



REPÚBLICA DEL ECUADOR

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MASTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TEMA: EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN EN LA COOPERATIVA INTERPROVINCIAL DE TRANSPORTES ECUATORIANOS PESADOS CITEP

AUTOR: ING. DIEGO ORTIZ LAZO

DIRECTOR DE TESIS: DRA. YESMIN ALABART

GUAYAQUIL - ECUADOR

Introducción.

La Cooperativa Interprovincial de Transportes Ecuatorianos Pesados CITEP, se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay. Esta empresa tiene como principal objetivo la contribución al bienestar social, profesional, humano y económico de sus integrantes. Su principal servicio es la transportación interprovincial a los lugares autorizados por los organismos de tránsito, así como ofertar a sus clientes una prestación con comodidad y seguridad contando con un personal capaz y teniendo unidades confortables y bien acondicionadas. La misma al mismo tiempo ofrece el servicio de transporte en carga pesada a través de su flota de 20 tracto camiones debidamente equipados.

Para lograr un mejor servicio esta cooperativa se ha propuesto la implementación de procesos de innovación, en todos los aspectos, tanto tecnológicos como informáticos, con el objetivo de elevar la calidad de los servicios que ya se prestan, así como para promover nuevos servicios demandados por los clientes y al mismo tiempo atraer a nuevos clientes. A pesar de las buenas intenciones, este proceso se ha desarrollado sin tener en cuenta algunos principios básicos de la teoría de la dirección, que puedan encaminar adecuadamente el mismo, no existiendo un adecuado conocimiento del tipo de liderazgo que se ejerce actualmente en la cooperativa, las funciones administrativas más adecuadas para ese tipo de personal que trabaja en esta empresa y el tipo de organización que está en estudio lo que puede entorpecer el cumplimiento de los objetivos trazados en CITEP y esto conllevar a la pérdida de socios y clientes.

Al mismo tiempo, no se tiene la suficiente claridad de si estos procesos de innovación que se han implementado o que están en proceso de implementación responden verdaderamente a las necesidades comerciales y organizativas de la entidad. Esto puede provocar que se estén realizando inversiones, e invirtiendo tiempo a desarrollar cambios en aspectos que no son los más adecuados y no generen los beneficios esperados para el mejoramiento de las tecnologías y a su vez logren una mayor satisfacción en los clientes.

Es conocido que la capacidad de innovación ha estado marcada por la infraestructura disponible en las empresas y su actitud creadora. La realidad actual en materia de administración de empresas, es que el éxito de cualquier organización es promovido por la innovación de su capital humano a través de sus conocimientos y con la convicción de hacer prevalecer su cultura organizacional. Por lo general una empresa es considerada como un sistema abierto, en interacción con el entorno. Está sometida a la acción del gobierno, de leyes y a regulaciones propias de tanto de las actividades que desempeñan, como a regulaciones de obligatorio cumplimiento como las relacionadas con el medio ambiente, la seguridad y salud en el trabajo, por tan solo citar algunas.

El liderazgo como función de administración permite ejercer determinada influencia sobre las personas, ya que facilita el trabajo en equipo, la comprensión, la motivación y como consecuencia se desarrolla el sentido de pertenencia. Es precisamente el liderazgo el que conduce la ejecución de los procesos con el fin de lograr las metas organizacionales.

Por estas razones es tan importante que la innovación y el liderazgo vayan de la mano en cualquier organización, ya que los directivos deben ser capaces de guiar este proceso y al mismo tiempo participar de él con sus trabajadores. Tienen que tener la capacidad de motivar, manteniendo una comunicación fluida y conociendo exactamente cuáles áreas son las más adecuadas para realizar las transformaciones pertinentes.

Con la intención de superar estas problemáticas planteadas este trabajo ha identificado como problema a resolver encontrar cuál es la relación entre el liderazgo transformacional y la innovación, en la Cooperativa Interprovincial de Transporte Ecuatoriano Pesado. El objeto de estudio de esta investigación es la gestión empresarial en la Cooperativa Interprovincial de Transporte Ecuatoriano Pesado CITEP, teniendo como campo de acción la relación entre el liderazgo y su influencia en los procesos de innovación.

Para la realización de este trabajo se deben estudiar una serie de aspectos como las características o cualidades que definen al liderazgo transformacional en

esta cooperativa, los elementos que garantizan el éxito en los procesos innovadores para la cooperativa y las características del liderazgo que más inciden en los procesos de innovación en la cooperativa.

Con esta investigación se pretende demostrar la relación entre el liderazgo transformacional y la innovación en la Cooperativa Interprovincial de Transporte Ecuatoriano Pesado, mediante técnicas estadísticas avanzadas, proponiendo Sistema de Gestión de la innovación, que guíe a los directivos de la empresa para el mejoramiento de los procesos en la misma.

Capítulo I. Perspectiva teórica metodológica de la relación entre el liderazgo transformacional y la innovación en pequeñas en PYMES.

1.1. Diseño de la investigación

1.1.1. Problema de investigación.

En la Cooperativa Interprovincial de Transportes Ecuatorianos Pesados CITEP la implementación de procesos de innovación, tanto de nuevas tecnologías en el sistema informático como de actualización en la flota vehicular, se ha desarrollado sin plantearse algunos cuestionamientos que podrían contribuir a encaminar adecuadamente y de manera más eficiente tales actividades. En primera instancia se desconoce el tipo de liderazgo que se está ejerciendo en la actualidad en la cooperativa, lo que resulta problemático en razón de que las funciones dirigenciales o administrativas desarrolladas podrían no ser las adecuadas o las más idóneas para el tipo de organización que representa la CITEP y para el perfil de sus miembros. Esto puede conllevar a que los objetivos de la entidad no se cumplan a cabalidad y, con ello, a que las expectativas de los socios se vean defraudadas.

A su vez, no se ha establecido si los procesos de innovación que se han implementado o que están en proceso de implementación en la Cooperativa de Transporte Ecuatoriano Pesado CITEP responden a las necesidades comerciales y organizativas de la entidad. Dicho desconocimiento podría llevar a que muchas inversiones destinadas a mejoras e innovaciones estén encaminadas a aspectos que no son los más adecuados.

Finalmente, existe desconocimiento sobre la relación entre el tipo de liderazgo ejercido en la CITEP y los procesos de innovación que han sido implementados o que están en proyecto de realizarse.

1.1.2. Planteamiento de la situación problemática

El desconocimiento de la influencia que tienen ciertos tipos de liderazgo en los procesos de innovación implementados en la Cooperativa Interprovincial de Transportes Ecuatorianos Pesados CITEP impide desarrollar planes de mejoramiento a nivel tecnológico y comercial acordes a las necesidades de la empresa y que estén alineados a la misión y visión de la misma. Esto trae consigo la posibilidad de una ineficiente inversión en recursos y, por ende, la insatisfacción de socios y clientes.

Otras posibles causas son: Ausencia de una cultura orientada a la innovación, carencia de un mecanismo que refuerce los procesos de aprendizaje organizacional y un presupuesto destinado al campo de la innovación.

En nuestros días la empresa que no tenga una cultura de innovación perderá participación de mercado, disminuirá sus volúmenes de ventas, reducirán sus ingresos y utilidades, y finalmente desaparecerá. El futuro obliga a las organizaciones, indistintamente del tamaño y sector, a impulsar y establecer en su cultura organizacional a la innovación como fuente generadora de ventajas competitivas.

Síntomas

- Inexistencia de nuevos productos.
- Inexistencia de productos mejorados en el mercado.
- Escaso presupuesto para los proyectos de innovación.
- Proyectos permanecen estancados.
- Carencia de prácticas innovadoras.

Causas

- Falta de un departamento de investigación, desarrollo e innovación.
- Falta de presupuesto destinados a la innovación.
- Planeación deficiente de los proyectos de innovación.

- Desconocimiento de métodos existentes.
- No existencia de un sistema de Gestión de la innovación.

1.1.3 Formulación del problema de investigación

¿Cuál es la relación entre el liderazgo transformacional y la innovación, en la Cooperativa Interprovincial de Transporte Ecuatoriano Pesado?

Objeto de estudio

La gestión empresarial en la Cooperativa Interprovincial de Transporte Ecuatoriano Pesado CITEP

Campo de acción

La relación entre el liderazgo y su influencia en los procesos de innovación.

1.1.4 Sistematización del problema de investigación

Una serie de preguntas surgen con el planteamiento del problema, las cuales se pretenden responder con la elaboración del presente trabajo de investigación:

1. ¿Cuáles son las características o cualidades que definen al liderazgo transformacional en esta cooperativa?
2. ¿Qué elementos garantizan el éxito en los procesos innovadores para la cooperativa
3. ¿Cuáles son las características del liderazgo que más inciden en los procesos de innovación en la cooperativa?

1.2.1 Objetivos de la investigación

1.2.1.1 Objetivo general

Demostrar la relación entre el liderazgo transformacional y la innovación en la Cooperativa Interprovincial de Transporte Ecuatoriano Pesado.

1.2.1.2 Objetivos específicos.

1. Determinar las características o cualidades principales del liderazgo transformacional en la cooperativa.
2. Definir los elementos que garantizan el éxito en los procesos innovadores en la cooperativa.
3. Establecer las características del liderazgo que más inciden en los procesos de innovación en la cooperativa.

