 1) Normas: son las reglas de comportamiento que deben ser aceptadas por los miembros de la organización.
 - 2) Valores: se refieren a lo que se considera como bueno o malo dentro de una empresa.



- 3) Redes de comunicación: se refieren al uso de canales verticales y horizontales e informales incrementan el flujo de la información, reducen la incertidumbre y mejoran el desempeño e incrementan la satisfacción en el grupo

B) VARIABLES EXÓGENAS

3-Variables Demográficas:

3.1 Edad: según Calhoum, Light y Keller (2000) se refiere al número de años de una persona desde que nació. Además implica un conjunto de definiciones sociales respecto a lo que se requiere y es apropiado para las personas de diferentes edades.

3.2 Sexo: según los autores se refiere a diferencias biológicas relacionadas con la reproducción. También se estudio como parte de esta variable el género, el cual se refiere a distinciones no biológicas, producidas social y culturalmente entre hombres y mujeres y entre masculinidad y feminidad.

3.3 Nivel Educativo: se refiere al grado de educación alcanzado por la muestra, esta variable se encuentra relacionada con lo que Calhoum, Light y Keller (2000) definen como Credencialismo, la cual es la práctica de exigir credenciales de educación superior para los empleados.

3.4 Antigüedad en la empresa: se refiere al tiempo que un individuo ha trabajado en un empleo en particular como afirma Robbins (1998)

**Tabla 2: Matriz de Operacionalización de la variable liderazgo según Kouzes y Posner (1997)**

Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítem
		1.-Desafiar el proceso.	1.1-Salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar, crecer, innovar y mejorar.	1,6,11,16,21, 26.
			1.2-Experimentar, correr riesgos y aprender de los errores que se producen.	
		2.-Inspirar una visión compartida.	2.1.-Imaginar un futuro edificante y ennoblecedor.	2,7,12,17,22, 27.
			2.2.- Reunir a otros en torno a una visión común apelando a sus valores, intereses, esperanzas y sueños.	
Inventario de Practicas del Liderazgo.	Son cinco Prácticas o características que debe poseer un buen líder para guiar a sus poderantes en la organización.	3.- Habilitar a otros para actuar.	3.1.- Fomentar la colaboración mediante la promoción de metas cooperativas y la generación de confianza.	3,8,13,18,23, 28.
			3.2.-Fortalecer a las personas mediante la cesión de poder, la posibilidad de elección, el desarrollo de la competencia y la adjudicación de tareas críticas y el ofrecimiento de apoyo.	
		4.-Servir de modelo.	4.1.- Dar el ejemplo comportándose en formas coherentes con los valores compartidos	4,9,14,19,24, 29.
			4.2.- Obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso firme y generen compromiso.	
		5.-Brindar Aliento	5.1.- Reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto.	5,10,15,20,2 5,30.
			5.2.-Celebrar los logros del equipo en forma regular.	



Tabla 3: Matriz de Operacionalización de la variable Percepción de las Condiciones para la Gestión de la Innovación según Tushman y O'Reilly (1998)

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Ítems
PERCEPCIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN	Comprende la percepción de los factores necesarios para llevar a cabo la elaboración sistémica de procesos internos desde la orientación estratégica hasta la introducción en el mercado de las innovaciones de producto	Procesos Clave	Tareas Cruciales	-Identificación de puestos claves	1
				Responsabilidades especificadas	24
			Flujos de Trabajo	-Procedimientos definidos en la empresa	3
				-Conocimiento de los procesos de la empresa	21
		Arquitectura Organizacional	Agrupación Estratégica	Diseño de la estructura Administrativa	5
				Equipos de trabajo	10
				Organigrama	22
			Mecanismo de Enlace	Planes	8
				Comités	16
			Sistemas de Retribución	Basados en el desempeño	6
				Reconocimiento del Mérito	11
			Sistemas de carreras profesionales	Diseños de carrera	19
				Promociones y ascensos	7
		Gente	Capacidades	Conocimientos	13
				Utiliza un modelo de competencia	20
				Existencia de proceso de formación y desarrollo	2
			Motivación	Ajuste entre los intereses personales y los objetivos a lograr	4
				Satisfacción a través de los incentivos	23
			Demografía	Experiencia de los Trabajadores	14
				Edades de los trabajadores	25
		Cultura Organizacional	Normas	Compromiso	17
				Patrones de conducta compartidos producto de la experiencia	15
			Valores	Capacidad de crear y facilitar la innovación	9
			Red de Comunicación	Fluidez	12
				Información a todo nivel	18



Tabla 4 Matriz de Operacionalización de variables demográficas

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Ítems
Edad	Número de años cumplidos desde que la persona nació	Edad Cronológica	1
Sexo	Diferencias biológicas relacionadas con la reproducción.	Género de la Persona	2
Nivel Educativo	Último grado de instrucción obtenido.	Grado de Instrucción	3
Antigüedad en la empresa	Tiempo que un individuo ha trabajado en un empleo en particular	Tiempo que ha laborado para la empresa	4



5.- TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS

Según Hernández, Fernández y Baptista (1991) la recolección de datos es el paso que sigue después de haber seleccionado el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada de acuerdo con el problema de estudio.

Las técnicas de recolección de datos son “Las distintas formas de obtener información... los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información (Arias. 1997, p35).

Como instrumento para recolectar información se utilizaron dos cuestionarios, el cual, es definido por Muñoz (1998) como un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Su contenido puede ser tan variado como los aspectos que mida y puede contener preguntas abiertas o cerradas.

“La ventaja principal de tal procedimiento reside en la gran economía de tiempo y personal que implica, puesto que los cuestionarios pueden enviarse por correos, dejarse en algún lugar apropiado o administrarse directamente a grupos reunidos al efecto” (Sabino, 1992,p,161)

5.1 INVENTARIO DE PRÁCTICAS DE LIDERAZGO.

El cuestionario que se administró para medir la variable prácticas de liderazgo es el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL), el cual está conformado por 30 preguntas cerradas las cuales según Muñoz (1998) contienen categorías o alternativas de respuestas que han sido delimitadas, y presenta varias alternativas de respuestas.



El Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) Desarrollado por Kouzes y Posner, traducido al español y adaptado al ambiente socio- cultural venezolano por José R Naranjo, el cual contiene 30 declaraciones: 6 para evaluar cada una de las cinco prácticas de liderazgo, basadas en una escala de Lickert, la cual Según Hernández et al (2003) está conformada por un grupo de ítems formuladas en manera de afirmaciones, ante los que se pide una reacción a los sujetos a evaluar.

La escala de Lickert que se aplicó esta conformada por cinco (5) puntos donde el valor más alto representa un mayor uso de una conducta de liderazgo. Los valores representados se expresan de la siguiente manera:

Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Cabe destacar, que esta escala fue modificada del instrumento original, pues el mismo está conformado por una escala de diez (10) puntos que se muestra en la siguiente tabla:

Casi Nunca	Rara Vez	Pocas Veces	De Vez en Cuando	Ocasionalmente	Algunas Veces	Bastantes Veces	Usualmente	Muy Frecuentemente	Casi Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

La modificación se realizó debido a que una escala tan larga tiende a confundir a la muestra en el momento de decidir el rango en el cual se encuentra cada ítem.

Según Nunnaly (1967), existen dos tipos de escalas: las comparativas y las absolutas. Esta última es la que han inventado los psicólogos para medir atributos humanos a través de una escala de grados. Una escala de grados según Nunnaly (1967) es una serie de números o



categorías ordenadas de modo que un extremo de ella representa los niveles bajos en calidad de un objeto y el otro lado, representa el nivel más alto en calidad, más de 50 años utilizando escalas de grados conllevan a la misma conclusión: no son universalmente aceptados, pero son irrefutables.

5.2 CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

El segundo instrumento que se aplicó fue elaborado por Manrique (2005) en su tesis de grado de Licenciada en relaciones industriales, este instrumento está conformado por 25 declaraciones, cada una para determinar cada indicador del modelo de Tushman y O'Reilly (1998).

La escala de Lickert del instrumento se encuentra conformada por cinco (5) puntos que en donde el valor más alto representa mayores condiciones para la gestión de la innovación. Esta escala se presenta en la tabla que se encuentra a continuación:

MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1	2	3	4	5

5.3 CUESTIONARIO DE DATOS DEMOGRÁFICOS.

Para el presente estudio se elaboró un apartado dedicado a indagar datos demográfico el cual está constituido por cuatro preguntas orientas a obtener información referente a la Edad, el sexo, el grado de instrucción de la persona y la antigüedad en la empresa.



6.-PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

El procesamiento de los datos se llevó a cabo mediante el uso de estudios descriptivos y correlacionales. Los estudios descriptivos se ocupan de describir y analizar un grupo dado sin sacar conclusiones sobre un grupo mayor. A su vez se utilizaron estudios correlacionales para determinar si existe o no relación entre el proceso de liderazgo y la gestión de la innovación. Por otro lado se utilizó estadística inferencial para determinar si las diferencias entre las variables son significativas.

7.-PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.

La investigación se llevó a cabo mediante la administración de los instrumentos seleccionados previamente. En primer lugar se entregó el cuestionario de datos demográficos el cual fue auto administrado a toda la muestra.

Lugar el Inventario de Prácticas de Liderazgo el cual determina la efectividad con la que se da en los líderes el proceso de liderazgo. Este fue administrado a Gerentes, Supervisores y Coordinadores en una evaluación 360° la cual incluye:

- **Auto percepción:** se refiere a la evaluación que los mismos Gerentes, Supervisores y Coordinadores tienen sobre sí mismos.
- **Evaluación de Pares:** se refiere a la información que los compañeros de trabajo que se encuentran en el mismo rango que los Gerentes, Supervisores y Coordinadores a estudiar tienen sobre sus compañeros que se encuentran en el mismo nivel jerárquico.



- **Evaluación de Subordinados Directos:** se refiere a la información que las personas que se encuentran por debajo del rango de los Gerentes, Supervisores y Coordinadores a evaluar tienen de sus supervisores. Cabe destacar que en el estudio algunos evaluados no tienen subordinados, por lo que no se realizó la evaluación de subordinados.

- **Evaluación de Supervisores Directos:** se refiere a la información que tienen las personas que se encargan de supervisar directamente a los Gerentes, Supervisores y Coordinadores que fueron evaluados.

En tercer lugar, se aplicó el cuestionario de percepción de las condiciones para la gestión de la innovación, el cual fue auto administrado a todos los empleados que conforman el departamento de Finanzas y permite determinar la opinión de los evaluados acerca de las condiciones en las que el departamento para soportar las corrientes de innovación y a la vez mantener su estabilidad.

8-VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

Una vez recogida la información, se procedió a su tabulación mediante la grabación de los datos contenidos en los cuestionarios utilizando el paquete estadístico SPSS para Windows (Statistical Package for Social Sciences) en su versión 15.0. Este será el proceso de codificación de los datos, el cual según Hernández, Fernández y Baptista(1991) se refiere a la asignación de un valor numérico que represente a los datos.



En base a la tabulación de los datos se obtendrá la matriz de los mismos, la cual es “el conjunto de datos simbólicos o numéricos producto de la aplicación del instrumento” (Hernández et al. 2003 p 329).

8.1 VALIDEZ:

La validez de un instrumento se refiere “al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (Hernández, Fernández y Baptista, 1991 p. 243)

Para obtener la validez del instrumento diseñado, Kouzes y Posner (1997) realizaron un análisis regresivo con la eficacia del líder como variable dependiente y las cinco prácticas que conforman el proceso de liderazgo como variables independientes. La ecuación regresiva fue altamente significativa. ($F=318,88$ P menor a 0,0001)

Por otra parte, según los autores, las prácticas de liderazgo explicaron más de un 35% (ajuste $R^2 = 0,756$) de la variación del entorno a las evaluaciones de los cuadrantes sobre la eficacia de sus directivos.

Kouzes y Posner (1997) determinaron la validez del inventario de prácticas de liderazgo determinando la relación entre sus índices y el nivel de desempeño de los gerentes. Para ello emplearon un análisis discriminatorio como técnica de clasificación.

En cuanto a la validez del cuestionario de percepción de las condiciones para la gestión de la innovación, este fue sometido por Manrique (2006) a la evaluación de tres expertos: dos expertos en el tema y uno en el área de metodología quienes determinaron las correcciones que se le debían practicar a este.



Por otra parte este fue sometido a la evaluación de un cuarto experto en la materia quien determinó ciertas modificaciones adicionales.

8.2 CONFIABILIDAD:

La confiabilidad de un instrumento “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados” (Hernández, Fernández y Baptista, 1991. P242).

Dichos autores afirman que para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición, existen diversos procedimientos. Todos ellos utilizan coeficientes de confiabilidad, los cuales pueden oscilar entre 0 y 1. Donde 0 se corresponde con confiabilidad nula y 1 con el máximo de confiabilidad.

Para calcular la confiabilidad de los instrumentos, se aplicó el Coeficiente de Alfa de Cronbach. Según Hernández. et al (2003) fue desarrollado por J.L Cronbach requiere de una sola administración del instrumento y los valores que se obtienen como resultado, oscilan entre 0 y 1. Por otra parte, no requiere dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, sino que se aplica la medición y se calcula el coeficiente.

El coeficiente de confiabilidad para el Inventario de Prácticas de Liderazgo se obtuvo al realizar una prueba piloto en otra gerencia en evaluación 360, la cual incluyó autoevaluación, evaluación de sus 3 pares, evaluación del supervisor directo y evaluación de sus 5 subordinados, el cual arrojó un índice de confiabilidad de 0,958, (Ver Anexo A) siendo este un valor cercano al máximo de confiabilidad (1), tal y como se muestra en la tabla 5.

Tabla N°5. Análisis de confiabilidad Inventario de Prácticas de Liderazgo

Alfa de Cronbach	N de Ítems
,958	30

En segundo lugar, la confiabilidad para el cuestionario Percepción de las condiciones para la Gestión de la Innovación, se obtuvo al realizar una segunda prueba piloto con la misma gerencia y los mismos participantes a modo de autoevaluación, la cual arrojó un índice de confiabilidad de 0,961(Ver Anexo B) siendo este también un valor cercano al máximo de confiabilidad (1) tal y como se muestra en la tabla 6.

**Tabla 6. Análisis de Confiabilidad del Cuestionario Percepción de las Condiciones
Para la Gestión de la Innovación**

Alfa de Cronbach	N de Ítems
,961	25

Cabe destacar, que no se encontró dificultad alguna por parte de los encuestados para contestar el cuestionario para las pruebas piloto aplicadas.



9.- ASPECTOS ÉTICOS

En cuanto a los aspectos éticos, la investigadora se cumplió con las orientaciones para la formulación del proyecto y trabajo de grado de la Escuela de Ciencias Sociales (2005) las cuales implicaron los siguientes aspectos:

- Se tuvo un trato especial para la información, situaciones o procedimientos que pudieren perjudicar física, psicológica o socialmente, a las personas que pudieran estar involucradas en la investigación, manteniendo un nivel confidencial para los datos recogidos y explicando a los involucrados que el cuestionario forma parte de un estudio investigativo sin fines evaluativos de ningún tipo.
- Se cumplió estrictamente con la “honestidad intelectual” la cual se evidenciará citando correctamente las fuentes de información bibliográfica o de otra índole, y en respetar la propiedad intelectual de otros autores.
- Por otra parte, se resguardó la identidad de los individuos involucrados en el estudio y de la empresa a solicitud de la misma para que no se viera afectada su imagen corporativa.
- Por último, no se manipularon de ninguna manera, los datos recogidos, fueron presentados en las condiciones exactas en las que fueron observados.



CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

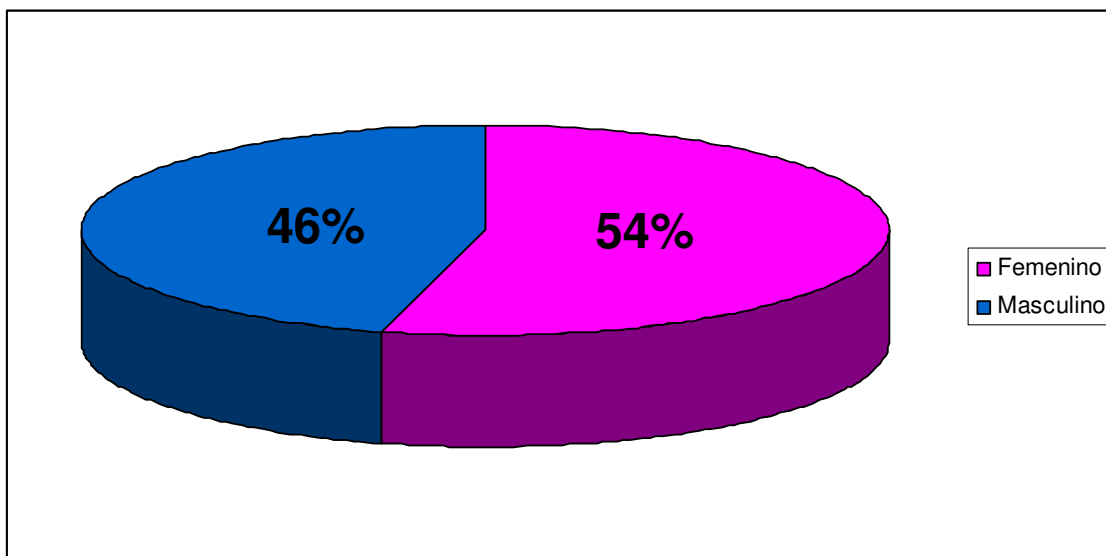
Para esta parte de la investigación se utilizaron para la tabulación y presentación de resultados las herramientas de computación SPSS en su versión 15.0 y Microsoft Excel en su versión 2007. Los resultados se muestran de la siguiente manera:

- 1.-Distribución de la muestra según variables demográficas: edad, antigüedad en la organización y grado de instrucción.
- 2.-Resultados de cada una de las variables: Proceso de liderazgo según Kouzes y Posner y Gestión de la innovación según Tushman y O'Reilly, así como el análisis de los resultados obtenidos en cada una de sus dimensiones.
- 3.-Resultados de cada una de las variables: Proceso de liderazgo según Kouzes y Posner y Percepción de las Condiciones para la Gestión de la Innovación según el modelo Tushman y O'Reilly en función de variables demográficas
- 4.-Correlación de las variables estudiadas: Proceso de liderazgo según Kouzes y Posner y Percepción de las Condiciones para la Gestión de la Innovación según la teoría de Tushman y O'Reilly.

1.-VARIABLES DEMOGRÁFICAS

1.1 GÉNERO

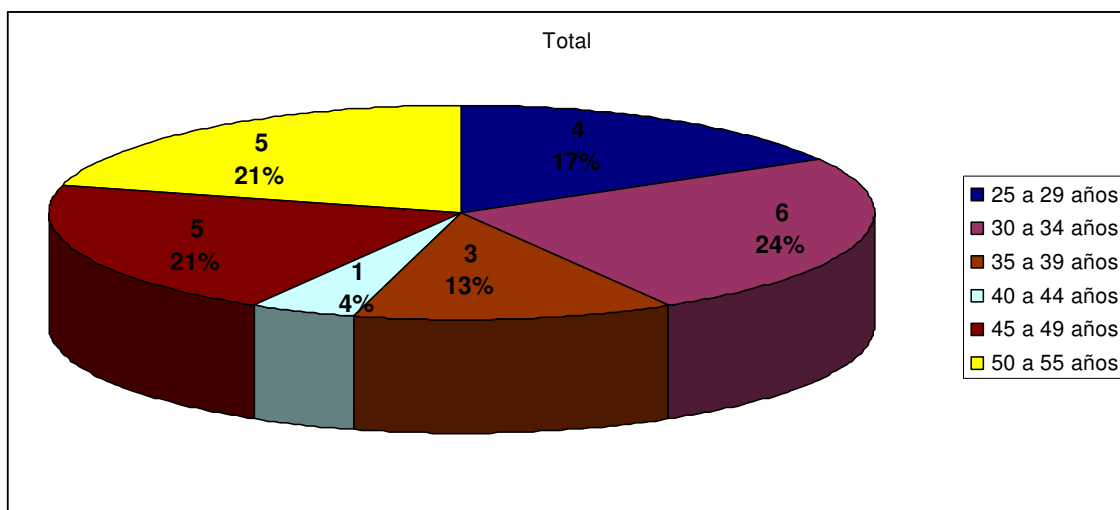
Gráfico N° 2 DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN GÉNERO



Se puede apreciar que la distribución de la muestra según el género en el departamento de Finanzas es bastante equilibrada, ya que la población femenina representa el cincuenta y cuatro por ciento (54%), mientras que la masculina el cuarenta y seis por ciento (46%). Esto indica que la diferencia porcentual solamente de ocho por ciento (8%). Es importante destacar que la política de Recursos Humanos en cuanto a procesos de reclutamiento y selección está orientada a no favorecer a ningún género sobre el otro, y prueba su cumplimiento es la igualdad de géneros que se presenta en éste departamento.

1.2 EDAD

GRAFICO N°3 DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR EDAD

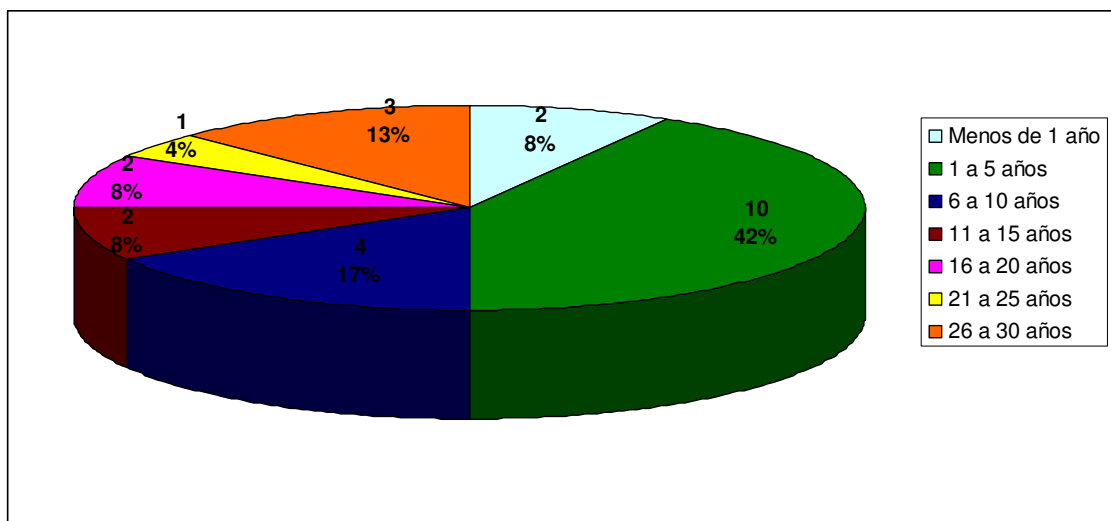


Según los resultados obtenidos, la muestra se encuentra distribuida de manera bastante dispersa entre distintos grupos de edades, predominando las edades comprendidas entre treinta (30) y treinta y cuatro (34) años con un veinticuatro por ciento (24%), el segundo grupo predominante está comprendido entre los cuarenta y cinco (45) y cincuenta (50) años y entre los cincuenta (50) y cincuenta y cinco (55) años con un veintiún por ciento (21%) respectivamente, llegando a ser este grupo en conjunto el cuarenta y dos por ciento (42%) del total del departamento, esto indica que el departamento posee una parte significativa de sus empleados en edades maduras, esta proporción se equilibra con los empleados que se encuentran entre treinta (30) y cuarenta y cuatro (44) años que representan el treinta y ocho por ciento (38%), quienes formarían parte de la generación de relevo. Por último se observa

otro grupo de jóvenes profesionales que representan un diecisiete por ciento (17%) del departamento en edades comprendidas entre veinticinco (25) y veintinueve (29) años que le brindan un aire de juventud a la organización y representan el talento que puede ser formado por la empresa para metas a largo plazo.

1.3 ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA

Gráfico N°4 DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR ANTIGÜEDAD



Se puede observar que existe un índice de rotación regular dentro del departamento, que se evidencia porque la mayoría de los empleados llevan laborando entre uno (1) y cinco (5) años en la organización.

Adicional a esto es importante destacar un veinticinco por ciento (25%) de la población lleva trabajando en la empresa entre dieciséis (16) y treinta (30) años, dentro de la cual un trece por ciento (13%) de estos lleva trabajando entre veintiséis (26) y treinta (30) años para la empresa, estos empleados han formado una parte muy importante en el desarrollo en el tiempo

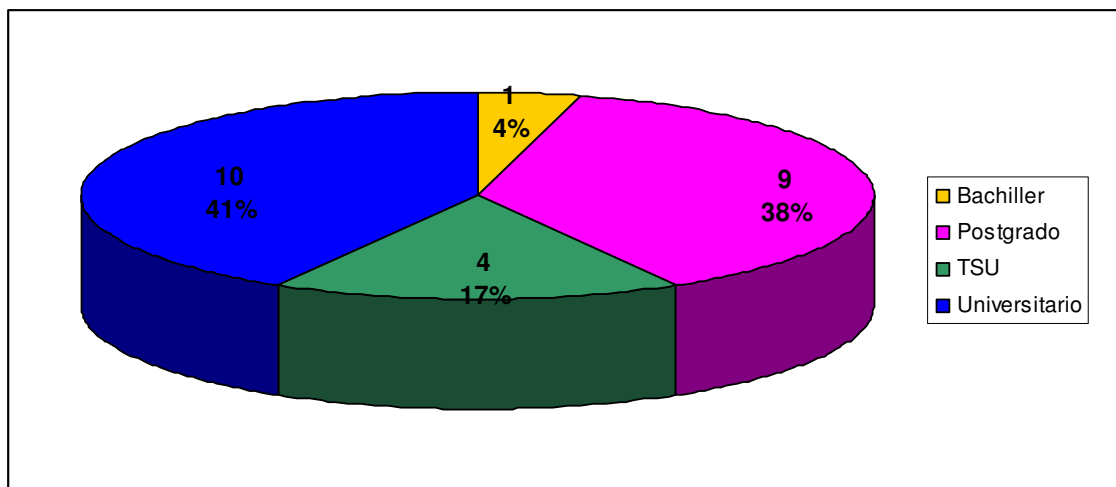


de la empresa y poseen un gran conocimiento de los procesos y es probable que se encuentren plenamente identificados con la misión de la empresa.

Por otra parte, el setenta y cinco por ciento (75%) restante de la población lleva trabajando en la empresa entre menos de un (1) año y quince (15) años, representado en su mayoría por un cuarenta y dos por ciento (42%) que llevan trabajando entre uno y cinco años para la empresa y un ocho por ciento (8%) que lleva menos de un año trabajando en la empresa, esta cifra nos demuestra nuevamente rotación regular en el departamento, y población se encuentra distribuida de manera desigual.

1.4 GRADO DE INSTRUCCIÓN

GRAFICO N°5 DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR GRADO DE INSTRUCCIÓN





La variable Grado de Instrucción muestra una notable tendencia que indica de la mayoría de los empleados del departamento de Finanzas a tener un nivel mínimo de técnico superior universitario, representado por un noventa y seis por ciento (96%), del cual es importante notar que el treinta y ocho por ciento (38%) tiene estudios de Postgrado, lo cual demuestra que los empleados del departamento tienen un alto grado de instrucción, por otro lado, un porcentaje muy pequeño es bachiller, específicamente el cuatro (4%) . De esta manera, vemos cómo las políticas de reclutamiento y selección de la empresa se encuentran orientadas a contratar empleados con un nivel mínimo de instrucción de técnico superior universitario para el departamento. Por otra parte, la empresa ofrece beneficios de ayuda educativa para el pago del 70% de los estudios de Postgrado, lo cual facilita la realización de los estudios por parte de los empleados interesados, es por ello que se evidencia un alto grado de empleados con estudios de este nivel, los cuales pueden aportar mayores conocimientos para el desarrollo de la organización.

2.-VARIABLES DE ESTUDIO

2.1 PROCESO DE LIDERAZGO

El siguiente análisis consta del estudio realizado a doce (12) Gerentes, Supervisores y Coordinadores en una evaluación de 360°, según el Inventario de Prácticas de Liderazgo (Kouzes y Posner, 1997). El Inventario de Prácticas de Liderazgo consta del estudio de cinco dimensiones, siendo 1 su valor más bajo y su valor más alto 5. La presentación los resultados de cada uno de los Gerentes se realizó mediante las tablas llamadas “Grado de Intensidad de las Prácticas” en las cuales se mide el grado de liderazgo de los Gerentes, Supervisores y Coordinadores por medio de la auto percepción, percepción de sus pares, su supervisor inmediato y su supervisor.



Para el análisis de los datos, se presenta una tabla estadística en donde se incorpora la desviación estándar para determinar si existe coherencia o no con la media y el Coeficiente de Variación para conocer cuanto respecta a la desviación típica en función de la media aritmética.

Galíndez y Payares (2003) muestran el nivel de liderazgo dividido en tres rangos: malo, regular y bueno. Para el presente estudio y lograr una interpretación adecuada de los datos se tomaron los siguientes promedios para cada rango, para así clasificar los resultados obtenidos.

Tabla N°7 TABLA DE CODIFICACIÓN DEL LIDERAZGO

Puntajes Promedios	Clasificación	Clave de Color
1,00 – 2,99	Malo	Rojo
3,00 – 3,99	Regular	Amarillo
4,00 – 5,00	Bueno	Verde

2.1.1 RESULTADOS OBTENIDOS POR CADA EVALUADO

EVALUADO 1

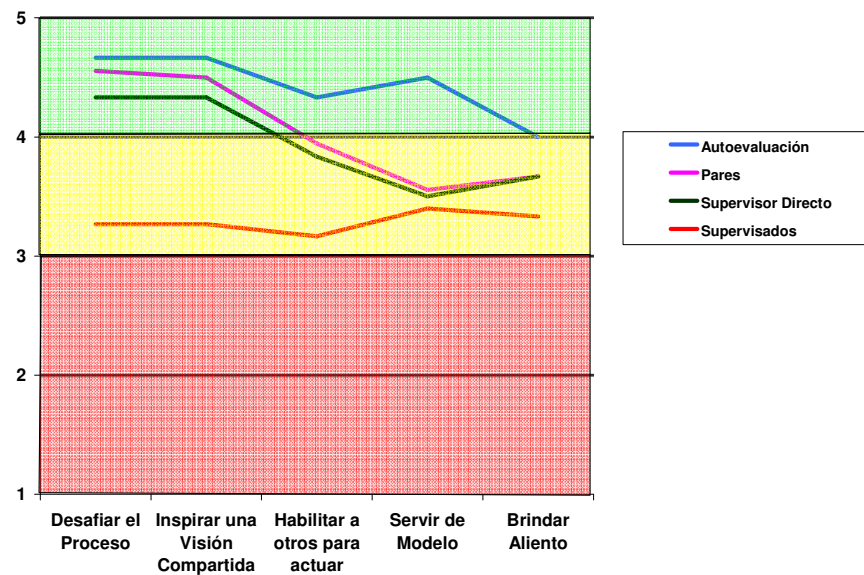
El evaluado 1, ocupa una posición gerencial, es de género masculino con grado de instrucción de Postgrado, su edad está comprendida entre 50 a 55 años y lleva trabajando en la empresa entre uno y cinco años. Tiene a su Cargo a cinco (5) empleados, y tiene tres (3) pares.



**Tabla N°8 GRADO DE INTENSIDAD DE LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO
PARA EL EVALUADO 1**

Evaluación	Media Aritmética	Desviación Estándar	Coefficiente de Variación
Auto percepción	4,43	0,28	6,32%
Pares	4,04	0,46	11,39%
Supervisor	3,93	0,38	9,66%
Supervisados	3,28	0,09	2,74%
Evaluación General	3,9	0,48	12,13%

GRÁFICON°6 PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DEL EVALUADO



Se puede observar que en el gráfico número 6 el Evaluado 1 posee una percepción superior de si mismo superior a la que tienen los demás evaluadores y por otro lado, los



supervisados tienen la percepción más baja en todas las prácticas. A continuación se muestra el análisis detallado por prácticas

Se puede observar que el supervisor inmediato, los pares y su autoevaluación coinciden al otorgarle al Evaluado 1 las calificaciones más elevadas en las prácticas desafiar el proceso e inspirar una visión compartida, mientras que los supervisados le otorgan una calificación un poco por debajo del promedio de las demás calificaciones.

La práctica habilitar a otros a actuar obtuvo una calificación por parte de todos los evaluadores que podría considerarse como regular tomando en cuenta el resto de las calificaciones otorgadas

En cuanto a la práctica servir de modelo se presentan discrepancias entre los evaluadores, pues los pares y el supervisor directo coinciden en que se presentan deficiencias en la práctica, la cual se ubica en un rango inferior a las otras prácticas y dentro del rango de intensidad de liderazgo regular. Por otro lado, el gerente 1 se evalúa con una alta puntuación en Servir de modelo y los supervisados le otorgan la calificación más alta en esta práctica.

Se presentan discrepancias también en la práctica habilitar a otros a actuar, pues en su autoevaluación el gerente 1 se otorga la calificación mas baja llegando al grado de intensidad de liderazgo regular, sin embargo, los pares y su supervisor directo le otorgan una calificación más baja a servir de modelo y los supervisados le otorgan una de la calificación más alta después de servir de modelo.



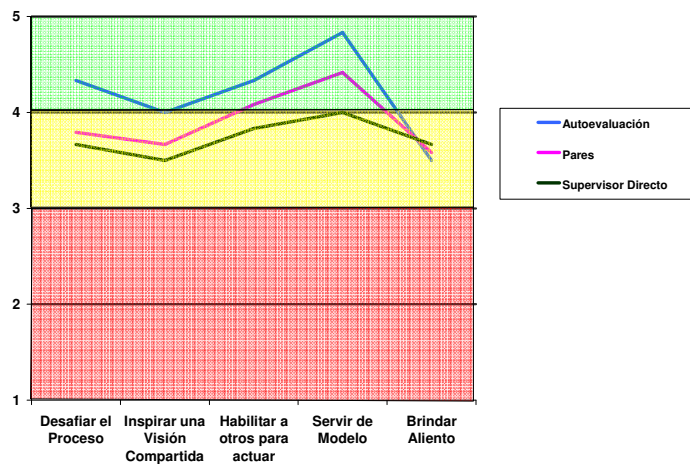
En promedio de todas las evaluaciones, este evaluado obtuvo una evaluación de intensidad de liderazgo de 3,93 que se ubicó en el rango regular.

EVALUADO 2

El evaluado 2, ocupa una posición gerencial es de género masculino, con un grado de instrucción universitaria, su edad se encuentra entre los cincuenta y cincuenta y cinco años y ha trabajado para la empresa entre 26 y 30 años, tiene 4 pares y un supervisor directo, y no tiene personas bajo su cargo por lo tanto no se muestra la evaluación de los subordinados.

**Tabla N°9 GRADO DE INTENSIDAD DE LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO
PARA EL EVALUADO 2**

Evaluación	Media Aritmética	Desviación Estándar	Coficiente de Variación
Auto percepción	4,2	0,49	11,70%
Pares	3,91	0,34	8,74%
Supervisor	3,73	0,19	5,09%
Evaluación General	3,94	0,24	5,97%

GRÁFICO N°7 PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DEL EVALUADO 2

En el gráfico número 7 se observa como la evaluación del Evaluado 2 presenta una gran coincidencia ente la percepción de todos los evaluadores. Siendo las evaluaciones mas altas las efectuadas por el mismo y las mas bajas las realizadas por su supervisor inmediato.

La calificación mas alta coincide por todos los evaluadores en la práctica servir de modelo la cual se ubica dentro del rango de intensidad de liderazgo como buena, en contraste la calificación mas baja obtenida se encuentra representada por la práctica inspirar una visión compartida, la cual se registró por todos los evaluadores dentro del rango de intensidad de liderazgo como regular.

En cuanto a las prácticas desafiar el proceso y habilitar a otros actuar, los resultados se ubicaron dentro del rango que se puede considerar como regular por todos los evaluados, tomando en cuenta las otras evaluaciones.



El supervisor inmediato otorgó puntuaciones mayores a la práctica brindar aliento que los otros evaluadores, siendo la autoevaluación la más baja de todas las evaluaciones, encontrándose todas las evaluaciones realizadas dentro del rango de intensidad de liderazgo como regular.

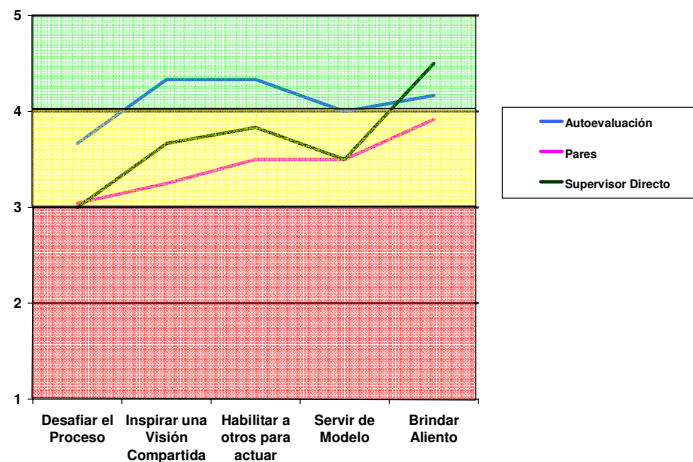
En promedio de todas las evaluaciones, este evaluado obtuvo una evaluación de intensidad de liderazgo de 3,94 que se ubicó en el rango regular.

EVALUADO 3

El evaluado 3, ocupa una posición gerencial, es de género femenino, tiene un nivel de instrucción de postgrado y lleva trabajando para la empresa entre 26 y 30 años. Posee cuatro pares, un supervisor inmediato y no tiene empleados bajo su cargo, por lo tanto no se realizaron evaluaciones de supervisados

**Tabla N°10 GRADO DE INTENSIDAD DE LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO
PARA EL EVALUADO 3**

Evaluación	Media	Desviación Estándar	Coefficiente de Variación
Auto percepción	4,1	0,28	6,80%
Pares	3,441667	0,33	9,52%
Supervisor	3,7	0,55	14,73%
Evaluación General	3,747222	0,33	8,85%

GRÁFICO N°8 PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DEL EVALUADO 3

Al analizar el gráfico número 8 se puede observar que las evaluaciones realizadas por los evaluadores son similares en cuanto a los puntajes otorgados a cada una de las prácticas

La práctica en la que se observa un mayor puntaje es en brindar aliento, en este punto coinciden todos los evaluadores, situándose todas las evaluaciones efectuadas dentro de rango de intensidad de liderazgo bueno.

La práctica en la que se observa una menor puntuación por parte de los evaluados es desafiar el proceso, en la cual todos los evaluadores le otorgaron la menor puntuación.

Inspirar una visión compartida y habilitar a otros a actuar, obtuvieron calificaciones regulares por todos los evaluadores al compararlas con las otras prácticas.



En cuanto a servir de modelo, se presenta en un nivel bajo percepción con respecto al supervisor directo que coincide con los pares exactamente en el mismo nivel, se observa también en la autoevaluación una deficiencia en ésta práctica comparada con las demás.

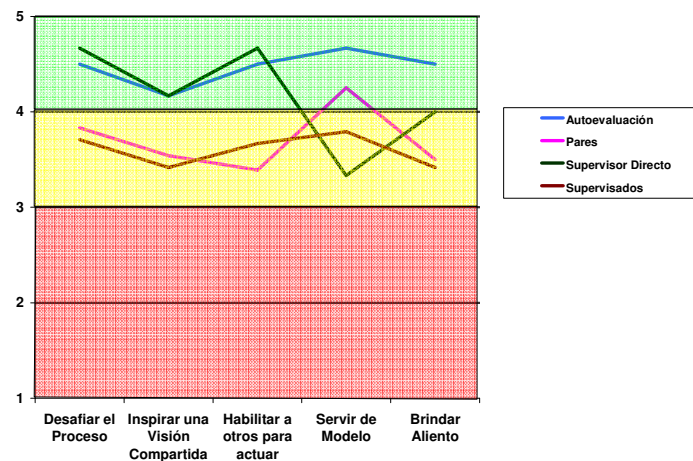
En promedio de todas las evaluaciones, este evaluado obtuvo una evaluación de intensidad de liderazgo de 3,74 que se ubicó en el rango regular.