1.3. Justificación de la investigación.

El presente estudio se encuentra justificado en razón de que con los resultados, hallazgos y conclusiones que del mismo se deriven, la CITEP contará con información científica que le permitirá direccionar adecuadamente los procesos de innovación implementados. Así mismo, podrá establecer talleres o capacitaciones encaminadas a fortalecer los perfiles y tipos de liderazgo de sus administradores y personal encargado de ciertas áreas, y con ello, poder asegurar el cumplimiento de cada uno de los objetivos establecidos por la cooperativa. A su vez se podrá trazar un plan de acción que se base en los resultados del estudio y se estructure teniendo en cuenta las características del liderazgo transformacional que producen resultados de éxito en los procesos de innovación para la cooperativa objeto de estudio.

A su vez, el estudio se justifica en razón que la información que se obtenga podría ser de suma utilidad para otros investigadores interesados en establecer relaciones entre el liderazgo y aspectos organizativos y empresariales, pues las conclusiones que se deriven del presente estudio serán respaldadas por análisis estadísticos rigurosos y confiables.

1.4 La empresa y su gestión

A través del propio desarrollo de la humanidad, el hombre con su ingenio ha sido capaz de innovar y crear valores desde los orígenes desde su génesis hasta la contemporaneidad; tal capacidad ha sido la fuente del éxito de las empresas. En tal sentido, la capacidad de innovación ha estado marcada por la infraestructura

disponible en la empresa y su actitud creadora, y a pesar que en los clásicos de la administración no hacen referencia a esta capacidad.

La realidad actual en materia de administración de empresas, es que el éxito de cualquier organización es promovido por la innovación que su capital humano a través de sus conocimientos y con la convicción de hacer prevalecer su cultura organizacional.

Por lo general una empresa es considerada como un sistema abierto, en interacción con el entorno. Está sometida a la acción del gobierno, de leyes y a regulaciones propias de tanto de las actividades que desempeñan, como a regulaciones de obligatorio cumplimiento como las relacionadas con el medio ambiente, la seguridad y salud en el trabajo, por tan solo citar algunas.

La concepción genérica de una empresa está relacionada con el hecho de constituir una organización social con fines de lucro, la cual mediante su participación en un mercado obtiene ganancias. Para que funcione conforme a sus objetivos, hará uso de factores productivos: el capital humano y financiero, y la tecnología.

Al observar el entorno económico internacional se aprecia la diversidad de tipologías de empresas, asociadas a diversos criterios como la actividad que desempeñan, su constitución jurídica, además de ser clasificadas por la titularidad de su capital.

Cual sea la tipología de empresa, la esencia de una empresa ha sido representada por Miró (2007), y puede apreciarse en la figura 1.

$\text{EMPRESA} = \text{Activos Materiales} + \text{Capital Intelectual}$

Figura 1 Ecuación de la empresa

Fuente: Adaptado de Brooking, 1997 (Miró, 2007, p.40)

La relación anterior contiene al capital intelectual, éste forma parte de todo el capital humano, que en esencia es gente. Por tanto se requiere crear un ambiente humano donde las personas a través de su formación y desarrollo sean capaces de interactuar sobre la infraestructura e impulsar las metas organizacionales.

Los sistemas, procesos, tecnología, equipos, instalaciones, procedimientos, métodos de trabajo, conforman la infraestructura organizativa. La estructuración adecuada de estos y el nivel del nivel de orientación hacia los clientes inciden en los resultados generales del sistema empresarial.

El principal propósito de una empresa es la creación de valor económico. Para conseguirlo desarrollan estrategias orientadas a maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios, partes interesadas y la sociedad; se desarrollan estrategias para identificar, prevenir y atenuar posibles consecuencias adversas (Pes, 2012).

Crear valor compartido requiere de una estrategia orientada al incremento de la productividad de la empresa y que al unísono mejore las condiciones económicas y sociales de la comunidad donde se desarrolla.

La competitividad puede asociarse a producir con menos gastos de recursos materiales, a ofrecer productos o servicios nuevos o con nuevas prestaciones, a incentivar al cliente para lograr su fidelización, o ser más rápidos y atractivos que la competencia. Por tanto, todas las actividades y procesos son susceptibles a la innovación como fuente de mejora de los resultados.

En una economía de mercado, la finalidad de una empresa no es solo generar beneficios, sino establecer las condiciones para continuar generándolos. La principal de las condiciones es no detenerse, concebirse y actuar como tal empresa, es decir, como un proyecto en marcha y, por lo tanto como un proyecto interminable (Pes, 2012, p.3).

Cual sea el tipo de empresa, el secreto de su funcionamiento está dado por la “interacción sistémica”¹ que se atribuye a las funciones propias de la gestión.

“Varios autores definen un sistema como un conjunto de partes ordenadas de tal manera que todas contribuyen al logro de un determinado fin” (citado por Cardona, 2015, p.1).

La interacción de cada una de las partes componentes del sistema, produce un efecto superior al funcionamiento de las partes por separado. Un sistema está

¹ Reconocida por Forrester, (1961), como “dinámica de sistema” y puntualizada en 1968. Otros pioneros de esta filosofía lo fueron: Ackoff, 1971; Sarabia, 1995. Esta filosofía tiene como finalidad estudiar cómo interactúan las diferentes partes componentes de una empresa para obtener sus objetivos

compuesto por un proceso y sus entradas/salidas; la empresa como un sistema es un sistema abierto por la interacción que tiene con el entorno y su necesidad de constante cambio.

La teoría de la administración se remonta a Fayol (1841-1925), quien reconoció como funciones fundamentales la planificación, la organización, el liderazgo y el control. Las empresas deben velar por el cumplimiento de esas funciones, que constituyen el ciclo administrativo, de modo tal que se logre una gestión eficiente con miras a la mejora continua (Stoner, 1996).

En el ciclo de administración, todas las funciones son relevantes. Durante la planificación se definen las metas y directrices apropiadas para el logro de los objetivos estratégicos de la organización en cuestión. Es la base para el desarrollo de otras actividades organizativas, de liderazgo y control, debido a que lo que no se planea, no se puede controlar, por tanto permitirá a la organización conocer hacia donde se dirige y cuáles son los recursos que dispone para dar cumplimiento a su razón de ser (Stoner, 1989).

La planificación va más allá de la definición de su estrategia empresarial (misión, visión, planes estratégicos), comprende además procedimientos, programas, la planificación de presupuestos, de la producción, de los recursos humanos y de los controles a realizar.

La función Organización, permite determinar las actividades a realizar, responsables, los canales de comunicación y a qué nivel se realiza la toma de decisiones. Esta función permite coordinar las actividades de modo que la actuación sea satisfactoria, o sea contribuye a que los objetivos tengan significado y contribuye a la eficiencia organizacional.

Otra función del ciclo de administración, es la dirección (liderazgo). Es el proceso en que se influye en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Finalmente el control, es la última fase del proceso administrativo; mediante esta función se comparan los resultados obtenidos con los esperados, lo que permitirá detectar las desviaciones de las actividades o procesos objeto del control y adoptar las medidas correctivas pertinentes.

El control como función administrativa permite evaluar y corregir el desempeño de los individuos y de la organización. Esta función permite detectar las desviaciones entre el funcionamiento real de la organización y lo planificado, por lo que se podrán adoptar medidas para corregir las deficiencias detectadas. El control permite también anticiparse a posibles sucesos, por lo que se podrán adoptar medidas preventivas (Stoner, 1996).

El proceso de gestión comprende la ejecución sistemática de las funciones anteriormente citadas. Por gestión eficiente, se entiende no solo hacer cumplir las metas de la organización con el mínimo de recursos posibles, sin afectar los atributos de calidad demandados por el cliente, sino que deberá buscar cómo perfeccionar lo que se hace de forma correcta con el fin de ocasionar mejoras en las actividades y(o) procesos, y por ende en los resultados organizacionales. La gerencia será responsable de adoptar las estrategias oportunas y de velar por su cumplimiento.

Independientemente del tiempo transcurrido desde la teoría de la administración por Fayol, y la repercusión de esto en el accionar empresarial, puede darse el caso de empresas que carecen de la capacidad de gestionar sus recursos con carácter integral y sistémico, por tanto están propicias a su extinción en el mercado en un corto plazo (Buitrago, 2015).

La gestión en los últimos tiempos, tiene una orientación al cliente, sostenido por las normas ISO, y en tal sentido se prevé que se realice una adecuada gestión por procesos para el logro de la meta organizacional y la satisfacción de los clientes. Dentro del grupo de las normas ISO, se recomienda la utilización del grupo ISO 9004, el cual propone un modelo que se fundamenta en la metodología conocida como "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar", (ISO 9001, 2008).

Todas las funciones del ciclo administrativo son importante dado el carácter sistémico del mismo. Sin embargo el liderazgo juega un papel predominante, ya que de acuerdo al mismo se ejerce influencia en la cultura organizacional y en el comportamiento de los individuos (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez, Cañedo Andalia, 2009; Caraveo, 2004).

1.5 Liderazgo. Tipos de liderazgos. Liderazgo transformacional

El liderazgo como función de administración permite ejercer determinada influencia sobre las personas ya que facilita el trabajo en equipo, la comprensión, la motivación y como consecuencia se desarrolla el sentido de pertenencia. Es precisamente el liderazgo el que conduce la ejecución de los procesos con el fin de lograr las metas organizacionales. Esta función se realiza en interacción con el entorno y no de forma aislada (Balsanelli y Cunha, 2015; Alcover, y Gil, 2002).