EVALUADO 4

El evaluado 4, ocupa una posición gerencial es de género femenino, con grado de instrucción de postgrado, su edad comprende entre los 45 y 49 años, tiene entre uno y cinco años trabajando para la empresa y tiene 4 pares, un supervisor directo y cuatro subordinados.

**Tabla N°11 GRADO DE INTENSIDAD DE LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO
PARA EL EVALUADO 4**

Evaluación	Media Aritmética	Desviación Estándar	Coefficiente de Variación
Auto percepción	4,46	0,18	4,09%
Pares	3,70	0,35	9,36%
Supervisor	4,16	0,55	13,27%
Supervisados	3,6	0,17	4,81%
Evaluación General	3,98	0,41	10,17%

GRÁFICO N°9: PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DEL EVALUADO 4

En el Gráfico N°9 se presentan opiniones diversas entre los evaluados acerca de las prácticas de liderazgo del Evaluado 4. Su supervisor directo percibe que posee deficiencias en cuanto a servir de modelo, mientras que sus pares y sus supervisados demuestran que la práctica en la cual se desempeña con menor grado es inspirar una visión compartida, mientras que sus pares opinan que la práctica en la cual posee desempeño mas bajo es habilitar a otros a actuar.

En contraste, su supervisor directo asigna la calificación más alta a habilitar a otros a actuar, mientras que sus pares le otorgan una calificación muy por encima de las otras otorgadas para la práctica servir de modelo, los supervisados por su parte también han asignado una calificación un poco mas alta que el promedio de las otras otorgadas a esta práctica al igual que como se observa en la autoevaluación.



Todos los evaluadores coincidieron al otorgarle un puntaje un poco más alto del promedio de las otras calificaciones a desafiar el proceso sin ser esta una de las prácticas que obtuvo mayor puntaje por ninguno de los evaluadores.

La autoevaluación, el supervisor directo y los pares coinciden en que inspirar una visión compartida es percibida con menor intensidad de liderazgo que el promedio del resto de las prácticas, sin llegar a ser esta la práctica evaluada con la menor calificación por dichos evaluadores, sin embargo, para los supervisados y en la autoevaluación, se muestra dicha práctica con la menor calificación de las prácticas evaluadas.

Por su parte, servir de modelo obtuvo la mayor calificación en la autoevaluación, la evaluación efectuada por sus pares y por sus supervisados, mientras que su supervisor le asigna la menor calificación de todas.

En promedio de todas las evaluaciones, este evaluado obtuvo una evaluación de intensidad de liderazgo de 3,98 que se ubicó en el rango regular

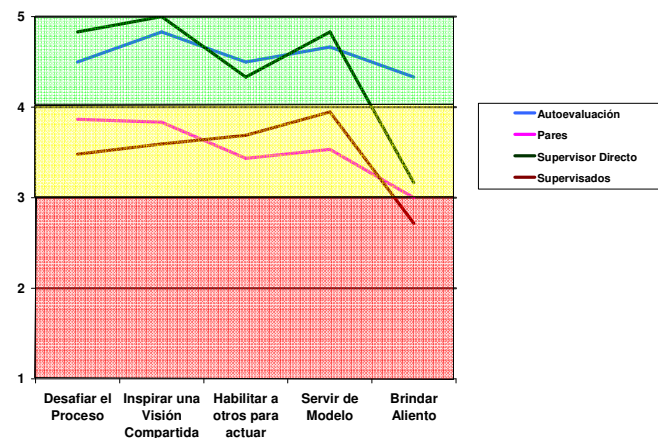
EVALUADO 5

El evaluado 5, ocupa una posición gerencial, es de género femenino, con grado de instrucción de postgrado, su edad comprende entre los 45 a 49 años, lleva trabajando para la empresa entre 11 y 15 años, posee cinco pares, un supervisor directo y un subordinado.

**Tabla N°12 GRADO DE INTENSIDAD DE LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO
PARA EL EVALUADO 5**

Evaluación	Media Aritmética	Desviación Estándar	Coefficiente de Variación
Auto percepción	4,57	0,19	4,16%
Pares	3,53	0,35	9,96%
Supervisor	4,83	0,75	15,54%
Supervisados	3,48	0,46	13,28%
Evaluación General	4,10	0,70	17,01%

GRÁFICO N°10 PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DEL EVALUADO 5



En el gráfico N° 10 se observan varias coincidencias en cuanto a la percepción de los evaluadores, en primer lugar todos coincidieron en asignarle la calificación mas baja a brindar aliento, siendo esta evaluada con un nivel de intensidad de liderazgo como malo por los supervisados y por sus pares, en la evaluación realizada por su supervisor directa se ubicó en el rango regular y en su autoevaluación se ubicó como buena.

En segundo lugar, servir de modelo, fue la práctica que obtuvo las mejores calificaciones por sus supervisados, en cuanto a sus pares, autoevaluación y supervisor directo,



le asignaron una calificación buena con respecto al conjunto de evaluaciones realizadas, sin ser la práctica que obtuvo la mayor calificación por estos evaluadores.

Todos los evaluadores coincidieron al otorgarle a habilitar a otros a actuar una calificación que se puede considerar como regular tomando en cuenta las otras evaluaciones efectuadas, sin obtener la calificación más baja ni tampoco la mas alta por los evaluadores, sino que se mantuvo en un rango intermedio considerando las otras calificaciones otorgadas por los evaluadores.

En cuanto a inspirar una visión compartida, obtuvo la calificación más alta asignada por su supervisor directo, sus pares y en su autoevaluación, sin embargo, sus supervisados le asignan una calificación estándar con respecto al resto de las otras evaluaciones.

Desafiar el proceso obtuvo una calificación baja con respecto al promedio en su autoevaluación y en la evaluación de sus supervisados, sin llegar a ser esta la práctica evaluada con menores calificaciones por estos evaluadores, en cuanto a sus pares, le asignaron la mayor puntuación a esta práctica y por último su supervisor le asignó una calificación que puede considerarse alta comparada con el resto del promedio de las evaluaciones efectuadas por este evaluador, sin llegar a ser la mas alta.

En promedio de todas las evaluaciones, este evaluado obtuvo una evaluación de intensidad de liderazgo de 4,10 que se ubicó en el rango de bueno.

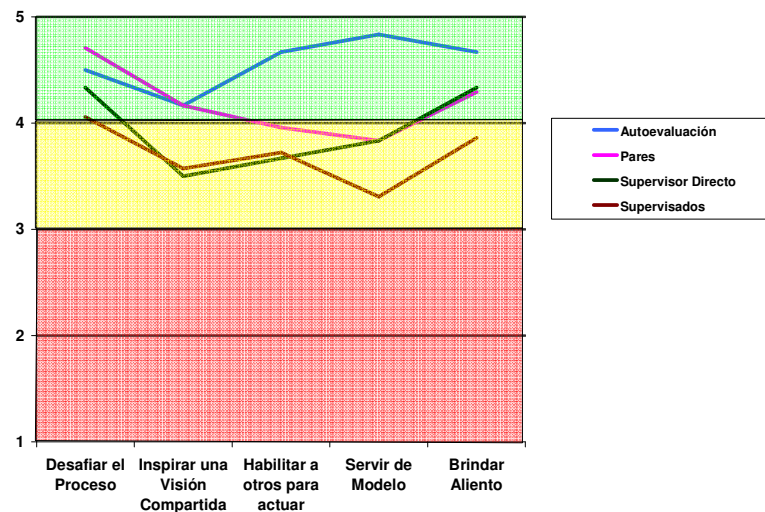


EVALUADO 6

El evaluado 6, ocupa una posición gerencial es de género masculino, posee estudios de postgrado, su edad comprende entre los 50 a 55 años y lleva laborando para la empresa entre seis y diez años. Tiene cuatro pares, un supervisor directo y seis subordinados.

**Tabla N°13 GRADO DE INTENSIDAD DE LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO
PARA EL EVALUADO 6**

Evaluación	Media Aritmética	Desviación Estándar	Coefficiente de Variación
Auto percepción	4,57	0,25	5,53%
Pares	4,19	0,34	8,09%
Supervisor	3,93	0,38	9,75%
Supervisados	3,70	0,29	7,70%
Evaluación General	4,09	0,37	9,04%

GRÁFICO N°11 PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DEL EVALUADO 6

En el gráfico número 11 se puede observar que las percepciones de los evaluadores coinciden en las calificaciones otorgadas para algunas prácticas y se muestran en desacuerdo en cuanto a la calificación otorgada a otras, no hubo coincidencia al evaluar alguna práctica con una mayor puntuación ni al otorgarle a otra una menor puntuación, sin embargo algunos evaluadores asignaron una calificación por encima del promedio a desafiar el proceso, siendo esta la práctica evaluada con mayores calificaciones por los pares y los supervisados, en cuanto a la autoevaluación y la del supervisor directo fue una de las prácticas mejores evaluadas, sin ser la práctica que obtuvo las mejores calificaciones para estos evaluadores. Por otra parte, esta fue la práctica en la cual todos los evaluadores coincidieron al ubicarla dentro de sus calificaciones en el rango de intensidad de liderazgo como buena.

Inspirar una visión compartida fue la práctica que obtuvo las calificaciones mas bajas en la autoevaluación y la evaluación de su supervisor directo, sin embargo, sus pares y sus



supervisados le otorgaron una calificación que se puede considerar como buena comparada con el resto de las calificaciones otorgadas, sin ser esta la práctica que obtuvo la mayor puntuación según la evaluación efectuada por estos evaluadores.

Habilitar a otros a actuar fue evaluada con una de las mejores puntuaciones en la autoevaluación sin llegar a obtener las mejores calificaciones en esta práctica, sin embargo, obtuvo unas calificaciones regulares, por los pares, los supervisados y supervisor inmediato tomando en cuenta las otras evaluaciones otorgadas.

Servir de modelo fue evaluada como la calificación con puntajes más bajos por sus supervisados y sus pares, mientras que obtuvo la mayor puntuación en la autoevaluación y su supervisor le otorgó una calificación regular con respecto a las otorgadas por el mismo evaluador.

Brindar aliento fue la calificación con mayor puntuación en la evaluación efectuada por el supervisor inmediato, los supervisados y sus pares le otorgaron una calificación que puede considerarse como buena tomando en cuenta el resto de las evaluaciones, sin ser esta la calificación que obtuvo mejores calificaciones, por último, en la autoevaluación se le otorgó una calificación regular tomando en cuenta las otras calificaciones otorgadas para las otras prácticas autoevaluadas.

En promedio de todas las evaluaciones, este evaluado obtuvo una evaluación de intensidad de liderazgo de 4,09 que se ubicó en el rango de bueno.

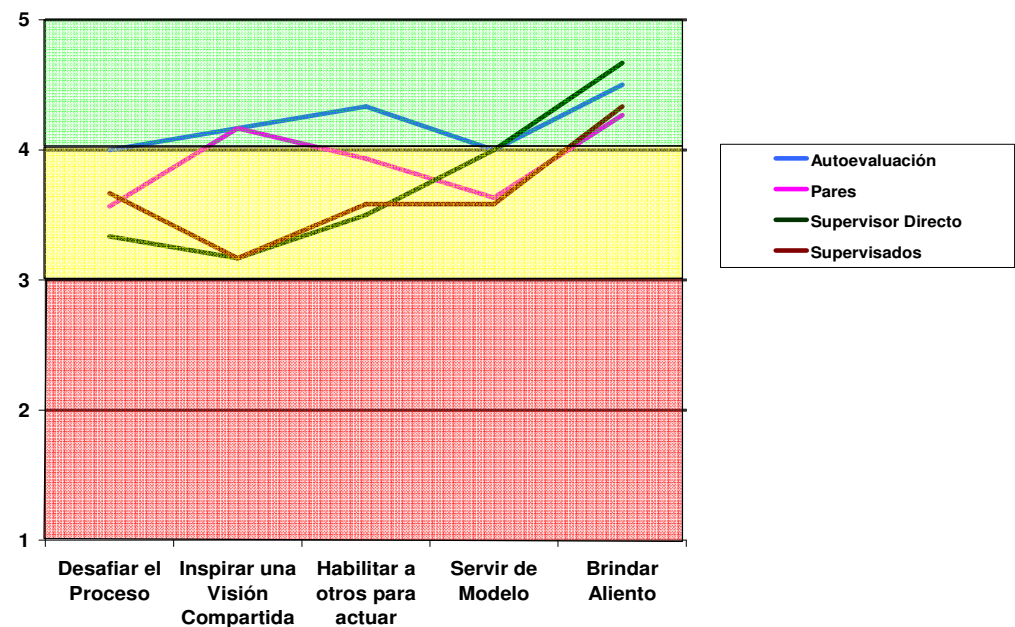
**EVALUADO 7**

El evaluado 7 ocupa una posición de supervisor, es de género femenino, tiene entre 50 y 55 años de edad, un grado de instrucción de universitario y lleva trabajando para la empresa entre 26 y 30 años, tiene cinco pares, un supervisor inmediato y dos subordinados.

Tabla N°14 GRADO DE INTENSIDAD DE LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO PARA EL EVALUADO 7

Evaluación	Media Aritmética	Desviación Estándar	Coefficiente de Variación
Auto percepción	4,22	0,22	5,17%
Pares	3,91	0,31	7,96%
Supervisor	3,33	0,61	18,23%
Supervisados	3,67	0,42	11,48%
Evaluación General	3,78	0,37	9,74%

GRÁFICO N°12 PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DEL EVALUADO 7





En el gráfico número 12 se muestra con detalle que las evaluaciones realizadas por todos los evaluadores son parecidas. La práctica que obtuvo unas mejores calificaciones fue brindar aliento, incluyéndose todas las evaluaciones realizadas dentro del rango de intensidad de liderazgo bueno, y fue la práctica a la cual todos los evaluadores le otorgaron un puntaje superior. Por otro lado, los evaluadores le otorgaron calificaciones mas bajas a desafiar el proceso, específicamente en la autoevaluación y la evaluación de los pares se le otorgó a esta práctica la calificación mas baja de todas las evaluaciones realizadas, el supervisor directo y los supervisados le otorgaron calificaciones bajas y regulares respectivamente comparando la calificación otorgada con el promedio de las otras puntuaciones asignadas por los evaluadores a otras prácticas.

Inspirar una visión compartida obtuvo las calificaciones más bajas por parte de su supervisor directo y sus subordinados, mientras que en la autoevaluación y en la evaluación de los pares obtuvo una calificación de regular y bueno, sin ser la práctica a la cual se le asignó la mayor puntuación, comparada con las evaluaciones realizadas a las otras prácticas por los evaluadores.

En cuanto a habilitar a otros a actuar, obtuvo una puntuación regular por parte de sus pares, supervisor directo y sus subordinados, y una calificación alta en la autoevaluación, sin ser la práctica que obtuvo la mayor puntuación comparando todas las evaluaciones realizadas por los evaluadores.

Por último, en la práctica servir de modelo se presenta diversidad de opiniones, pues su supervisor directo y sus subordinados le asignan una puntuación buena, mientras que en la auto percepción y en la percepción de los pares, se muestra la misma con calificaciones bajas



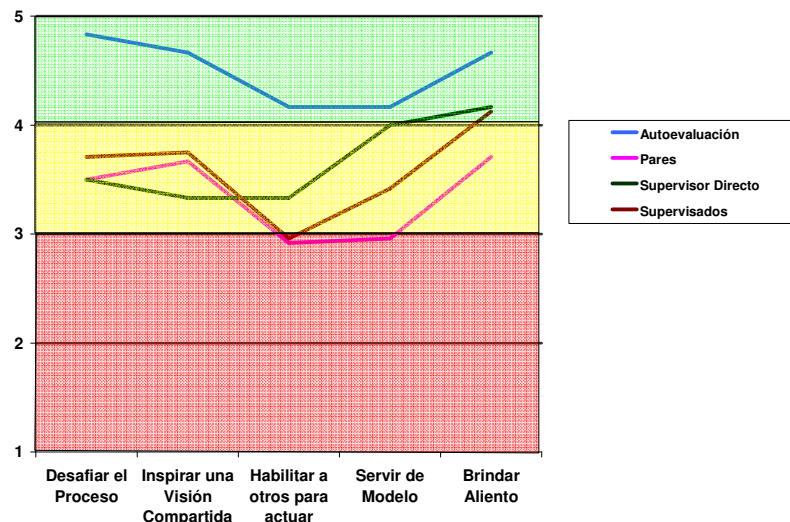
En promedio de todas las evaluaciones, este evaluado obtuvo una evaluación de intensidad de liderazgo de 3,7 que se ubicó en el rango de regular.

EVALUADO 8

El evaluado 8 tiene una posición de supervisor, es de género femenino, tiene estudios universitarios, una edad comprendida entre 30 y 34 años y lleva entre 1 y 5 años laborando para la organización, tiene cuatro pares, un supervisor directo, y cuatro subordinados.

**Tabla N°15 GRADO DE INTENSIDAD DE LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO
PARA EL EVALUADO 8**

Evaluación	Media Aritmética	Desviación Estándar	Coefficiente de Variación
Auto percepción	4,5	0,31	6,93%
Pares	3,35	0,38	11,49%
Supervisor	2,83	0,39	13,80%
Supervisados	3,59	0,43	12,10%
Evaluación General	3,57	0,70	19,52%

GRÁFICO N°13 PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DEL EVALUADO 8

En el gráfico número 13 se observa cómo los evaluadores coincidieron al otorgarle las calificaciones mas altas en promedio al evaluado en la práctica brindar aliento, en la cual los pares, el supervisor directo y los subordinados le otorgaron las calificaciones más altas que en las otras evaluaciones y en la autoevaluación el evaluado 8 se ubicó con calificaciones buenas comparadas con el resto de las evaluaciones asignadas a las otras prácticas.

Por otra parte, la práctica que menor puntaje obtuvo fue habilitar a otros a actuar, en la cual todos los evaluadores le asignaron las calificaciones más bajas comparadas con el resto de las calificaciones otorgadas.

En cuanto a desafiar el proceso, se observa una variedad de opiniones por parte de los evaluadores, en la autoevaluación, se le asignó la calificación más alta a esta práctica, los pares le asignaron una buena calificación, los supervisados una calificación regular y el



supervisor directo le asignó una calificación mala, todo esto comparando las calificaciones otorgadas por cada uno de los evaluadores en cada una de las prácticas.

Inspirar una visión compartida fue evaluada como buena en la autoevaluación, la evaluación de los pares y la de los subordinados, mientras que el supervisor directo le otorgó una calificación mas baja en comparación con los otros puntajes asignados.

Servir de modelo contó con la puntuación más baja en la autoevaluación, y una puntuación baja por parte de los pares, mientras que el supervisor directo y los supervisados le asignaron una calificación buena en promedio.

En promedio de todas las evaluaciones, este evaluado obtuvo una evaluación de intensidad de liderazgo de 3,5 que se ubicó en el rango de regular.

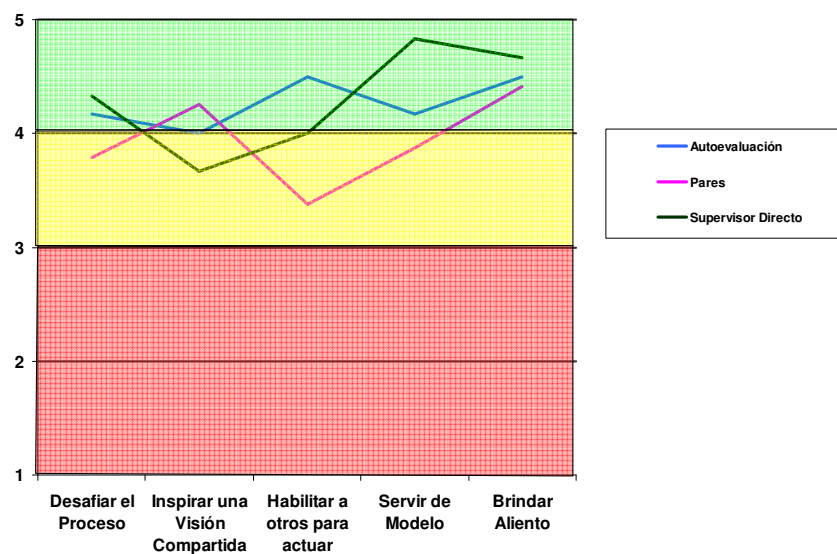
EVALUADO 9

El evaluado 9 tiene un cargo de Coordinador, es de género masculino, tiene una edad comprendida entre 35 y 39 años, lleva trabajando para la empresa entre 6 y 10 años y tiene un supervisor inmediato, cuatro pares y no tiene personas bajo su cargo por lo tanto no se muestra la evaluación de los subordinados.

Tabla N°16 GRADO DE INTENSIDAD DE LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO PARA EL EVALUADO 9

Evaluación	Media Aritmética	Desviación Estándar	Coefficiente de Variación
Auto percepción	4,27	0,22	5,24%
Pares	3,94	0,41	10,37%
Supervisor	4,3	0,48	11,10%
Evaluación General	4,17	0,20	4,75%

GRÁFICO N°14 PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DEL EVALUADO 9



En el gráfico número 14 se observan percepciones diversas en cuanto a la intensidad del liderazgo, sin embargo, todos los evaluadores coinciden en que la práctica que presenta una mayor intensidad de liderazgo es la de brindar aliento, en la cual todas las evaluaciones se centran en el nivel de intensidad de liderazgo considerado como bueno, y todos los evaluadores le asignaron el mayor puntaje para esta práctica.



En cuanto a desafiar el proceso se observa que todos los evaluadores le asignaron una puntuación baja comparada con las otras evaluaciones realizadas, sin ser esta la práctica a la que le asignaron un menor puntaje, y sin embargo esta práctica se ubicó dentro del rango de liderazgo bueno y regular según los resultados obtenidos en cada una de las evaluaciones.

Inspirar una visión compartida presenta la puntuación más baja en la autoevaluación y por el supervisor directo, mientras que los pares le asignaron a esta práctica la evaluación más alta.

Habilitar a otros a actuar, obtuvo en la autoevaluación la calificación más alta, mientras que el supervisor directo le asignó una calificación alta mientras que sus pares le asignaron la calificación mas baja.

Por último, servir de modelo obtuvo en la autoevaluación una calificación baja, en la evaluación de los pares una calificación alta, mientras que su supervisor directo le asignó a esta práctica el mayor puntaje.

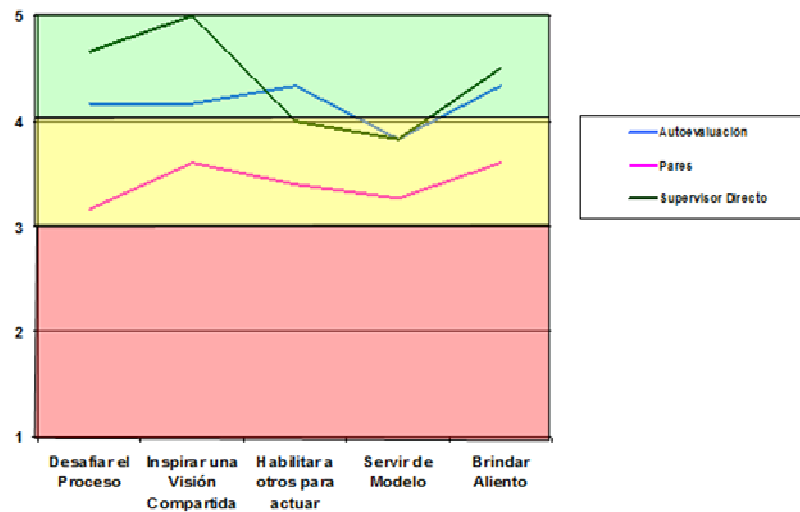
En promedio de todas las evaluaciones, este evaluado obtuvo una evaluación de intensidad de liderazgo de 4,16 que se ubicó en el rango de bueno.

**EVALUADO 10**

EL Evaluado 10 ocupa una posición de coordinador, es de género femenino, tiene una edad comprendida entre 25 y 29 años y posee estudios de Postgrado, tiene cinco pares, un supervisor inmediato y no posee subordinados, por lo que no se muestran los resultados de la evaluación de los subordinados.

**Tabla N°17 GRADO DE INTENSIDAD DE LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO
PARA EL EVALUADO 10**

Evaluación	Media Aritmética	Desviación Estándar	Coefficiente de Variación
Auto percepción	4,17	0,20	4,90%
Pares	3,13	0,09	3,01%
Supervisor	4,67	0,48	10,29%
Evaluación General	3,98	0,78	19,60%

GRÁFICO N°15 PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DEL EVALUADO 10

En el gráfico número 15 se puede observar que los evaluadores coinciden en que el Evaluado 10 presenta las mas altas puntuaciones en la práctica inspirar una visión compartida, en la cual los pares y el supervisor directo le otorgaron la puntuación más alta, y en la autoevaluación se obtuvo una calificación regular comparándolas con las otras calificaciones otorgadas por los evaluadores.

Por el contrario, la práctica que obtuvo calificaciones mas bajas fue servir de modelo, en la cual en la autoevaluación y la del supervisor directo se observaron las prácticas mas bajas, mientras que en la evaluación de los pares le asignaron una evaluación baja comparada con las otras evaluaciones efectuadas por los mismos.

En la práctica desafiar el proceso se presentan una diversidad de opiniones, en la autoevaluación obtuvo una calificación buena, los pares le asignaron una evaluación regular



mientras que el supervisor directo le otorgó a esta práctica la calificación mas baja comparada con las otras prácticas evaluadas por este evaluador.

Habilitar a otros a actuar también mostró una variedad de percepciones, en la autoevaluación obtuvo la puntuación mas alta, sus pares la evaluaron como regular, mientras que su supervisor directo situó esta práctica entre las evaluadas con menor puntuación.

Por último en cuanto a brindar aliento se presentaron buenas puntuaciones, en la autoevaluación y la evaluación de los pares se mostraron calificaciones altas, mientras que las evaluadas por el supervisor directo se situaron en una calificación media comparada con las otras prácticas a evaluar.

En promedio de todas las evaluaciones, este evaluado obtuvo una evaluación de intensidad de liderazgo de 3,9 que se ubicó en el rango de regular.

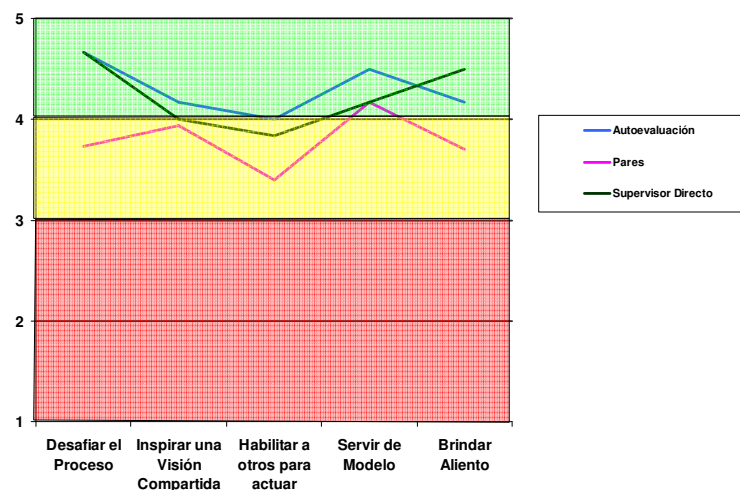
EVALUADO 11

El evaluado 11 ocupa una posición de coordinador, es de género femenino, tiene una edad comprendida entre 25 y 29 años, tiene estudios de postgrado, lleva trabajando para la organización entre uno y cinco años y posee cinco pares y un supervisor directo, no tiene supervisados, por lo tanto no se muestran las evaluaciones de los subordinados.

**Tabla N°18 GRADO DE INTENSIDAD DE LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO
PARA EL EVALUADO 11**

Evaluación	Media Aritmética	Desviación Estándar	Coefficiente de Variación
Auto percepción	4,3	0,27	6,28%
Pares	3,79	0,29	7,66%
Supervisor	4,67	0,35	7,50%
Evaluación General	4,25	0,44	10,40%

GRÁFICO N°16 PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DEL EVALUADO 11



En el gráfico 16 se observa que existe una variedad de opiniones por parte de los evaluadores al momento de calificar la intensidad del liderazgo en las distintas prácticas, sin embargo, todos los evaluadores coincidieron en que la práctica con mayor intensidad de liderazgo es servir de modelo, la cual obtuvo la calificación mas alta por parte de los pares, mientras que en la autoevaluación y la evaluación del supervisor directo se observa que dicha práctica se ubicó en un rango alto comparándolo con las otras evaluaciones realizadas a las otras prácticas.



Por el contrario, habilitar a otros actuar fue la práctica en la cual los evaluadores coincidieron en evaluarla con el menor puntaje y ubicándose la misma en el rango de intensidad de liderazgo como regular en las tres evaluaciones

Desafiar el proceso obtuvo la calificación más alta, mientras que los pares le otorgaron una calificación baja, el supervisor directo lo ubicó en la calificación más alta, comparándola con las calificaciones otorgadas por los evaluadores a todas las prácticas en general.

Inspirar una visión compartida obtuvo una puntuación en la autoevaluación regular, mientras que los pares y el supervisor directo le otorgaron una puntuación baja.

Por último, en cuanto a brindar aliento en la autoevaluación y en la evaluación de los pares se le asignó una calificación baja, mientras que su supervisor directo le otorgó una calificación alta comparándolas con el resto de las evaluaciones realizadas por los evaluadores.

En promedio de todas las evaluaciones, este evaluado obtuvo una evaluación de intensidad de liderazgo de 4,2 que se ubicó en el rango de bueno.

EVALUADO 12

El evaluado 12 tiene un cargo de coordinador, es de género masculino, tiene entre 30 y 34 años, lleva trabajando para la empresa entre once y trece años y tiene dos pares y un

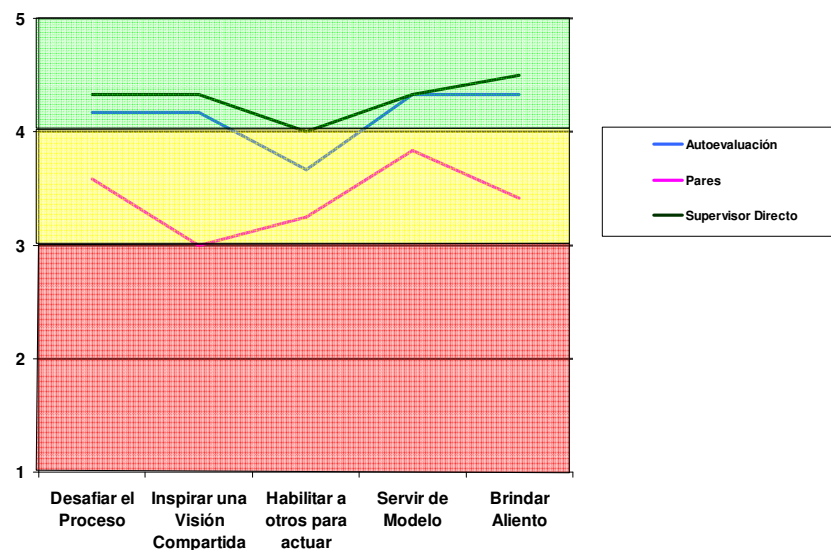


supervisor directo, no tiene personal bajo su cargo, por ello no se muestran las evaluaciones de los subordinados.

**Tabla N°19 GRADO DE INTENSIDAD DE LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO
PARA EL EVALUADO 12**

Evaluación	Media Aritmética	Desviación Estándar	Coefficiente de Variación
Auto percepción	4,13	0,27	6,63%
Pares	3,42	0,28	8,20%
Supervisor	4,3	0,14	3,24%
Evaluación General	3,95	0,47	11,88%

GRÁFICO N°17 PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DEL EVALUADO 12



En el gráfico 17 se presentan tendencias similares que reflejan una opinión parecida por parte de los tres evaluadores, las cuales indican que las percepciones de los mismos concuerdan en gran medida en cuanto a la intensidad de las prácticas. Los evaluadores



coincidieron al otorgarle las calificaciones mas altas a la práctica servir de modelo, la cual fue la práctica que obtuvo la mayor puntuación en la autoevaluación y la evaluación de los pares, mientras que el supervisor directo le otorgó una puntuación alta comparada con el resto de las evaluaciones realizadas en todas las prácticas.

Por el contrario, la práctica que obtuvo menor intensidad de liderazgo fue habilitar a otros a actuar, la cual obtuvo en la autoevaluación y en la evaluación de su supervisor directo la puntuación mas baja, mientras que sus pares le asignaron una puntuación baja comparada con el resto de las evaluaciones realizada por los evaluadores en todas las prácticas.

Desafiar el proceso obtuvo por su parte calificaciones altas, pues en la autoevaluación y en la evaluación efectuada por sus pares se observaron calificaciones altas mientras que su supervisor directo asignó puntuaciones medias comparadas con las otras evaluaciones en otras prácticas realizadas por los evaluadores.

Inspirar una visión compartida presentó una diversidad de opiniones por parte de los evaluadores, pues en la autoevaluación se asignó una puntuación alta, sus pares le otorgaron las calificaciones mas bajas y su supervisor inmediato lo evaluó en puntuaciones medias.

Por último, en cuanto a brindar aliento se presentaron puntuaciones altas, pues en la autoevaluación se obtuvo una calificación alta, sus pares le asignaron una evaluación media, mientras que su supervisor directo le otorgó la puntuación más alta comparada con las otras puntuaciones otorgadas por este evaluador en las distintas prácticas.



En promedio de todas las evaluaciones, este evaluado obtuvo una evaluación de intensidad de liderazgo de 3,95 que se ubicó en el rango de regular.

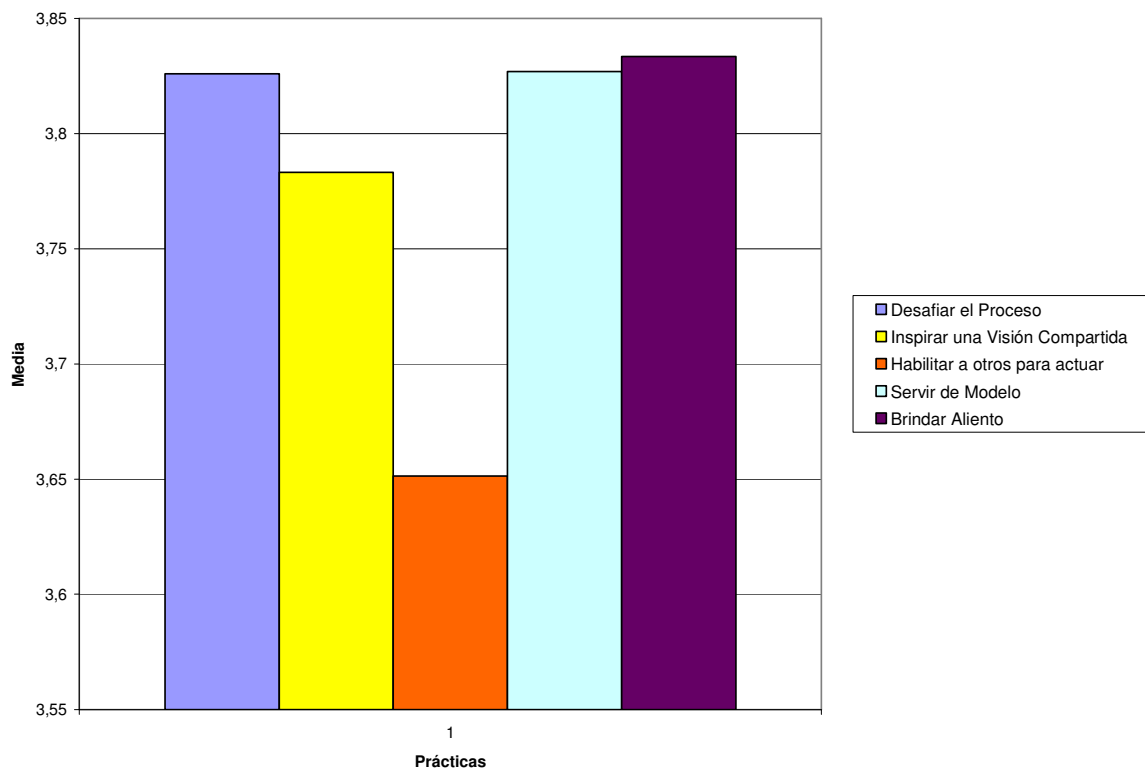
2.2 MEDIAS ARITMÉTICAS DE LAS CALIFICACIONES OBTENIDAS POR PRÁCTICA

Para obtener el análisis de las prácticas con un mayor grado de intensidad de liderazgo, se procedió a obtener las medias aritméticas de todas las evaluaciones realizadas por práctica, para así determinar en términos generales qué prácticas de liderazgo se efectúan con mayor o menor intensidad en el departamento de finanzas de la empresa de consumo masivo.

Tabla N°20 GRADO DE INTENSIDAD DE LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO EVALUADAS

	Desafiar el Proceso	Inspirar una Visión Compartida	Habilitar a otros a actuar	Servir de Modelo	Brindar Aliento
Media Aritméticas	3,82	3,78	3,65	3,83	3,85
Desviación Estándar	0,294873	0,1853438	0,241	0,34	0,404
Coefficiente de Variación	0,07707	0,0489917	0,066	0,09	0,1054

GRÁFICO N°18 GRADO DE INTENSIDAD DE LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO EVALUADAS



En el gráfico 18 se observa que en general, la evaluación realizada a todas las prácticas de liderazgo se ubicaron dentro del rango de liderazgo regular, el cual se encuentra en la escala entre 3,00 y 3,99, lo cual es un nivel intermedio de liderazgo.

La práctica que presenta una mayor intensidad de liderazgo es brindar aliento esta práctica se basa en reconocer el desempeño de los seguidores, a través de sus aportes individuales y celebrando sus logros.



En segundo lugar, con un puntaje muy cercano se ubicó Servir de Modelo, esta práctica se basa en la claridad de los líderes en cuanto a sus valores y creencias y se apegan a los mismos, enseñando mediante el ejemplo la forma como esperan que se comporten sus seguidores.

El tercer lugar también con un puntaje muy cercano estuvo conformado por desafiar el proceso según el cual los líderes se aventuran a tomar riesgos y hacen innovaciones y experimentan y si llegan a fallar lo consideran como una oportunidad de aprendizaje.

El cuarto lugar con un puntaje mas bajo estuvo representado por inspirar una visión compartida, la cual comprende desarrollar una visión de futuro y conllevar a sus seguidores a comprometerse con ella como propia y de este modo crear intereses mutuos.

La práctica que obtuvo una menor intensidad de liderazgo fue habilitar a otros a actuar, la cual se encuentra relacionada con el apoyo que obtienen los líderes de sus seguidores para el cumplimiento de objetivos mediante la creación de metas cooperativas.



2.2 PERCEPCIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

El siguiente análisis consta del estudio realizado a los veinticuatro (24) empleados que conforman el departamento de finanzas de la empresa de consumo masivo, el cual aplicó de forma autoevaluada. El Cuestionario de Percepción de las Condiciones para la Gestión de la Innovación consta del estudio de cuatro (4) dimensiones, representado por doce (12) subdimensiones las cuales se evaluaron mediante veinticinco (25) indicadores.