En tal sentido, como liderazgo se Pérez, (2011), define:

“Proceso de influir en los demás para entender y ponerse de acuerdo sobre lo que hay que hacer y cómo hacerlo, y el proceso de facilitar el esfuerzo individual y colectivo para el logro de objetivos compartidos” (Pérez, 2011, p. 25).

Lo anterior relacionado, permite deducir que el liderazgo es un proceso dinámico en constante cambio, que representa un intercambio con el entorno y entre el líder y sus seguidores, donde el líder desempeña un papel esencial al conducir a los seguidores al logro de la meta.

Los líderes desempeñan un papel activo en el clima y la cultura organizacional (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez, Cañedo Andalia, 2009; Caraveo, 2004). Un clima organizacional positivo, genera sentido de pertenencia por parte de los empleados y se favorece el cumplimiento de las metas y objetivos generales de la organización; sin embargo si el clima es desfavorable debido a la existencia de conflictos (descontentos), el medio es hostil, se puede dañar la salud mental y física de los trabajadores, y como consecuencia se afectan los objetivos de la organización.

1.5.1 Tipos de liderazgo

Pérez, (2011), relaciona los estilos de liderazgo, a través de la consulta de varios autores; en la tabla 1 se presenta una síntesis de los principales rasgos característicos.

Tabla 1 Estilos de liderazgo

Estilo de liderazgo	Rasgos que lo caracterizan
de alcance pleno	Incluye en su estructura la mayor parte de comportamientos de liderazgo conocidos; ofrece un rango más amplio de estilos de liderazgo, más allá de la dicotomía tradicional de los comportamientos de iniciación de estructura y de consideración
carismático	Se establece entre el líder y sus seguidores en un contexto determinado. Los seguidores reconocen y atribuyen rasgos y comportamientos calificados como extraordinarios, esto genera un fuerte vínculo emocional que lleva a los seguidores a la obediencia, compromiso, respeto y confianza en el líder
Liderazgo transaccional	El líder reconoce lo que el seguidor desea obtener de su trabajo y procura velar porque lo obtenga siempre que su desempeño lo justifique; intercambia recompensas y por el esfuerzo demostrado; responde a las necesidades y deseos de sus seguidores siempre y cuando éstos cumplan con el trabajo encomendado
transformacional:	El líder, elevando las probabilidades subjetivas de éxito del seguidor y su nivel de conciencia sobre la importancia y valor de los resultados esperados, impulsa a sus seguidores a un esfuerzo adicional que lo lleva a desempeñarse más allá de sus propias expectativas o de las inicialmente pactadas en la transacción

Fuente: elaborado a partir de Pérez, 2011, p.26

El estilo de liderazgo incide en el desempeño de los individuos, y en general en el desempeño organizacional, esto sucede no solo en el ámbito empresarial sino también académico, tal como refiere González y González (2014). Estos autores refieren que en instituciones educativas, el liderazgo transformacional es el más idóneo dada a las características del líder, (carismático, visionario, flexible, transformativo, e inclusivo) que facilita la formación y crecimiento de los seguidores, o sea de los estudiantes; los resultados de las calificaciones promedio de los estudiantes están influenciados por el liderazgo que ejerce el profesor quien los motiva o no al aprendizaje.

1.5.2 Liderazgo transformacional. Definición e importancia

El liderazgo transformacional, por su repercusión ha sido tratado por varios autores. Una definición del mismo puede ser la emitida por García, Romerosa, y Lloréns, (2007).

“El liderazgo transformacional transmite carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada que mejoran los resultados organizativos” (García, Romerosa, y Lloréns, 2007, p.1).

Un líder carismático transmite poder, respeto, ejemplo y confianza a sus seguidores, quienes reconocen que sus intereses van más allá de su beneficio propio sino que tiene un marcado interés en promover los beneficios de la organización (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez, Cañedo Andalia, 2009; García, Romerosa, Lloréns, 2007). Un líder carismático crea sentido de pertenencia de sus seguidores hacia la organización y el compromiso por el logro de las metas; promueve la inteligencia y el aprendizaje de sus miembros al convertirlos en innovadores a través de la solución de problemas, con lo que se mejora el resultado individual y de la organización.

El liderazgo transformacional, según los criterios de los autores consultados por García, Romerosa, y Lloréns, (2007), incrementa la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, estimula la satisfacción en relación a la supervisión, así como el esfuerzo adicional que realiza el empleado por la organización; mejora el

rendimiento de los empleados, los cuales a sentirse motivados por el trabajo que realizan, se disminuye la rotación del personal. O sea además de ejercer influencia en el desempeño de los subordinados, también actúa sobre los diferentes niveles gerenciales, así como en el diseño del medio ambiente laboral.

El liderazgo transformacional funciona como una balanza que promueve el intercambio y eleva las ideas, lo que motiva a los seguidores a trascender sus propios intereses y desarrollar metas para el bien común. El liderazgo transformacional promueve el empoderamiento, el cual se obtiene a través de un liderazgo participativo donde se comparte la toma de decisiones (Martínez, Prado, y Rivera, 2014, p.1413)

Lo anterior comentado en relación con el liderazgo transformacional evidencia que este por sus características, ejerce influencia en la cultura organizacional y en la productividad, ya que se logra mejorar el compromiso de los empleados hacia las metas de la organización.

Martínez, Prado, y Rivera, (2014), refieren importantes características del liderazgo transformacional citadas por algunos autores (Avolio et al., 2004; Bass y Avolio, 1994; Ismail et al., 2010; Pillai et al., 1999). Estos autores reconocen, la estimulación individual, la consideración individual, la influencia de atributos y la influencia de los comportamientos. Por tanto, los líderes al intentar dar solución a los problemas que se presentan en la organización, estimulan a los seguidores a utilizar su inteligencia, la lógica y su racionalidad, de este modo les estimula a buscar métodos novedosos y creativos.

Este estilo de liderazgo creará consciencia acerca de la razón de ser de la organización y de sus objetivos estratégicos, y teniendo en cuenta que el carisma y poder del líder, se promueve la cultura innovadora. El líder transformacional para lograr sus objetivos, es ejemplo y muestra su compromiso, impulsa la generación de conocimientos, el aprendizaje y la innovación (García, Romerosa y Lloréns, 2007). El líder transformacional ha de proporcionar un adecuado ambiente de trabajo para garantizar la promoción del conocimiento y la creatividad como base para fomentar hábitos de innovación y aprendizaje organizacional y como resultado de estos, obtener ventajas competitivas.

Martínez, Prado y Rivera, B. R. G. (2014), hacen referencia la influencia que ejerce el liderazgo en relación con la visión compartida, el aprendizaje, la innovación y los resultados organizativos. Para ello utilizan un modelo en el cual la variable liderazgo transformacional es una variable exógena latente, la visión compartida es una variable endógena latente de primer grado, y el aprendizaje organizativo, la innovación organizativa y el resultado organizativo son variables latentes de segundo grado (figura 2), el cual se desarrolla a través de la validación de varias hipótesis.

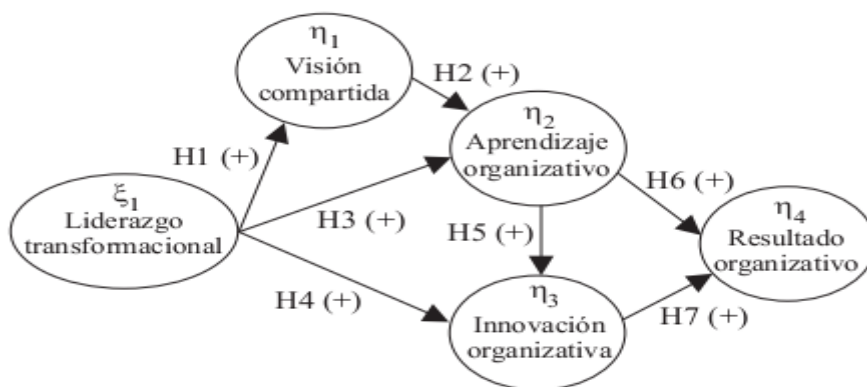


Figura 2 Modelo para el estudio de la influencia que ejerce el liderazgo transformacional.

Fuente: García, Romerosa y Lloréns, (2007) pág.34

Dicho estudio, demostró la existencia de una relación directa y positiva entre el liderazgo transformacional y la visión compartida, el aprendizaje organizativo y la innovación organizativa, reforzando lo que investigaciones previas habían confirmado teóricamente.

A pesar de que el liderazgo transformacional ha sido tratado por numerosos autores, quienes han detallado cada rasgo característico, Cruz-Ortiz, Salanova, y Martínez, (2013), refieren la poca o nula existencia de estudios relacionados con el entrenamiento de este estilo, no se ofrecen herramientas para ello. Este autor hace referencia al experimento realizado por Dvier, Eden, Avolio y Shamir, (2002), en el cual se verificó que la formación basada en el estilo de liderazgo transformacional,

ejerce influencia directa en el comportamiento de los seguidores. La parte de la muestra o grupo control, cuyos entrenadores no fueron capacitados, se comporta sin cambios en su desempeño.

Las investigaciones relacionadas con el liderazgo transformacional, reflejan que las estructuras de las organizaciones además de necesitar líderes para motivar a los individuos, necesitan considerar a los equipos de trabajo en su conjunto, de modo que además de pretender establecer un ambiente positivo y de confianza, de apoyo y coordinación de las tareas productivas, se pueda contribuir al bienestar psicológico de los trabajadores y equipos de trabajo.