Para el análisis de los datos de la variable Percepción de las Condiciones para la Gestión de la Innovación según el modelo de Tushman y O'Reilly se utilizó la misma escala de colores empleada para clasificar los resultados obtenidos para la variable liderazgo, para de esta manera clasificar los resultados obtenidos.

TABLA N° 21 CLASIFICACIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

Puntajes Promedios	Clasificación	Clave de Color
1,00 – 2,99	Malo	Rojo
3,00 – 3,99	Regular	Amarillo
4,00 – 5,00	Bueno	Verde



Para el análisis de los datos se muestran las medias de los resultados obtenidos para cada indicador y se incorpora además la desviación estándar para ver si existe coherencia o no con la media y el Coeficiente de Variación para conocer cuanto respecta a la desviación típica en función de la media aritmética.

Por último de fue de lo particular a lo general para el análisis de los datos, mostrando en primer lugar los resultados de cada dimensión, luego de cada subdimensión que la conforman y por último los resultados de cada indicados.

Es importante destacar que para poder establecer frecuencias de las subdimensiones y dimensiones estudiadas se obtuvieron los promedios de cada indicador y se agruparon en rangos, de modo tal que se pudiera observar las tendencias de cada una de las mismas.

2.1.1 ANALISIS DE LA DIMENSIÓN PROCESOS CLAVES

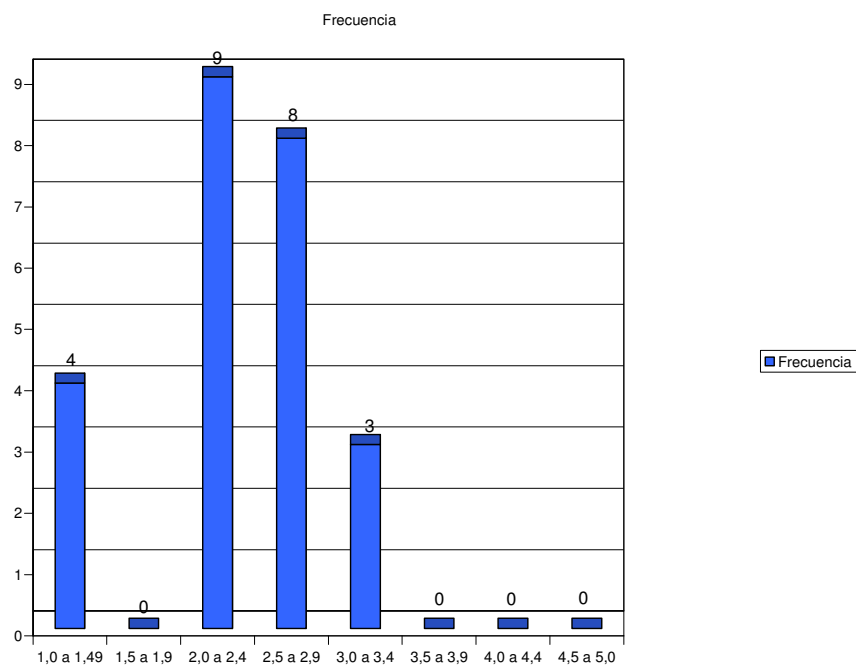
DIMENSIÓN 1 PROCESOS CLAVES:

Esta dimensión midió si los empleados perciben que la organización cuenta con una visión y estrategias claras y si la empresa les ha proporcionado a los empleados un entendimiento claro de los mismos. Para obtener una clasificación de la dimensión, se procedió a estandarizar dentro de un rango la media de las respuestas obtenidas para cada indicador. Cabe destacar que esta variable estuvo analizada en función de sus dos subdimensiones: tareas cruciales y flujos de trabajo A continuación los resultados obtenidos:



TABLA N°22 EVALUACIÓN DE PROCESOS CLAVES

Frecuencias de Medias Aritmética		Rango	Frecuencia
1,0 a 1,49		Malo	4
1,5 a 1,9		Malo	0
2,0 a 2,4		Malo	9
2,5 a 2,9		Malo	8
3,0 a 3,4		Regular	3
3,5 a 3,9		Regular	0
4,0 a 4,4		Bueno	0
4,5 a 5,0		Bueno	0
Media Aritmética Total	2,50	Malo	24
Desviación Estándar			0,69263654
Coeficiente de Variación			0,30501425

GRÁFICO 19 EVALUACIÓN DE PROCESOS CLAVES

En el gráfico 19 se presentan las frecuencias de las medias de las respuestas obtenidas en los cuatro indicadores que conforman esta variable, la cual obtuvo un puntaje que entra dentro del rango total malo, con una media total de 2,50 en una escala del 1 al 5, cabe destacar que la desviación estándar es alta por lo tanto los factores que se evaluaron presentan diversos valores, por lo tanto se analizaron también cada una de las subdimensiones.

Se puede observar que diecisiete (17) de los promedios de las respuestas de los evaluados presentaron se enmarcan en el rango entre 2,0 a 2,9 puntos la cual equivale a la categoría de respuesta del instrumento utilizado En desacuerdo, por lo tanto las personas encuestadas presentan una información sobre los procesos claves que entra dentro del rango malo.



Cabe destacar que cuatro (4) de los promedios entraron dentro de la categoría mas baja del estudio, la cual se encuentra en el rango entre 1,00 y 1,49 puntos y equivale a la categoría de respuesta totalmente en desacuerdo, esto demuestra que una parte de la población no conoce o considera que se siente desinformada en cuanto a los procesos claves que se llevan a cabo en la empresa.

Por el contrario tres (3) promedios entraron dentro del rango entre 3,0 y 3,4, este rango se incluye de la categoría considerada como regular, la cual corresponde a las respuestas incluidas dentro de la categoría Ni de Acuerdo ni en desacuerdo, lo cual indica que este grupo de personas considera que tiene un conocimiento de los procesos claves de la empresa en un nivel regular.

A continuación se presenta el análisis de cada una de las subdimensiones que conforman la dimensión procesos claves:

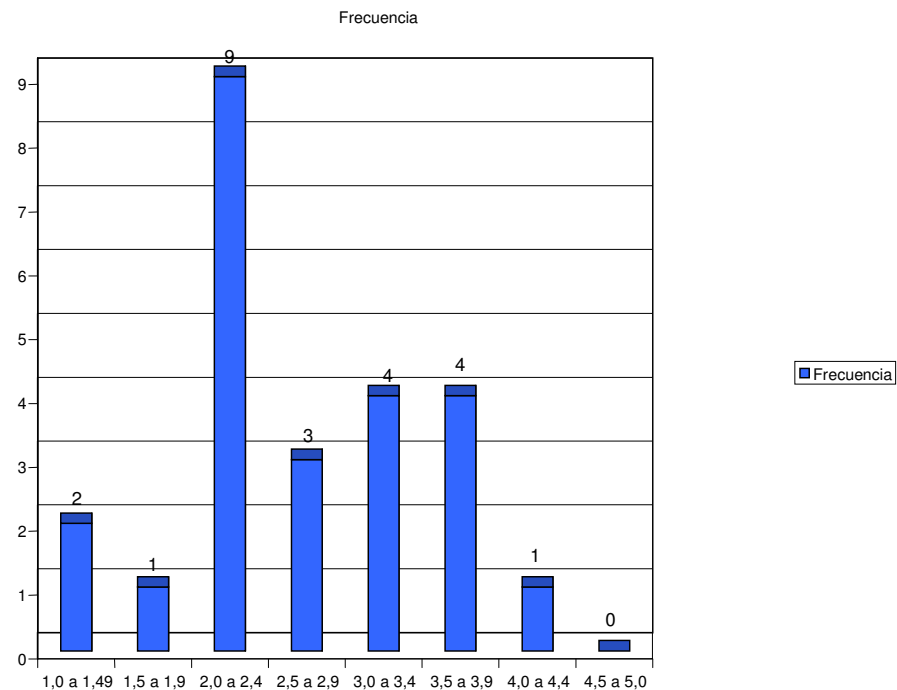
ANÁLISIS DE LAS SUBDIMENSIONES DE PROCESOS CLAVES

SUDIMIENSIÓN 1 EVALUACIÓN DE TAREAS CRUCIALES.

Una vez obtenido el resultado de la primera variable, se procedió a realizar el análisis de su primera subdimensión la cual buscó determinar si los puestos claves y si las responsabilidades específicas se encuentran claramente identificados, sus indicadores son Identificación de Puestos Claves y Responsabilidades Específicas.

**TABLA N° 23 EVALUACIÓN DE TAREAS CRUCIALES**

Frecuencias de Media Aritmética		Rango	Frecuencia
1,0 a 1,49		Malo	2
1,5 a 1,9		Malo	1
2,0 a 2,4		Malo	9
2,5 a 2,9		Malo	3
3,0 a 3,4		Regular	4
3,5 a 3,9		Regular	4
4,0 a 4,4		Bueno	1
4,5 a 5,0		Bueno	0
Media Aritmética Total	2,46	Malo	24
Desviación Estándar			0,47140452
Coeficiente de Variación			0,19175777

GRAFICO N°20 EVALUACIÓN DE TAREAS CRUCIALES

En el gráfico se presenta el promedio de las evaluaciones realizadas a la primera subdimensión de la variable Procesos claves, la cual se ubicó con una media aritmética de 2,46 y en un rango de calificación malo, esta sub dimensión esta representada por los indicadores Identificación de puestos claves y responsabilidades específicas los cuales presentan una desviación estándar de 2,46 que entra en la categoría media, lo que nos lleva a pensar que en estos indicadores no se presentó mucha diferencia, sin embargo, serán analizados en posteriormente.

Es resaltante que al analizar esta variable observamos que las opiniones de los evaluadores se encuentran un poco dispersas, por sin embargo siguen coincidiendo al igual que en el análisis anterior en su mayoría en un rango de puntuación de entre 1 a 2,9 puntos con



quince (15) respuestas las cuales entran en la categoría de regular, este porcentaje representa la mitad de la muestra, lo que indica que la mitad de la muestra tiene una información sobre las tareas cruciales que entra dentro del rango malo, en otras palabras, tienen poca información acerca de las tareas cruciales.

Por otra parte, observamos ocho (8) respuestas que se encuentran dentro del rango regular, lo que indica que consideran que tienen una información de las tareas cruciales que consideran como regular, en otras palabras, tienen alguna información pero no están de acuerdo en que tienen información clara acerca de las tareas claves en la empresa.

Por último, solo una (1) respuesta se ubicó dentro del rango bueno, lo cual indica que solo 1 persona considera que tiene información clara acerca de las tareas cruciales de la empresa, tal y como se demuestra en el gráfico.

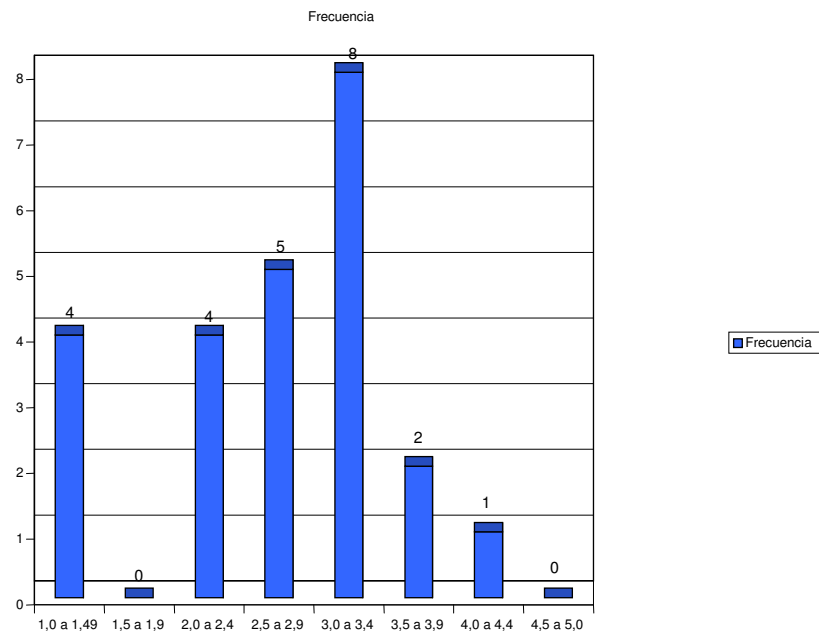
SUBDIMENSIÓN 2 FLUJOS DE TRABAJO

Los flujos de trabajo se refieren a la interdependencia de tareas y componentes dentro de las unidades de la organización esta sub dimensión, está definida por dos indicadores, que los procedimientos estén definidos en la empresa y que los empleados tengan conocimiento de los procesos de la empresa. A continuación se muestran los resultados para esta sub dimensión.

TABLA N° 24 EVALUACIÓN DE FLUJOS DE TRABAJO

Frecuencias de Media Aritmética		Rango	Frecuencia
1,0 a 1,49		Malo	4
1,5 a 1,9		Malo	0
2,0 a 2,4		Malo	4
2,5 a 2,9		Malo	5
3,0 a 3,4		Regular	8
3,5 a 3,9		Regular	2
4,0 a 4,4		Bueno	1
4,5 a 5,0		Bueno	0
Media Aritmética Total	2,54	Malo	24
Desviación Estándar			0,91334626
Coeficiente de Variación			36,84%

GRAFICO N° 21 EVALUACIÓN DE FLUJOS DE TRABAJO





El gráfico 21 representa la sub dimensión flujos de trabajos, la cual forma parte de los procesos claves y se estudió mediante dos indicadores, que los procedimientos estén definidos en la empresa y que los empleados tengan conocimiento de los procesos de la empresa.

En esta dimensión se ubicaron las respuestas en un promedio de 2,54, la cual el cual entra dentro de la clasificación malo, esto indica que los evaluados perciben que los componentes no se encuentran interrelacionados.

Es notable que nueve (9) de los promedios se ubicaron en los rangos mas bajos, es decir, entre 1,00 y 2,99 puntos, demostrando que no se encuentran de acuerdo con que los flujos de trabajos se encuentren definidos.

En segundo lugar, diez (10) promedios evaluaron la sub dimensión entre los rangos regulares, es decir entre 3,00 y 3,99 esto indica que este porcentaje de la muestra considera que los flujos de trabajo de la empresa están definidos mas no demuestran énfasis en que los mismos se encuentren claramente definidos.

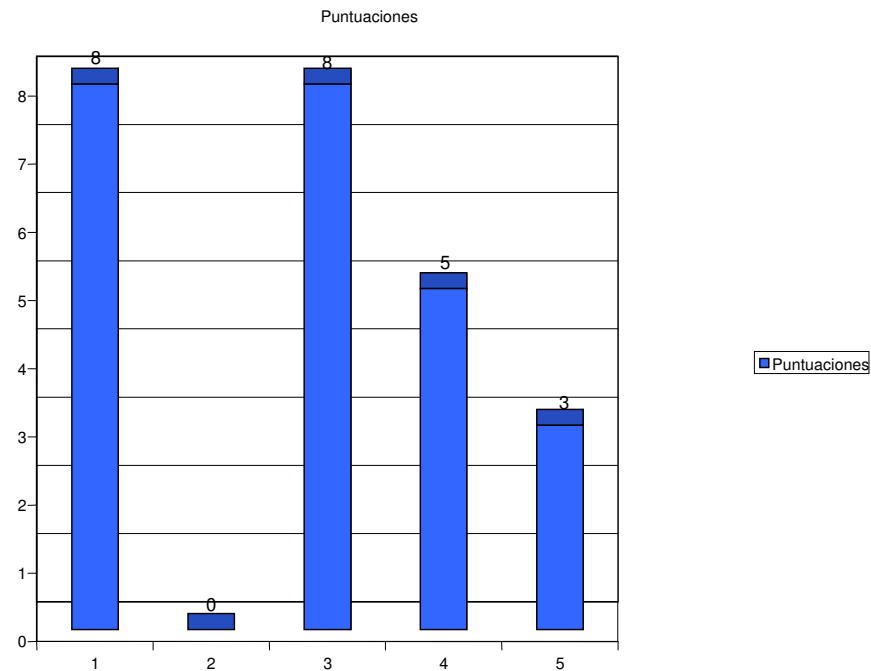
Por último, solamente un (1) promedio se situó en el rango bueno, es decir, entre 4,00 y 5,00 puntos en otras palabras, solamente una persona considera que los flujos de trabajo se encuentran claramente definidos en la empresa.

**ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE LA DIMENSIÓN PROCESOS CLAVES****INDICADOR N° 1 IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS CLAVES**

Este indicador, pretendió evaluar si el evaluador considera que en la empresa están claramente identificados los puestos claves para el logro de los objetivos de la unidad, forma parte de la sub dimensión Tareas Cruciales en la variable Procesos claves, a continuación se muestran los resultados obtenidos.

TABLA N°25 EVALUACIÓN DE IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS CLAVES

Puntuaciones		Rango	Frecuencia
1		Malo	8
2		Malo	0
3		Regular	8
4		Bueno	5
5		Bueno	3
Media Aritmética	2,79	Malo	24
Desviación Estándar			1,44400309
Coeficiente de Variación			51,73%

GRÁFICO N°22 EVALUACIÓN DE IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS CLAVES

En este gráfico se observan todas las respuestas de los evaluados acerca del indicador identificación de puestos claves, en el cual se observa que hay una opinión repartida entre los evaluados, que en promedio de 2,79 en una escala del 1 al 5, el cual se ubica en un rango que se considera malo, en otras palabras, los evaluadores consideran que en el departamento no están claramente identificados los puestos que son claves para el logro de los objetivos de la unidad.

Por otra parte, ocho (8) personas contestaron que se encuentran muy en desacuerdo con el indicador, estos entrarían dentro de los que califican el indicador como malo.

Ocho (8) personas se encontraron de acuerdo o Muy de acuerdo con que en el departamento se encuentran claramente identificados los puestos claves, estas evaluaciones



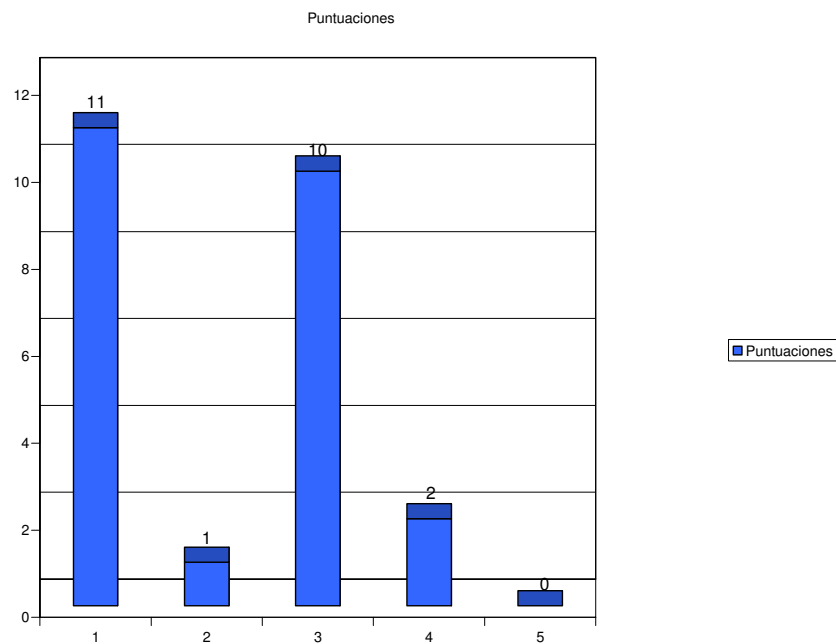
entrarían dentro del rango que se considera como bueno, es evidente que los empleados tienen opiniones muy diversas con respecto a este indicador

INDICADOR 2 RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS

Este indicador pretendió medir si los empleados consideran que conocen sus responsabilidades y tareas especificadas en las descripciones de sus puestos, es la segunda sub dimensión de las Tareas Cruciales junto con la identificación de los puestos de trabajo.

TABLA N°26 EVALUACIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS

Puntuaciones		Rango	Frecuencia
1		Malo	11
2		Malo	1
3		Regular	10
4		Bueno	2
5		Bueno	0
Media Aritmética	2,13	Malo	24
Desviación Estándar			1,11560083
Coeficiente de Variación			52,50%

GRÁFICO N°23 EVALUACIÓN DE LAS REPOSABILIDADES ESPECÍFICAS

En el gráfico número 23 se observa las respuestas obtenidas en el segundo indicador de la sub dimensión tareas cruciales, que forma parte de los procesos claves, en la cual se obtiene también una variedad de respuestas por parte de los evaluados, los cual se demuestra por la alta desviación estándar que presenta el reactivo. Por otro lado, todas las respuestas de los evaluados se engloban en un promedio de 2,13 puntos en una escala del 1 al 5, lo cual se considera dentro del rango bajo, lo cual indica que los empleados tienen un bajo conocimiento de sus responsabilidades y tareas especificadas en las descripciones de los puestos.

Doce (12) de los evaluados consideran que se encuentran muy en desacuerdo o en desacuerdo con el reactivo, estos empleados representan a la mitad de la muestra, lo cual



indica que la mitad del departamento opina que no conocen sus responsabilidades y tareas especificadas en las descripciones de puestos.

Diez (10) evaluadores contestaron al reactivo con la respuesta ni de acuerdo ni en desacuerdo, estos, también representan una proporción bastante alta del total de la muestra que considera que cae dentro del rango regular, lo cual indica que considera que conoce de manera regular las responsabilidades y tareas especificadas en las descripciones de sus puestos.

Por último solamente dos (2) evaluados respondieron que se encuentran de acuerdo con el reactivo, lo cual representa una proporción muy baja de la población, estos se ubican en el rango de intensidad bueno, en otras palabras, consideran que conocen en buen nivel sus responsabilidades y tareas especificadas en las descripciones de trabajo.

INDICADOR 3 PROCEDIMIENTOS DEFINIDOS EN LA EMPRESA

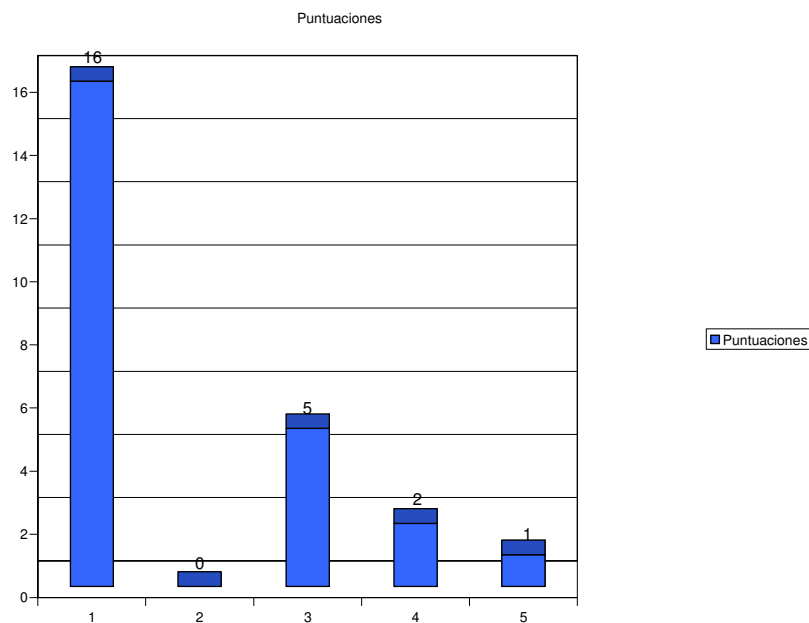
Este indicador, determina si los evaluadores perciben que la empresa cuenta con procedimientos claramente definidos, este indicador forma parte de la subdimensión Flujos de trabajo la cual es parte de la variable Procesos Claves. A continuación las evaluaciones obtenidas para este indicador.



TABLA N° 27 EVALUACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DEFINIDOS EN LA EMPRESA

Puntuaciones	Rango	Frecuencia
1	Malo	16
2	Malo	0
3	Regular	5
4	Bueno	2
5	Bueno	1
Media Aritmética	1,83	Malo
Desviación Estándar		1,27404411
Coeficiente de Variación		69,49%

GRÁFICO N°24 EVALUACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DEFINIDOS EN LA EMPRESA





El gráfico número 24 muestra de manera detallada las respuestas de los evaluados, las cuales se enmarcan dentro de un promedio de 1,83 puntos en una escala del 1 al cinco lo cual se puede considerar como bajo o muy bajo comparados con los indicadores anteriormente analizados, lo cual indica que la muestra percibe que la empresa no cuenta con procedimientos claramente definidos.

Es resaltante que dieciséis (16) empleados contestaron a este indicador que se encuentran muy en desacuerdo con que la empresa cuenta con procedimientos definidos, lo cual se enmarca dentro de un rango que se puede considerar que considera que la empresa no cuenta con ningún tipo procedimientos claramente definidos, esta proporción representa una parte importante de la muestra.

En segundo lugar, cinco (5) empleados contestaron a este indicador con la respuesta ni de acuerdo ni en desacuerdo, esta proporción entra de lo que se consideró como rango regular, o en otras palabras que estos cinco empleados consideran que la empresa cuenta con procedimientos que no se encuentran claramente definidos,

Por último, solamente tres (3) empleados enmarcaron sus respuestas en de acuerdo o muy de acuerdo y consideran que la empresa cuenta con procedimientos claramente definidos.

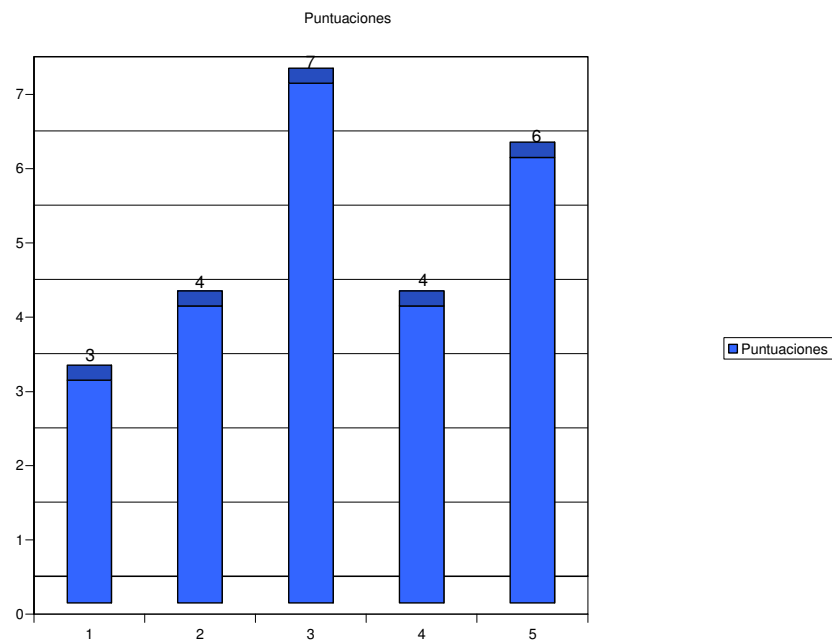
**INDICADOR 4 CONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA.**

Este indicador pretende determinar si los empleados consideran que los procesos que se manejan en la empresa son conocidos en su totalidad por los trabajadores involucrados, este indicador forma parte de la variable procesos claves y la subdimensión flujos de trabajo. A continuación los resultados obtenidos

TABLA 28 EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA

Puntuaciones		Rango	Frecuencia
1		Malo	3
2		Malo	4
3		Regular	7
4		Bueno	4
5		Bueno	6
Media Aritmética	3,25	REGULAR	24
Desviación Estándar			1,35934767
Coeficiente de Variación			41,83%

GRÁFICO 25 EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA



Este indicador pretende medir si los empleados consideran que todos los trabajadores tienen un conocimiento de los procesos que se manejan en la empresa, en la cual se obtuvo como resultado una media de las respuestas de 3,25, la cual se ubica dentro del rango regular, la cual corresponde con la categoría de respuesta del cuestionario de Ni de Acuerdo ni en desacuerdo.

Es importante destacar que este indicador presentó una gran variabilidad entre los evaluados, lo cual se demuestra mediante la desviación estándar la cual es de 1,35, por ello se infiere que las opiniones de los evaluados respecto a este punto son muy diversas.



Siete (7) de los evaluados coincidieron al responder a este indicador con la alternativa de respuesta Ni de Acuerdo ni en desacuerdo, lo cual indica que consideran que los trabajadores conocen los procesos de la empresa pero no en su totalidad.

Es importante destacar, que siete (7) de los empleados evaluados coincidieron al responder el indicador con las respuestas o totalmente en desacuerdo o en desacuerdo, en otras palabras no consideran que los empleados tienen conocimientos de los procesos de la empresa.

Por último, Diez (10) empleados consideran que se encuentran de acuerdo o totalmente de acuerdo con que los empleados tienen conocimientos de los procesos de la empresa, esta proporción es una parte importante de la muestra que cuya opinión se vio afectada por la variabilidad de las respuestas que se dieron al indicador y no se reflejó en la media aritmética.

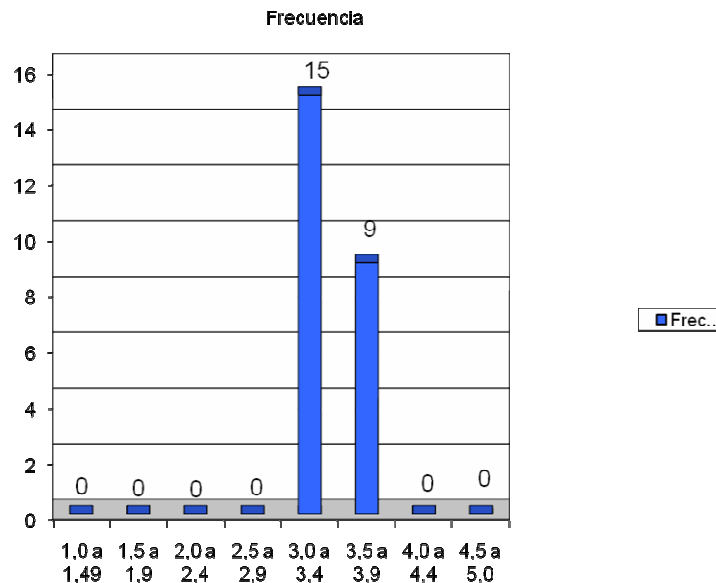
2.1.2 ANALISIS DE LA DIMENSIÓN ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL

DIMENSIÓN 2 ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL

Esta segunda variable se refiere a la estructura formal de las unidades de la empresa. Está conformada por las Sub dimensiones agrupación estratégica, mecanismos de enlace, sistemas de retribución y sistemas de carreras profesionales. A continuación los resultados obtenidos en esta dimensión

TABLA N° 29 EVALUACIÓN DE LA ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL

Frecuencias de Media Aritmética		Rango	Frecuencia
1,0 a 1,49		Malo	0
1,5 a 1,9		Malo	0
2,0 a 2,4		Malo	0
2,5 a 2,9		Regular	0
3,0 a 3,4		Regular	15
3,5 a 3,9		Regular	9
4,0 a 4,4		Bueno	0
4,5 a 5,0		Bueno	0
Media Aritmética Total	3,55	REGULAR	24
Desviación Estándar			0,66699211
Coeficiente de Variación			18,69%

GRAFICO 26 EVALUACIÓN DE LA ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL


En el gráfico 24 observamos la evaluación de la dimensión arquitectura organizacional, la cual determina de que manera las estructuras formales de la empresa se encuentran alineados, se determinó un rango general de la variable al clasificar la frecuencia de los



promedios obtenidos en rangos, y el promedio general de la misma dio como resultado 3,55 la cual en el rango de clasificaciones se ubica como regular.

Observamos por otra parte que todos los promedios se ubican en un rango que se puede clasificar como regular pues once se ubican en la escala entre 3,0 y 3,4 puntos, mientras que 9 se ubican en la escala entre 3,5 y 3,9 puntos.

Cabe destacar que no se observa mucha variabilidad en las subdimensiones, pues el coeficiente de variación es de 18,6 %, lo que significa que cada una de las mismas se encuentra en rangos de puntajes similares. A continuación se procederá al análisis de cada una de las subdimensiones que conforman esta dimensión, las cuales son: la agrupación estratégica, los mecanismos de enlace, los sistemas de retribución y los sistemas de carreras profesionales.

B) ANALISIS DE LAS SUBDIMENSIONES DE LA ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL

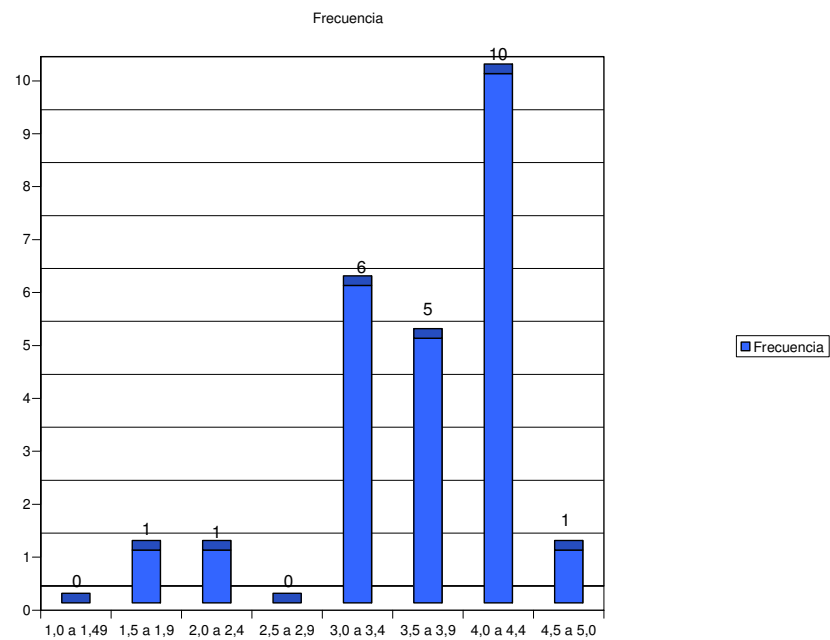
SUBDIMENSIÓN 1 AGRUPACIÓN ESTRATÉGICA.

La agrupación estratégica se refiere a la estructura formal de la organización, agrupa a los individuos por funciones, mercado, geografía, producto o alguna combinación de esas, así estas agrupaciones pueden responder estratégicamente diferentes situaciones. Esta sub dimensión forma parte de la dimensión arquitectura organizacional. A continuación los resultados obtenidos:



TABLA N° 30 EVALUACIÓN DE LA AGRUPACIÓN ESTRATÉGICA

Frecuencias de Media Aritmética		Rango	Frecuencia
1,0 a 1,49		Malo	0
1,5 a 1,9		Malo	1
2,0 a 2,4		Malo	1
2,5 a 2,9		Malo	0
3,0 a 3,4		Regular	6
3,5 a 3,9		Regular	5
4,0 a 4,4		Bueno	10
4,5 a 5,0		Bueno	1
Media Aritmética Total	3,75	Regular	24
Desviación Estándar			0,42287048
Coeficiente de Variación			11,28%

GRÁFICO N°27 EVALUACIÓN DE LA AGRUPACIÓN ESTRATÉGICA

En el gráfico se observa la evaluación realizada a la subdimensión agrupación estratégica, la cual esta demostrada por los indicadores diseños de la estructura administrativa, equipos de trabajo, organigramas y comités.

En la evaluación , se obtuvo una media aritmética total de la dimensión de 3,7, la cual entra en la escala en un rango que se puede considerar como regular, en otras palabras, la percepción de los evaluados es que la organización presenta una alineación en cuanto a su arquitectura organizacional.



Cabe destacar que once (11) de las frecuencias de los promedios obtenidos en esta dimensión se encontraron en un rango que se considera como bueno, lo que indica que una cantidad significativa de las respuestas obtenidas en los indicadores se ubicó en este rango.

Once (11) de las frecuencias de los promedios obtenidos se ubicó entre 3,00 y 4,00, este rango se clasificó como regular, lo que indica que la mitad de las evaluaciones realizadas obtuvieron un promedio que se ubica en este rango.

Por último, únicamente dos frecuencias de los promedios obtenidos se ubicaron en el rango de malo, lo cual representa una pequeña proporción de los indicadores y los evaluados.

SUBDIMENSIÓN 2.- MECANISMOS DE ENLACE

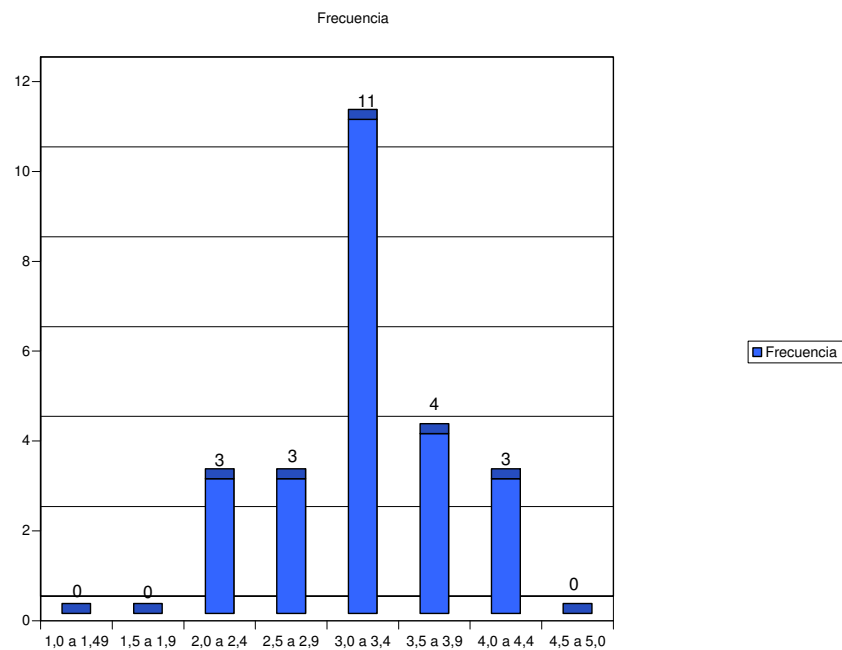
Esta sub dimensión se refiere a arreglos formales de la empresa para ligar varias partes de la compañía y las que la relacionan con sus proveedores, clientes y socios. Estuvo representada por los indicadores planes y comités para el estudio. Se muestran a continuación los resultados:



TABLA N°31 EVALUACIÓN DE LOS MECANISMOS DE ENLACE

Frecuencias de Media Aritmética	Rango	Frecuencia
1,0 a 1,49	Malo	0
1,5 a 1,9	Malo	0
2,0 a 2,4	Malo	3
2,5 a 2,9	Regular	3
3,0 a 3,4	Regular	11
3,5 a 3,9	Regular	4
4,0 a 4,4	Bueno	3
4,5 a 5,0	Bueno	0
Media Aritmética Total	3,02	Regular
Desviación Estándar		1,44367634
Coeficiente de Variación		47,79%

GRÁFICO N°28 EVALUACIÓN DE LOS MECANISMOS DE ENLACE





En el gráfico se observa la evaluación realizada a la subdimensión mecanismos de enlace, la cual esta demostrada por los indicadores planes y comités.

En la evaluación, se obtuvo una media aritmética total de la dimensión de 3,02, la cual entra en la escala en un rango que se puede considerar como regular, en otras palabras, la percepción de los evaluados es que la organización lleva a cabo una planificación del trabajo y existen comités que ayudan a la integración de las unidades.

Cabe destacar que tres (3) de las frecuencias de los promedios obtenidos en esta dimensión se encontraron en un rango que se considera como bueno, lo que indica que una pequeña proporción de la muestra evaluada situó sus respuestas en este rango en los indicadores de la misma.

Quince (15) de las frecuencias de los promedios obtenidos se ubicó entre 3,00 y 4,00, este rango se clasificó como regular, lo que indica más que la mitad de las evaluaciones realizadas en los dos indicadores obtuvieron un promedio que se ubica en este rango.