En cambio, la ausencia de liderazgo organizacional puede provocar que determinadas empresas, aun teniendo recursos poderosos, no alcancen obtener ventajas competitivas. A pesar que las empresas tienen como objetivo común, crear valor económico, esto no sirve para comprender las razones de su éxito en régimen de competencia. En tal sentido, Pes, (2012), cita a empresas exitosas cuya identidad posee rasgos difíciles de imitar como el caso del liderazgo de Apple por elevada capacidad de innovación, así como otros casos significativos como Mercadona y Carrefour en la comercialización de alimentos y el caso de Zara y Mango en el mercado textil (ropa).

La administración de las empresas contemporáneas se sustenta en la innovación resultante del aprendizaje organizacional que ha sido promovido por la cultura organizacional y el liderazgo. La dirección innovadora ha de propiciar la humanización de las organizaciones, mejora la práctica administrativa, la calidad de la vida laboral de las personas y mejora los niveles de eficacia y eficiencia, así como la sostenibilidad de las organizaciones empresariales y sociales en el futuro.

1.6 El aprendizaje continuo y la gestión del conocimiento

Las condiciones cambiantes del entorno empresarial, obliga a las organizaciones a modificar sus estrategias, y a asumir nuevos retos. En tanto surge la necesidad de “aprender a hacer”. El Aprendizaje Organizacional, conduce a las empresas a mantener la excelencia y la competitividad, y adoptar el “cambio como parte de su filosofía” y “al hombre como el recurso que le adiciona valor a sus procesos”.

El aprendizaje organizacional está dado en el aprendizaje individual por ser la base de todo aprendizaje (Milian Díaz, 2010); su fuente generadora puede ser externa o interna. El aprendizaje organizacional al igual que el aprendizaje individual, experimenta la posibilidad de superar sus límites de conocimientos y trascender, enfrentando nuevos retos y desafíos; este ha sido el camino recorrido por las empresas de clase mundial.

El conocimiento es esencial para aumentar su productividad y competitividad, razón por la que es considerado uno de los activos más importantes de las organizaciones (Medina y Verástegui, 2013).

De igual modo es relevante referir que la nueva “Sociedad del Conocimiento y de la Información” demandan un estilo de liderazgo que afronte la realidad basado en el capital intelectual, el conocimiento, el aprendizaje, la creatividad y el Know how.

La gestión del aprendizaje y de la innovación se convierten en un proceso clave que permite identificar, crear, explotar, renovar, y aplicar flujos de conocimiento de forma novedosa, esto genera nuevas competencias y como consecuencia se obtendrán ventajas competitivas sostenibles y la mejora de la organización.

“El aprendizaje organizativo puede considerarse como la capacidad en el interior de una organización para mantener o mejorar el resultado organizativo basándose en la experiencia” (García, Romerosa, y LLoréns, 2007, p. 26)

El aprendizaje organizacional abarca la adquisición de conocimientos, su socialización su utilización, y la construcción de nuevos conocimientos basados en los conocimientos anteriores y en la experiencia práctica. Por tanto posibilita incrementar la capacidad de la organización para llevar a cabo acciones que conducen a mejores resultados organizativos.

Para fomentar el aprendizaje organizativo es necesario un liderazgo transformacional que enfrente la nueva economía basado en su capital intelectual, de modo que la organización aprenda a través de la experimentación, la comunicación, el diálogo, y el proceso de creación de conocimiento organizativo (García, Romerosa, y LLoréns, 2007). El aprendizaje organizativo favorece la

inteligencia organizativa y ésta a la innovación; el resultado actual es fruto del aprendizaje de ayer y el resultado del mañana será resultado del aprendizaje de hoy. Existe un nexo entre la gestión del conocimiento (GC) o Knowledge Management (KM), el aprendizaje y la innovación de las organizaciones. La evaluación de estas relaciones integradas conocido como ciclo estructural y ciclo operativo (figura 3), lo facilita información útil para la mejora del aprendizaje y la innovación de las organizaciones.

Para gestar el conocimiento, se precisa de una variable que relacione ambos ciclos y el entorno, se trata de la variable actitud. Es esta variable la que conduce a que la gestión del conocimiento y como consecuencia la gestión del cambio e innovación, se generen con éxito.

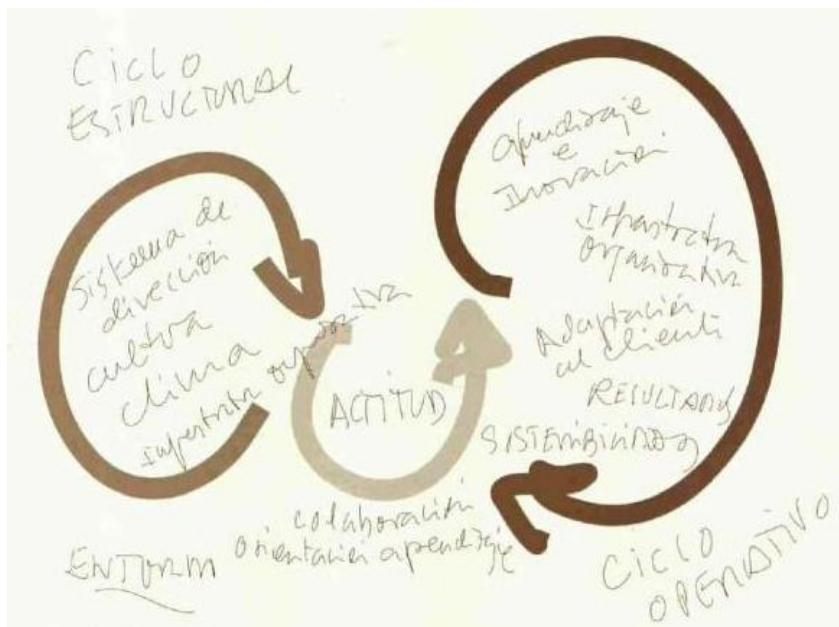


Figura 3 Modelo dinámico de los ciclos estructurales y operativos

Fuente: Miró, 2007, p.127

Por lo general las mejoras organizacionales están influenciadas por el aprendizaje organizativo, pero esto no puede verse como una relación lineal. Es posible, que el aprendizaje adquirido no se utilice correctamente en la práctica y por tanto no proporcione mejoras organizacionales (García, Romerosa, y Lloréns, 2007).

1.6.1 Las empresas gestoras de conocimiento

La universidad realiza una gestión eficaz en la transferencia del conocimiento y la tecnología. A través de las investigaciones que desarrollan las universidades, se contribuye al avance del conocimiento y al desarrollo de nuevas tecnologías como fruto de la innovación de modo que se pueda conducir a las empresas hacia la competitividad. Tal accionar, repercute de forma indirecta en la calidad de vida de los ciudadanos, en el progreso económico y social, así como al desarrollo equitativo y sostenible tanto de las organizaciones como de la nación en que se desarrollan las investigaciones. En este contexto nace la “Universidad Emprendedora”, la cual realiza transferencia de tecnología que contribuyen al desarrollo económico y social de la región donde se ubica (PAZOS, BABÍO, y LÓPEZ, 2012).

La creación de empresas del conocimiento ocupa un lugar destacado, lo cual se debe a que generan efectos positivos en la economía, tales como posibilidades de nuevos empleos, y la contribución al desarrollo de la economía y la sociedad o lo conocido por innovación, entre otros. Un ícono de este tipo de empresas lo constituyen las empresas creadas desde la universidad y conocidas como spin-offs universitarias, las cuales además de generar ingresos, estimulan el desarrollo local, impulsan cambios en las instituciones, permiten incorporar a los graduados al mercado de trabajo; estas empresas por lo general están ubicadas en áreas aledañas a donde fueron creadas (Sánchez, Maldonado, y Velasco, 2014; PAZOS, BABÍO, y LÓPEZ, 2012).

La creación de empresas del conocimiento, para dar cumplimiento a la estrategia de transferencia de tecnología de las universidades es uno de los objetivos de actuales políticos y autoridades académicas.

La transferencia de tecnología de las universidades es uno de los objetivos estratégicos de actuales políticos y autoridades académicas, lo cual se logra mediante la creación de empresas del conocimiento. Estas empresas garantizan el vínculo entre el ámbito académico y el entorno empresarial, y sus resultados de I+D+i contribuyen al desarrollo y al bienestar social.

Las spin-offs universitarias es una modalidad de empresa de base tecnológica creada a partir del conocimiento y/o tecnologías desarrolladas en el seno de la

Universidad bien por grupos de investigación o miembros directamente vinculados con ella. Gracias a un acuerdo formal (transferencia de tecnología o conocimientos) pueden utilizar y explotar comercialmente los resultados de sus investigaciones, contribuyendo al desarrollo económico regional (Sánchez, Maldonado y Velasco, 2014, p.165)

La creación de nuevas empresas es un proceso complejo, sin embargo el número de empresas creadas a partir de las tecnologías desarrolladas por las universidades se ha incrementado en países como EEUU, Inglaterra, Suecia, y España (PAZOS, BABÍO, y LÓPEZ, 2012). Este hecho está justificado por el entorno donde se encuentran, debido a la amplia utilización de las redes sociales, las tecnologías que desarrollan, la existencia de la propiedad intelectual y la existencia de un equipo gestor que dispone de recursos financieros y de habilidades de gestión empresarial. Estas empresas constituyen fuerzas motrices que impulsan el desarrollo tecnológico y el progreso social.