Por último, únicamente seis (6) frecuencias de los promedios obtenidos se ubicaron en el rango de malo, lo cual representa una pequeña proporción de los indicadores y los evaluados.

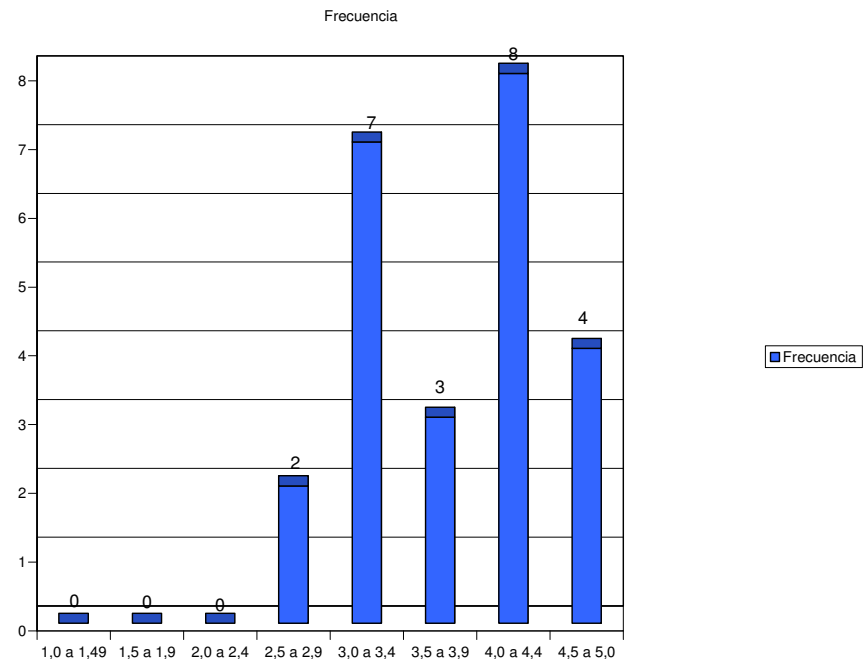


SUBDIMENSIÓN 3 SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN

Esta subdimensión pretendió evaluar percepción de los evaluados acerca de recompensas tanto intrínsecas como extrínsecas que se da a los empleados por el cumplimiento de logros. Se encuentra conformado los indicadores de sistemas basados en el desempeño y en el mérito.

TABLA N°32 EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN.

Frecuencias de Media Aritmética		Rango	Frecuencia
1,0 a 1,49		Malo	0
1,5 a 1,9		Malo	0
2,0 a 2,4		Malo	0
2,5 a 2,9		Malo	2
3,0 a 3,4		Regular	7
3,5 a 3,9		Regular	3
4,0 a 4,4		Bueno	8
4,5 a 5,0		Bueno	4
Media Aritmética Total	3,63	Regular	24
Desviación Estándar			0,1767767
Coeficiente de Variación			4,88%

GRÁFICO N° 29 EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN

En el gráfico se observa la evaluación realizada a la subdimensión, sistemas de retribución, la cual está conformada por recompensas orientadas al desempeño y al mérito.

En la evaluación, se obtuvo una media aritmética total de la dimensión de 3,6, la cual entra en la escala en un rango que se puede considerar como regular, en otras palabras, la percepción de los evaluados es que la organización lleva a cabo una planificación del trabajo y existen comités que ayudan a la integración de las unidades.



Cabe destacar que doce (12) de las frecuencias de los promedios obtenidos en esta dimensión se encontraron en un rango que se considera como bueno, lo que indica que una gran proporción de la muestra evaluada situó sus respuestas en este rango en los indicadores de la misma.

Diez (10) de las frecuencias de los promedios obtenidos se ubicó entre 3,00 y 4,00, este rango se clasificó como regular, lo que indica más que la mitad de las evaluaciones realizadas en los dos indicadores obtuvieron un promedio que se ubica en este rango.

Por último, únicamente dos (2) frecuencias de los promedios obtenidos se ubicaron en el rango de malo, lo cual representa una pequeña proporción de los indicadores y los evaluados.

SUBDIMENSIÓN 4 SISTEMAS DE CARRERAS PROFESIONALES

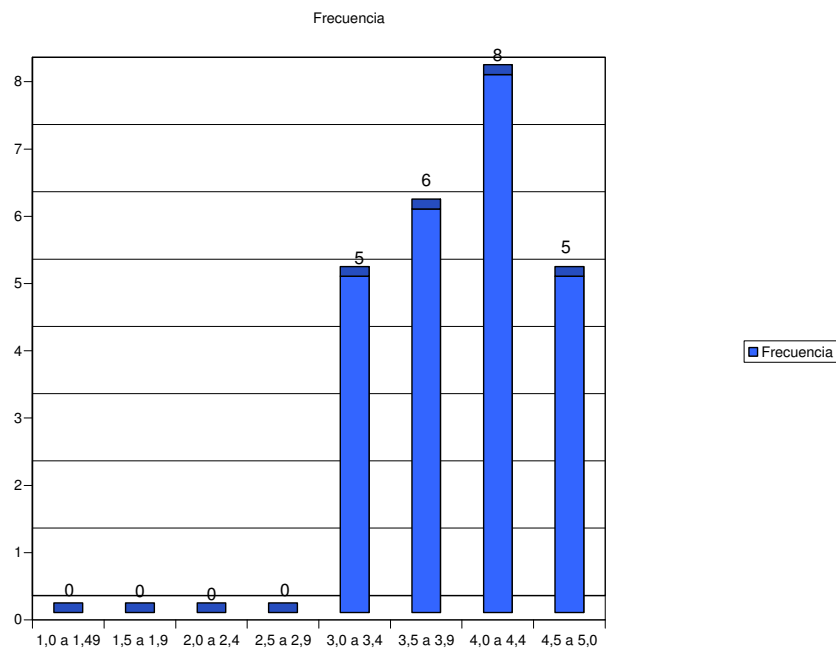
Esta subdimensión pretende identificar la percepción de los evaluados en cuanto a los mecanismos de la empresa para administrar el talento dentro de la empresa, sus indicadores son diseños de carreras y mecanismos de promociones y ascenso.



**TABLA N° 33 EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS DE CARRERAS
PROFESIONALES**

Frecuencias de Media Aritmética		Rango	Frecuencia
1,0 a 1,49		Malo	0
1,5 a 1,9		Malo	0
2,0 a 2,4		Malo	0
2,5 a 2,9		Regular	0
3,0 a 3,4		Regular	5
3,5 a 3,9		Regular	6
4,0 a 4,4		Bueno	8
4,5 a 5,0		Bueno	5
Media Aritmética Total	3,79	Regular	24
Desviación Estándar			0,53033009
Coeficiente de Variación			13,99%

GRÁFICO N° 30 EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS DE CARRERAS PROFESIONALES



Esta Subdimensión pretende identificar la percepción de los evaluados en cuanto a los mecanismos de la empresa para administrar el talento dentro de la empresa, en la cual se obtuvo como resultado una media de las respuestas de 3,79, la cual se ubica dentro del rango regular, la cual corresponde con la categoría de respuesta del cuestionario de Ni de Acuerdo ni en desacuerdo.



Es importante destacar que este indicador presentó una poca variabilidad entre los evaluados, lo cual se demuestra mediante la desviación estándar la cual es de 0,5 por ello se infiere que las opiniones de los evaluados respecto a este punto son similares

Once (11) de las frecuencias evaluadas se ubicaron en un rango que se puede considerar como regular, lo cual indica que una gran proporción de la muestra evaluada sitúa sus respuestas en este rango

Por otra parte, trece (13) de las frecuencias de los promedios se ubicaron en el rango que se considera bueno, lo cual indica que una proporción de los evaluados consideran que se encuentran de acuerdo con los sistemas de carreras profesionales ofrecidos por la empresa.

Por último, ninguno de las frecuencias de los promedios se ubicaron en el rango que se considera en la escala como malo, lo cual indica que en general, las evaluaciones sobre este indicador resultaron entre regulares y buenas.

ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE LA DIMENSIÓN ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL

INDICADOR 1 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

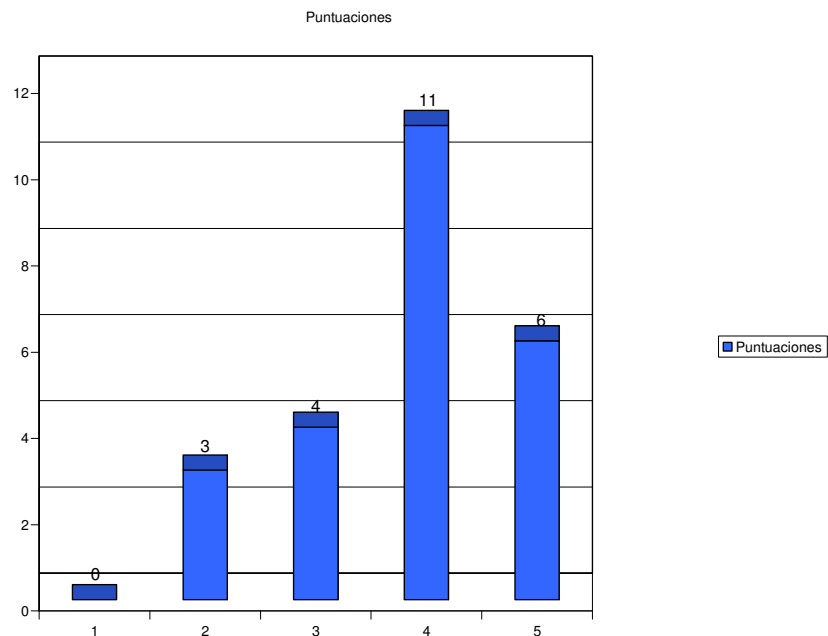
En la evaluación realizada, este indicador pretendió evaluar la percepción de los evaluados en cuanto a si la estructura adoptada por la empresa contribuye a facilitar el logro de la misión y los objetivos estratégicos. A continuación se muestran los resultados obtenidos:



**TABLA N° 34 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DISEÑO
DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

Puntuaciones		Rango	Frecuencia
1		Malo	0
2		Malo	3
3		Regular	4
4		Bueno	11
5		Bueno	6
Media Aritmética	3,83	Regular	24
Desviación Estándar			0,96308682
Coeficiente de Variación			25,12%

GRÁFICO N°31 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



Este indicador pretende medir si la percepción de los evaluados en cuanto a si la estructura adoptada por la empresa contribuye a facilitar el logro de la misión y los objetivos estratégicos, en la cual se obtuvo como resultado una media de las respuestas de 3,83, la cual se ubica dentro del rango regular, la cual corresponde con la categoría de respuesta del cuestionario de Ni de Acuerdo ni en desacuerdo.

Es importante destacar que este indicador presentó una alta variabilidad entre los evaluados, lo cual se demuestra mediante la desviación estándar la cual es de 0,96, por ello se



infiere que las opiniones de los evaluados respecto a este punto presentan una variabilidad un poco alta.

Diecisiete (17) de los evaluados coincidieron al responder a este indicador con las alternativas de respuestas muy de acuerdo o de acuerdo, lo cual indica que la mayoría de los evaluados consideran que la estrategia adoptada por la empresa facilita a lograr la misión y los objetivos estratégicos.

Es importante destacar, que cuatro (4) de los empleados evaluados coincidieron al responder el indicador con las respuestas ni de acuerdo ni en desacuerdo, en otras palabras tienen una opinión intermedia sobre el indicador.

Por último, tres (3) empleados consideran que se encuentran en desacuerdo con que la empresa tiene una estructura que contribuye a lograr la misión y la visión.

INDICADOR 2 EQUIPOS DE TRABAJO.

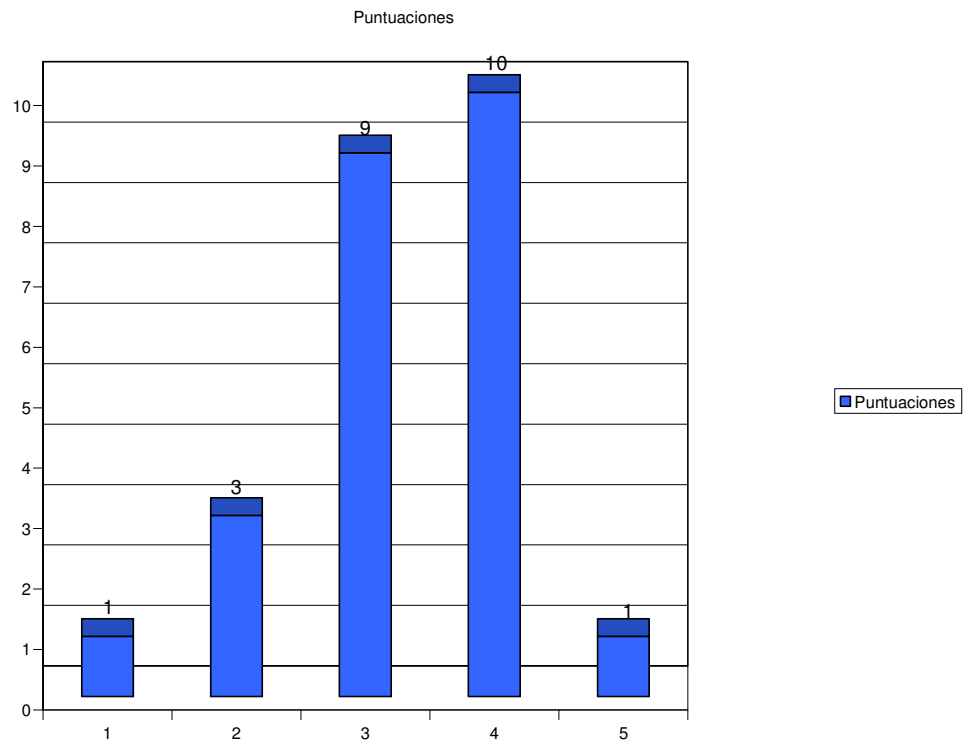
Este indicador pretende identificar la opinión de los evaluados si consideran que en la empresa existen equipos de trabajo que contribuyen a la realización de tareas cruciales de la unidad. A continuación se muestra el análisis de las respuestas obtenidas:



TABLA N°35 EVALUACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Puntuaciones		Rango	Frecuencia
1		Malo	1
2		Malo	3
3		Regular	9
4		Bueno	10
5		Bueno	1
Media Aritmética	3,29	Regular	24
Desviación Estándar			0,90789612
Coeficiente de Variación			27,58%

GRAFICO N°32 EVALUACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO





Este indicador pretende identificar la opinión de los evaluados si consideran que en la empresa existen equipos de trabajo que contribuyen a la realización de tareas cruciales de la unidad, en la cual se obtuvo como resultado una media de las respuestas de 3,29, la cual se ubica dentro del rango regular, la cual corresponde con la categoría de respuesta del cuestionario de Ni de Acuerdo ni en desacuerdo.

Es importante destacar que este indicador presentó una alta variabilidad entre los evaluados, lo cual se demuestra mediante la desviación estándar la cual es de 0,90, por ello se infiere que las opiniones de los evaluados respecto a este punto presentan una variabilidad un poco alta.

Once (11) de los evaluados coincidieron al responder a este indicador con las alternativas de respuestas muy de acuerdo o de acuerdo, lo cual indica que una gran proporción de los evaluados considera los equipos de trabajo contribuyen a las metas de la unidad.

Es importante destacar, que nueve (9) de los empleados evaluados coincidieron al responder el indicador con las respuestas ni de acuerdo ni en desacuerdo, en otras palabras tienen una opinión intermedia sobre el indicador.

Por último, cuatro (4) empleados consideran que se encuentran en desacuerdo con que los equipos de trabajo facilitan el logro de los objetivos de la empresa.

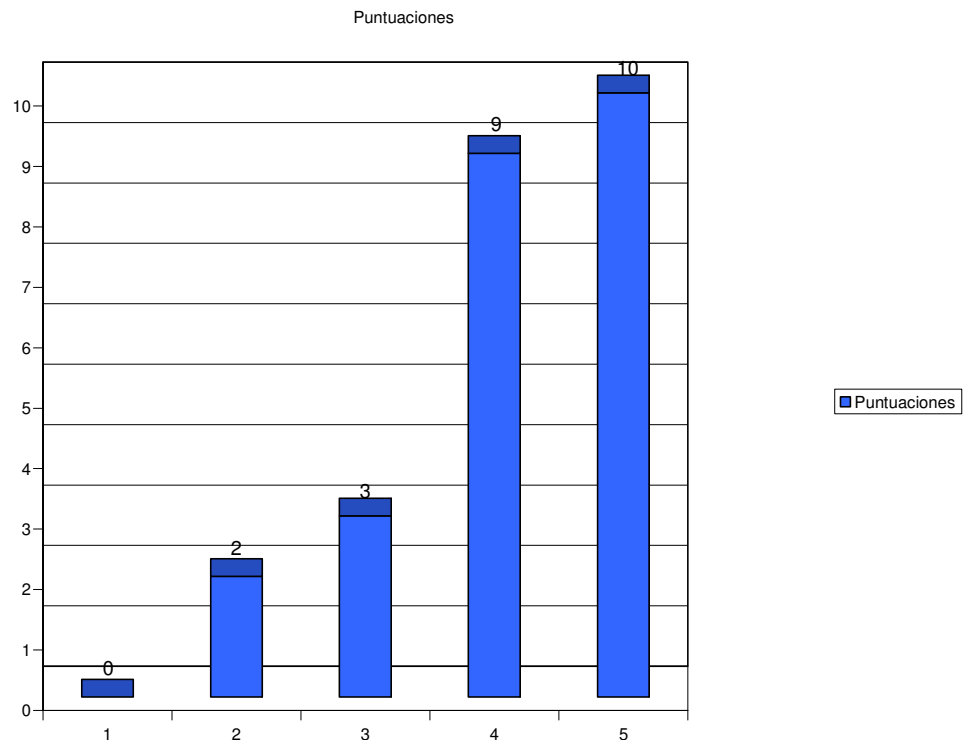


INDICADOR 3 ORGANIGRAMA

Este indicador busca indagar la opinión de los evaluados acerca de si el organigrama es ampliamente conocido por todos los miembros de la empresa. A continuación los resultados obtenidos en la evaluación.

TABLA N°36 EVALUACIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL ORGANIGRAMA

Puntuaciones		Rango	Frecuencia
1		Malo	0
2		Malo	2
3		Regular	3
4		Bueno	9
5		Bueno	10
Media Aritmética	4,13	Bueno	24
Desviación Estándar			0,94696311
Coeficiente de Variación			22,96%

GRÁFICO N°33 EVALUACIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL ORGANIGRAMA

Este indicador pretende identificar la opinión de los evaluados si consideran que el organigrama de la organización es ampliamente conocido por toda la empresa, en la cual se obtuvo como resultado una media de las respuestas de 4,13, la cual se ubica dentro del rango bueno, lo cual demuestra que la mayoría de los evaluados consideran que los empleados tienen un buen conocimiento del organigrama.

Es importante destacar que este indicador presentó una alta variabilidad entre los evaluados, lo cual se demuestra mediante la desviación estándar la cual es de 0,90, por ello se infiere que las opiniones de los evaluados respecto a este punto presentan una variabilidad un poco alta.



Diez (10) de los evaluados coincidieron al responder a este indicador con las alternativas de respuestas muy de acuerdo o de acuerdo, lo cual indica que estos empleados consideran que se encuentran de acuerdo con que el organigrama es ampliamente conocido por todos los miembros de la empresa.

Es importante destacar, que tres (3) de los empleados evaluados coincidieron al responder el indicador con las respuestas ni de acuerdo ni en desacuerdo, en otras palabras tienen una opinión intermedia sobre el indicador.

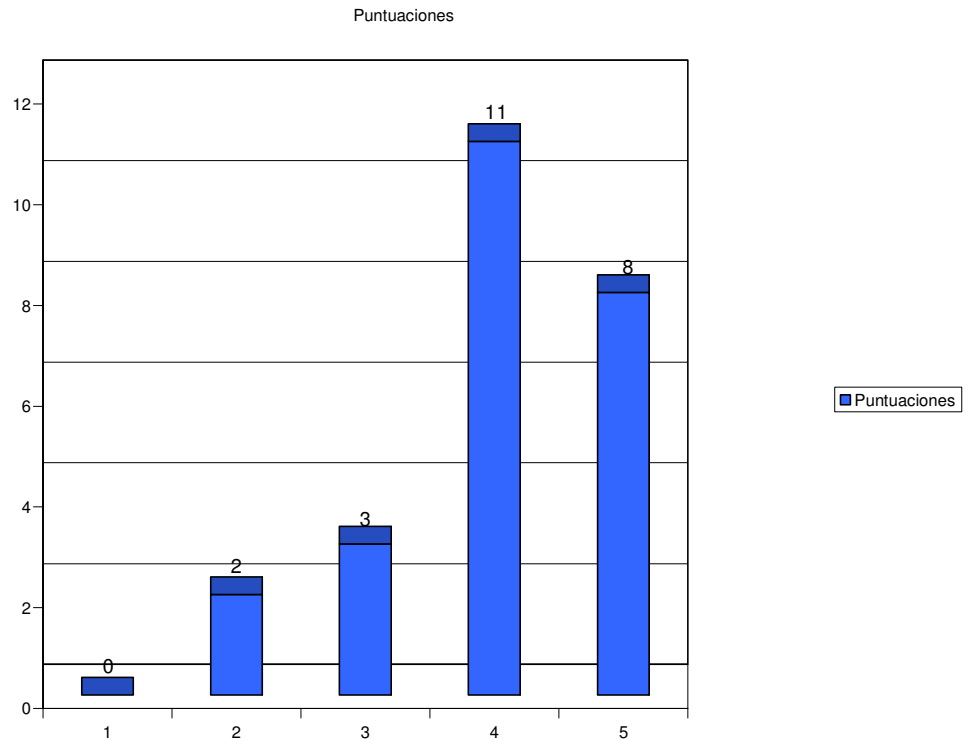
Por último, dos (2) empleados consideran que se encuentran en desacuerdo con que los equipos de trabajo facilitan el logro de los objetivos de la empresa y no hubo respuestas que se encontraran muy de en desacuerdo con el indicador.

INDICADOR 4 PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO

Este indicador pretende determinar la opinión de los evaluados acerca de si consideran que la empresa lleva a cabo una planificación del trabajo alineada con las estrategias.

TABLA N°37 EVALUACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN EN EL TRABAJO

Puntuaciones		Rango	Frecuencia
1		Malo	0
2		Malo	2
3		Regular	3
4		Bueno	11
5		Bueno	8
Media Aritmética	4,04	Bueno	24
Desviación Estándar			0,90789612
Coeficiente de Variación			22,46%

GRÁFICO N°34 EVALUACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN EN EL TRABAJO

Este indicador pretende identificar la opinión de los evaluados si consideran que en la empresa se lleva a cabo el proceso de planificación del trabajo alineado con las estrategias de la empresa, en la cual se obtuvo como resultado una media de las respuestas de 4,04, la cual se ubica dentro del rango bueno, lo cual demuestra que la mayoría de los evaluados consideran que la planificación del trabajo se lleva a cabo alineado con las metas empresariales

Es importante destacar que este indicador presentó una alta variabilidad entre los evaluados, lo cual se demuestra mediante la desviación estándar la cual es de 0,90, por ello se infiere que las opiniones de los evaluados respecto a este punto presentan una variabilidad un poco alta.



Dieciocho (18) de los evaluados coincidieron al responder a este indicador con las alternativas de respuestas muy de acuerdo o de acuerdo, lo cual indica que una gran parte de empleados del departamento considera que se encuentran de acuerdo con que el organigrama es ampliamente conocido por todos los miembros de la empresa.

Es importante destacar, que tres (3) de los empleados evaluados coincidieron al responder el indicador con las respuestas ni de acuerdo ni en desacuerdo, en otras palabras tienen una opinión intermedia sobre el indicador.

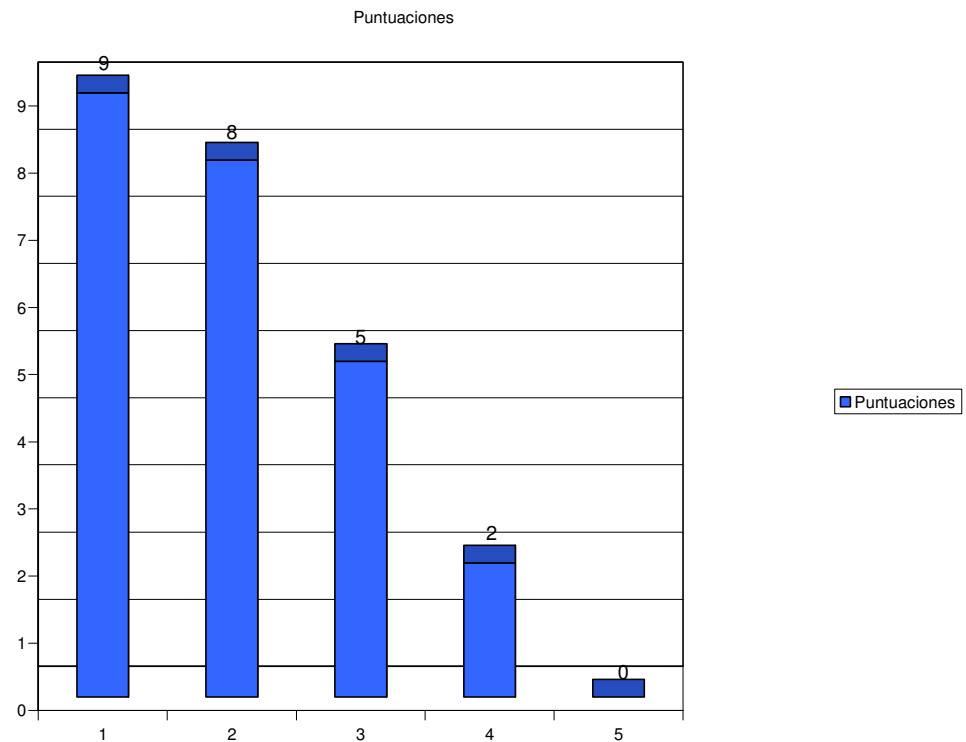
Por último, dos (2) empleados consideran que se encuentran en desacuerdo con que el proceso de planificación del trabajo se lleva a cabo tomando en cuenta las metas organizacionales, y no hubo respuestas que se encontraran muy de en desacuerdo con el indicador.

INDICADOR 5 PRESENCIA DE COMITÉS DE TRABAJO.

Este indicador pretende determinar la opinión de los evaluados sobre si en la empresa existen comités de trabajo que ayuden a la integración entre las distintas unidades.

TABLA N°38 EVALUACIÓN DE LA PRESENCIA DE COMITÉS DE TRABAJO

Puntuaciones		Rango	Frecuencia
1		Malo	9
2		Malo	8
3		Regular	5
4		Bueno	2
5		Bueno	0
Media Aritmética	2,00	Malo	24
Desviación Estándar			0,97801929
Coeficiente de Variación			48,90%

GRÁFICO N°35 EVALUACIÓN DE LA PRESENCIA DE COMITÉS DE TRABAJO

Este indicador pretende identificar la opinión de los evaluados si consideran que en la empresa existen comités de trabajo que ayuden a la integración de las unidades, en la cual se obtuvo como resultado una media de las respuestas de 2,0, la cual se ubica dentro del rango malo, lo cual demuestra que la mayoría de los evaluados consideran que en la empresa no existen equipos de trabajo que ayuden a la integración de las unidades.

Es importante destacar que este indicador presentó una alta variabilidad entre los evaluados, lo cual se demuestra mediante la desviación estándar la cual es de 0,90, por ello se



infiere que las opiniones de los evaluados respecto a este punto presentan una variabilidad un poco alta.

Dos (2) de los evaluados coincidieron al responder a este indicador con las alternativas de respuestas de acuerdo, lo cual indica que una pequeña porción de los empleados considera que existen comités que faciliten a la integración.

Es importante destacar, que cinco (5) de los empleados evaluados coincidieron al responder el indicador con las respuestas ni de acuerdo ni en desacuerdo, en otras palabras tienen una opinión intermedia sobre el indicador.

Por último, diecisiete (17) empleados consideran que se encuentran en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con que en la empresa existen comités de trabajo que faciliten la integración, es importante resaltar este factor para estudios futuros en la empresa

INDICADOR 6 SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO

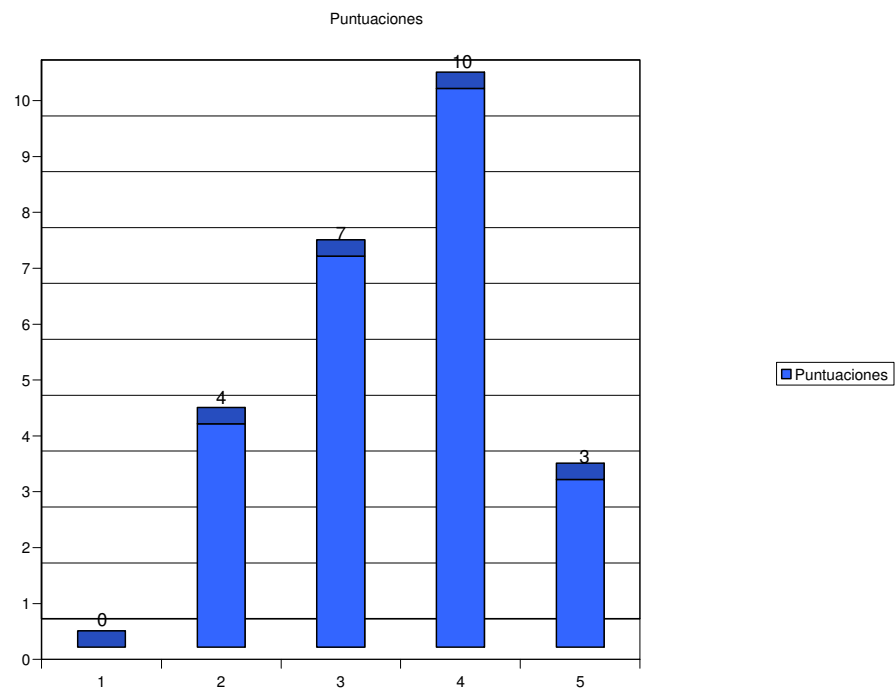
Este indicador pretende determinar la opinión del evaluado sobre si los sistemas de evaluación de la empresa permiten reconocer las mejoras e innovación.



TABLA 39 EVALUACIÓN DE SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO

Puntuaciones		Rango	Frecuencia
1		Malo	0
2		Malo	4
3		Regular	7
4		Bueno	10
5		Bueno	3
Media Aritmética	3,50	Regular	24
Desviación Estándar			0,93250481
Coeficiente de Variación			26,64%

GRAFICO N°36 EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO





Se puede notar que los evaluados consideran en que los sistemas de innovación premian las mejoras y la innovación en un nivel regular, pues la media obtenida en el mismo fue de 3,50

Es importante destacar que este indicador presentó una alta variabilidad entre los evaluados, lo cual se demuestra mediante la desviación estándar la cual es de 0,93, por ello se infiere que las opiniones de los evaluados respecto a este punto presentan una variabilidad un poco alta.

Trece (13) de los evaluados coincidieron al responder a este indicador con las alternativas de respuestas de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo cual indica que una gran proporción de la muestra a pesar de la media obtenida considera que los sistemas de evaluación de basan en las mejoras e innovación.

Tres (3) de los empleados evaluados coincidieron al responder el indicador con las respuestas ni de acuerdo ni en desacuerdo, en otras palabras tienen una opinión intermedia sobre el indicador.

Por último, cuatro (4) empleados consideran que se encuentran en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con que los sistemas de evaluación de la empresa premian las mejoras y la innovación.

INDICADOR N°7 SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN BASADOS EN EL MÉRITO

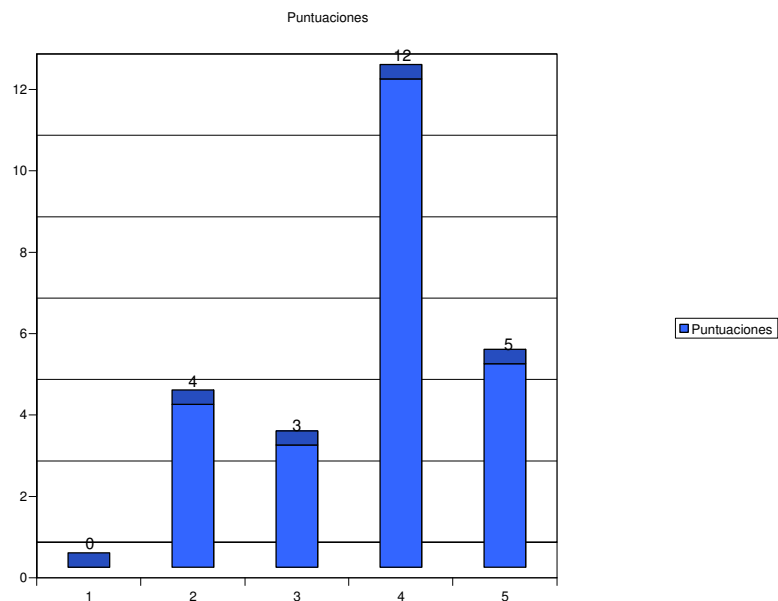
Este indicador pretende evaluar la opinión del evaluador sobre si en la empresa existen mecanismos que reconocen el mérito por logros y mejoras en el trabajo.



TABLA N° 40 EVALUACIÓN DE SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN BASADOS EN EL MÉRITO

Puntuaciones		Rango	Frecuencia
1		Malo	0
2		Malo	4
3		Regular	3
4		Bueno	12
5		Bueno	5
Media Aritmética	3,75	Regular	24
Desviación Estándar			0,98907071
Coeficiente de Variación			26,38%

GRÁFICO N°37 EVALUACIÓN DE SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN BASADOS EN EL MÉRITO



Se puede notar que los evaluados consideran que los sistemas de innovación premian las mejoras y logros en el trabajo en un nivel regular, pues la media obtenida en el mismo fue de 3,75



Es importante destacar que este indicador presentó una alta variabilidad entre los evaluados, lo cual se demuestra mediante la desviación estándar la cual es de 0,98, por ello se infiere que las opiniones de los evaluados respecto a este punto presentan una variabilidad un poco alta.

Diecisiete (17) de los evaluados coincidieron al responder a este indicador con las alternativas de respuestas de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo cual indica que una gran proporción de la muestra a pesar de la media obtenida considera que los sistemas de evaluación de basan en las mejoras y logros alcanzados.

Tres (3) de los empleados evaluados coincidieron al responder el indicador con las respuestas ni de acuerdo ni en desacuerdo, en otras palabras tienen una opinión intermedia sobre el indicador.

Por último, cuatro (4) empleados consideran que se encuentran en desacuerdo con que los sistemas de evaluación de la empresa premian las mejoras y logros en el trabajo y ningún evaluado presentó una opinión muy en desacuerdo con el indicador.

INDICADOR N°8 DISEÑOS DE CARRERA

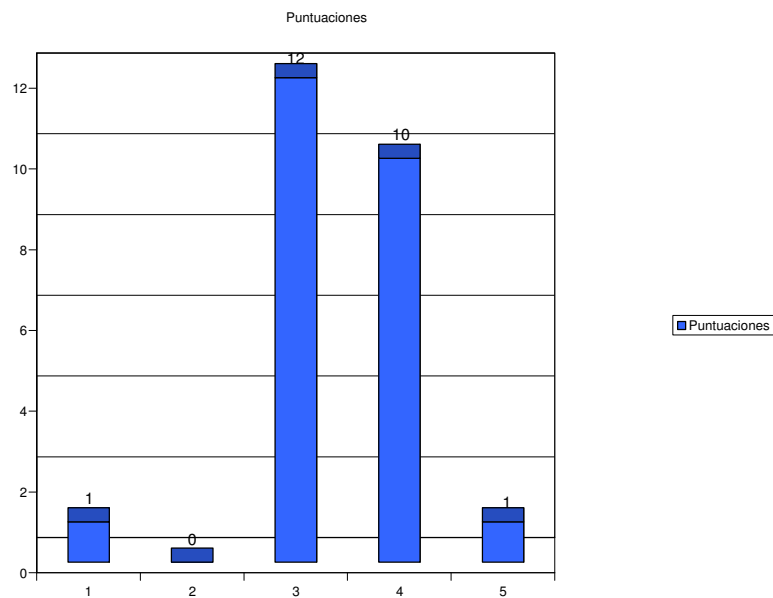
Este indicador pretende determinar la opinión de los evaluadores sobre si en la empresa se utilizan mecanismos de planificación de carrera para la promoción y ascenso de los trabajadores.



TABLA N°41 EVALUACIÓN DE DISEÑOS DE CARRERA

Puntuaciones		Rango	Frecuencia
1		Malo	1
2		Malo	0
3		Regular	12
4		Bueno	10
5		Bueno	1
Media Aritmética	3,42	Regular	24
Desviación Estándar			0,77553161
Coeficiente de Variación			22,70%

GRÁFICO N°38 EVALUACIÓN DE DISEÑOS DE CARRERA





Se puede notar que los evaluados consideran que los evaluados consideran que en la empresa se utilizan mecanismos de planificación de carrera para la promoción y ascenso en un nivel regular, pues la media obtenida en el mismo fue de 3,42

Es importante destacar que este indicador presentó una variabilidad media entre los evaluados, lo cual se demuestra mediante la desviación estándar la cual es de 0,77, por ello se infiere que las opiniones de los evaluados respecto a este punto presentan una variabilidad un media o regular.

Once (11) de los evaluados coincidieron al responder a este indicador con las alternativas de respuestas de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo cual indica que una gran proporción de la muestra a pesar de la media obtenida considera la empresa utiliza mecanismos de planificación de carrera para la promoción y ascenso.

Doce (12) de los empleados evaluados coincidieron al responder el indicador con las respuestas ni de acuerdo ni en desacuerdo, en otras palabras tienen una opinión intermedia sobre el indicador.

Por último, un (1) empleado consideran que se encuentran en muy en desacuerdo con el reactivo, y ningún evaluado presentó una opinión ubicada en el rango en desacuerdo con el indicador.



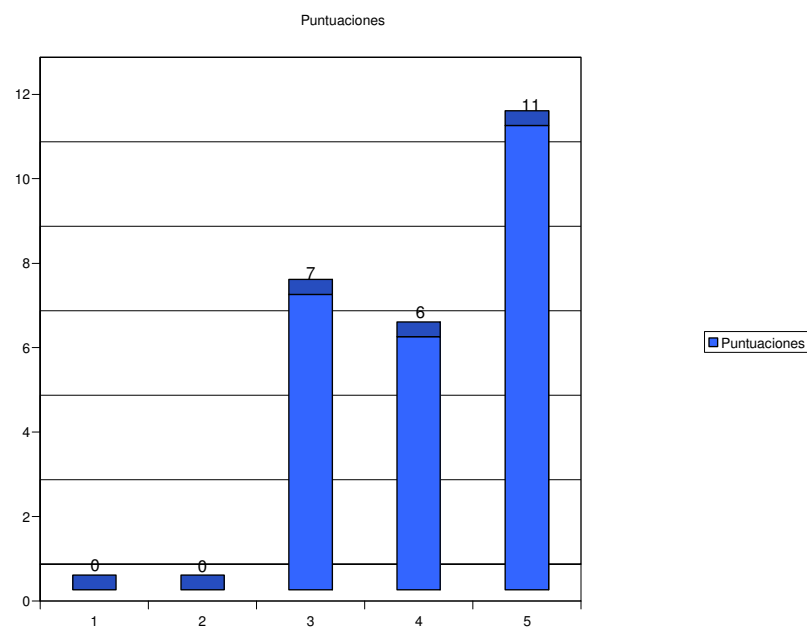
INDICADOR N°9 PROMOCIONES Y ASCENSOS

Este indicador pretende determinar la opinión de los evaluados sobre si en la empresa se llevan a cabo las promociones y ascensos de acuerdo al plan de carrera profesional.