1.7 Cultura organizacional

La cultura organizacional es un reflejo de las conductas que sus miembros toman al enfrentarse a diferentes situaciones. En la actualidad, se ha convertido un tema de interés por parte de la comunidad científica, debido a las implicaciones que tiene la cultura en el desempeño individual y grupal en las organizaciones.

El concepto de cultura organizacional, tiene su génesis en la escuela de Relaciones Humanas de la Administración, en la cual se trataba de investigar cómo afectan los factores ambientales y las condiciones físicas, el desarrollo del trabajo. Sin embargo el concepto como tal se presenta por Pettigrew, (1979), quien la describe como:

“el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado” (Pettigrew, 1979, p.574), citado en Vertel, Paternina, Riaño y Pereira, 2013, p. 2.

Esta definición fue evolucionando, y en la década de los ochenta, muchos autores aportaron detalles. Para entonces Martin y Siehhl (1983), la cultura organizacional está sujeta a cambios que pueden ser casuales, o inducidos tanto por la gerencia como por subculturas que contribuyen al fortalecimiento de la cultura

principal. Esta concepción evoluciona en el en transcurso del tiempo y su transformación la establece Vertel, Paternina, Riaño y Pereira, (2013), quienes expresan la necesidad de conocer e interpretar las creencias y entendimiento de poder en manos de la colectividad, para comprender las el comportamiento de los miembros de la organización, así como para facilitar a gerencia la toma de decisiones que contribuyan al bienestar organizacional.

Una formulación acerca de cultura organizacional que contiene los diversos tipos de variables: culturales, de los sistemas de gestión, del entorno y asociados al resultado final, es la emitida por Alabart y Portuondo (2013).

La cultura organizacional es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización (Alabart y Portuondo, 2003, p.15)

Por regla general, las creencias y los valores organizacionales son traspasados de generación en generación, de modo que forman parte intrínseca de su cultura organizacional. En la cultura ejercen influencia varios factores, siendo significativo el liderazgo, quien a través de su actuar puede modificar el comportamiento y por ende la cultura; por lo que se requiere un liderazgo que genere un clima organizacional favorable de modo que las estrategias se alineen en busca del logro de las metas organizacionales, así como del bienestar psicológico de los trabajadores.

Durante los últimos 20 años, el acontecer económico ha sufrido grandes transformaciones (cese de hegemonía comercial de los EU, surgimiento de economías emergentes, apertura comercial), lo que ha provocado que las organizaciones busquen formas de adaptarse a un nuevo contexto en el que el ambiente organizacional cada vez más complejo y dinámico. El entendimiento de la estrategia organizacional por parte de los trabajadores, es la clave para estimular la adaptabilidad de la organización a los cambios y enfocarse hacia el establecimiento y(o) mejora de ventajas competitivas, esto es posible cuando se fomenta una cultura de participación, donde cada individuo se siente motivado y estimulado a participar

en la toma de decisiones, por tanto, se precisa conocer el tipo de cultura que está institucionalizado en las organizaciones.

1.7.1 Tipos de cultura organizacional

En la literatura se aprecian varias tipologías de cultura organizacional (García, M. 2014; Martínez, Monserrat y Vega, 2013). Estos autores refieren la existencia de cuatro tipos de cultura, ya citadas con anterioridad por Cameron y Quinn (1999).

La primera es la denominada Clan, en la cual se percibe a la empresa como un lugar amistoso para trabajar, las personas comparten mucho entre sí; y los líderes de la organización, en la mayoría de los casos son figuras paternalistas. Otra clasificación es la Adhocracia, que a diferencia de la anterior, los miembros perciben la organización como un lugar dinámico para trabajar, en el cual se desarrolla el espíritu emprendedor y creativo. Los empleados tienden a ser personas creativas y los líderes también son considerados innovadores y asumen con responsabilidad los riesgos. Estas organizaciones se basan en la innovación y el constante crecimiento.

La cultura jerarquizada, es el tercer tipo de cultura. La estructura y la formalización en el trabajo son las características relevantes dentro de la organización. Los líderes de esta organización son buenos coordinadores y organizadores, por lo cual trabajan por mantener la organización cohesionada por el cumplimiento de las reglas.

Finalmente el tipo de cultura denominado Mercado, en el cual la organización está orientada a los resultados. Los empleados tienden a ser competitivos y orientados al cumplimiento de las metas. Dado esto, los líderes son exigentes y competidores, buscan dar cumplimiento a los objetivos de la organización.

Teniendo en cuenta las clasificaciones anteriores, es preciso identificar el tipo de cultura establecida. Hay prácticas que permiten conservarla; muchas técnicas de recursos humanos refuerzan la cultura, tales como el proceso de selección, los criterios para la evaluación del desempeño, la estimulación, la formación y desarrollo, la capacitación de los líderes.

Cada organización tiene sus propias características que son únicas e irrepetibles; la manera en que el clima organizacional y el ambiente interno se manifiestan, repercute en el comportamiento individual y grupal y por ende en la

productividad del trabajo y en los resultados organizacionales. Por tanto puede apreciarse que la cultura organizacional está influenciada por el clima que genera el liderazgo.

1.7.2 Clima organizacional

El clima organizacional está estrechamente ligado a la cultura de la organización. Determina el ambiente laboral que se vive dentro de la organización, así como los niveles de desempeño y la satisfacción laboral de los empleados.

Como clima organizacional se define:

“El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia en el comportamiento y desempeño de los individuos” (Caraveo, 2004, p.84)

El clima organizacional es el resultado de la interacción de las personas, con su grupo y con las condiciones en que se desempeñan. Las experiencias individuales y grupales determinan la percepción de la empresa y el nivel de satisfacción con esta, y por tanto determina el grado de compromiso que se tiene con la organización.

El recurso humano constituye el principal activo de las organizaciones. A través del desempeño de los empleados, las empresas logran sus objetivos, asegurando así su desarrollo y posicionamiento en el mercado. Esto evidencia la importancia de analizar el clima organizacional como factor de competitividad que incide en el éxito de la organización.

1.8 Innovación. Alcance y perspectivas

Pasaron más de 50 años desde la aparición del concepto de Investigación y desarrollo (I+D), (años 40 del siglo pasado), hasta la primera edición del manual de Oslo de la OCDE en 1992, en el que se desarrolla el concepto de innovación y su expresión asociada I+D+i. La evolución del concepto I+D hacia I+D+i es el resultado del cambio tecnológico y de la reorganización de la economía, que ha dado lugar al reconocimiento de estos conceptos como parte de las instituciones a escala nacional e internacional.

El alcance innovador en la empresa no se limita a la realización de actividades de I+D (cuadro 1), sino que puede manifestarse en las aplicaciones prácticas de los resultados de estas en la modificación de los procesos productivos, en las formas de comercialización, en los cambios organizacionales que contribuyen a la mejora de su competitividad. Sin embargo en el concepto de I+D+i se reconoce en la i, el conjunto de actividades innovadoras que la empresa realiza y con las que además de consolidar su posicionamiento en el mercado, estimula el desarrollo y bienestar de la sociedad.

Cuadro 1 Concepto de innovación.

Manual de Oslo
La innovación abarca un cierto número de actividades no incluidas en la I+D, tales como ...
La innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio) de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

Fuente: Manual de Oslo. Tercera edición. OCDE, citado por Laviña y del Rey, 2008, p.22.

La publicación de este manual y sus reediciones contribuyen a consolidar el concepto de innovación, y por otra parte, ha contribuido a que se publique información estadística para medir el desempeño innovador de los países y sus organizaciones empresariales.

La gestión de la innovación tiene carácter estratégico debido a que es un elemento crucial para mejorar sus resultados. Pennings y Harianto, (1992), argumentan que la gestión de la innovación permite recombinar los recursos disponibles, los activos y las habilidades organizativas para generar ventajas competitivas sostenibles (citado por García, Romerosa y Lloréns, 2007).

La innovación precisa de un aprendizaje organizativo, en el que las ideas, acciones, reflexiones y decisiones se intercambian con otros. En tal sentido, la innovación y el aprendizaje organizacional deberían avanzar al unísono, estimulándose e influenciándose mutuamente (García, Romerosa y Lloréns, 2007).

De especial interés resultan algunas ideas de Peter Drucker, (cuadro 2), de modo que se pueda hacer énfasis en la innovación sistemática como base de cualquier actividad empresarial.

Cuadro 2 Innovación según Peter Drucker

...Existen por supuesto innovaciones que surgen de la ocurrencia de un genio. Sin embargo, la mayoría de las innovaciones, especialmente las de mayor éxito, resultan de la búsqueda consciente y sistemática de oportunidades de innovar, que se dan solo en algunas situaciones.

Dentro de una empresa existen cuatro áreas de oportunidad: las ocurrencias inesperadas, las incongruencias, las necesidades de los procesos y los cambios de la industria o del mercado.

Fuera de la empresa, en su entorno social e intelectual, existen tres fuentes adicionales: los cambios demográficos, los cambios de percepción (la moda, lo que es aceptable o no) y el conocimiento nuevo.