TABLA N°42 EVALUACIÓN DE PROMOCIONES Y ASCENSOS

Puntuaciones		Rango	Frecuencia
1		Malo	0
2		Malo	0
3		Regular	7
4		Bueno	6
5		Bueno	11
Media Aritmética	4,17	Bueno	24
Desviación Estándar			0,86811473
Coeficiente de Variación			20,83%

GRÁFICO N°39 EVALUACIÓN DE PROMOCIONES Y ASCENSOS





Se puede notar que los evaluados consideran que los evaluados consideran que en la empresa se dan promociones y ascensos de acuerdo al plan de carrera profesional, pues la media obtenida en el indicador fue de 4,17

Es importante destacar que este indicador presentó una variabilidad media entre los evaluados, lo cual se demuestra mediante la desviación estándar la cual es de 0,8, por ello se infiere que las opiniones de los evaluados respecto a este punto presentan una variabilidad un media o regular.

Diecisiete (17) de los evaluados coincidieron al responder a este indicador con las alternativas de respuestas de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo cual indica que una gran proporción de la muestra considera que las promociones y ascensos se dan de acuerdo al plan de carrera.

Siete (7) de los empleados evaluados coincidieron al responder el indicador con las respuestas ni de acuerdo ni en desacuerdo, en otras palabras tienen una opinión intermedia sobre el indicador.

Por último, ningún empleado respondió al indicador con las categorías de respuestas Muy en desacuerdo ni en desacuerdo.

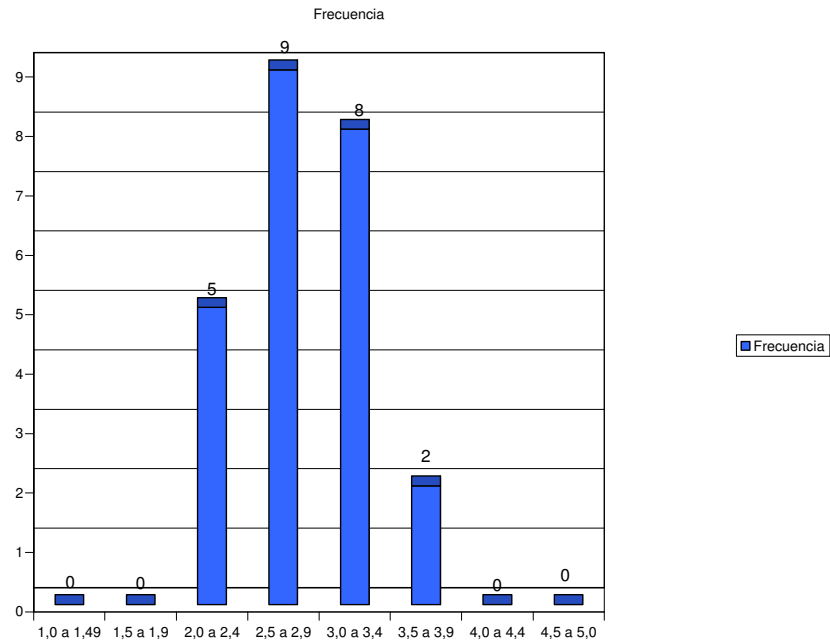


1.2.3 ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN GENTE.

Esta dimensión pretende evaluar si el personal cuenta con los conocimientos, aptitudes y destrezas para cumplir con el trabajo asignado. A continuación los resultados.

TABLA N°43 EVALUACIÓN DE LA DIMENSIÓN GENTE

Frecuencias de Media Aritmética	Rango	Frecuencia
1,0 a 1,49	Malo	0
1,5 a 1,9	Malo	0
2,0 a 2,4	Malo	5
2,5 a 2,9	Regular	9
3,0 a 3,4	Regular	8
3,5 a 3,9	Regular	2
4,0 a 4,4	Bueno	0
4,5 a 5,0	Bueno	0
Media Aritmética Total	2,79 Malo	477
Desviación Estándar		0,53033009
Coeficiente de Variación		18,68%

GRÁFICO N40 EVALUACIÓN DE LA DIMENSIÓN DE LA GENTE

En el gráfico se presentan las frecuencias de las medias de las respuestas obtenidas en los siete indicadores que conforman esta variable, la cual obtuvo un puntaje que entra dentro del rango total malo, con una media total de 2,79 en una escala del 1 al 5, cabe destacar que la desviación estándar es de 0,5 la cual se puede considerar como media por lo tanto los factores que se evaluaron presentan valores similares, por lo tanto se analizaron también cada una de las subdimensiones.

Se puede observar que trece (13) de los promedios de las respuestas de los evaluados presentaron se enmarcan en el rango entre 2,0 a 2,9 puntos la cual equivale a las categoría de respuesta del instrumento utilizado En desacuerdo, por lo tanto las personas consideran que en la empresa los empleados no cuentan con las capacidades, motivación y variables demográficas para realizar su trabajo adecuadamente.



Diez (10) respuestas entraron dentro del rango entre 3,0 y 3,9, este rango se incluye de la categoría considerada como regular, la cual corresponde a las respuestas incluidas dentro de la categoría Ni de Acuerdo ni en desacuerdo, lo cual indica que este grupo de personas no presentan una posición definida acerca del reactivo

Cabe destacar que ninguna de las frecuencias de los promedios se ubicaron en el rango entre 1,00 y 1,9 puntos y equivale a las categorías de respuesta totalmente en desacuerdo y en desacuerdo.

C) ANÁLISIS DE LAS SUBDIMENSIONES DE LA DIMENSIÓN GENTE

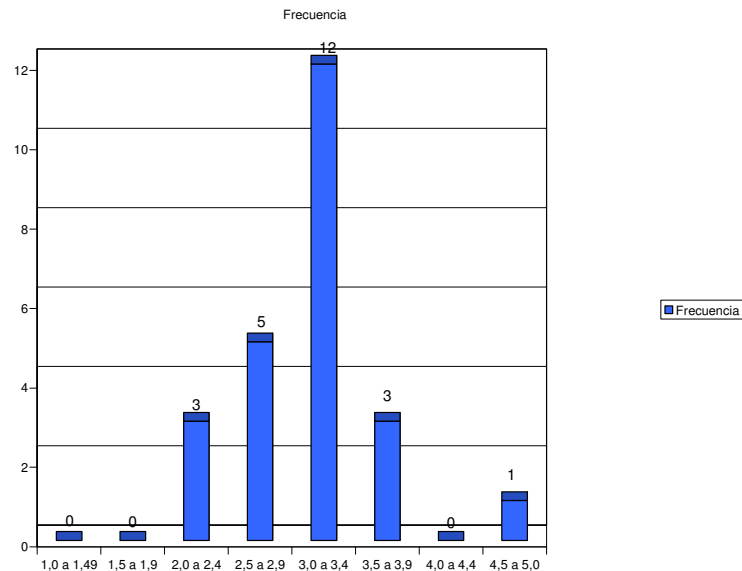
SUBDIMENSIÓN 1 CAPACIDADES

La dimensión gente está constituida por tres subdimensiones, capacidades, motivación y demografía las cuales se analizan en continuación.

TABLA N°44 EVALUACIÓN DE LA SUBDIMENSIÓN CAPACIDADES DE LA GENTE

Frecuencias de Media Aritmética		Rango	Frecuencia
1,0 a 1,49		Malo	0
1,5 a 1,9		Malo	0
2,0 a 2,4		Malo	3
2,5 a 2,9		Regular	5
3,0 a 3,4		Regular	12
3,5 a 3,9		Regular	3
4,0 a 4,4		Bueno	0
4,5 a 5,0		Bueno	1
Media Aritmética Total	3,11	Regular	24
Desviación Estándar			1,2952302
Coeficiente de Variación			41,63%

GRAFICO N°41 EVALUACIÓN DE LA SUBDIMENSIÓN CAPACIDADES DE GENTE



En esta dimensión se obtuvo como resultado una media de las respuestas de 3,1, la cual se ubica dentro del rango regular, la cual corresponde con la categoría de respuesta del cuestionario de Ni de Acuerdo ni en desacuerdo.

Es importante destacar que este indicador presentó una alta variabilidad entre los evaluados, lo cual se demuestra mediante la desviación estándar la cual es de 1,2 por ello se infiere que las opiniones de los evaluados respecto a los indicadores que conforman esta dimensión difiere bastante.

Quince (15) de las frecuencias evaluadas se ubicaron en un rango que se puede considerar como regular, lo cual indica que una gran proporción de la muestra evaluada sitúa sus respuestas en este rango



Por otra parte, tres (3) de las frecuencias de los promedios se ubicaron en el rango que se considera bueno, lo cual indica que una proporción baja de los empleados considera que la gente posee las capacidades necesarias para cumplir de manera adecuada con su trabajo.

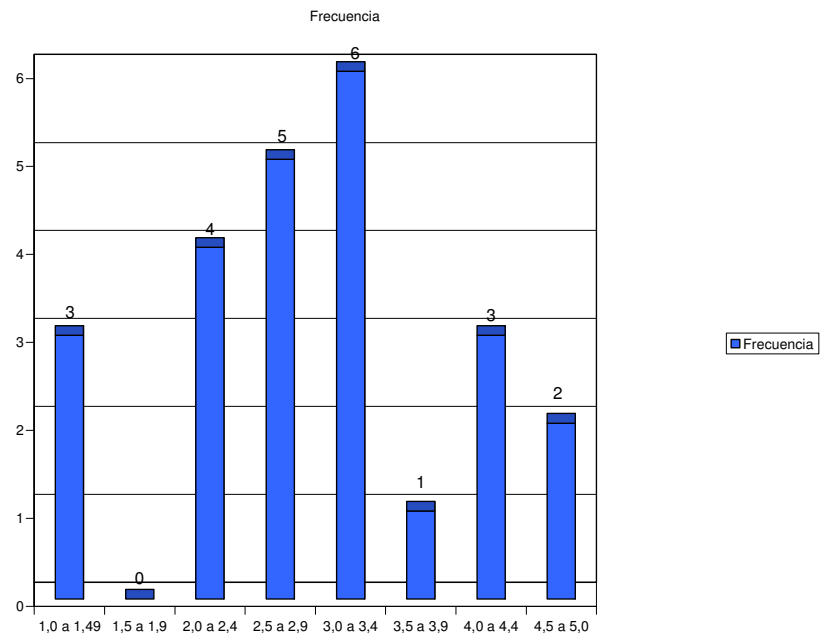
Por último, ocho (8) de las frecuencias de los promedios se ubicaron en el rango que se considera en la escala como malo, lo cual indica que una parte significativa de la muestra considera que los empleados no poseen las capacidades necesarias para cumplir su trabajo.

SUBDIMENSIÓN 2 MOTIVACIÓN

Esta subdimensión pretende evaluar percepción de la motivación de los empleados, los cuales están determinados porque los intereses personales se compaginen con los organizacionales y que el empleado se sienta satisfecho mediante incentivos. A continuación los resultados obtenidos:

TABLA N°45 EVALUACIÓN DE LA SUBDIMENSIÓN MOTIVACIÓN

Frecuencias de Media Aritmética	Rango	Frecuencia
1,0 a 1,49	Malo	3
1,5 a 1,9	Malo	0
2,0 a 2,4	Malo	4
2,5 a 2,9	Regular	5
3,0 a 3,4	Regular	6
3,5 a 3,9	Regular	1
4,0 a 4,4	Bueno	3
4,5 a 5,0	Bueno	2
Media Aritmética Total	2,75 Malo	24
Desviación Estándar		1,48036798
Coeficiente de Variación		53,83%

GRAFICO N°42 EVALUACIÓN DE LA SUBDIMENSIÓN MOTIVACIÓN

En esta dimensión se obtuvo como resultado una media de las respuestas de 2,75, la cual se ubica dentro del rango malo, la cual corresponde con la categoría de respuesta del cuestionario de en desacuerdo o muy en desacuerdo.

Es importante destacar que este indicador presentó una alta variabilidad entre los evaluados, lo cual se demuestra mediante la desviación estándar la cual es de 1,4 por ello se infiere que las opiniones de los evaluados respecto a los indicadores que conforman esta dimensión difiere bastante.



Siete (7) de las frecuencias evaluadas se ubicaron en un rango que se puede considerar como regular, lo cual indica que una gran proporción de la muestra evaluada sitúa sus respuestas en este rango

Por otra parte, cinco (5) de las frecuencias de los promedios se ubicaron en el rango que se considera bueno, lo cual indica que una proporción baja de los empleados considera que la gente se encuentra motivada.

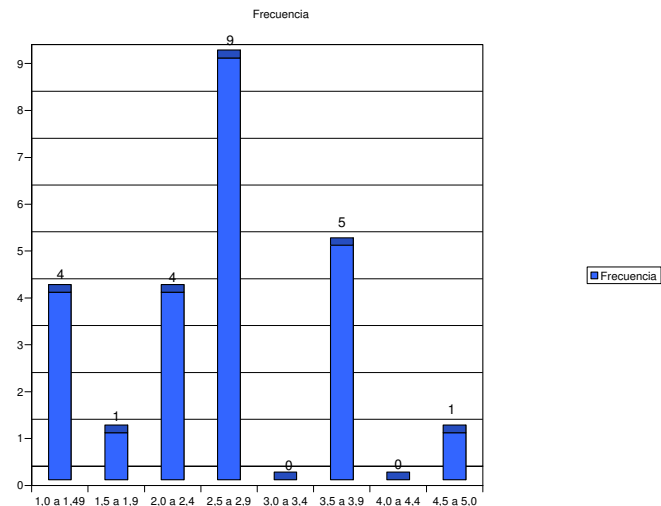
Por último, doce (12) de las frecuencias de los promedios se ubicaron en el rango que se considera en la escala como malo, lo cual indica que una parte significativa de la muestra considera que los empleados no tienen la motivación necesaria.

SUBDIMENSIÓN 3 DEMOGRAFÍA

Esta subdimensión pretende determinar si la opinión de los evaluados se encuentra orientada a estar de acuerdo o no con que se toman en cuenta la edad y la experiencia de los trabajadores para la conformación de los equipos. A continuación los resultados obtenidos.

TABLA N°46 EVALUACIÓN DE LA SUBDIMENSIÓN DEMOGRAFÍA.

Frecuencias de Media Aritmética		Rango	Frecuencia
1,0 a 1,49		Malo	4
1,5 a 1,9		Malo	1
2,0 a 2,4		Malo	4
2,5 a 2,9		Regular	9
3,0 a 3,4		Regular	0
3,5 a 3,9		Regular	5
4,0 a 4,4		Bueno	0
4,5 a 5,0		Bueno	1
Media Aritmética Total	2,52	BAJO	24
Desviación Estándar			1,42902412
Coeficiente de Variación			56,69%

GRÁFICO N°43 EVALUACIÓN DE LA SUBDIMENSIÓN DEMOGRAFÍA

En esta dimensión se obtuvo como resultado una media de las respuestas de 2,75, la cual se ubica dentro del rango malo, la cual corresponde con la categoría de respuesta del cuestionario de en desacuerdo o muy en desacuerdo.

Es importante destacar que este indicador presentó una alta variabilidad entre los evaluados, lo cual se demuestra mediante la desviación estándar la cual es de 1,4 por ello se infiere que las opiniones de los evaluados respecto a los indicadores que conforman esta dimensión difiere bastante.

Cinco (5) de las frecuencias evaluadas se ubicaron en un rango que se puede considerar como regular, lo cual indica que una gran proporción de la muestra evaluada sitúa sus respuestas en este rango



Por otra parte, seis (6) de las frecuencias de los promedios se ubicaron en el rango que se considera bueno, lo cual indica que una proporción baja de los empleados considera que la gente tiene la experiencia y la edad considerada para efectuar el trabajo adecuadamente

Por último, dieciocho (18) de las frecuencias de los promedios se ubicaron en el rango que se considera en la escala como malo, lo cual indica que una parte significativa de la muestra considera que la gente no tiene la experiencia y la edad considerada para efectuar el trabajo adecuadamente.

ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE LA DIMENSIÓN GENTE

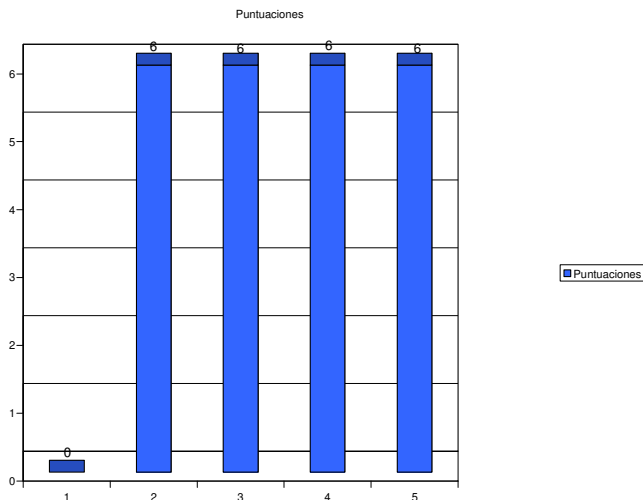
La dimensión gente estuvo determinada por diversos indicadores que se muestran a continuación.

INDICADOR 1 CONOCIMIENTOS

Este indicador pretende determinar si los evaluados consideran que en la empresa la gente se encuentra preparada para realizar su trabajo.

TABLA N°47 EVALUACIÓN DEL INDICADOR CONOCIMIENTOS

Puntuaciones		Rango	Frecuencia
1		Malo	0
2		Malo	6
3		Regular	6
4		Bueno	6
5		Bueno	6
Media Aritmética	3,50	Regular	24
Desviación Estándar			1,14208048
Coeficiente de Variación			32,63%

GRÁFICO N°44 EVALUACIÓN DEL INDICADOR CONOCIMIENTOS

Se puede notar que los evaluados consideran que los evaluados consideran que en los empleados tienen un buen nivel de conocimientos para cumplir con su trabajo, de en un rango que se considera regular, pues la media obtenida en el indicador fue de 3,50

Es importante destacar que este indicador presentó una variabilidad alta entre los evaluados, lo cual se demuestra mediante la desviación estándar la cual es de 1,1, por ello se infiere que las opiniones de los evaluados respecto a este punto presentan una variabilidad muy alta y segmentada como se observa en el gráfico.

Doce (12) de los evaluados coincidieron al responder a este indicador con las alternativas de respuestas de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo que indica que esta



proporción considera que los empleados tienen el nivel de conocimientos para realizar su trabajo.

Seis (6) de los empleados evaluados coincidieron al responder el indicador con las respuestas ni de acuerdo ni en desacuerdo, en otras palabras tienen una opinión intermedia sobre el indicador.

Por último, Seis (6) empleados respondieron al indicador que se encuentran en desacuerdo y ningún empleado respondió al indicador con las categorías de respuestas Muy en desacuerdo.

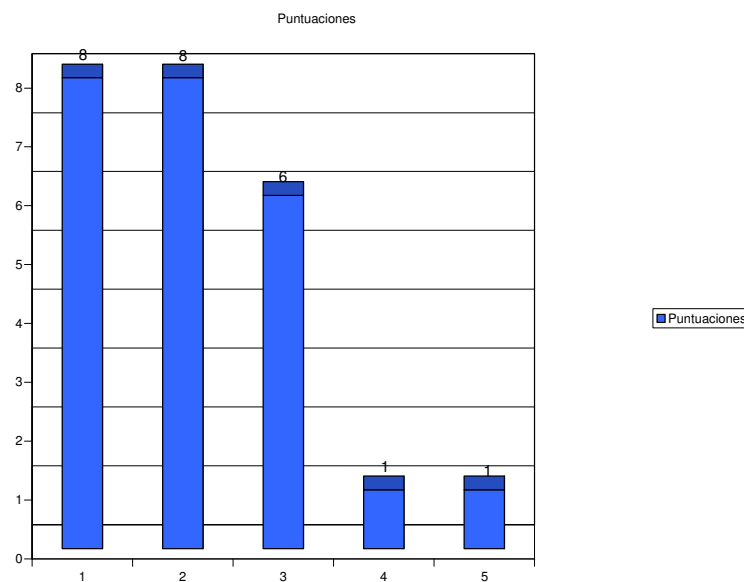
INDICADOR 2 SE UTILIZA UN MODELO DE COMPETENCIAS

Este indicador pretende determinar la opinión de los evaluados sobre si en recursos humanos se utiliza un modelo de competencias.

TABLA N°48 EVALUACIÓN DEL INDICADOR UTILIZACIÓN DE UN MODELO DE COMPETENCIAS.

Puntuaciones		Rango	Frecuencia
1		Malo	8
2		Malo	8
3		Regular	6
4		Bueno	1
5		Bueno	1
Media Aritmética	2,13	MALO	24
Desviación Estándar			1,07592225
Coeficiente de Variación			50,63%

GRÁFICO N°45 EVALUACIÓN DEL UTILIZACIÓN DE UN MODELO DE COMPETENCIAS



Se puede notar que los evaluados no consideran que no se emplean modelos de competencias en las prácticas de recursos humanos, en un rango que se considera malo, pues la media obtenida en el indicador fue de 2,13

Es importante destacar que este indicador presentó una variabilidad alta entre los evaluados, lo cual se demuestra mediante la desviación estándar la cual es de 1,0, por ello se infiere que las opiniones de los evaluados respecto a este punto presentan una variabilidad muy alta como se observa en el gráfico.



Dos (2) de los evaluados coincidieron al responder a este indicador con las alternativas de respuestas de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo que indica que esta proporción considera que la empresa no emplea modelos de competencias en las prácticas

Seis (6) de los empleados evaluados coincidieron al responder el indicador con las respuestas ni de acuerdo ni en desacuerdo, en otras palabras tienen una opinión intermedia sobre el indicador.

Por último, dieciséis (16) empleados respondieron dentro de las categorías muy en desacuerdo y en desacuerdo con el reactivo.

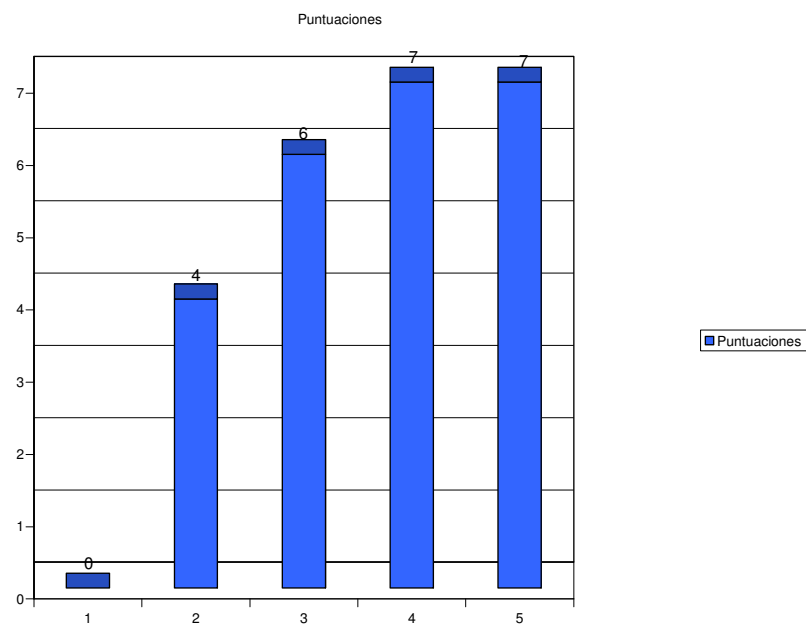
INDICADOR 3 EXISTENCIA DE UN PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

Este indicador pretendió determinar la opinión de los evaluadores en cuanto a si la empresa cuenta con un proceso de formación y desarrollo que permite el crecimiento de las capacidades de los trabajadores.

TABLA N°49 EVALUACIÓN DEL INDICADOR PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

Puntuaciones		Rango	Frecuencia
1		Malo	0
2		Malo	4
3		Regular	6
4		Bueno	7
5		Bueno	7
Media Aritmética	3,71	Regular	24
Desviación Estándar			1,08263634
Coeficiente de Variación			29,74%

GRÁFICO N° 46 EVALUACIÓN DEL INDICADOR PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO



Se puede notar que los evaluados consideran que existe un modelo de formación y desarrollo, en un rango que se considera regular, pues la media obtenida en el indicador fue de 3,71

Es importante destacar que este indicador presentó una variabilidad alta entre los evaluados, lo cual se demuestra mediante la desviación estándar la cual es de 1,0, por ello se infiere que las opiniones de los evaluados respecto a este punto presentan una variabilidad muy alta como se observa en el gráfico.



Catorce (14) de los evaluados coincidieron al responder a este indicador con las alternativas de respuestas de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo que indica que esta proporción considera que la empresa no emplea modelos de competencias en las prácticas

Seis (6) de los empleados evaluados coincidieron al responder el indicador con las respuestas ni de acuerdo ni en desacuerdo, en otras palabras tienen una opinión intermedia sobre el indicador.

Por último, cuatro (4) empleados respondieron dentro de la categoría en desacuerdo.

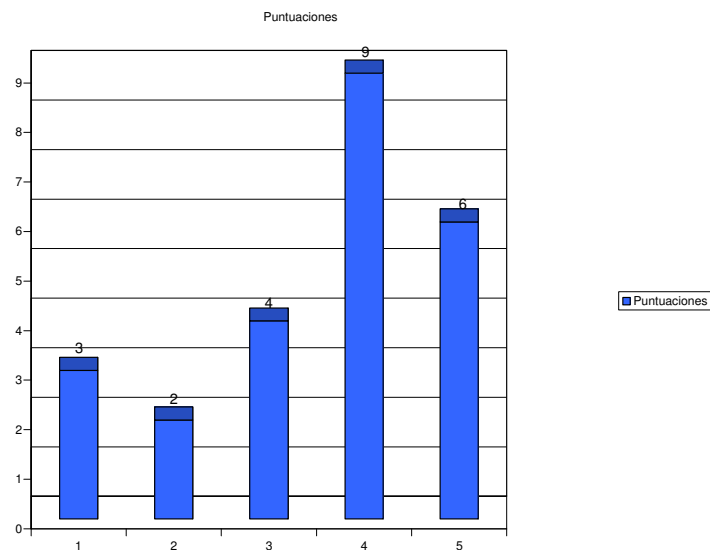
INDICADOR 4 AJUSTE ENTRE LOS INTERESES PERSONALES Y LOS OBJETIVOS A LOGRAR

Este indicador pretendió determinar la opinión del evaluado con respecto a si considera que la empresa toma en cuenta el ajuste de sus objetivos para lograr los intereses personales del empleado.

TABLA N°50 EVALUACIÓN DEL INDICADOR AJUSTE ENTRE LOS INTERESES PERSONALES Y OBJETIVOS A LOGRAR

Puntuaciones		Rango	Frecuencia
1		Malo	3
2		Malo	2
3		Regular	4
4		Bueno	9
5		Bueno	6
Media Aritmética	3,54	Regular	24
Desviación Estándar			1,31807391
Coeficiente de Variación			37,22%

GRÁFICO N°47 EVALUACIÓN DEL INDICADOR AJUNTE ENTRE LOS INTERESES PERSONALES Y OBJETIVOS A LOGRAR



Se puede notar que los evaluados consideran que existe un ajuste entre los intereses personales y los objetivos a lograr, en un rango que se considera regular, pues la media obtenida en el indicador fue de 3,54

Es importante destacar que este indicador presentó una variabilidad alta entre los evaluados, lo cual se demuestra mediante la desviación estándar la cual es de 1,3, por ello se infiere que las opiniones de los evaluados respecto a este punto presentan una variabilidad muy alta como se observa en el gráfico.



Quince (15) de los evaluados coincidieron al responder a este indicador con las alternativas de respuestas de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo que indica que esta proporción considera que la empresa ofrece un ajuste entre intereses personales y objetivos a lograr.

Cuatro (4) de los empleados evaluados coincidieron al responder el indicador con las respuestas ni de acuerdo ni en desacuerdo, en otras palabras tienen una opinión intermedia sobre el indicador.

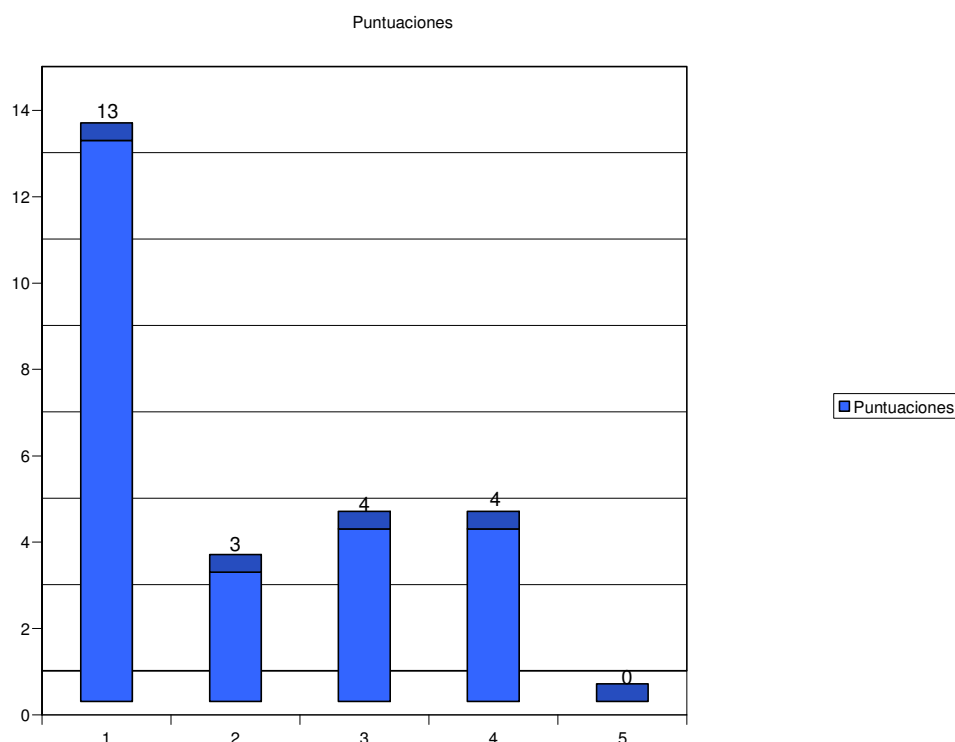
Por último, 6 (6) empleados respondieron dentro de las categorías muy en desacuerdo o en desacuerdo.

INDICADOR 5 SATISFACCIÓN A TRAVÉS DE INCENTIVOS.

Este indicador pretende determinar si el evaluador se encuentra satisfecho con los incentivos materiales y no materiales.

TABLA N°51 INDICADOR SATISFACCION A TRAVÉS DE INCENTIVOS

Puntuaciones		Rango	Frecuencia
1		Malo	13
2		Malo	3
3		Regular	4
4		Bueno	4
5		Bueno	0
Media Aritmética	1,96	MALO	24
Desviación Estándar			1,31807391
Coeficiente de Variación			67,31%

GRÁFICO N°48 INDICADOR SATISFACCIÓN A TRAVÉS DE INCENTIVOS

Se puede notar que los evaluados consideran que se encuentran satisfechos con los incentivos materiales y no materiales, en un rango que se consideraría malo, pues la media obtenida en el indicador fue de 1,96

Es importante destacar que este indicador presentó una variabilidad alta entre los evaluados, lo cual se demuestra mediante la desviación estándar la cual es de 1,3, por ello se infiere que las opiniones de los evaluados respecto a este punto presentan una variabilidad muy alta como se observa en el gráfico.



Cuatro (4) de los evaluados coincidieron al responder a este indicador con las alternativas de respuestas de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo que indica que esta proporción se encuentra satisfecha con los incentivos materiales y no materiales.

Cuatro (4) de los empleados evaluados coincidieron al responder el indicador con las respuestas ni de acuerdo ni en desacuerdo, en otras palabras tienen una opinión intermedia sobre el indicador.

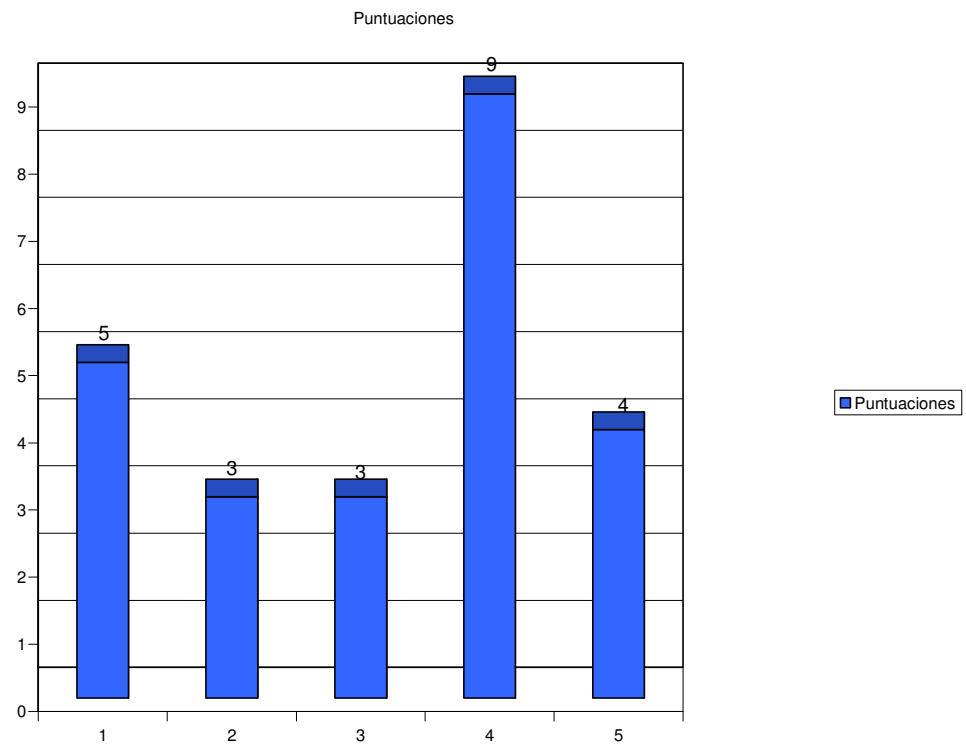
Por último, Dieciséis (16) empleados respondieron dentro de las categorías muy en desacuerdo o en desacuerdo.

INDICADOR N°6 EXPERIENCIA DE LOS TRABAJADORES

Este indicador pretendió identificar la opinión del evaluador en cuanto a si en el departamento se toma en cuenta la experiencia de los trabajadores para enriquecer el trabajo.

TABLA N°52 INDICADOR DE LA EXPERIENCIA DE LOS TRABAJADORES

Puntuaciones		Rango	Frecuencia
1		Malo	5
2		Malo	3
3		Regular	3
4		Bueno	9
5		Bueno	4
Media Aritmética	3,17	Regular	24
Desviación Estándar			1,434563
Coeficiente de Variación			45,30%

GRÁFICO N°49 INDICADOR DE LA EXPERIENCIA DE LOS TRABAJADORES

Se puede notar que los evaluados consideran que se toma en cuenta la experiencia de los trabajadores para enriquecer el trabajo, en un rango que se consideraría regular, pues la media obtenida en el indicador fue de 3,17

Es importante destacar que este indicador presentó una variabilidad alta entre los evaluados, lo cual se demuestra mediante la desviación estándar la cual es de 1,4, por ello se infiere que las opiniones de los evaluados respecto a este punto presentan una variabilidad muy alta como se observa en el gráfico.



Trece (13) de los evaluados coincidieron al responder a este indicador con las alternativas de respuestas de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo que indica que consideran que la experiencia se toma en cuenta para enriquecer el trabajo.

Tres (3) de los empleados evaluados coincidieron al responder el indicador con las respuestas ni de acuerdo ni en desacuerdo, en otras palabras tienen una opinión intermedia sobre el indicador.

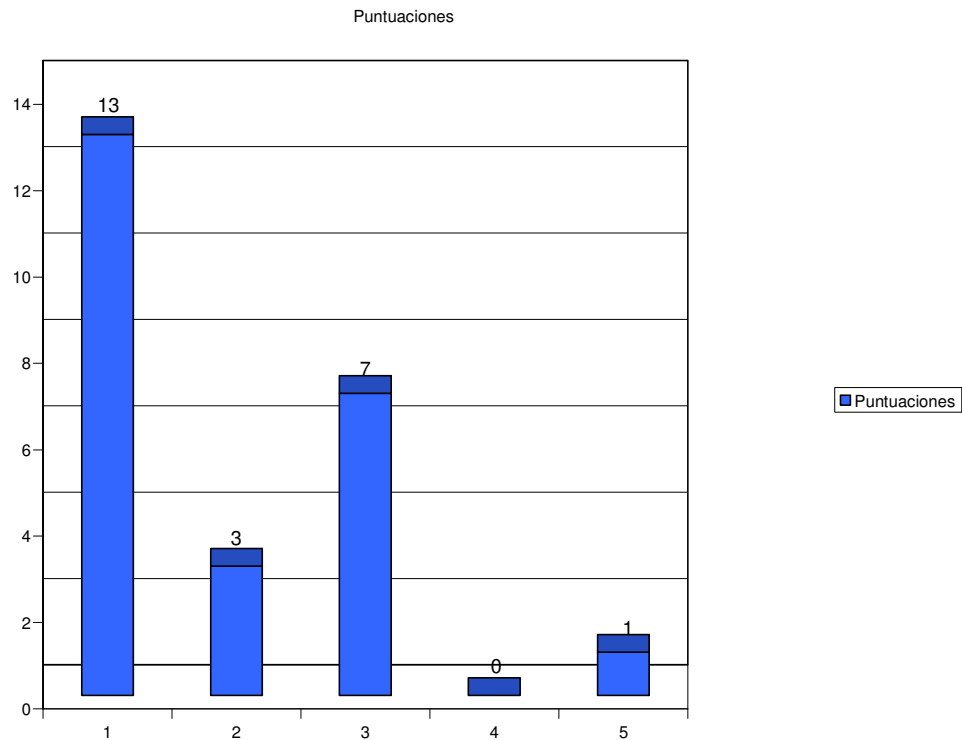
Por último, Ocho (8) empleados respondieron dentro de las categorías muy en desacuerdo o en desacuerdo.

INDICADOR N°7 EDADES DE LOS TRABAJADORES.

Este indicador pretendió evaluar la opinión de los trabajadores en cuanto a si la edad es tomada en cuenta para la conformación de los equipos de trabajo.

TABLA N°53 INDICADOR EDADES DE LOS TRABAJADORES

Puntuaciones		Rango	Frecuencia
1		Malo	13
2		Malo	3
3		Regular	7
4		Bueno	0
5		Bueno	1
Media Aritmética	1,88	MALO	24
Desviación Estándar			1,11560083
Coeficiente de Variación			59,50%

GRÁFICO N°50 INDICADOR DE LAS EDADES DE LOS TRABAJADORES

Se puede notar que los evaluados consideran que no se toma en cuenta las edades de los trabajadores para la conformación de equipos, esta variable se situó en un rango que se consideraría malo, pues la media obtenida en el indicador fue de 1,88

Es importante destacar que este indicador presentó una variabilidad alta entre los evaluados, lo cual se demuestra mediante la desviación estándar la cual es de 1,1, por ello se infiere que las opiniones de los evaluados respecto a este punto presentan una variabilidad muy alta como se observa en el gráfico.



Uno (1) de los evaluados respondió estar totalmente de acuerdo con este indicador y no se registraron respuestas dentro de la opción de respuesta de acuerdo.

Siete (7) de los empleados evaluados coincidieron al responder el indicador con las respuestas ni de acuerdo ni en desacuerdo, en otras palabras tienen una opinión intermedia sobre el indicador.