A pesar de sus diferencias. Es cierto que estas fuentes coinciden en la naturaleza del riesgo, dificultad y complejidad, además de que el potencial de innovación puede estar al mismo tiempo en más de un área. Pero en conjunto, suponen la gran mayoría de las oportunidades de innovación...

...Una investigación sistemática y dedicada empieza con el análisis de las fuentes de nuevas oportunidades. Dependiendo del contexto, estas fuentes tienen una importancia diferente en cada momento.

En innovación, como en otra iniciativa, hay talento, ingenuidad y conocimiento. Pero una vez que se ha dicho y hecho todo, lo que la innovación requiere, es un trabajo duro, concentrado y decidido. Si faltan la diligencia, la persistencia y el compromiso, el talento, la ingenuidad y el conocimiento no sirven de nada.

Un emprendedor requiere ciertamente algo más que una innovación sistemática, como por ejemplo, una estrategia empresarial clara y unos principios de gestión, que se precisan tanto en una empresa establecida como en las organizaciones de servicios públicos o en nuevas empresas. Pero el verdadero fundamento de la vocación emprendedora es la práctica de la innovación sistemática.

Fuente: Drucker, citado en Laviña y del Rey, 2008, p. 40

Tradicionalmente la innovación y la gestión de la innovación han estado referida al entorno de la producción. En la actualidad destacan los servicios, por tanto innovar en los mismos está en función de la innovación en los procesos y en marketing, teniendo en cuenta no solo el servicio que se ofrece, sino el cómo se ofrece.

En la medida en que las innovaciones sean más difíciles de imitar y valiosas, como las innovaciones de tipo tecnológica, los resultados a obtener por las organizaciones van a ser superiores. En tal caso, Hurley y Hult, (1998), expresó que las organizaciones con mayor capacidad para innovar lograran mejor respuesta del entorno, lo que les permite obtener las capacidades necesarias para mejorar el rendimiento en los resultados organizativos y en la obtención de una ventaja competitiva sostenible; esto indica la posibilidad de una relación directa entre la capacidad de innovación y el resultado de la organización sin embargo García, Romeros, y Lloréns, (2007), cita investigaciones que no relacionan la innovación con resultados sino ente aspectos innovadores diferentes y el resultado que conduce a mejoras organizativas.

Autores como García, Romeros, y Lloréns, (2007), quienes desarrollan un modelo para evaluar el liderazgo transformacional, consideran en la variable innovación organizativa todo aquello que represente un cambio para la organización, no necesariamente tiene que ser nuevo.

En los países desarrollados, las sociedades prosperan debido a la libertad de iniciativa de los ciudadanos; cuando la prosperidad no llega a la mayoría de la población y son significativas las desigualdades, la libertad de empresa pierda apoyo en la sociedad, tal como ha sucedido a consecuencia de la crisis de 2008 (Pes, 2010).

La innovación y el aprendizaje organizacional son reconocidos en el Modelo EFQM (de gestión de la calidad), como instrumentos que retroalimenta al sistema empresarial en la búsqueda de la excelencia. En tal sentido se considera a la innovación como un instrumento de mejora de la actividad empresarial (figura 4).



Figura 4 Modelo FQM
Fuente: Laviña y del Rey, 2008, p.29

Numerosos son los indicadores y criterios sobre la excelencia en la gestión de la innovación, entre ellos destacan la propuesta de Laviña y del Rey, (2008), que abarca varios aspectos (cooperación, organización, cultura, estrategia empresarial), así como considera la estrategia de innovación como una forma permanente de añadir valor. El reconocimiento de que la cadena de valor funciona como una red, y que la experiencia es esencial en los procesos de negocios y en particular en la innovación, fue realizado por Prahalad y Ramaswasmy.

A través de interacciones personales, los consumidores construyen sus propias experiencias y determinan el valor final de los productos o servicios que ofrecen las empresas. La innovación basada en la experiencia precisa entender la forma en que los clientes interactúan con la red de empresa o de consumidores. La figura 5 resume lo comentado.

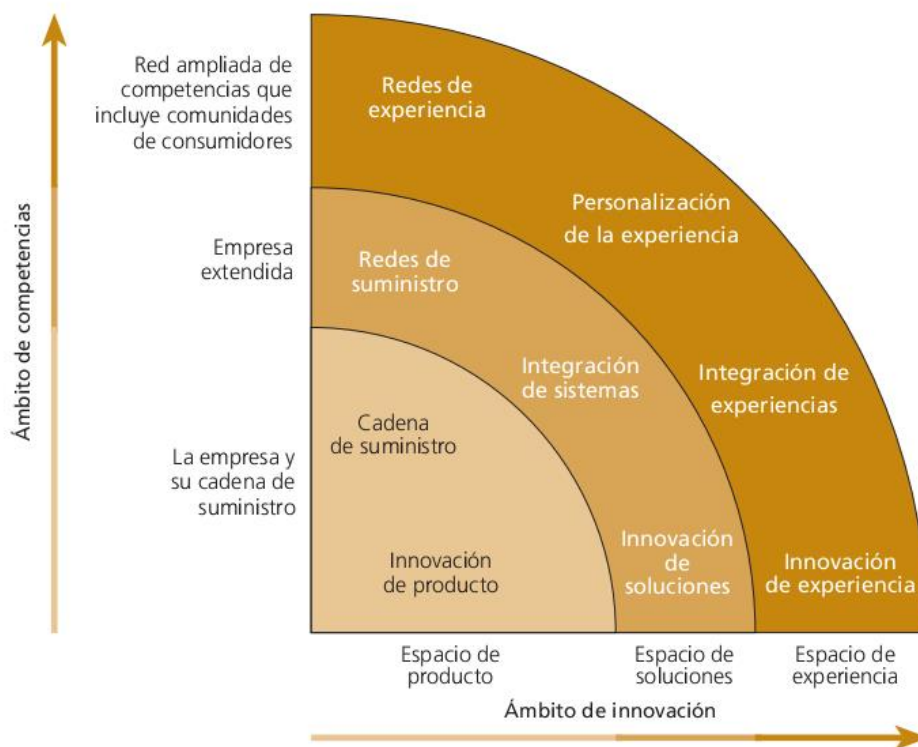


Figura 5 Ámbito de innovación y competencias

Fuente: Prahalad y Ramaswamy, (Laviña y del Rey, 2008, p.49)

La calidad y el costo de sus productos y servicios, y la capacidad de crear entornos de experiencias conjuntamente con sus clientes son rasgos distintivos entre las empresas. Un ejemplo extendido de innovación lo constituye Microsoft, que abarca desde los integradores de sistema hasta las tiendas y proveedores de servicios. Si en este marco de análisis consideramos el efecto de Nash, cada actor cree tomar las decisiones correctas y elecciones oportunas, además de pensar que los demás hacen lo mismo cuando aparece en el mercado de innovación (Laviña y del Rey, 2008).

En el Manual de Oslo distinguen cuatro tipos de innovación: en producto, en proceso, e organización y en marketing, las que toma como referencia Laviña y del Rey, (2008), para desplegar un conjunto de indicadores y su ordenación por cada tipo de innovación; resulta oportuno tenerlos presente para evaluar el potencial innovador de una empresa. Además proporciona por cada criterio o indicador (22 items) una lista de chequeo que facilita el proceso de evaluación de la innovación.

Para que la gestión de la innovación tenga éxito no se trata de plantearse ser excelentes sino más bien en estar conscientes del papel que juega la empresa en su entorno, y centrarse en lo que aprecian y esperan de ella los clientes y proveedores. Por otra parte no se pueden descuidar el riesgo y la aceptación de los fallos.

Hipótesis General.

Existe una influencia positiva entre el liderazgo transformacional y la innovación en la cooperativa objeto de estudio.

1.9 Conclusiones parciales.

La perspectiva teórica consultada fundamenta una serie de teorías estudios, resultados de investigación que relacionan las variables: empresa, liderazgo, aprendizaje continuo, gestión del conocimiento, cultura organizacional y la innovación. Todo lo cual será abordado en esta investigación en las etapas de diagnóstico del objeto de estudio para demostrar la veracidad o no de la hipótesis general para la cooperativa.

Capítulo II. Propuesta Metodológica para el diagnóstico de la relación entre el liderazgo transformacional y la innovación.

2.1 Contexto en el que se realiza la investigación.

Este estudio se desarrolla en la Cooperativa Interprovincial de Transportes Ecuatorianos Pesados CITEP. Está domiciliada en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay la que tiene como finalidades el contribuir a alcanzar el bienestar social, profesional, humano y económico de sus miembros. La misma realiza el servicio de transporte interprovincial a los lugares autorizados por los organismos de tránsito, así como dar a los clientes la mayor comodidad y seguridad en base de tener un personal idóneo, como también unidades nuevas y bien acondicionadas. También la misma ofrece el servicio de transporte en carga pesada a través de su flota de 20 tracto camiones debidamente equipados.

El objeto de estudio es la Gestión empresarial de dicha cooperativa, en la cual existen una serie de factores moderadores, lo cuales se pueden clasificar en internos entre los cuales se pueden mencionar: la cultura organizacional de la empresa, el clima laboral, los procedimientos de gestión empresarial. Los factores externos que influyen en la gestión empresarial serían el macro y micro entorno que rodea a la cooperativa.