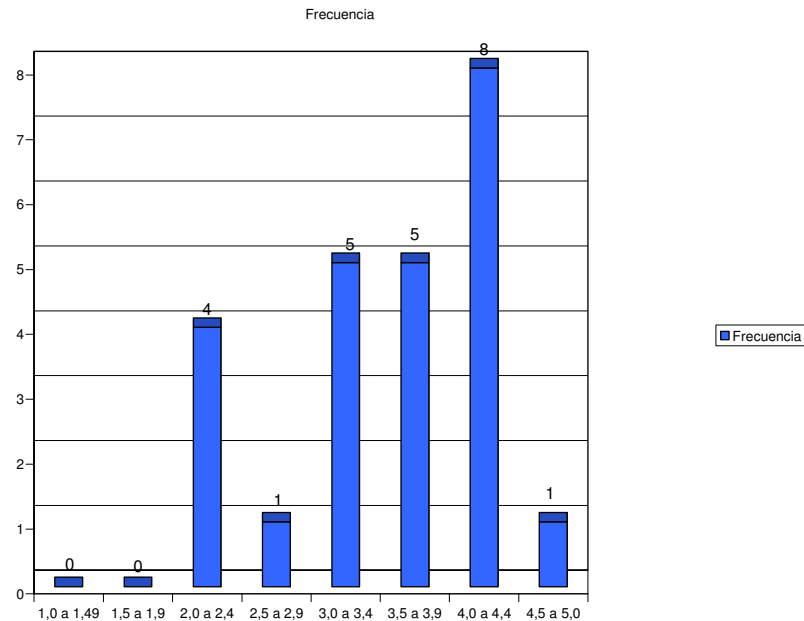
Por último, Dieciséis (16) empleados respondieron dentro de las categorías muy en desacuerdo o en desacuerdo.

2.1.4 ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL

Esta dimensión integró la evaluación de las normas, los valores y las redes de comunicación de modo de determinar si existe congruencia entre las percepciones de los evaluados. A continuación se muestran los resultados obtenidos.

TABLA N°54 ANÁLISIS DE LA CULTURA DE LA EMPRESA

Frecuencias de Media Aritmética		Rango	Frecuencia
1,0 a 1,49		Malo	0
1,5 a 1,9		Malo	0
2,0 a 2,4		Malo	4
2,5 a 2,9		Regular	1
3,0 a 3,4		Regular	5
3,5 a 3,9		Regular	5
4,0 a 4,4		Bueno	8
4,5 a 5,0		Bueno	1
Media Aritmética Total	3,79	Regular	24
Desviación Estándar			1,06694674
Coeficiente de Variación			32,21%

GRAFICO N°51 ANALISIS DE LA CULTURA DE LA EMPRESA

En el gráfico 51 se presentan las frecuencias de las medias de las respuestas obtenidas en los siete indicadores que conforman esta variable, la cual obtuvo un puntaje que entra dentro del rango total regular, con una media total de 3,79 en una escala del 1 al 5, cabe destacar que la desviación estándar es de 1,0 la cual se puede considerar como alta por lo tanto los factores que se evaluaron presentan valores diferentes, por lo tanto se analizaron también cada una de las subdimensiones.

Se puede observar que cinco (5) de los promedios de las respuestas de los evaluados presentaron se enmarcan en el rango entre 2,0 a 2,9 puntos la cual equivale a las categoría de



respuesta del instrumento utilizado En desacuerdo, por lo tanto las personas consideran que en la empresa no existe un nivel cultural apropiado para el desarrollo de la innovación.

Diez (10) respuestas entraron dentro del rango entre 3,0 y 3,9, este rango se incluye de la categoría considerada como regular, la cual corresponde a las respuestas incluidas dentro de la categoría Ni de Acuerdo ni en desacuerdo, lo cual indica que este grupo de personas no presentan una posición definida acerca del reactivo

Nueve (9) respuestas entraron dentro del rango entre 4,0 y 5,9, este rango se incluye de la categoría considerada como buena, la cual corresponde a las respuestas incluidas dentro de las categorías muy de acuerdo o de acuerdo, lo cual indica que este grupo de personas consideran que la cultura posee un nivel adecuado para el desarrollo de la innovación.

Cabe destacar que ninguna de las frecuencias de los promedios se ubicaron en el rango entre 1,00 y 1,9 puntos y equivale a las categorías de respuesta totalmente en desacuerdo y en desacuerdo.

ANÁLISIS DE LOS SUBINDICADORES DE LA DIMENSIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL

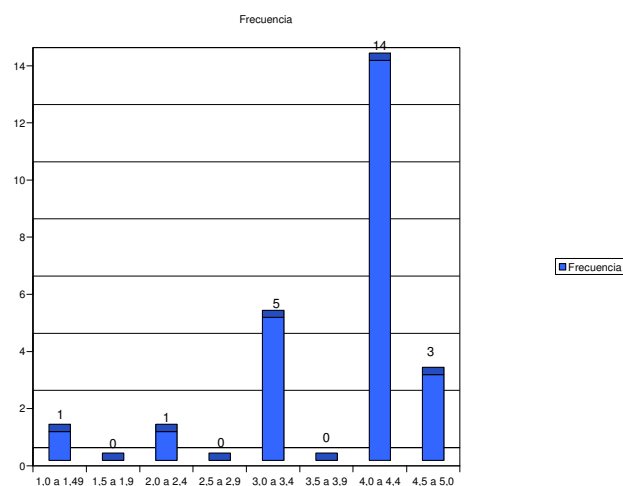
La dimensión cultura organizacional se constituyó por los sub indicadores normas, valores y redes de comunicaciones, a continuación se muestra su análisis.

SUBDIMENSIÓN 1 NORMAS

La evaluación de esta subdimensión pretendió determinar la percepción de los evaluados sobre la existencia de un conjunto de normas compartidas en la empresa. A continuación de muestra su análisis.

TABLA N° 55 EVALUACIÓN DE LA SUBDIMENSIÓN NORMAS

Frecuencias de Media Aritmética		Rango	Frecuencia
1,0 a 1,49		Malo	1
1,5 a 1,9		Malo	0
2,0 a 2,4		Malo	1
2,5 a 2,9		Regular	0
3,0 a 3,4		Regular	5
3,5 a 3,9		Regular	0
4,0 a 4,4		Bueno	14
4,5 a 5,0		Bueno	3
Media Aritmética Total	4,0	BUENO	24
Desviación Estándar			0,83297094
Coeficiente de Variación			21,97%

GRÁFICO N°52 EVALUACION DE LA SUBDIMENSIÓN NORMAS


En el gráfico se pudo observar que la media aritmética de la subdimensión fue 34,0 lo cual ubicó a la misma en un rango de calificación bueno, esta sub dimensión presentó una desviación estándar de 0,86 que entra en la categoría baja, lo que nos lleva a pensar que en



estos indicadores no se presentó mucha diferencia, sin embargo, serán analizados en posteriormente.

Es resaltante que al analizar esta subdimensión observamos que las opiniones de los evaluadores se encuentran un poco dispersas, en su mayoría en un rango de puntuación de entre 4,0 a 5,0 puntos con diecisiete (17) respuestas las cuales entran en la categoría de buena.

Por otra parte, observamos cinco (5) respuestas que se encuentran dentro del rango regular.

Por último, dos (2) de las frecuencias obtenidas se ubicaron entre los rangos muy en desacuerdo o de acuerdo.

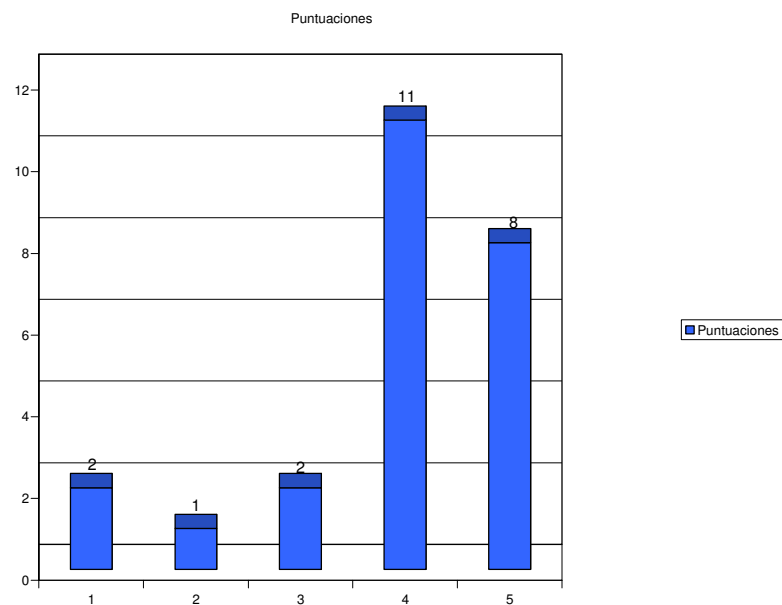
SUBDIMENSIÓN 2 VALORES.

Esta subdimensión posee un solo indicador, por lo cual fue analizada directamente mediante el mismo, este pretende determinar la opinión de los evaluados acerca de la capacidad para crear y facilitar innovación.

TABLA N°56 EVALUACIÓN DEL INDICADOR CAPACIDAD PARA CREAR Y FACILITAR LA INNOVACIÓN

Puntuaciones		Rango	Frecuencia
1		Malo	2
2		Malo	1
3		Regular	2
4		Bueno	11
5		Bueno	8
Media Aritmética	4,00	Bueno	24
Desviación Estándar			1,17953565
Coeficiente de Variación			29,49%

GRAFICO N°53 EVALUACIÓN DE LA SUBDIMENSIÓN CAPACIDAD PARA CREAR Y FACILITAR LA INNOVACIÓN



Se puede notar que los evaluados consideran que los valores existentes en la empresa facilitan la creatividad y la innovación, esta variable se situó en un rango que se consideraría bueno, pues la media obtenida en el indicador fue de 4,0

Es importante destacar que este indicador presentó una variabilidad alta entre los evaluados, lo cual se demuestra mediante la desviación estándar la cual es de 1,1, por ello se infiere que las opiniones de los evaluados respecto a este punto presentan una variabilidad muy alta como se observa en el gráfico.



Diecinueve (19) de los evaluados respondieron estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con este indicador, conformando de este modo más de la mitad de la muestra

Dos (2) de los empleados evaluados coincidieron al responder el indicador con las respuestas ni de acuerdo ni en desacuerdo, en otras palabras tienen una opinión intermedia sobre el indicador.

Por último, Tres (3) empleados respondieron dentro de las categorías muy en desacuerdo o en desacuerdo.

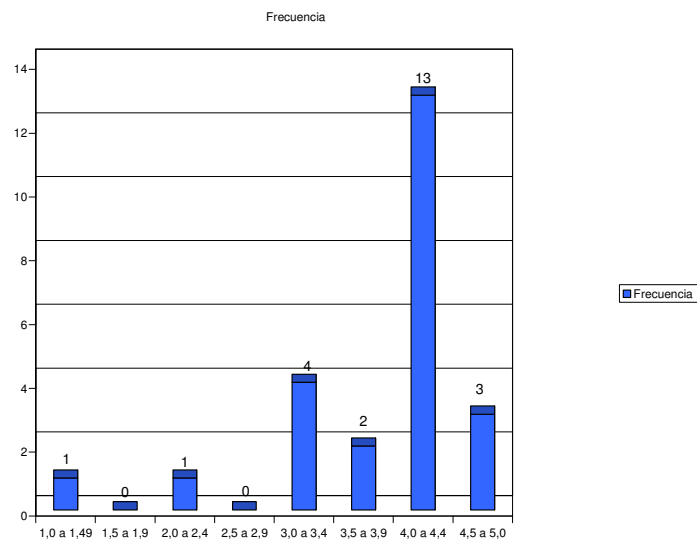
SUBDIMENSIÓN 3 REDES DE COMUNICACIÓN

Esta subdimensión pretendió englobar la opinión de los evaluados acerca de las redes de comunicación y determinar si se dan a todo nivel y con fluidez.

TABLA N°57 EVALUACIÓN DE LA SUBDIMENSIÓN REDES DE COMUNICACIÓN

Frecuencias de Media Aritmética	Rango	Frecuencia
1,0 a 1,49	Malo	1
1,5 a 1,9	Malo	0
2,0 a 2,4	Malo	1
2,5 a 2,9	Regular	0
3,0 a 3,4	Regular	4
3,5 a 3,9	Regular	2
4,0 a 4,4	Bueno	13
4,5 a 5,0	Bueno	3
Media Aritmética Total	3,35 Regular	24
Desviación Estándar		1,04147161
Coeficiente de Variación		31,05%

GRAFICO N°54 EVALUACIÓN DE LA SUBDIMENSIÓN REDES DE COMUNICACIÓN



En el gráfico se pudo observar que la media aritmética de la subdimensión fue 3,35 lo cual ubicó a la misma en un rango de calificación regular, esta sub dimensión presentó una desviación estándar de 1,0 que entra en la categoría baja, lo que nos lleva a pensar que en estos indicadores no se presentó mucha diferencia, sin embargo, serán analizados en posteriormente.

Es resaltante que al analizar esta subdimensión observamos que las opiniones de los evaluadores se encuentran un poco dispersas, en su mayoría en un rango de puntuación de entre 4,0 a 5,0 puntos con dieciséis (16) respuestas las cuales entran en la categoría de buena.

Por otra parte, observamos seis (6) respuestas que se encuentran dentro del rango regular.



Por último, dos (2) de las frecuencias obtenidas se ubicaron entre los rangos muy en desacuerdo o de acuerdo.

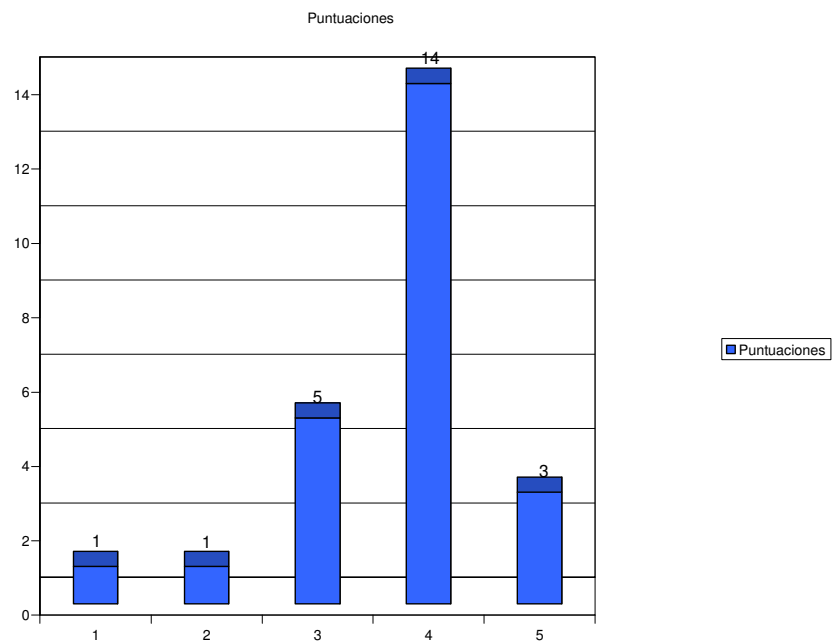
ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL

INDICADOR 1 COMPROMISO.

Este indicador pretende determinar la opinión de los evaluados acerca de si los objetivos planteados hacen que se sientan comprometidos con el trabajo.

TABLA N°58 INDICADOR COMPROMISO

Puntuaciones		Rango	Frecuencia
1		Malo	1
2		Malo	1
3		Regular	5
4		Bueno	14
5		Bueno	3
Media Aritmética	3,79	Regular	24
Desviación Estándar			0,83297094
Coeficiente de Variación			21,97%

GRÁFICO N° 55 INDICADOR COMPROMISO

Se puede notar que los evaluados consideran que los objetivos planteados hacen que se sientan comprometidos con la empresa, pues esta sub dimensión se situó en un rango que se considerar regular, pues la media obtenida en el indicador fue de 3,79

Es importante destacar que este indicador presentó una variabilidad media entre los evaluados, los cual se demuestra mediante la desviación estándar la cual es de 0,8, por ello se infiere que las opiniones de los evaluados respecto a este punto presentan una variabilidad muy alta como se observa en el gráfico.



Diecisiete (17) de los evaluados respondieron estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con este indicador, conformando de este modo más de la mitad de la muestra

Cinco (5) de los empleados evaluados coincidieron al responder el indicador con las respuestas ni de acuerdo ni en desacuerdo, en otras palabras tienen una opinión intermedia sobre el indicador.

Por último, Dos (2) empleados respondieron dentro de las categorías muy en desacuerdo o en desacuerdo.

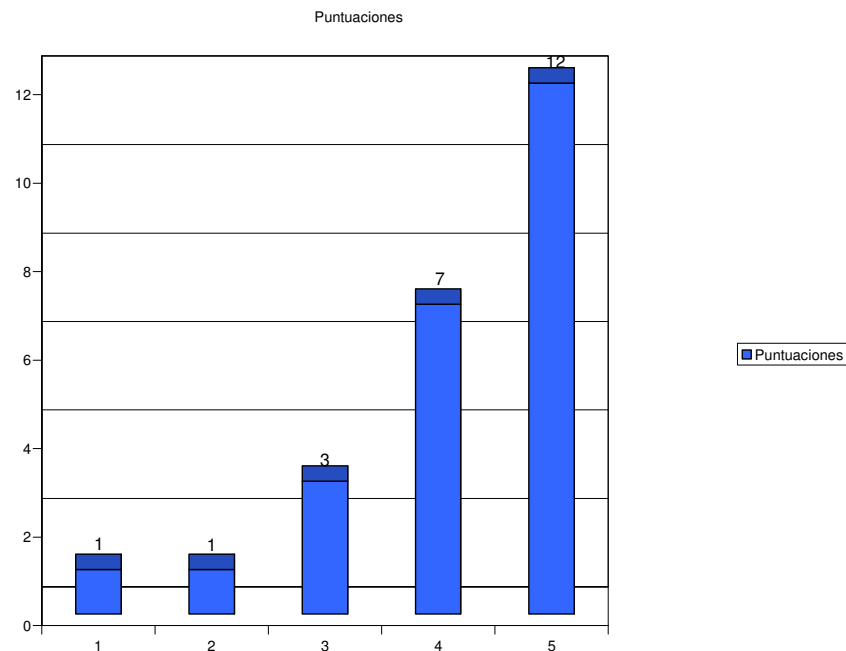
INDICADOR 2 PATRONES DE CONDUCTA COMPARTIDOS PRODUCTO DE LA EXPERIENCIA

Este indicador pretende determinar la opinión de los evaluados sobre si en la empresa existen patrones de conducta compartidos producto de la experiencia.

TABLA N°59 INDICADOR PATRONES DE CONDUCTA COMPARTIDOS PRODUCTO DE LA EXPERIENCIA

Puntuaciones		Rango	Frecuencia
1		Malo	1
2		Malo	1
3		Regular	3
4		Bueno	7
5		Bueno	12
Media Aritmética	4,25	Bueno	24
Desviación Estándar			0,83297094
Coeficiente de Variación			19,60%

GRÁFICO N°56 PATRONES DE CONDUCTA COMPARTIDOS PRODUCTO DE LA EXPERIENCIA



Se puede notar que los evaluados consideran que en la empresa existen patrones de conducta compartidos producto de la experiencia, pues esta variable se situó en un rango que se considerar bueno, pues la media obtenida en el indicador fue de 4,25

Es importante destacar que este indicador presentó una variabilidad media entre los evaluados, lo cual se demuestra mediante la desviación estándar la cual es de 0,8, por ello se infiere que las opiniones de los evaluados respecto a este punto presentan una variabilidad muy alta como se observa en el gráfico.



Diecinueve (19) de los evaluados respondieron estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con este indicador, conformando de este modo más de la mitad de la muestra

Tres (3) de los empleados evaluados coincidieron al responder el indicador con las respuestas ni de acuerdo ni en desacuerdo, en otras palabras tienen una opinión intermedia sobre el indicador.

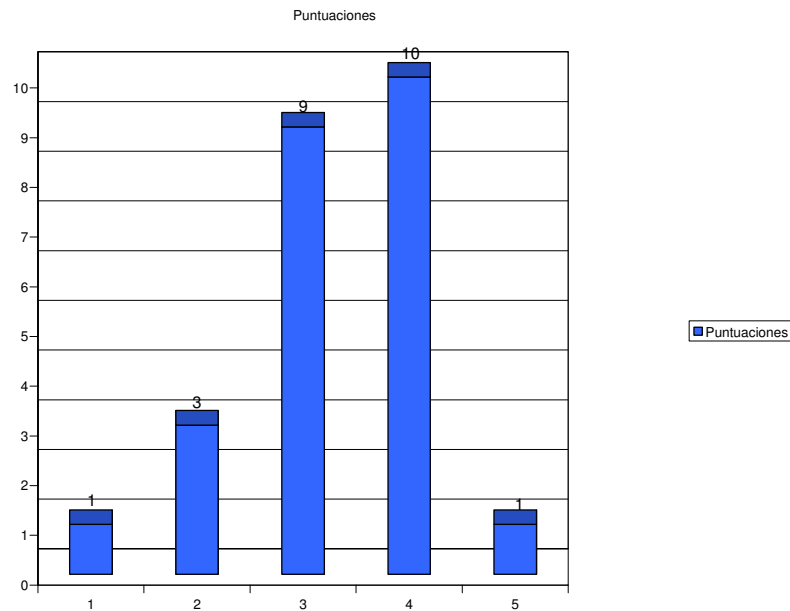
Por último, Dos (2) empleados respondieron dentro de las categorías muy en desacuerdo o en desacuerdo.

INDICADOR N°4 FLUIDEZ

Este indicador pretende determinar si la comunicación entre las unidades es fluida y continua según la percepción de los evaluados.

TABLA N°60 EVALUACIÓN DE LA FLUIDEZ

Puntuaciones		Rango	Frecuencia
1		Malo	1
2		Malo	3
3		Regular	9
4		Bueno	10
5		Bueno	1
Media Aritmética	3,29	Regular	24
Desviación Estándar			0,90789612
Coeficiente de Variación			27,58%

GRAFICO N°57 EVALUACIÓN DE LA FLUIDEZ

Se puede notar que los evaluados consideran que la comunicación entre las unidades es medianamente fluida pues esta variable se situó en un rango que se considerará regular, pues la media obtenida en el indicador fue de 3,29

Es importante destacar que este indicador presentó una variabilidad media entre los evaluados, lo cual se demuestra mediante la desviación estándar la cual es de 0,9, por ello se infiere que las opiniones de los evaluados respecto a este punto presentan una variabilidad muy alta como se observa en el gráfico.

Once (11) de los evaluados respondieron estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con este indicador, conformando de este modo más de la mitad de la muestra



Nueve (9) de los empleados evaluados coincidieron al responder el indicador con las respuestas ni de acuerdo ni en desacuerdo, en otras palabras tienen una opinión intermedia sobre el indicador.

Por último, Cuatro (4) empleados respondieron dentro de las categorías muy en desacuerdo o en desacuerdo.

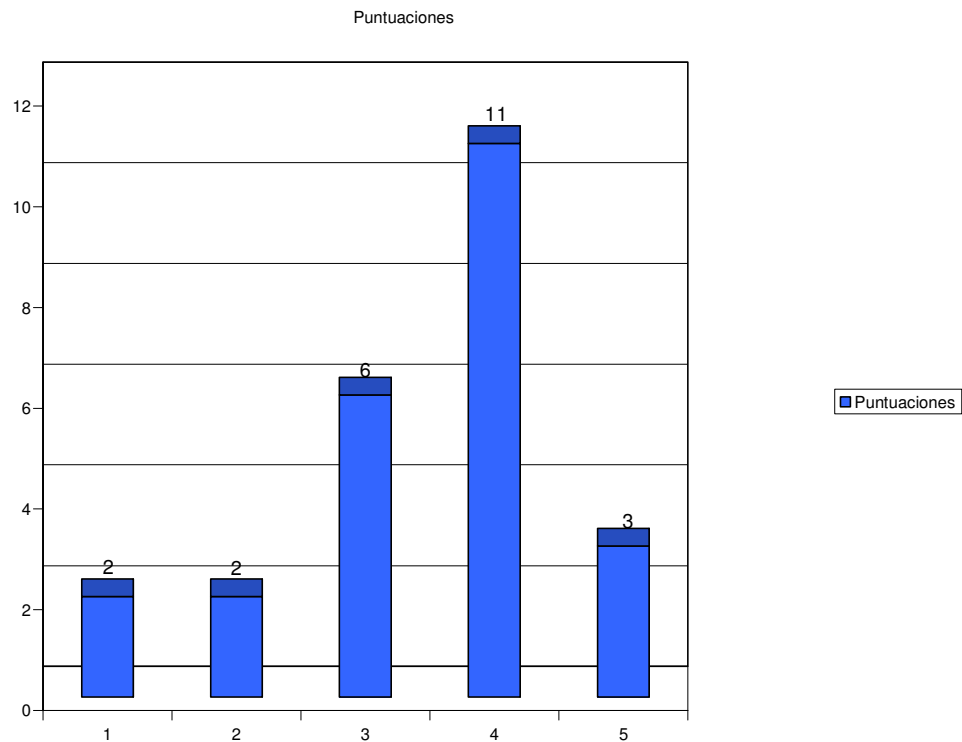
INDICADOR 4 INFORMACIÓN A TODO NIVEL

Este indicador pretende determinar la opinión de los evaluados sobre si consideran que la información de los procesos de la empresa llega a todo nivel.

TABLA N°61 EVALUACIÓN DEL INDICADOR INFORMACIÓN A TODO NIVEL

Puntuaciones		Rango	Frecuencia
1		Malo	2
2		Malo	2
3		Regular	6
4		Bueno	11
5		Bueno	3
Media Aritmética	3,42	Regular	24
Desviación Estándar			1,17645993
Coeficiente de Variación			34,43%

GRAFICO N° 58 EVALUACIÓN DEL INDICADOR INFORMACIÓN A TODO NIVEL



Se puede notar que los evaluados consideran que la comunicación se da a todo nivel pues este indicador se situó en un rango que se consideraría regular, pues la media obtenida en el indicador fue de 3,44

Es importante destacar que este indicador presentó una variabilidad alta entre los evaluados, lo cual se demuestra mediante la desviación estándar la cual es de 1,1, por ello se infiere que las opiniones de los evaluados respecto a este punto presentan una variabilidad muy alta como se observa en el gráfico.



Catorce (14) de los evaluados respondieron estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con este indicador, conformando de este modo más de la mitad de la muestra

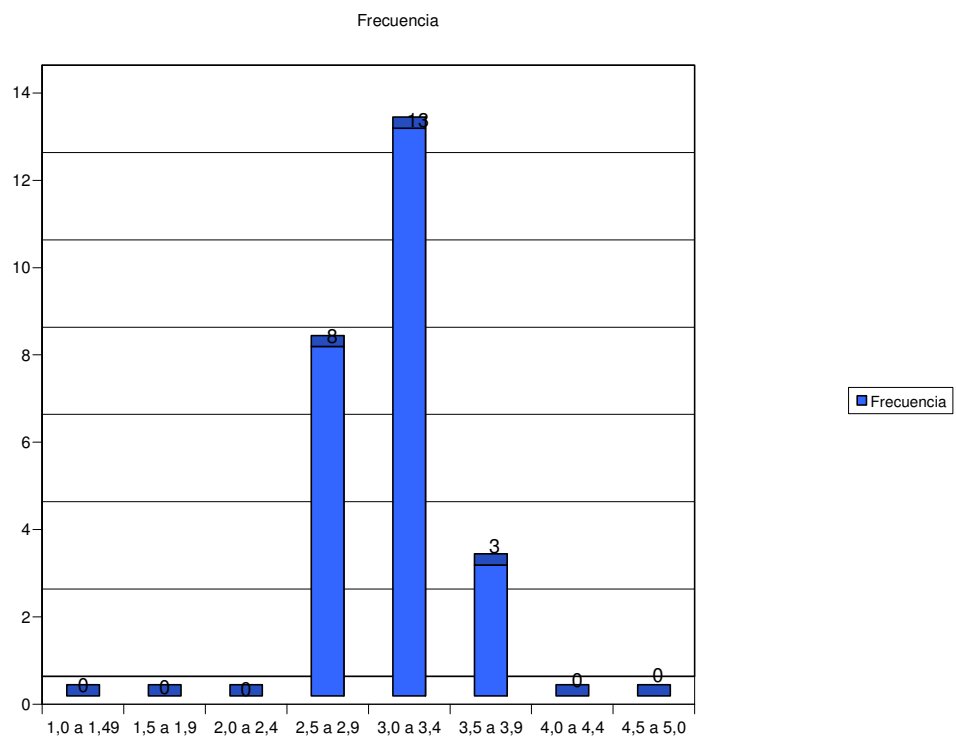
Seis (6) de los empleados evaluados coincidieron al responder el indicador con las respuestas ni de acuerdo ni en desacuerdo, en otras palabras tienen una opinión intermedia sobre el indicador.

Por último, Cuatro (4) empleados respondieron dentro de las categorías muy en desacuerdo o en desacuerdo.

3.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA VARIABLE PERCEPCIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA GESTIÓN DE LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

TABLA N°62 EVALUACIÓN DE LA VARIABLE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

Frecuencias de Media Aritmética	Rango	Frecuencia
1,0 a 1,49	Malo	0
1,5 a 1,9	Malo	0
2,0 a 2,4	Malo	0
2,5 a 2,9	Regular	8
3,0 a 3,4	Regular	13
3,5 a 3,9	Regular	3
4,0 a 4,4	Bueno	0
4,5 a 5,0	Bueno	0
Media Aritmética Total	3,16 Regular	24
Desviación Estándar		0,61052726
Coeficiente de Variación		19,32%

GRÁFICO N°59 EVALUACIÓN DE LA VARIABLE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

En el gráfico podemos observar como las frecuencias de los promedios obtenidos en todas las dimensiones se encuentran agrupadas en el rango regular, con una media aritmética total para la variable de 3,16 la cual se obtuvo al promediar todos los resultados obtenidos en las dimensiones que conforman esta variable.

Podemos observar, como detallaremos a continuación que las dimensiones que integran esta variable tuvieron resultados con poca variabilidad entre ellos como lo demuestra la desviación estándar obtenida la cual es de 0,6.



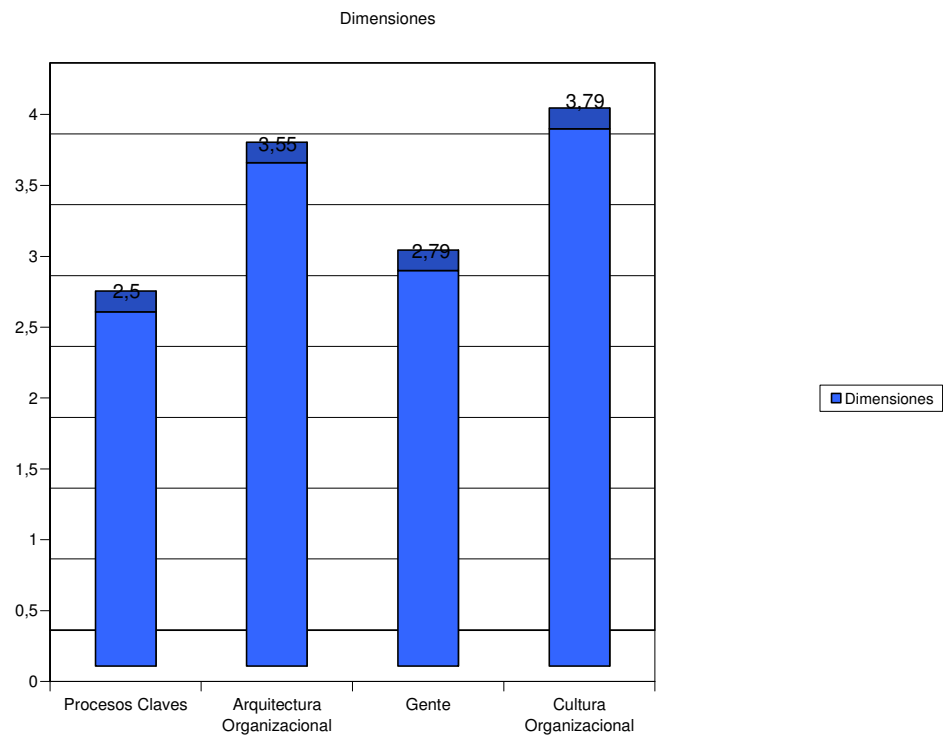
La mayoría de las frecuencias de los promedios agrupados se ubicaron dentro del rango regular, en particular dieciséis (16) se ubicaron dentro del mismo el cual se encuentra enmarcado en un rango de puntuación de entre 3,00 a 3,9

Por último ocho (8) de las frecuencias de los promedios agruparon se ubicaron en un rango que entra en la categoría de bajo, ubicándose en un rango de entre 2,5 y 2,9.

TABLA N°63 ANÁLISIS GENERAL DE LAS DIMENSIONES DE LA PERCEPCIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

Dimensiones		Rango	Puntaje Final
Procesos Claves		Malo	2,5
Arquitectura Organizacional		Regular	3,55
Gente		Malo	2,79
Cultura Organizacional		Regular	3,79
Media Aritmética	3,16	Regular	
Desviación Estándar			0,6114123
Coeficiente de Variación			19,36%

**GRÁFICO N° 60 ANÁLISIS GENERAL DE LAS DIMENSIONES DE LAS
DIMENSIONES DE LA PERCEPCIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA GESTIÓN
DE LA INNOVACIÓN**



En el gráfico observamos que la dimensión en la cual se obtuvieron mejores resultados fue en cultura organizacional, en donde los evaluados se encontraron en mayor medida de acuerdo con los reactivos presentados, obteniendo una media aritmética de 3,79 puntos ubicándose dentro de un rango regular.

En segundo lugar, se observó la variable arquitectura organizacional con una puntuación de 3,55 puntos ubicándose dentro de un rango regular.



Por último dentro del rango malo se encontraron las variables procesos claves y gente con medias aritméticas de 2,5 y 2,79 respectivamente, siendo la dimensión que obtuvo menores calificaciones procesos claves.

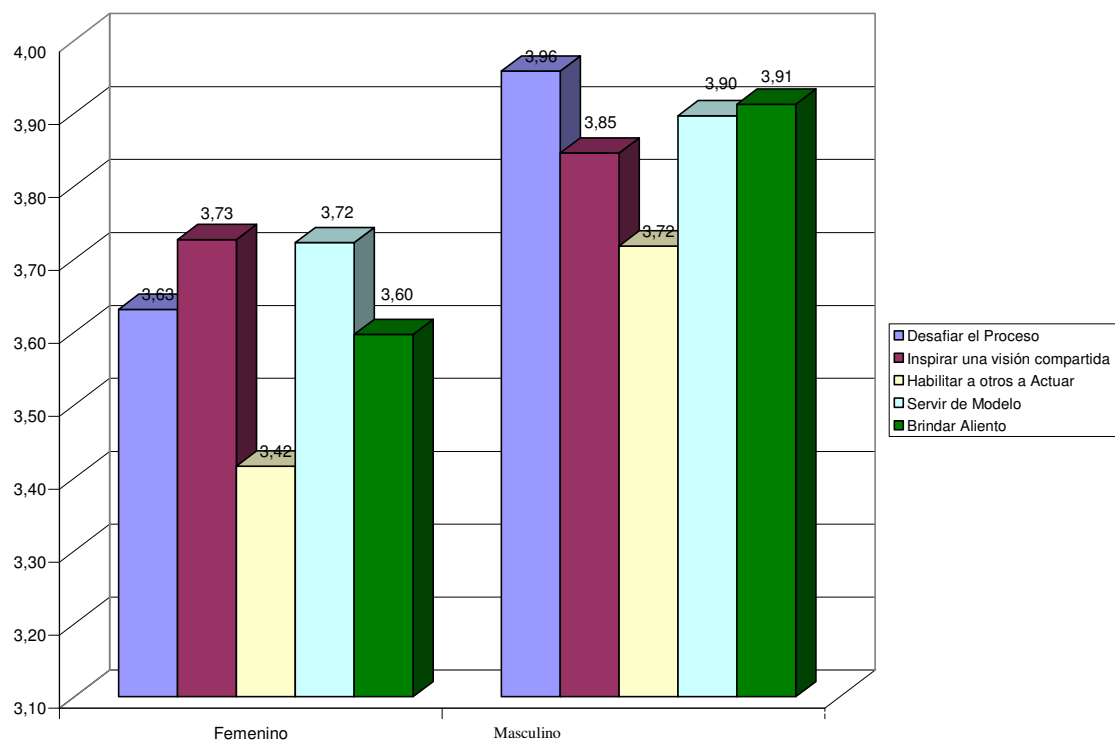


3.- RESULTADOS DE LAS VARIABLES EN FUNCIÓN DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS

3.1 PROCESO DE LIDERAZGO

TABLA N°64 PROCESO DE LIDERAZGO SEGÚN GÉNERO

Género	fi	Desafiar el Proceso	Inspirar una visión compartida	Habilitar a otros a Actuar	Servir de Modelo	Brindar Aliento
Femenino	7	3,52	3,62	3,36	3,43	3,43
		3,74	4,14	3,02	3,90	3,74
		3,79	3,85	3,17	3,40	4,00
		3,96	4,02	3,71	3,90	3,10
		3,93	3,62	3,74	4,02	3,52
		3,14	3,50	3,58	3,58	4,06
		3,33	3,33	3,33	3,83	3,33
Total Femenino	7	3,63	3,73	3,42	3,72	3,60
Masculino	5	3,75	3,88	3,46	3,83	3,67
		3,94	4,11	3,67	4,08	4,67
		3,90	3,75	3,58	3,57	3,53
		3,86	3,69	4,08	4,42	3,58
		4,33	3,80	3,80	3,58	4,11
Total Masculino	19	3,96	3,85	3,72	3,90	3,91

GRAFICO N°61 PROCESO DE LIDERAZGO SEGÚN GÉNERO

En el gráfico se puede observar que en general las personas de género masculino estudiadas presentan un promedio de las prácticas de liderazgo más altas.

En cuanto a los varones se observa que la práctica de liderazgo en la cual obtuvieron calificaciones más altas fue en desafiar el proceso y en la cual obtuvieron las menores puntuaciones fue en habilitar a otros a actuar.

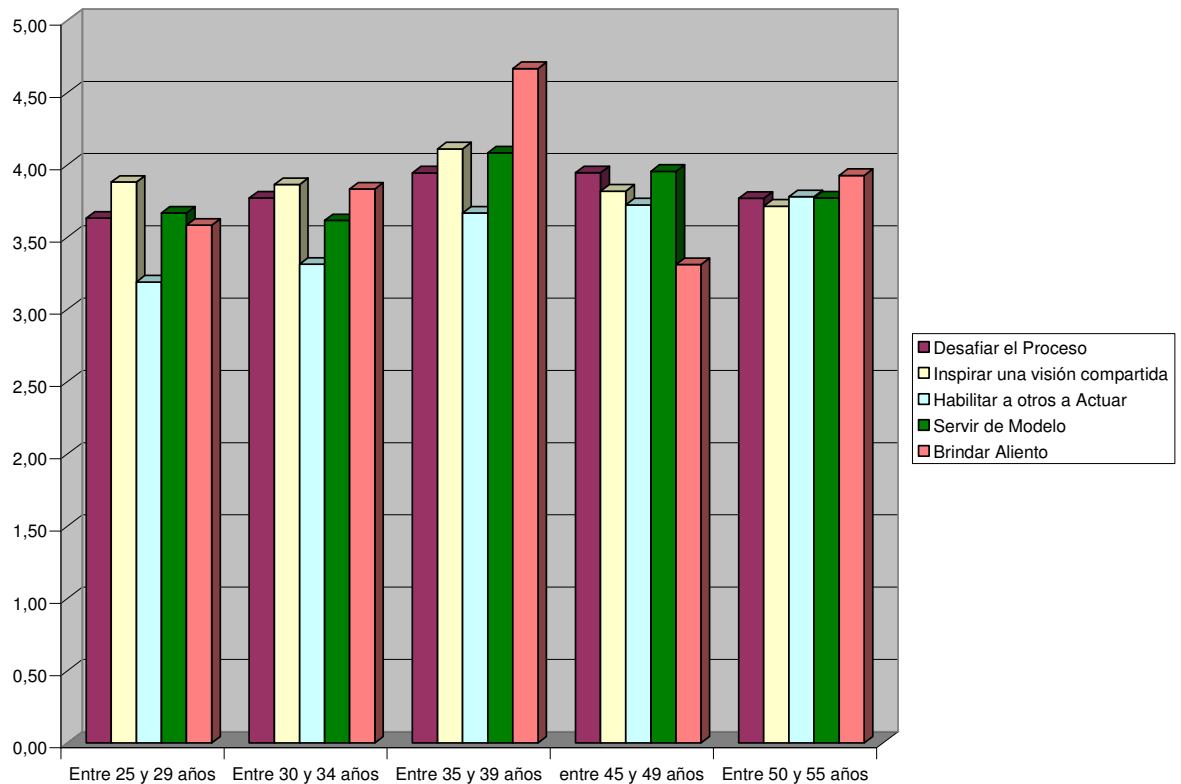


Las mujeres presentaron altos valores en las prácticas inspirar una visión compartida y servir de modelo, con una décima por encima la primera práctica y se presentaron también los menores valores en habilitar a otros a actuar.

3. PROCESO DE LIDERAZGO SEGÚN EDAD.

TABLA N°65 PROCESO DE LIDERAZGO SEGÚN EDAD

Edad	fi	Desafiar el Proceso	Inspirar una visión compartida	Habilitar a otros a Actuar	Servir de Modelo	Brindar Aliento
Entre 25 y 29 años	2	3,63	3,88	3,19	3,67	3,58
Entre 30 y 34 años	2	3,77	3,86	3,31	3,61	3,83
Entre 35 y 39 años	1	3,94	4,11	3,67	4,08	4,67
entre 45 y 49 años	2	3,95	3,82	3,72	3,96	3,31
Entre 50 y 55 años	5	3,77	3,72	3,78	3,77	3,93
Totales	12	3,81	3,88	3,53	3,82	3,86

GRAFICO N°62 PROCESO DE LIDERAZGO SEGÚN EDAD

En el gráfico se refleja que en la muestra los evaluados con edades comprendidas entre 25 y 34 años de edad obtuvieron evaluaciones con mayores calificaciones en la práctica inspirar una visión compartida mientras que la que obtuvo el menor puntaje fue habilitar a otros a actuar.

Los evaluados con edades comprendidas entre 35 y 40 años de edad obtuvieron evaluaciones con mayores calificaciones en la práctica brindar aliento mientras que la que obtuvo el menor puntaje fue habilitar a otros a actuar.



Los evaluados con edades comprendidas entre 45 y 49 años de edad obtuvieron evaluaciones con mayores calificaciones en la práctica servir de modelo mientras que la que obtuvo el menor puntaje fue brindar aliento.

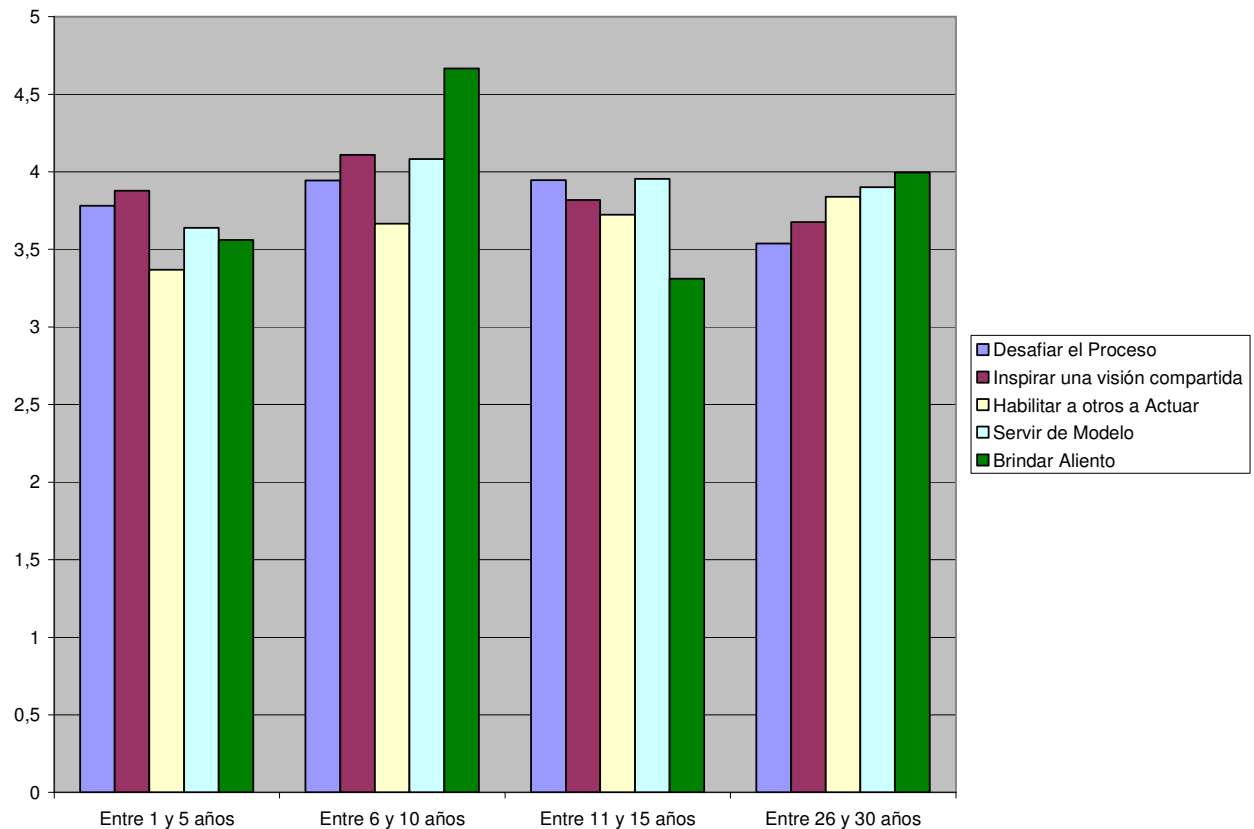
Los evaluados con edades comprendidas entre 50 y 55 años de edad obtuvieron evaluaciones con mayores calificaciones en la práctica brindar aliento mientras que la que obtuvo el menor puntaje fue inspirar una visión compartida.

3.3 LIDERAZGO SEGÚN ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA

TABLA N°66 LIDERAZGO SEGÚN ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA

Antigüedad en la Empresa	Frecuencia	Desafiar el Proceso	Inspirar una visión compartida	Habilitar a otros a Actuar	Servir de Modelo	Brindar Aliento
Entre 1 y 5 años	5	3,782381	3,877381	3,3678571	3,6383333	3,5608333
Entre 6 y 10 años	2	3,9444444	4,1111111	3,6666667	4,0833333	4,6666667
Entre 11 y 15 años	2	3,9458333	3,81875	3,7241667	3,95625	3,3104167
Entre 26 y 30 años	3	3,537037	3,6759259	3,8395062	3,9012346	3,9969136
Totales	12	3,80	3,87	3,65	3,89	3,88

GRAFICO N°63 PROCESO DE LIDERAZGO SEGÚN ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA



En el grafico se observa que entre los evaluados que tienen una antigüedad en la empresa de entre 1 y 5 años presentan mayor intensidad en la práctica inspirar una visión compartida y menor puntuación en habilitar a otros a actuar.

Los evaluados que tienen una antigüedad en la empresa de entre 6 y 10 años presentan mayor intensidad en la práctica brindar aliento y menor puntuación en habilitar a otros a actuar



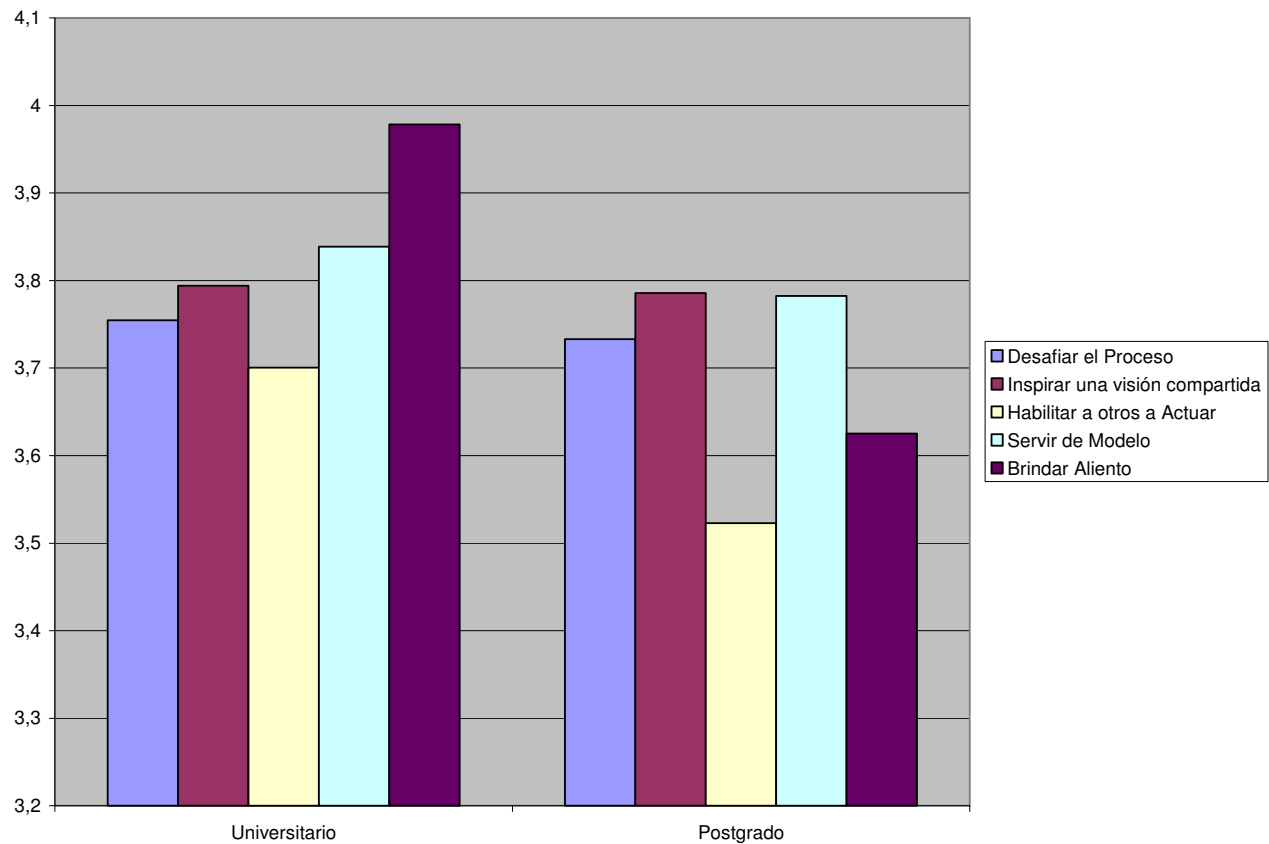
Los evaluados que tienen una antigüedad en la empresa de entre 11 y 15 años presentan mayor intensidad en las prácticas servir de modelo y desafiar el proceso y menor puntuación en brindar aliento

Los evaluados que tienen una antigüedad en la empresa de entre 26 y 30 años presentan mayor intensidad en la práctica brindar aliento y menor puntuación en la práctica desafiar el proceso

3.4 PROCESO DE LIDERAZGO SEGÚN GRADO DE INSTRUCCIÓN

TABLA N°67 PROCESO DE LIDERAZGO SEGÚN GRADO DE INSTRUCCIÓN

Grado de Instrucción	fi	Desafiar el Proceso	Inspirar una visión compartida	Habilitar a otros a Actuar	Servir de Modelo	Brindar Aliento
Universitario	3	3,7546296	3,793981481	3,7006173	3,8387346	3,9783951
Postgrado	9	3,7328042	3,785890653	3,5226984	3,7824074	3,6251543
Totales	12	3,74	3,79	3,61	3,81	3,80

GRAFICO N°64 PROCESO DE LIDERAZGO SEGÚN GRADO DE INSTRUCCIÓN

En el gráfico se observa como los evaluados con niveles de estudio universitarios obtuvieron una mayor evaluación en brindar aliento mientras que una evaluación menor en habilitar a otros a actuar.

Los evaluados con nivel de estudio de postgrado obtuvieron niveles mas altos en las prácticas inspirar una visión compartida y servir de modelo, mientras que obtuvieron menores puntuaciones en habilitar a otros a actuar.



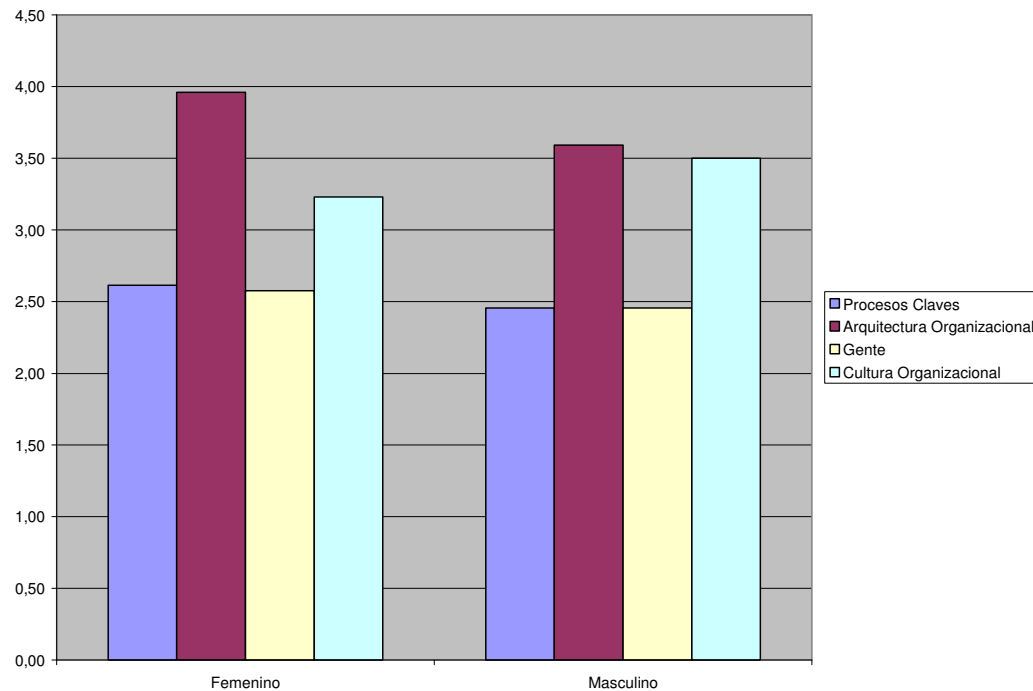
3.2 VARIABLE PERCEPCIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN DE ACUERDO A VARIABLES DEMOGRÁFICAS

1.- PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA GESTIÓN INNOVACIÓN SEGÚN GÉNERO

TABLA N°68 PERCEPCION DE LAS CONDIONES PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN POR GÉNERO

Género	Frecuencia	Procesos Claves	Arquitectura Organizacional	Gente	Cultura Organizacional
Femenino	13	2,62	3,96	2,58	3,23
Masculino	11	2,45	3,59	2,45	3,50
Totales	24	2,53	3,78	2,52	3,37

GRAFICO N°65 PERCEPCION DE LAS CONDICIONES PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN POR GÉNERO



En el gráfico se observa como las mujeres y hombres tendieron a percibir de mejor manera la arquitectura organizacional y de forma más baja la gente y a los procesos claves, en este punto se puede decir que existe una cierta igualdad de percepción de las condiciones.

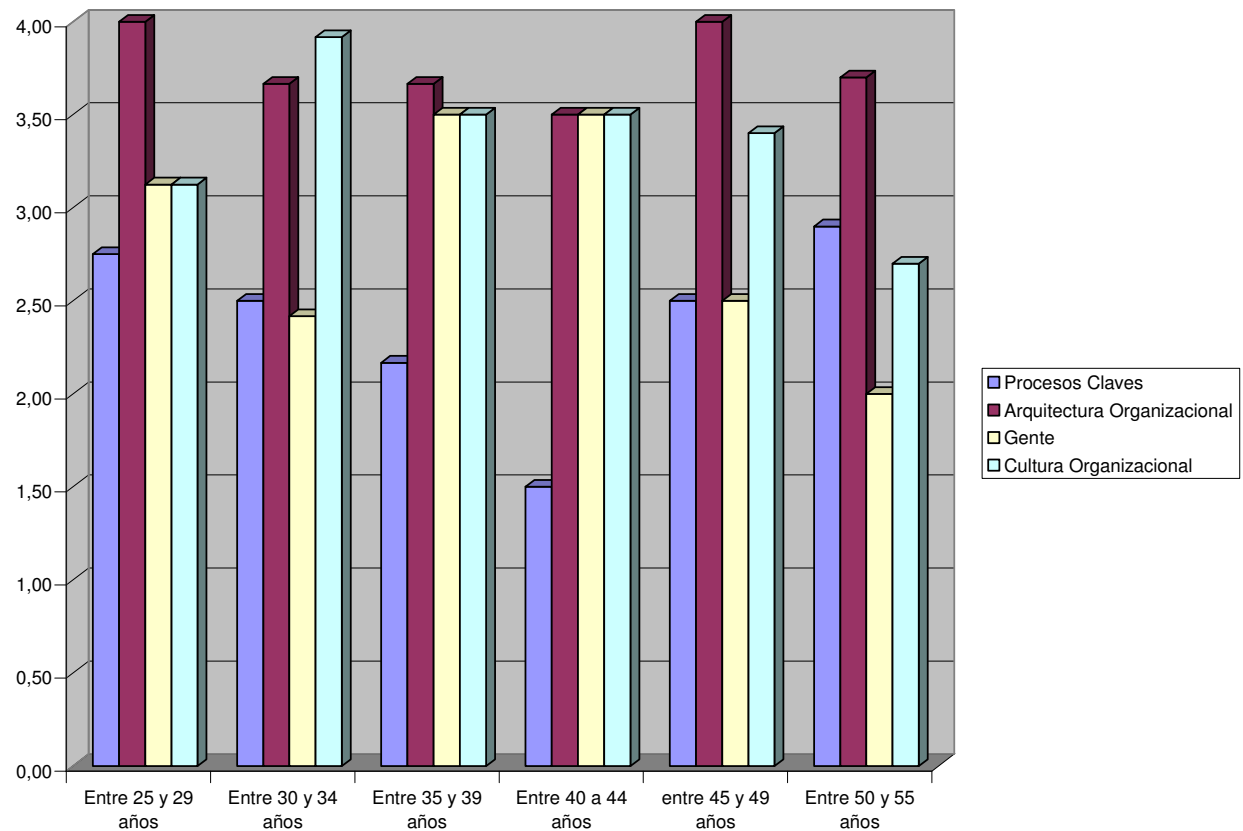


2 PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA GESTIÓN INNOVACIÓN SEGÚN EDAD

TABLA N°69 PERCEPCIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN SEGÚN EDAD

Género	Frecuencia	Procesos Claves	Arquitectura Organizacional	Gente	Cultura Organizacional
Entre 25 y 29 años	4	2,75	4,00	3,13	3,13
Entre 30 y 34 años	6	2,50	3,67	2,42	3,92
Entre 35 y 39 años	3	2,17	3,67	3,50	3,50
Entre 40 a 44 años	1	1,50	3,50	3,50	3,50
entre 45 y 49 años	5	2,50	4,00	2,50	3,40
Entre 50 y 55 años	5	2,90	3,70	2,00	2,70
Totales	24	2,39	3,76	2,84	3,36

GRAFICO N° 66 PERCEPCIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN SEGÚN EDAD



En el gráfico número 66 observamos las dimensiones de la variable percepción de las condiciones para la gestión de la innovación de acuerdo a la edad de los evaluados. Se puede observar que los empleados de entre 25 y 29 años de edad ubicaron sus respuestas otorgándole una mayor puntuación a la arquitectura organizacional y un menos puntaje a procesos claves.

Los empleados de entre 30 y 34 años le otorgaron una mayor puntuación a la dimensión cultura organizacional y una menor puntuación a gente.



Los empleados de entre 35 y 39 años le asignaron una mayor puntuación a arquitectura organizacional y una menor puntuación a procesos claves.

Los evaluados de entre 40 y 44 años le asignaron una puntuación mayor a la dimensión arquitectura organizacional y una menor puntuación a procesos claves.

Los evaluados de entre 45 y 50 años le asignaron una mayor puntuación a la dimensión arquitectura organizacional y una menor puntuación a las dimensiones gente y procesos claves.

Por último los evaluados que se encontraron en edades entre 50 y 55 años le asignaron una evaluación mayor a la variable arquitectura organizacional y una menor puntuación a la dimensión gente.

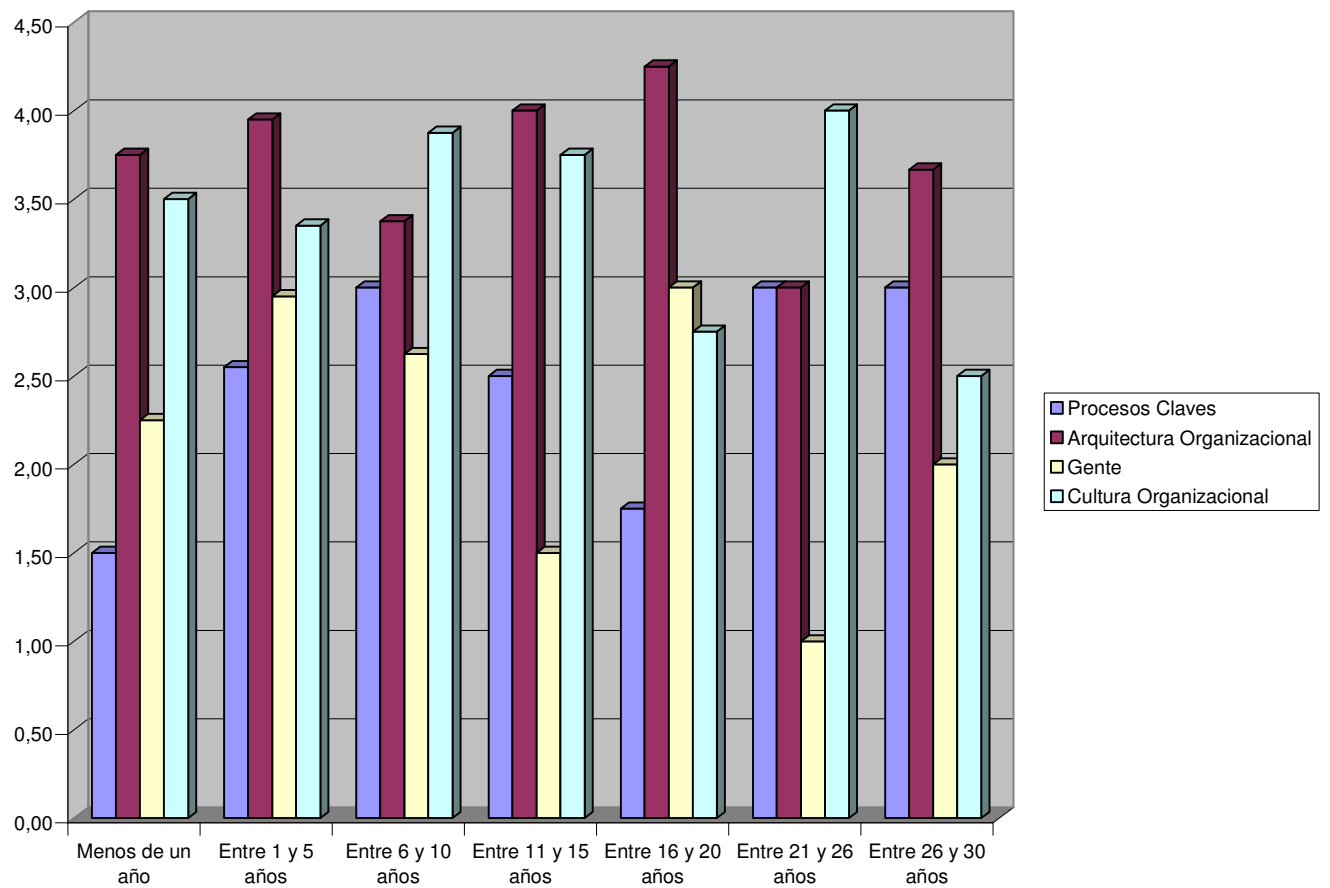


3.- PERCEPCIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN POR ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA

TABLA N° 70 PERCEPCIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN SEGÚN ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA

Antigüedad en la Empresa	Frecuencia	Procesos Claves	Arquitectura Organizacional	Gente	Cultura Organizacional
Menos de un año	2	1,50	3,75	2,25	3,50
Entre 1 y 5 años	10	2,55	3,95	2,95	3,35
Entre 6 y 10 años	4	3,00	3,38	2,63	3,88
Entre 11 y 15 años	2	2,50	4,00	1,50	3,75
Entre 16 y 20 años	2	1,75	4,25	3,00	2,75
Entre 21 y 26 años	1	3,00	3,00	1,00	4,00
Entre 26 y 30 años	3	3,00	3,67	2,00	2,50
Totales	24	2,47	3,71	2,19	3,39

GRAFICO N°67 PERCEPCIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN SEGÚN ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA





En el gráfico se puede observar que los evaluados que tienen una antigüedad de menos de entre menos de 1 año y 5 años en la empresa otorgaron una mayor puntuación a arquitectura organizacional y una menor evaluación a procesos claves.

Los evaluados que tienen una antigüedad en la empresa de entre 6 y 10 años le asignaron una mayor puntuación a la variable cultura organizacional y una menor puntuación en la dimensión gente.

Los evaluados con entre 11 y 15 años valoraron con mayor puntuación la dimensión cultura organizacional y con menor gente.

Los evaluados con entre 16 y 20 años valoraron con mayor puntuación la dimensión arquitectura organizacional y con menor procesos claves.

Los empleados con entre 21 y 26 años en la empresa valoraron con mayor puntuación la dimensión cultura organizacional y menor la dimensión gente.

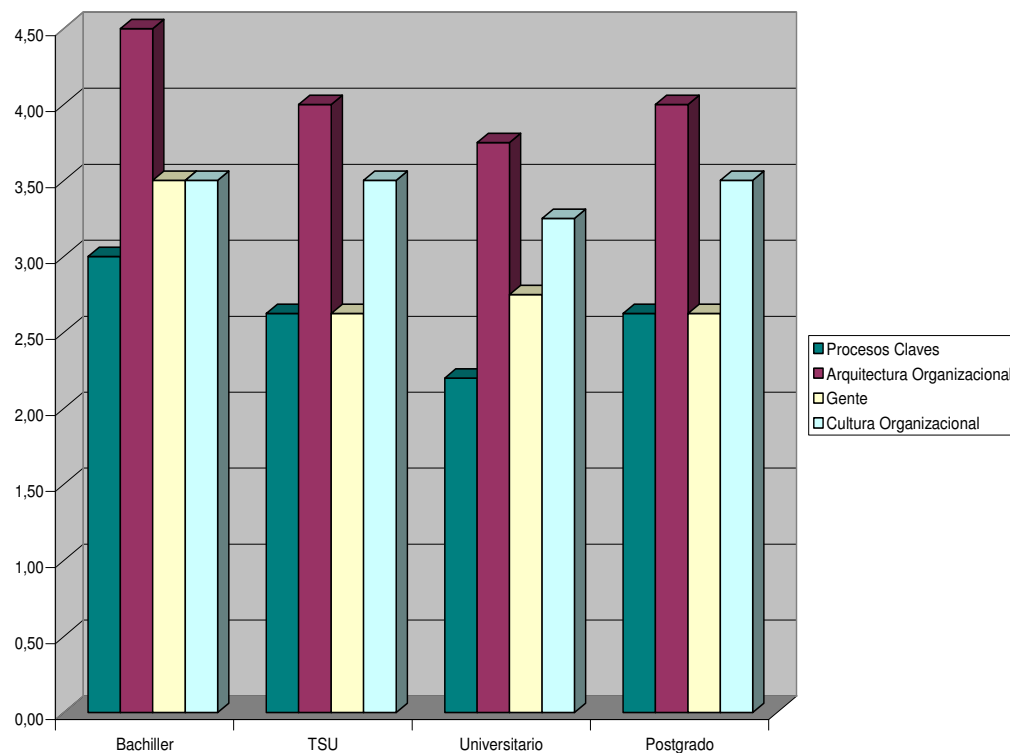
Por último, los empleados con entre 26 y 30 años valoraron con mayor puntuación la dimensión arquitectura organizacional y menor la dimensión gente



4.- INNOVACIÓN SEGÚN NIVEL EDUCATIVO
TABLA N°71 PERCEPCIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA GESTIÓN DE
LA INNOVACIÓN SEGÚN NIVEL EDUCATIVO

Grado de Instrucción	Frecuencia	Procesos Claves	Arquitectura Organizacional	Gente	Cultura Organizacional
Bachiller	1	3,00	4,50	3,50	3,50
TSU	4	2,63	4,00	2,63	3,50
Universitario	9	2,20	3,75	2,75	3,25
Postgrado	10	2,63	4,00	2,63	3,50
Totales	24	2,61	4,06	2,88	3,44

GRÁFICO N°68 PERCEPCIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN SEGÚN NIVEL EDUCATIVO



En el gráfico se pudo observar que los evaluados que tienen un nivel educativo comprendido entre bachiller, TSU y Universitario le dieron mayor puntuación a la dimensión arquitectura organizacional y una menor puntuación a procesos claves.



Los evaluados con un nivel educativo de Postgrado le dieron una mayor puntuación a la dimensión arquitectura organizacional y una menor puntuación a las variables procesos claves y gente.

3.3 CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES LIDERAZGO SEGÚN KOUZES Y POSNER Y GESTION DE LA INNOVACIÓN SEGÚN TUSHMAN Y O'REILLY

Para obtener la correlación de las dos variables de la investigación, cabe explicar de forma detallada la metodología que se utilizó.

En primer lugar, las dos matrices de datos, es decir, la del liderazgo y la percepción de las condiciones para la gestión son distintas, ya que el primer instrumento de liderazgo consta de treinta (30) ítems, los cuales están distribuidos en cinco (5) dimensiones que fue respondido por veinticuatro (24) personas del departamento pero con la diferencia que al ser una evaluación 360°, los evaluadores respondieron más de una encuesta dependiendo su cargo, dando un total de noventa y cuatro encuestas respondidas como se explica en la siguiente tabla.

**TABLA N°72 ENCUESTAS DE LIDERAZGO SEGÚN KOUZES Y POSNER**

Cantidad de Personas	Cargos	Auto percepción	Jefe Directo	Par	Supervisado	Total Encuestas
1	Gerente de Finanzas y administrativo	1	0		3	4
1	Gerente de Precios y Planificación	1	1			2
1	Gerente de Procesos	1	1			2
1	Gerente de Negocios Financieros	1	1	4	4	10
1	Gerente de crédito y cobranzas	1	1	5	1	8
1	Gerente de Operaciones financieras	1	1	5	4	11
1	Supervisor de Contabilidad	1	1	5	2	9
1	Supervisor de Control de Cambio	1	1	5	4	11
1	Coordinador de Análisis y Planificación financiera	1	1	4		6
1	Coordinador de Impuestos	1	1	5		7
1	Coordinador de tesorería	1	1	5		7
1	Coordinador de Crédito y Cobranzas	1	1		1	3
1	Contralor de negocios		1			1
1	Contralor de negocios		1			1
1	Contralor de negocios		1			1
1	Contralor de negocios		1			1
1	Contralor de Manufacturas		1			1
1	Contador Senior		1			1
1	Contador Senior		1			1
1	Analista Cadivi		1			1
1	Analista Cadivi		1			1
1	Analista Cadivi		1			1
1	Analista Cadivi		1			1
1	Asistente Administrativo					
1	Gerente de Recursos Humanos			1		1
1	Gerente de Proyectos Especiales			1		1
1	Gerente General			1		1
Total						94

Para complementar la información anterior ver organigramas (ANEXO A y B).

Por otra parte, el cuestionario de percepción de las condiciones para la gestión de la innovación está conformado por veinticinco (25) ítems distribuidos en cinco (5) dimensiones, el cual fue respondido por veinticuatro (24) personas de manera autoevaluada.



Para poder correlacionar las dos variables de estudio, se necesita que exista igualdad entre el número de datos de cada variable. Para este caso de estudio se pretendió analizar la correlación que tienen los doce (12) evaluados por el instrumento “Inventario de Prácticas de Liderazgo” sobre la percepción de las condiciones para la gestión de la innovación en los empleados del departamento. Por todo esto se necesitaba resumir la cantidad de datos de cada variable, por lo que se procedió a lo siguiente:

En primer lugar, se hizo un promedio de los liderazgos de los Gerentes, Coordinadores y Supervisores, quienes fueron evaluados en 360°. Estos promedios globales de liderazgo para cada gerente fueron los datos que se tomaron en cuenta para la variable liderazgo para hacer la correlación.

Se resumieron los datos de la percepción de las condiciones para la gestión de la innovación en doce (12) datos, para de esta manera emparejarlos con los de liderazgo.

Al tener la variable percepción de las condiciones para la gestión de la innovación resumida, se calculó el grado de correlación de las variables.

TABLA N°73 CORRELACIÓN DE VARIABLES RELACIONADAS

Correlaciones de muestras relacionadas

		N	Correlación	Sig.
Pair 1	Liderazgo y Gestión de la Innovación	12	,713	,009

**TABLA N°74 T. DE STUDENT PARA DOS MUESTRAS RELACIONADAS****Estadísticas de muestras relacionadas**

		Mean	N	Desviación tip,	Error tip. De la media
Pair 1	Liderazgo	3,9550	12	,19594	,05656
	Gestión de la Innovación	3,0917	12	,24524	,07079

Muestras relacionadas

	Diferencias Relacionadas					t	df	Sig (bilateral)
	Media	Desviación tip	Error tip de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia		Media	Desviación tip	Error tip de la media
	Inferior	Superior	Inferior	Superior	Inferior	Superior	Inferior	Superior
Pair 1 Liderazgo y Gestión de la Innovación	0,8633	0,17317	0,04999	0,75330631	0,973360357	17,27016	11	2,564E-09

Se pudo determinar que existe una correlación positiva de 0,713. Esto indica que a mayor liderazgo mayor percepción de la gestión de la innovación, es decir hay una correlación positiva y directa. Es importante destacar que la correlación se dio con un nivel medio- alto, cercano a uno por lo que se determinó que existe relación entre las variables.



CONCLUSIONES

Es importante recordar que el objetivo general de la investigación consistió en determinar la relación entre el Proceso de Liderazgo según Kouzes y Posner (1997) y la percepción de las condiciones para la gestión de la innovación según Tushman y O'Reilly. Para lograr llegar a ello, se establecieron los objetivos específicos: determinar la presencia del inventario de prácticas de liderazgo desarrollado por Kouzes y Posner (1997), determinar las condiciones para la de la gestión de la innovación según los lineamientos del modelo de Tushman y O'Reilly (1998), Agrupar los resultados obtenidos del proceso de liderazgo según Kouzes y Posner (1997) y de Tushman y O'Reilly (1998) de acuerdo a variables demográficas.

El primer objetivo consistió en determinar el Grado de liderazgo de los Gerentes, Coordinadores y Supervisores, ante lo cual se observó ocho (8) de los doce (12) evaluados presentaron en general un liderazgo que cabe dentro del rango de liderazgo que se considera regular y las diferencias entre las distintas evaluaciones efectuadas resultaron bajas.

En segundo lugar, se observó que los evaluados número 11 ,9 ,5 y 6 presentaron un liderazgo en general que entra dentro del rango que se considera bueno, esto indica que se desempeñan de manera adecuada en cada una de las prácticas que conforman el proceso de liderazgo.

Se presentó un caso particular en cuanto al evaluado 8 en el cual la evaluación efectuada por su supervisor resulto baja, es importante en este caso así como en los anteriores que se den sesiones de retroalimentación con respecto a los resultados obtenidos con miras a



que los empleados conozcan abiertamente las prácticas evaluadas y los resultados de las mismas de esta manera los evaluados saben que prácticas deben mejorar a modo de crecimiento personal y de la organización.

Es importante destacar que comparando los resultados obtenidos por los evaluados en cada una de las prácticas, la que presentó mayor puntaje fue brindar aliento, lo cual determina que los líderes estimulan a sus poderantes a seguir adelante, bien sea por medio de grandes gestos o actitudes simples y de este modo le demuestran a sus seguidores que son capaces de triunfar.

De este modo, los líderes estudiados buscan incentivar a los pares, los supervisores y supervisados a ser constantes en el logro de las metas por encima de cualquier otra práctica.

Por otro lado, la práctica que obtuvo menores calificaciones en general fue habilitar a otros a actuar, la cual se refiere a la obtención del apoyo de sus seguidores para el cumplimiento de los objetivos mediante la creación de metas cooperativas y de confianza mutua, lograr que sus seguidores se sientan importantes, fuertes e influyentes y no acaparar el poder sino que lo entregan, de modo que cuando las personas tienen mas albedrío, autoridad e información, emplean sus energías para producir logros extraordinarios. De modo que es probable que los líderes no estén obteniendo el apoyo de sus seguidores en cuanto al logro de metas en común o no están logrando que se sientan importantes dentro de la organización.

Por otra parte, en cuanto a variables demográficas se obtuvo que las mujeres tendieron más a Inspirar una visión compartida según la cual reúnen a otros en torno a una visión común apelando a valores, intereses, esperanzas y sueños y a la vez imaginan un futuro edificante y ennobecedor.



Los hombres por el contrario, mostraron una tendencia a desafiar el proceso, según la cual salen a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar, crecer, innovar y mejorar y experimentan riesgos y aprenden de los errores que se produzcan.

En cuanto al grado de instrucción, los universitarios tendieron a brindar aliento y los que tienen estudios de postgrado a servir de modelo, esta práctica se refiere a dar el ejemplo comportándose en formas coherentes con los valores compartidos y obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso firme y generen compromiso, esta es importante pues se supone que los estudios de postgrado les han otorgado mayores conocimientos que transmiten a sus compañeros de trabajo al servir de modelo.

En cuanto a las edades y antigüedad en la empresa no se observó ninguna tendencia notable en el transcurso de las edades ni conforme aumenta la antigüedad en la empresa.

El segundo objetivo estuvo representado por determinar según los lineamientos del modelo propuesto por Tushman y O'Reilly (1998) determinar las condiciones para la gestión de innovación, se obtuvo que la percepción de los evaluados es que en el departamento existen condiciones regulares mas no buenas para la gestión de la innovación por lo tanto es probable que la organización no sea del todo ambidiestra y se esté dejando llevar en mayor manera por las olas de innovación y se está olvidando de mantener cierta estabilidad o al contrario, mantiene demasiada estabilidad y no toma en cuenta las innovaciones.

Específicamente, el departamento obtuvo bajos resultados en la dimensión procesos claves, y en cada una de sus subdimensiones se obtuvieron puntajes bajos, lo que indica que los evaluadores perciben que en la empresa no se encuentran identificados claramente los puestos de trabajos ni las responsabilidades especificadas, los procedimientos no están



definidos claramente y los empleados no tienen un conocimiento de los procesos de la empresa. Por ello se recomienda reforzar estos factores mediante distintas técnicas en la empresa.