2.2. Metodología a emplear (cuantitativa o cualitativa). Tipo de investigación.

Este estudio se sustenta en las tendencias teóricas más actuales acerca de la necesidad de las organizaciones de fomentar la innovación y como el liderazgo influye en este proceso. Lo cual ha sido investigado por: Balsanelli y Cunha, (2015); Alcover, y Gil, (2002), estos han establecido la relación liderazgo con el logro de los fines organizacionales. Por su parte para Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado

Rodríguez, Cañedo Andalia, (2009) los líderes desempeñan un papel activo en el clima y la cultura organizacional. La relación liderazgo innovación ha sido tratada más directamente por Drucker (1997), Denison (1990), y Del Rey y Laviña, (2008) y entre los resultados más significativos se encuentran las investigaciones de García, Romerosa y Lloréns, (2007)

Para llevar a cabo este trabajo, la metodología aplicada para la captación y procesamiento de la información significativa, que permita determinar si existe relación entre el liderazgo transformacional y la innovación, se llevó a cabo aplicando un enfoque cuantitativo.

Este enfoque se basa según Sampieri et al (2010, p. 4): “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.”

La secuencia de este tipo de enfoque para llevar a cabo la investigación se muestra en la figura 6.

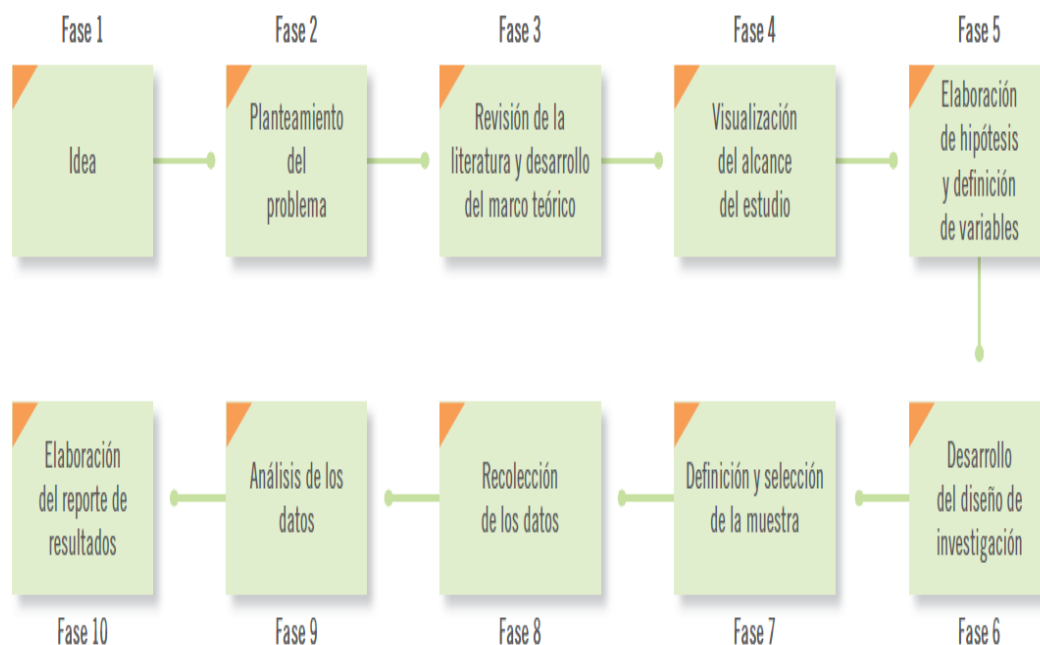


Figura 6 Proceso Cuantitativo.

Fuente: Tomado de Sampieri et al. (2010, p. 5).

La hipótesis de partida en esta investigación plantea que existe una relación entre el liderazgo transformacional y la innovación en la cooperativa objeto de estudio.

El diseño de investigación es no experimental, puesto que no se manipulan las variables, sino que se observa su comportamiento en estado natural, el tipo de investigación según los medios empleados es de campo el cual se caracteriza por analizar una situación problémica en el lugar real donde se desarrollan los hechos objeto de investigación.

Según el propósito es una investigación aplicada porque va a generar conocimientos en forma de teorías o modelos para ser aplicados dentro de la cooperativa y le permita a esta gestionar y obtener resultados de innovación y según el nivel de análisis es una investigación transversal correlacional puesto que se aplica un instrumento de recolección de datos (cuestionario) una sola vez en el tiempo y se busca conocer el grado de relación entre los indicadores del liderazgo transformacional y la innovación mediante recolección de datos y su procesamiento estadístico.

El método fundamental de investigación en este caso se basa en el paradigma Inductivo/cuantitativo el cual parte del análisis de los resultados teóricos precedentes acerca del objeto de estudio, (el análisis va de lo general a lo particular) los modelos que establecen la relación entre las variables, enunciar hipótesis, diagnosticar los hechos (recolección de datos empíricos) verificación (estudio del comportamiento de las variables en la unidad de análisis, mediante métodos estadísticos y comparación con otros estudios, llegar a nuevos resultados que se enuncian como resultados científicos.

2.3. Variables de estudio. Operacionalización.

Las variables objeto de estudio son: el liderazgo transformacional y la innovación en la cooperativa **CITEP**. La definición conceptual y operacional de las mismas se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2 Operacionalización de las variables.

Constructo	Definición conceptual	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores
Liderazgo transformacional	<p>El liderazgo transformacional se caracteriza por transmitir carisma e inspiración y construir una visión compartida, generar ideas y estimular intelectualmente al equipo de trabajo, generando en estos compromiso, a la vez que mantiene con cada uno de los miembros una consideración individualizada que mejoran los resultados organizativos. Adaptado por el autor de (García, Romersosa y Lloréns, 2007)</p>	Liderazgo para la innovación	Compromiso de líder con la innovación	<p>Visionario del desarrollo y el crecimiento de la empresa. Coach del equipo de innovación Disposición a asumir desafíos. Capacidad de llevar a cabo el proceso de gestión de la innovación. Capacidad de fomentar la creatividad dentro de los grupos de trabajo. El líder fomenta las nuevas iniciativas dentro del grupo independientemente de los resultados.</p>
		Liderazgo estratégico	Capacidad para gestionar estratégicamente la empresa	<p>La empresa dispone de un Plan estratégico donde están establecidos los proyectos de innovación que necesita la empresa. El líder tiene claro los objetivos y metas y conduce al grupo hacia ellos. El líder estimula la definición clara de objetivos en función de los recursos disponibles. El líder identifica y cuida a los clientes estratégicos del negocio. El líder reconoce la necesidad de cambio en la percepción estratégica de la cooperativa. El líder fomenta el estudio de la competencia y la asimilación por parte de la cooperativa de las mejores prácticas. El líder fomenta un sistema de comunicación, dialogo y confianza entre los equipos de trabajo para conseguir los objetivos propuestos.</p>

Constructo	Definición conceptual	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores
Liderazgo transformacional	El liderazgo transformacional se caracteriza por transmitir carisma e inspiración y construir una visión compartida, generar ideas y estimular intelectualmente al equipo de trabajo, generando en estos compromiso, a la vez que mantiene con cada uno de los miembros una consideración individualizada que mejoran los resultados organizativos. Adaptado por el autor de (García, Romerosa y Lloréns, 2007)	Liderazgo para fomentar el aprendizaje continuo.	Aprendizaje continuo	El líder fomenta la capacidad de desaprendizaje dentro de la cooperativa. Capacidad para instaurar el aprendizaje continuo como valor dentro de la organización. Conciencia del directivo del aprendizaje como clave en la ventaja competitiva de la empresa.
		Liderazgo del cambio	Gestión del cambio	El líder motiva a cambios innovadores de acuerdo con las necesidades competitivas de la empresa. Conocimiento de lo que se ha de cambiar. Disposición para asignar los recursos Capacidad de liderar y ejecutar el proceso de cambio. Reacción rápida frente a los cambios sin afectar el funcionamiento de la empresa. Compromiso público y privado con el cambio.
		Liderazgo para la mejora de los procesos internos	Gestión de procesos internos.	El líder fomenta un ambiente de trabajo de oportunidades, con autonomía y autoridad. Capacidad del líder de resolver problemas de forma ágil y segura. El líder fomenta la colaboración y el trabajo en equipo para llevar a cabo un nuevo proyecto. El líder apoya las iniciativas dirigidas a la mejora de los procesos internos de la cooperativa

Constructo	Definición conceptual	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores
Innovación.	Capacidad estratégica de la organización para estructurarse en red y generar continuamente buenas ideas, convertirlas en productos o servicios con éxito comercial o ponerlas en prácticas en procesos comerciales o gerenciales para garantizar la competitividad de la misma. (Guía para la autoevaluación de la gestión de la innovación empresarial, 2009)	Resultado de Innovación.	Innovación en productos.	Nuevos productos, Incremento de las ventas. Reducciones de costes de recursos por producto o servicio
			Innovación en procesos.	Nuevos o rediseñados procesos o servicios. Reducciones de tiempo en los procesos de producción, distribución o comercialización. Incremento de la productividad. Mejora de la calidad de los productos, procesos o servicios existentes. Incorporación de nuevas tecnologías, o rediseño de estas
			Innovaciones de Marketing o comercialización.	Nuevas o rediseñadas formas de comercialización de los productos.
			Innovación en Organización.	Introducción de cambios en las formas de organización y gestión de la empresa u organización. Cambios en la organización y administración del proceso productivo, o de servicios. Incorporación de nuevas estructuras organizativas o rediseño de la existente. Implementación de nuevas orientaciones estratégicas, o cambios parciales en las existentes.
			Resultados totales.	Satisfacción del cliente con las actividades de innovación. Satisfacción de los accionistas. Número de patentes, modelos de utilidad, y otros mecanismos de protección de resultados. Nivel de posicionamiento y competitividad de la empresa, por los resultados de innovación.