Por otra parte en cuanto a la dimensión arquitectura organizacional se obtuvo un puntaje que entra dentro de la clasificación regular, en específico, la agrupación estratégica obtuvo un promedio de 3,75 lo cual indica que los evaluadores perciben el diseño de la estructura organizativa y los equipos de trabajo facilitan el logro de metas estratégicas en nivel regular y el organigrama es conocido por todos los miembros de la organización en el mismo nivel.

La segunda subdimensión evaluada fueron los mecanismos de enlace en los cuales se obtuvo un puntaje de 3,02, cercano al rango inferior del nivel regular e indica que la percepción de los evaluadores es que en ese mismo nivel la planificación del trabajo se encuentra alineada con la estratégica y los comités ayudan a la integración entre las diversas unidades.

Los sistemas de retribución, que es la tercera subdimensión de la dimensión obtuvo un puntaje de 3,63 que está en el rango intermedio del nivel regular e indica que en ese mismo nivel los empleados evaluadores consideran que existen mecanismos de promociones y ascensos y de diseños de carrera alineados con las estrategias organizacionales.

La cuarta subdimensión fueron los sistemas de carrera profesional la cual en un nivel regular con 3,79 puntos determinó que los empleados del departamento determinan que existen mecanismos de diseños de carrera y promociones y ascenso que se encuentran medianamente alineados con las metas organizacionales y que permiten el desarrollo personal.



En cuanto a la dimensión, gente se obtuvo un puntaje bajo, de 2,79, lo cual estuvo determinado por la percepción de sus subdimensiones a continuación:

Los empleados del departamento consideraron con 3,11 puntos y en un rango regular que los demás miembros poseen los conocimientos para realizar adecuadamente su trabajo, que en recursos humanos se utiliza un modelo de competencias y la existencia de un proceso de formación y desarrollo en un nivel regular.

La motivación con 2,75 puntos considerada en un rango malo estuvo determinada por la opinión de los evaluados que no existe un ajuste entre los intereses personales y los objetivos a lograr y que no se encuentran satisfechos por los incentivos ofrecidos.

La cuarta dimensión analizada fue la cultura organizacional, la cual fue evaluada con los puntajes más altos obteniendo un puntaje de 3,79 situándose en el rango regular, lo cual conduce a la opinión de los evaluadores de que la cultura favorece en este mismo rango al logro de los objetivos organizacionales. Determinada por las siguientes subdimensiones:

Los evaluadores consideran que no se toma en cuenta la experiencia ni las edades de los trabajadores con un puntaje de 2,55 que entra en la categoría de malo debido a la evaluación de las siguientes dimensiones:

Consideran que existen patrones de conducta compartidos producto de la experiencia en un buen nivel con puntajes de 4,0.



Consideran que los valores facilitan la capacidad de crear y facilitan la innovación en buena medida con un puntaje de 4,0.

Las redes de comunicación obtuvieron un menor puntaje con 3,55 puntos que indica que se da con una fluidez y llega a todo nivel en un grado regular.

Debido a los factores explicados anteriormente, se determinó que los evaluadores perciben que las condiciones para que se de la gestión de la innovación en la empresa se encuentran dadas en un nivel regular con un puntaje de 3,16 puntos en un rango del 1 al 5.

En cuanto a las variables demográficas se observó que tanto mujeres como hombres percibieron en un mejor nivel la arquitectura organizacional y menor los procesos claves al igual que los evaluados que tienen estudios universitarios y de postgrado.

Por último, se determinó que existe relación positiva y directa entre el proceso de liderazgo y la percepción de las condiciones para la gestión de la innovación en una proporción de 0,713, lo cual indica que a mayor liderazgo mejora la percepción de las condiciones que conducen a la gestión de la innovación (procesos claves, arquitectura organizacional, gente y cultura organizacional) en el departamento estudiado de la empresa de consumo masivo que se tomó para la realización de esta investigación.



RECOMENDACIONES

Se recomienda para estudios futuros investigar en muestras más amplias la relación obtenida entre liderazgo según Kouzes y Posner (1997) y la percepción de las condiciones para la gestión de innovación según los lineamientos del modelo Tushman y O'Reilly (1998), para así determinar si esta relación puede ser tomada como una teoría o solo se cumplió para el presente estudio.

A la Universidad Católica Andrés Bello se les recomienda que se abra una cátedra de Liderazgo y la gestión de la innovación así como de innovación, en la cual dentro de tantos temas “blandos”, los Industriólogos nos encontremos con mayores herramientas para abordar materias tan complicadas y abstractas que entra dentro de las competencias diferenciadoras que dan valor agregado a las organizaciones.

A la empresa de consumo masivo se le recomienda efectuar una evaluación que comprenda todo el personal que labora en la misma, para de esta manera tener un análisis detallado por cada uno de los empleados y así determinar brechas y planes de acción para mejorar las prácticas de liderazgo en toda la empresa.

Por otra parte, se recomienda dictar talleres de liderazgo y proveer herramientas que contribuyan a mejorar el liderazgo en la empresa, pues se obtuvo en promedio un nivel regular. Y al determinarse una correlación positiva con la variable percepción de las condiciones para la gestión de la innovación, el desarrollo del liderazgo toma mayor importancia pues incrementaría la percepción de los distintos factores que a su vez, además de



ser importantes para el logro de una estrategia competitiva, son determinantes para la gestión de la innovación.

Específicamente, se debe reforzar la práctica habilitar a otros a actuar, es importante que los líderes obtengan más apoyo de sus seguidores y lograr que ellos se sientan comprometidos, importantes e influyentes para la empresa, pues esta fue la práctica que obtuvo menores puntuaciones.

Sin embargo, es importante que se fomente en los empleados un mejor desempeño en las cinco prácticas de liderazgo evaluadas, pues no trae consecuencias negativas que exista un excelente el liderazgo, esta debería ser una de las metas que se plantee la gerencia de recursos humanos como parte del mejoramiento continuo del capital humano, de este modo, en la empresa predominarían los líderes eficaces y existiría una excelente percepción de las condiciones requeridas para la gestión de la innovación de acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio.

Por otro lado, se recomienda analizar en profundidad los factores que conducen a la gestión de la innovación evaluados, sobre todo en las dimensiones procesos claves y gente pues son las que fueron evaluadas con puntajes más bajos y son determinantes, no solo para la gestión de la innovación sino para el logro de sus metas corporativas.

Específicamente, dentro de estas dimensiones es importante analizar las subdimensiones puestos claves para el logro de metas de la organización, responsabilidades específicas y procedimientos definidos.



En cuanto a la gente, se recomienda estudiar los modelos de competencias de recursos humanos que se están utilizando, los procesos de formación y desarrollo y los conocimientos que los empleados tienen para el desempeño adecuado en su cargo.

Se recomienda analizar el ajuste que se está dando entre los intereses personales y los objetivos organizacionales y lograr, así como los incentivos que se les están dando a los trabajadores pues es probable que los empleados sientan que su trabajo no se alinea con las metas personales.

Se debe también analizar la conformación de los grupos de trabajo y determinar si se está tomando en cuenta la experiencia y las edades de los trabajadores para la misma.

Estas dimensiones anteriormente descritas, están indicando una percepción de un nivel bajo motivación de los empleados y que no están claramente especificados los procesos claves. Es importante por otra parte, analizar mediante entrevistas a profundidad a qué se debe esta opinión por parte de los evaluadores, pues puede ser que exista un problema de percepción de las condiciones y no un problema real en cuanto a los factores evaluados.



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- Adair, J (1992) El reto gerencial de la innovación. Bogotá, Colombia: Editorial Legis.
- Antonorsi, M (1995) Organizaciones en cambio: conceptos, recursos, proceso planificador, Caracas, Venezuela: Fundación Honrad Adenauer
- Arias, F (1997) El proyecto de investigación. Guía para su elaboración. Caracas-Venezuela. Editorial Epísteme.
- Bennis, W y Nannus, B (1985). Líderes. Las cuatro claves del liderazgo eficaz. Colombia: Editorial Norma.
- Bolman, L y Deal, T (1995). Organización y Liderazgo. El Arte de la Decisión. Wilmington, Estados Unidos. Ediciones Addison Wesley Iberoamericana, S.A.
- Craig, C, Light D, Keller Suzanne (2000). Sociología. Madrid, España. Editorial Mc Graw Hill.
- Cea, M (1995) La investigación cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social. Madrid: Editorial síntesis.



- Chiavenato, I (1999) Administración de Recursos Humanos. 2da Edición. Cali, Colombia: Editorial Mc Graw Hill
- Covey, S (1995) Liderazgo Centrado en Principios. Barcelona, España. Editorial Paidós Caracas, Venezuela.
- Drucker, P. (1983) Gerencia para el futuro. (2.Ed) Colombia: Grupo Editorial Norma.
- García, R (2005) El Trébol y la Matriuska: gerenciar la vida y vivir la gerencia en la organización emergente. Caracas, Venezuela Ediciones Matriuska.
- Gibson, J, Ivancevich, J y Donelly, J (1996). Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Proceso. Colombia: Editorial Mac Graw Hill.
- Goleman, D, Boyatzis, R y McKee, A (2003) El líder resonante crea mas. Barcelona España: Editorial debolsillo
- Gómez, L. y Balkin, D. (1998): Administración. Colombia McGraw-Hill.
- Granell, E(1997). Éxito gerencial y cultura. Retos y oportunidades en Venezuela. Ediciones IESA. Caracas Venezuela
- Gubman, E (2000) El talento como solución. Como alinear estrategia y personas para obtener resultados extraordinarios. Bogotá Colombia. Editorial Mc Graw Hill



- Hernández, R, Fernández, C y Batista, P (1991) Metodología de la investigación. México. Mc Graw Hill.
- Kerlinger, F. (1979). Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento. México: Interamericana
- Kotter, J (1990) El factor liderazgo. España: Editorial Diaz de Santos.
- Kouzes, J y Posner B (1997) El desafío del liderazgo. Cómo obtener permanentemente logros extraordinarios. Barcelona, España Ediciones Granica.
- Kuczarski, T (1997) Innovación. Estrategia de liderazgo para mercados de alta competencia. México: Editorial Mac Graw Hill.
- Lussier, R y Achua, C (2002) Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México: Editorial Thomson Learning.
- Morales, F, Moya, M, Reboloso, J, Fernandez, C, Márques, J y Pérez, J (1994) Psicología Social. España: Editorial Mac Graw Hill
- Muñoz, C (1998) ¿Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis? (1Ed) México. Editorial Prentice Hall.
- Nunally, J (1967) Psychometric Theory. EEUU. Editorial Mac Graw Hill



- Peters, T (2006) Gestionar con imaginación. Barcelona, España. Ediciones Deusto.
- Ponti F. (2001) La empresa creativa. Barcelona, España. Ediciones Granica S.A
- Porter, M (1999) Estrategia y ventaja competitiva. Barcelona, España. Ediciones Deusto.
- Robbins, S (1998) Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones, México: Editorial Prentice Hall
- Robbins, S (2004) La Administración en el Mundo de Hoy. México. Editorial Prentice Hall.
- Robinson, A y Stern, S (2000), Creatividad Empresarial, Un nuevo concepto de mejoramiento e innovación corporativos, Editorial Prentice-Hall, México, 1ª. Edición.
- Rothwell, R (1990), Successful industrial innovation, Nueva York. USA Editorial R&D Management, Vol. 22, N.o 3.
- Sabino, C (1992) El proceso de investigación. Caracas-Venezuela. Editorial Panapo
- Senge, P (1992) La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización emergente.: España. Ediciones Juan Granica



- Silva, A (2004) Gerencia de la Innovación. Caracas, Venezuela, Editorial Torino.
- Spencer, J (1998) ¿Quién se ha llevado mi queso?. Cómo adaptarnos a un mundo en constante cambio. Barcelona España. Ediciones Urano.
- Tannenbaum, R, Weschle, I & Massarik, F (1971). Liderazgo y Organización. Buenos Aires: Ediciones Troquel
- Tushman M y O'Reilly C (1998). Innovación. México DF, México, Editorial Prentice Hall.
- Ulrich, D, Zenger, J y Smallwood, N (1999) Liderazgo Basado en Resultados. De cómo los líderes fortalecen el negocio e incrementan las utilidades. Bogotá Colombia. Editorial Norma.
- Ulrich (1999) Recursos Humanos Champions. Buenos Aires Argentina. Editorial Granica
- Valdés, L (1999) Innovación el arte de inventar el futuro. México DF, México. Editorial Centro de aprendizaje organización.



MATERIAL INÉDITO

- Viana, H (2000) Cátedra de Gerencia de la Innovación. IESA. Caracas Venezuela.
- Universidad Católica Andrés Bello (2005) Orientaciones para la formulación del proyecto y elaboración del trabajo de grado. Junio 2005

WORD WIDE WEB

- Aguilera, Oswaldo (2004, 4 de agosto) Vigo Consultores. [Homepage]. Consultado el día 27 de diciembre de 2006 de la Word Wide Web: http://www.vigo.cl/newsletter/03/contenido_03.htm.
- Amorós, E. Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas. Consultado el 17 de julio de 2007 de la Word Wide web <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/83.htm>
- Hay Group. (2002) Executive Coaching. What makes a great executive? Consultado el día 3 de marzo de 2007 de la Word Wide Web: http://www.haygroup.com.ve/Biblioteca/Sala_Articulos/Index.php?pageNum_Articulos=4&totalRows_Articulos=21



- Galaz, Y y Ruiz, U (2007) Mas que “cuenta-chiles” (la persona que vigila celosamente la administración del dinero) ¿Hay un tesoro enterrado en su departamento de finanzas? Consultado el día 31 de Julio de 2006 de la Word Wide Web:
<http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,sid%253D79290%2526cid%253D118439,00.htm>
- INE (2007). Encuesta de hogares por muestreo. Indicadores de la fuerza de trabajo. Consultado el 15 de julio de 2007 de la Word Wide Web www.ine.gob.ve
- Kouzes y Posner (2004) Exemplary vision. Inspire a shared vision. Revista Executive Excellence. Consultado el 5 de julio de la Word Wide Web <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=6&hid=9&sid=afbb7b2d-e9a5-49c0-bf65-1b2cce3a382d%40SRCSM1>
- Macmillan, P (2001). Modelo de empresas de alto desempeño. Consultado el 3 de junio de 2006 de la Word Wide Web www.teamresources.com
- Orengo, V, Grau, R y Peiró J. (2002) La innovación tecnológica como proceso de cambio organizacional. Consultado el día 24 de julio de 2007. de la Word Wide Web <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=6&hid=104&sid=717decf6-d02b-4d7d-8c4a-541e0903aa18%40sessionmgr102>. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones. Volumen 18 N° 1



- Parra, G (2007) La reconversión monetaria elevará los gastos operativos en empresas. Consultado el día 31 de julio de 2007. De la Word Wide Web: http://www.tecnologiahechapalabra.com/negocios/reporte_bursatil/miscelanea/articulo.asp?i=1232
- Riutort, M (2006) Ingreso, Desigualdad y Pobreza: 1995-2005. Temas de Coyuntura, Vol. 53. de la Word Wide Web: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=19&hid=4&sid=8817a5b0-ac1b-45ae-9c20-bed5ea4521f4%40sessionmgr9>

MATERIAL HEMEROGRÁFICO

- Altuve, E y Serrano, C (1999) Relación entre estilos de liderazgo según el modelo de Bolman y Deal y el desempeño laboral. Tesis de grado Universidad Católica Andrés Bello.
- Betancourt, A y Marval, A (2006) Estilos de liderazgo situacional y la satisfacción de necesidades interpersonales en equipos de trabajo. Tesis de grado Universidad Católica Andrés Bello.
- Canizzo, L y Del Moral, J (2006) Relación entre el liderazgo según Kouzes y Posner y el clima organizacional en una empresa de consumo masivo. Tesis de grado Universidad Católica Andrés Bello.

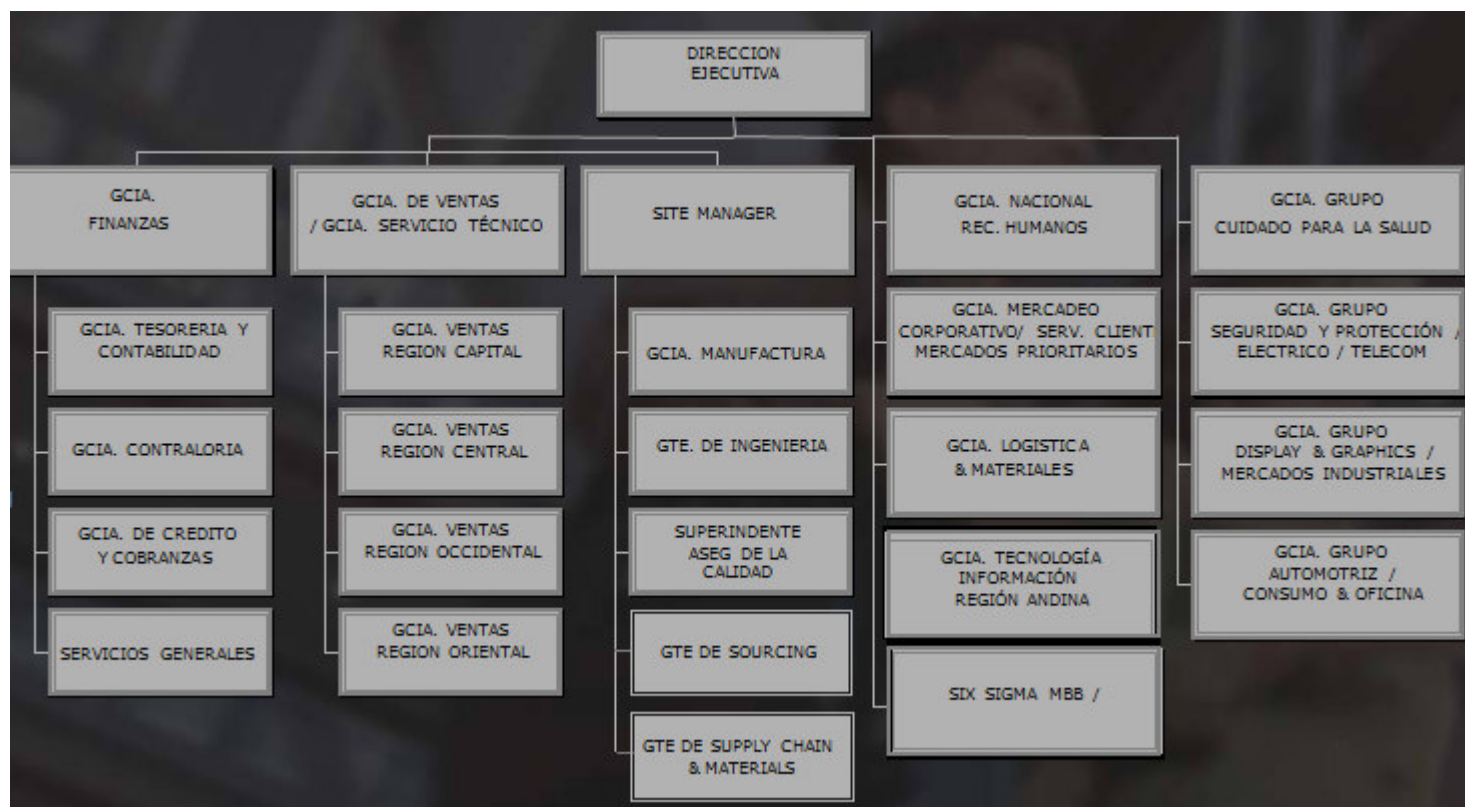


- Galindez, Y y Payares, R (2004) Análisis diferencial del liderazgo gerencial (Kouzes & Posner 1997) bajo un enfoque 360° en la fuerza de ventas. Tesis de grado Universidad Católica Andrés Bello.
- Manrique, Bárbara (2005) Diagnóstico de la gestión de la innovación según Tushman y O'Reilly en empresas de telecomunicaciones del área metropolitana. Tesis de grado Universidad Católica Andrés Bello.
- Revista Dinero (2005) ¿Cómo funciona la alquimia del desempleo? Edición N°204, Octubre 2005.
- Urrunaga, G (2001) Determinación de criterios ideales de gestión de recursos humanos presentes en empresas competitivas del sector tabacalero. Tesis de grado Universidad Católica Andrés Bello.



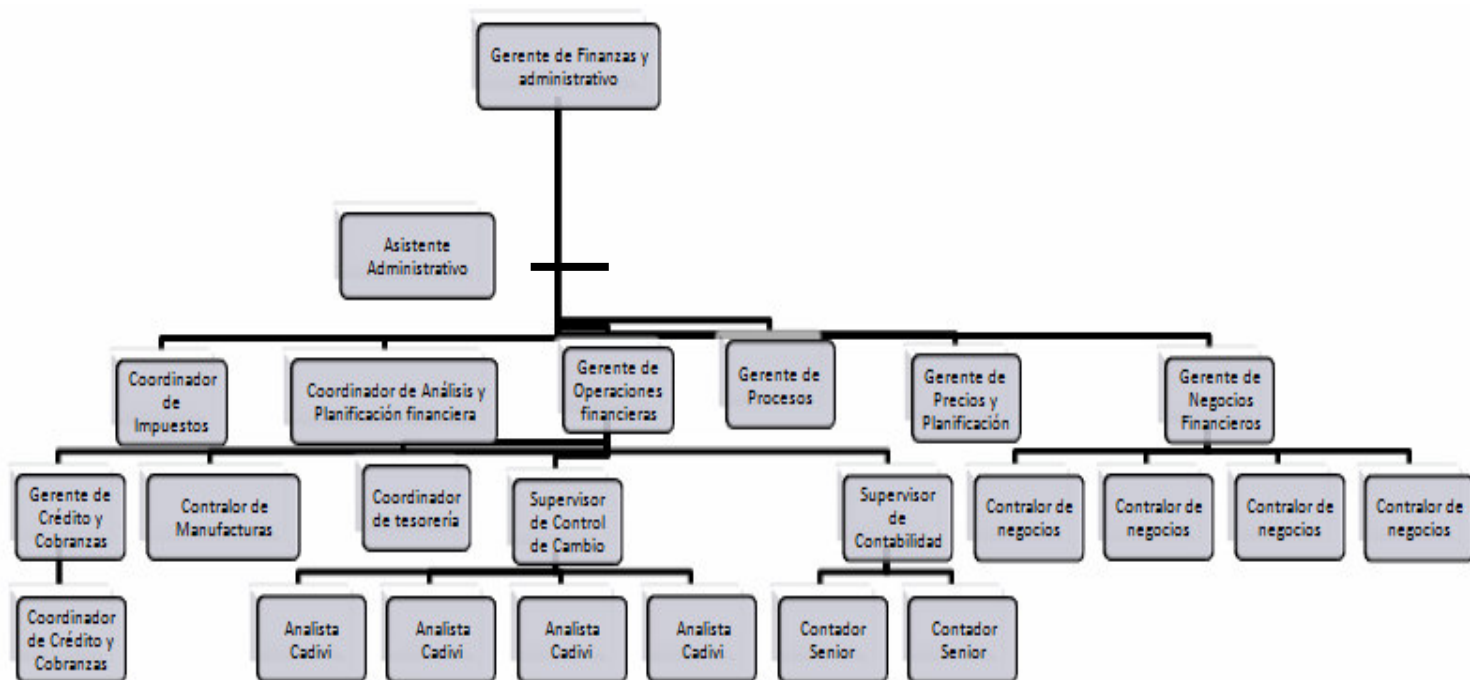
ANEXOS

Anexo A: Organigrama General de la Empresa





ANEXO B Organigrama del Departamento de Finanzas





ANEXO C

Inventario de Practicas del Liderazgo (IPL)

Inventario de Prácticas de Liderazgo

Nombre de la Persona a Evaluar: _____

¿Cual es la relación que mantiene con el Evaluado?

- ☐ Soy yo mismo.
- ☐ Es mi jefe.
- ☐ Es mi compañero de trabajo.
- ☐ Es mi subordinado.

Instrucciones: a continuación se presentan una serie de situaciones, las cuales debe responder marcando con una equis de acuerdo al nivel de frecuencia en que ocurren, que va desde nunca hasta siempre. Como se indica en el siguiente ejemplo:

		Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
0	Llega temprano a su turno de trabajo				X	



		Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
1	Habla sobre tendencias futuras que influirán sobre la forma en la que se hace nuestro trabajo.					
2	Desarrolla relaciones cooperativas con las personas con las que trabaja.					
3	Personalmente da ejemplo sobre las conductas que espera de los demás.					
4	Felicita a las personas por su trabajo.					
5	Reta a las personas a que ensayen formas nuevas e innovadoras de realizar su trabajo.					
6	Describe una imagen de sobre como podría ser nuestro futuro.					
7	Escucha activamente diferentes puntos de vista.					
8	Dedica tiempo y energía para asegurarse que las acciones de las personas son consistentes con los valores y estándares de que hemos acordado.					
9	Enfatiza en hacerle saber a la gente sobre su confianza en sus habilidades.					
10	Va más allá de los límites formales de la empresa, en búsqueda de formas innovadoras de mejorar lo que hacemos.					
11	Apela a otros para compartir su sueño sobre posibilidades futuras.					
12	Trata a las personas con dignidad y respeto.					
13	Hace seguimiento a las promesas y compromisos que hace.					
14	Se asegura que las personas sean recompensadas creativamente por sus contribuciones al éxito de nuestros proyectos.					
15	Se asegura que las personas sean recompensadas creativamente por sus contribuciones al éxito de nuestros proyectos.					



		Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
16	Cuando las cosas no suceden como esperaba se pregunta ¿Qué podemos aprender?.					
17	Muestra a los otros cómo el trabajar juntos hacia una visión común, se relaciona con sus intereses a largo plazo.					
18	Apoya las decisiones que las personas toman por sí mismas.					
19	Es claro con los demás sobre el significado de dar lo mejor de si mismos.					
20	Da reconocimiento público a las personas que son ejemplo del compromiso hacia los valores compartidos.					
21	Experimenta y asume riesgos en su trabajo, aún cuando exista el riesgo a fallar.					
22	Es contagiosamente entusiasta y positivo sobre las posibilidades del futuro.					
23	Da a los otros la libertad en la toma de decisiones sobre asuntos que les afectan.					
24	Activamente se asegura que se establecen metas alcanzables, planes concretos y puntos de seguimiento para los proyectos y los programas en los que trabajamos.					
25	Encuentra formas de celebrar logros con su equipo.					
26	Toma la iniciativa de superar obstáculos, aún cuando no esté seguro de los resultados.					
27	Habla con una convicción genuina sobre el significado más alto y sobre el propósito de nuestro trabajo.					
28	Asume un rol activo en ayudar a las personas a aprender y a desarrollarse en sus trabajos.					
29	Realiza proyectos hacia las metas, un paso a la vez.					
30	Les proporciona a los miembros del equipo mucho aprecio y apoyo por sus contribuciones.					

**ANEXO D Cuestionario de Gestión de la Innovación**

Instrucciones: a continuación se presentan una serie de enunciados, por favor conteste a cada uno de los reactivos de acuerdo con las opciones presentadas. Como se indica en el presente ejemplo

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
0	En la empresa se discuten abiertamente las metas organizacionales y la manera en la cual cada empleado contribuye a su logro			X		

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



CUESTIONARIO DE GESTION DE LA INNOVACIÓN		MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
14	En la empresa se toma en cuenta la experiencia de los trabajadores para enriquecer el trabajo					
15	En la empresa existe un conjunto de normas y patrones de conducta compartidos producto de la experiencia					
16	En la empresa existen comités de trabajo que ayudan a la integración entre las distintas unidades					
17	Los objetivos definidos por la empresa logran que los trabajadores nos sintamos comprometidos con el trabajo					
18	En la empresa la información llega a todos los niveles					
19	En la empresa se utilizan mecanismos de planificación de carrera para la promoción y ascenso de los trabajadores					
20	En la empresa se utiliza modelos de competencias para los procesos de recursos humanos					
21	Los procesos que se manejan en la empresa son conocidos en su totalidad por los trabajadores involucrados					
22	El organigrama de la empresa es ampliamente conocido por todos los miembros de la organización					
23	En la empresa los incentivos materiales y no materiales satisfacen mis expectativas					
24	Los trabajadores conocen sus responsabilidades y tareas especificadas en las descripciones de puestos					
25	En la empresa la edad es tomada en cuenta para la conformación de los equipos de trabajo					

**ANEXO E****Cuestionario de Datos del Evaluador.**

Por favor rellene el siguiente formulario con sus datos personales:

Sexo	M	F
Edad		
25 a 29 años		
30 a 34 años		
35 a 39 años		
40 a 44 años		
45 a 49 años		
50 a 55 años		
Antigüedad en la Empresa		
Menos de 1 año		
1 a 5 años		
6 a 10 años		
11 a 15 años		
16 a 20 años		
21 a 25 años		
26 a 30 años		
Grado de Instrucción		
Bachiller		
Universitario		
Postgrado		

Muchas gracias por su colaboración, la información expresada será tratada de manera confidencial. Y su uso será para fines de estudio únicamente.

**ANEXO F****Alpha de Cronbach de La Muestra de Liderazgo****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,920	30

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	3,8404	,95381	94
VAR00002	3,9787	,90374	94
VAR00003	3,9043	,89285	94
VAR00004	3,6596	1,00057	94
VAR00005	3,9681	,95548	94
VAR00006	3,5957	1,06073	94
VAR00007	3,8085	,93068	94
VAR00008	3,7660	,88507	94
VAR00009	3,8404	,83348	94
VAR00010	3,7660	,92079	94
VAR00011	3,8511	,94990	94
VAR00012	3,8404	,96501	94
VAR00013	3,6596	1,00057	94
VAR00014	3,7660	,93240	94
VAR00015	3,6064	,95285	94
VAR00016	3,5106	,96992	94
VAR00017	3,4681	,96945	94
VAR00018	3,6170	,95158	94
VAR00019	3,8085	1,09030	94
VAR00020	3,7872	1,01465	94
VAR00021	3,6489	1,01290	94
VAR00022	3,6489	,86394	94
VAR00023	3,7234	1,06159	94
VAR00024	3,9043	,92828	94
VAR00025	3,9255	1,03943	94
VAR00026	3,8830	,93735	94
VAR00027	3,8617	,83732	94
VAR00028	3,6489	1,01290	94
VAR00029	3,7766	,89388	94
VAR00030	3,7979	1,09328	94



**Item-Total Statistics
Scale Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	109,0213	234,838	,530	,917
VAR00002	108,8830	241,051	,334	,920
VAR00003	108,9574	236,256	,517	,917
VAR00004	109,2021	233,668	,542	,917
VAR00005	108,8936	231,752	,638	,915
VAR00006	109,2660	229,574	,639	,915
VAR00007	109,0532	233,771	,583	,916
VAR00008	109,0957	233,765	,617	,916
VAR00009	109,0213	239,032	,447	,918
VAR00010	109,0957	239,657	,376	,919
VAR00011	109,0106	233,064	,596	,916
VAR00012	109,0213	233,526	,569	,916
VAR00013	109,2021	231,539	,614	,916
VAR00014	109,0957	233,163	,604	,916
VAR00015	109,2553	234,493	,543	,917
VAR00016	109,3511	233,564	,564	,917
VAR00017	109,3936	234,220	,542	,917
VAR00018	109,2447	235,864	,495	,918
VAR00019	109,0532	235,492	,435	,919
VAR00020	109,0745	233,468	,540	,917
VAR00021	109,2128	234,707	,500	,918
VAR00022	109,2128	240,148	,386	,919
VAR00023	109,1383	234,508	,480	,918
VAR00024	108,9574	241,073	,323	,920
VAR00025	108,9362	235,802	,450	,918
VAR00026	108,9787	237,247	,454	,918
VAR00027	109,0000	241,613	,343	,919
VAR00028	109,2128	234,513	,506	,917
VAR00029	109,0851	236,810	,495	,918
VAR00030	109,0638	234,318	,470	,918

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
112,8617	251,239	15,85051	30

**ANEXO G****Alpha de Cronbach de la Prueba Piloto de Liderazgo****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,958	30

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	3,7000	1,25167	10
VAR00002	4,0000	,81650	10
VAR00003	3,7000	1,41814	10
VAR00004	3,3000	1,41814	10
VAR00005	3,8000	1,22927	10
VAR00006	3,4000	,96609	10
VAR00007	3,9000	,87560	10
VAR00008	3,6000	1,34990	10
VAR00009	3,8000	,78881	10
VAR00010	3,8000	1,03280	10
VAR00011	3,6000	1,34990	10
VAR00012	3,8000	,78881	10
VAR00013	2,9000	1,10050	10
VAR00014	3,2000	1,31656	10
VAR00015	3,5000	,97183	10
VAR00016	3,7000	,94868	10
VAR00017	3,4000	1,17379	10
VAR00018	3,7000	,67495	10
VAR00019	3,4000	,69921	10
VAR00020	3,5000	,70711	10
VAR00021	3,1000	1,10050	10
VAR00022	3,5000	,70711	10
VAR00023	3,7000	,82327	10
VAR00024	3,8000	,78881	10
VAR00025	3,5000	,70711	10
VAR00026	3,9000	,73786	10
VAR00027	3,9000	,56765	10
VAR00028	3,6000	1,07497	10
VAR00029	4,2000	,78881	10
VAR00030	4,3000	,67495	10

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	105,5000	359,833	,863	,955
VAR00002	105,2000	374,400	,865	,956
VAR00003	105,5000	359,167	,767	,956
VAR00004	105,9000	370,322	,551	,958
VAR00005	105,4000	362,267	,825	,955
VAR00006	105,8000	373,289	,755	,956
VAR00007	105,3000	371,567	,891	,955
VAR00008	105,6000	358,711	,819	,955
VAR00009	105,4000	372,933	,947	,955
VAR00010	105,4000	374,267	,677	,957
VAR00011	105,6000	365,156	,687	,957
VAR00012	105,4000	377,600	,789	,956
VAR00013	106,3000	364,900	,863	,955
VAR00014	106,0000	355,556	,909	,954
VAR00015	105,7000	370,456	,829	,955
VAR00016	105,5000	379,167	,604	,957
VAR00017	105,8000	381,956	,416	,959
VAR00018	105,5000	395,389	,244	,959
VAR00019	105,8000	389,956	,433	,958
VAR00020	105,7000	388,233	,490	,958
VAR00021	106,1000	374,989	,615	,957
VAR00022	105,7000	390,011	,426	,958
VAR00023	105,5000	395,167	,200	,960
VAR00024	105,4000	389,156	,406	,958
VAR00025	105,7000	384,233	,637	,957
VAR00026	105,3000	385,122	,578	,957
VAR00027	105,3000	390,011	,538	,958
VAR00028	105,6000	380,267	,500	,958
VAR00029	105,0000	383,111	,605	,957
VAR00030	104,9000	379,656	,847	,956

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
109,2000	402,400	20,05991	30

**ANEXO H****Alpha de Cronbach de la Muestra de Gestión de la Innovación****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,947	25

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	2,7917	1,44400	24
VAR00002	2,1250	1,11560	24
VAR00003	1,8333	1,27404	24
VAR00004	3,2500	1,35935	24
VAR00005	3,8333	,96309	24
VAR00006	3,2917	,90790	24
VAR00007	4,1250	,94696	24
VAR00008	4,0417	,90790	24
VAR00009	2,0000	,97802	24
VAR00010	3,5000	,93250	24
VAR00011	3,7500	,98907	24
VAR00012	3,4167	,77553	24
VAR00013	4,1667	,86811	24
VAR00014	3,5000	1,14208	24
VAR00015	2,1250	1,07592	24
VAR00016	3,7083	1,08264	24
VAR00017	3,5417	1,31807	24
VAR00018	1,9583	1,19707	24
VAR00019	3,1667	1,43456	24
VAR00020	1,8750	1,11560	24
VAR00021	3,7917	,83297	24
VAR00022	4,2500	,98907	24
VAR00023	4,0000	1,17954	24
VAR00024	3,2917	,90790	24
VAR00025	3,4167	1,17646	24

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
80,7500	328,891	18,13536	25

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	77,9583	283,607	,888	,941
VAR00002	78,6250	295,375	,842	,943
VAR00003	78,9167	336,688	-,201	,956
VAR00004	77,5000	283,217	,958	,940
VAR00005	76,9167	341,123	-,370	,955
VAR00006	77,4583	299,042	,924	,942
VAR00007	76,6250	297,549	,932	,942
VAR00008	76,7083	299,085	,923	,942
VAR00009	78,7500	340,283	-,342	,955
VAR00010	77,2500	298,457	,918	,942
VAR00011	77,0000	296,000	,938	,942
VAR00012	77,3333	306,232	,813	,944
VAR00013	76,5833	300,775	,909	,943
VAR00014	77,2500	290,978	,940	,941
VAR00015	78,6250	296,071	,855	,942
VAR00016	77,0417	292,563	,949	,941
VAR00017	77,2083	284,694	,955	,941
VAR00018	78,7917	318,085	,220	,950
VAR00019	77,5833	281,297	,946	,941
VAR00020	78,8750	321,245	,160	,951
VAR00021	76,9583	304,824	,804	,944
VAR00022	76,5000	318,435	,269	,949
VAR00023	76,7500	292,283	,873	,942
VAR00024	77,4583	325,476	,079	,951
VAR00025	77,3333	290,928	,911	,942

**ANEXO I****Alpha de Cronbach de la Prueba Piloto de Gestión de la Innovación****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,961	25

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Item1	2,800000	1,5491933	10
Item2	2,700000	1,2516656	10
Item3	3,200000	1,2292726	10
Item4	2,500000	1,3540064	10
Item5	3,000000	,6666667	10
Item6	3,500000	1,3540064	10
Item7	3,100000	,7378648	10
Item8	3,500000	1,3540064	10
Item9	2,600000	1,2649111	10
Item10	3,400000	1,1737878	10
Item11	3,100000	,9944289	10
Item12	3,400000	1,4298407	10
Item13	2,900000	1,1005049	10
Item14	3,200000	1,3165612	10
Item15	2,900000	1,4491377	10
Item16	3,300000	1,5670212	10
Item17	3,100000	1,2866839	10
Item18	2,600000	1,1737878	10
Item19	3,100000	1,4491377	10
Item20	3,000000	1,3333333	10
Item21	3,000000	1,4142136	10
Item22	3,300000	1,5670212	10
Item23	3,100000	,8755950	10
Item24	3,200000	1,0327956	10
Item25	2,800000	1,3165612	10

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item1	73,500000	475,611	,635	,960
Item2	73,600000	491,378	,504	,961
Item3	73,100000	471,878	,890	,957
Item4	73,800000	494,622	,406	,962
Item5	73,300000	494,900	,862	,959
Item6	72,800000	463,733	,949	,957
Item7	73,200000	490,844	,903	,959
Item8	72,800000	463,733	,949	,957
Item9	73,700000	492,011	,486	,961
Item10	72,900000	472,544	,921	,957
Item11	73,200000	482,178	,864	,958
Item12	72,900000	461,211	,939	,957
Item13	73,400000	506,711	,262	,963
Item14	73,100000	492,544	,456	,962
Item15	73,400000	476,267	,672	,960
Item16	73,000000	459,333	,880	,957
Item17	73,200000	494,400	,434	,962
Item18	73,700000	502,233	,329	,962
Item19	73,200000	465,067	,860	,958
Item20	73,300000	481,344	,646	,960
Item21	73,300000	464,900	,885	,957
Item22	73,000000	471,333	,692	,959
Item23	73,200000	492,622	,708	,960
Item24	73,100000	481,433	,847	,958
Item25	73,500000	478,278	,710	,959

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
76,300000	520,900	22,8232338	25