Fuente: Elaborado por el autor a partir de Alabart, 2015.

2.4. Unidad de análisis. Población y muestra. Procederes a emplear en el trabajo de campo. Medida de la realidad. Criterios de calidad.

La unidad de análisis de esta investigación estuvo constituida por 41 trabajadores, que representan el total de la población de estudio. Al ser una población pequeña, no es necesario calcular el número de la muestra.

Para llevar a cabo este trabajo la metodología aplicada se basó en realizar un diagnóstico mediante investigación de campo para obtener datos empíricos del comportamiento del liderazgo y la innovación a través de la aplicación de un cuestionario por una única vez durante los meses de enero a marzo de 2015. La encuesta utilizada ver Anexo X se basa en 18 ítems para medir el comportamiento del liderazgo transformacional y 18 ítems para medir el comportamiento de la cooperativa y los resultados de innovación.

La encuesta se aplicó por parte de la especialista de recursos humanos, la cual convocó a todo el personal de la cooperativa a una sesión de trabajo donde se explicó la importancia de la sinceridad en las respuestas, que no existían respuestas correctas ni incorrectas, solo se trataba de la percepción que tenía cada uno sobre el comportamiento de cada ítem a medir dentro de la cooperativa. El llenado de la encuesta tomó unos 45 minutos y fue efectiva en la totalidad de las respuestas para el total de la población no generando datos perdidos.

Para comprobar la validez de la encuesta, lo cual determina las medidas de la realidad y sus criterios de calidad se aplicó la prueba Alfa de Cronbach. El coeficiente Alfa de Cronbach es un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems. Entre las ventajas de esta medida se encuentra la posibilidad de evaluar cuánto mejoraría (o empeoraría) la fiabilidad de la prueba si se excluyera un determinado ítem.

Se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 3 Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,777	,787	36

Fuente: SPSS

En esta tabla se puede observar que el coeficiente Alfa de Cronbach es de 0,07, muy próximo al valor establecido como aceptable de 0,8, por lo que se puede afirmar que existe una fiabilidad aceptable para los datos seleccionados. A mayor valor de Alfa, mayor fiabilidad. El mayor valor teórico de Alfa es 1.

A continuación se analiza la tabla de Estadísticos, total elemento. En la misma se trata de analizar qué pasaría con el coeficiente Alfa de Cronbach, si se elimina algunas de los ítems de los datos analizados. Por ejemplo si se elimina el subíndice Capacidad motivadora, el coeficiente Alfa se eleva a .805, aumentando la fiabilidad de los datos elegidos. Si se elimina cualquier otra variable, el coeficiente Alfa se mantiene en el mismo rango, solo aumenta si se elimina la variable antes descrita.

Tabla 4 Estadísticos total-elementos.

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Visión de los directivos	121,00	66,500	,184	.	,775
Creación de oportunidades	121,05	66,948	,139	.	,777
Liderazgo en solución de problemas	120,98	68,074	,039	.	,780
Capacidad de convocatoria	121,10	66,340	,216	.	,774
Responsabilidad en toma de decisiones	121,10	64,990	,359	.	,768
Claridad en plantear objetivos	121,00	69,600	-,126	.	,784
Racionalidad de los directivos	121,07	66,370	,213	.	,774
Atracción a los clientes	121,46	65,655	,244	.	,773
Capacidad motivadora	121,37	73,988	-,404	.	,805
Implementación de cambios	121,44	64,602	,296	.	,770
Mejoras en la empresa	121,20	69,461	-,098	.	,789
Capacidad en impulsar la creatividad	121,27	66,651	,103	.	,780
Adaptación al cambio	121,20	67,311	,078	.	,780
Recursos para proyectos	121,12	66,610	,145	.	,777
Promoción de procesos de innovación	121,12	63,010	,443	.	,763
Apoyo a la gestión de los procesos	121,02	63,974	,436	.	,765
Implementación de ideas novedosas	121,05	65,248	,284	.	,771
Adaptación de procesos de la competencia	121,05	64,248	,379	.	,767
Implicaciones del proceso de innovación	121,37	69,638	-,112	.	,789

Innovación para desarrollo de empresa	121,32	65,172	,257	.	,772
Organización del proceso de innovación	121,17	64,495	,358	.	,768
Capacidad de compartir el conocimiento	121,17	63,445	,407	.	,765
Comunicación en empresa	121,12	64,110	,368	.	,767
Presupuesto para innovación	121,20	64,561	,312	.	,770
Plan estratégico para desarrollo	121,07	67,220	,112	.	,778
Innovación en procesos estratégicos	121,05	65,548	,276	.	,771
Innovación para mejorar servicios	120,90	67,590	,109	.	,777
Innovación para mejoras tecnológicas	121,41	65,749	,196	.	,775
Socios involucrados en el proceso de innovación	121,17	62,895	,513	.	,761
Innovaciones para mejorar la satisfacción al cliente	121,07	62,320	,565	.	,759
Innovación y beneficio a los clientes	121,07	62,420	,639	.	,758
Metas para llegar a los clientes	121,07	61,520	,607	.	,756
Eficiencia en comercialización de productos y servicios	121,00	62,400	,500	.	,761
Mejorar calidad de productos y servicios	120,98	61,824	,623	.	,756
Gestión del conocimiento	120,93	61,470	,595	.	,756
Indicadores de gestión para medir la satisfacción de clientes	120,83	64,045	,577	.	,763

Fuente: SPSS

2.5. Tabulación en Matrices de datos. Métodos de Análisis de datos.

Para el análisis de los datos obtenidos en este trabajo, se utilizó el paquete estadístico SPSS (versión 22) el cuál es muy efectivo para investigaciones sociales. Para el análisis se elaboró la matriz de datos, Ver anexo 2

2.6 Métodos de Análisis de datos. Análisis correlacional de las variables objeto de estudio.

Teniendo en cuenta que se quiere probar la hipótesis de que existe una estrecha relación entre las variables en estudios, liderazgo e innovación y además se desea determinar cuáles de los indicadores seleccionados para cada una de las variables son realmente significativos para las misma, se ha determinado que el análisis de los mismos, debe ser realizado a través del análisis de la correlación canónica (ACC).

El ACC es una técnica del análisis estadístico lineal de múltiples variables, referida originalmente por Hotelling (1935). En la actualidad es muy usada en diversas ramas del conocimiento, como la química, la biología, la meteorología, la inteligencia artificial, ciencias del conocimiento, ciencias políticas, sociología, psicometría, investigaciones de educación y ciencias de administración con el objetivo de examinar las relaciones multidimensionales entre diversas variables independientes y dependientes (Badii, 2007).

Este es el método más extendido de la rama de las técnicas estadísticas multivariadas. Se relaciona específicamente con múltiples métodos de dependencia. Como en el método de la regresión, el fin de la correlación canónica es medir la importancia de la relación, en este caso en particular, entre los dos conjuntos de variables (dependiente e independiente). Se iguala al análisis factorial en la creación de compuestos de variables. Se asemeja también al análisis discriminante en su capacidad para establecer las dimensiones independientes para cada conjunto de variables que origina la correlación máxima entre las dimensiones. Podemos decir entonces que la correlación canónica

equipara la disposición óptima o la dimensionalidad de cada conjunto de variables, que hace máxima la relación entre los conjuntos de variables dependientes e independientes (Badii, 2007).

El análisis de correlación canónica presenta la agrupación entre los conjuntos de variables múltiples dependientes e independientes. Para ello, el método desenvuelve diversas funciones canónicas que maximizan la correlación entre combinaciones lineales, las que son conocidas además como valores teóricos canónicos, que son conjuntos de variables dependientes e independientes. Las funciones canónicas se basan objetivamente en la correlación entre dos valores teóricos canónicos, uno para las variables dependientes y otro para las independientes. También la correlación canónica presenta la característica de obtener valores teóricos maximizando la correlación. Este proceso no acaba con la obtención de una relación simple entre los conjuntos de variables, también se obtienen varias funciones canónicas (Badii, 2007).

Este método, según Badii, tiene los siguientes objetivos (Badii, 2007):

1. Determinar si dos conjuntos de variables (medidas realizadas sobre los mismos objetivos) son independientes uno de otro o, inversamente, determinar la magnitud de las relaciones que pueden existir entre los dos conjuntos.
2. Obtener un conjunto de ponderaciones para cada conjunto de variables criterio y variables predictoras, en el caso de que existan las dos, para que las combinaciones lineales de cada conjunto estén correlacionadas de forma máxima. Las funciones lineales adicionales que maximizan la restante correlación son independientes de los conjuntos anteriores de combinaciones lineales.
3. Explicar la naturaleza de cualquiera de las relaciones existentes entre los conjuntos de variables criterio y variables predictoras, generalmente mide la contribución relativa de cada variable a las funciones canónicas.

2.7 Conclusiones parciales.

Los resultados del estudio son de tipo informativo por lo que tiene gran importancia el diseño de la encuesta, su validez y el determinar la relación entre los grupos de items que caracterizan el liderazgo y la innovación. Para determinar la validez de la encuesta se usó el coeficiente alfa de cronbach cuyo valor es de 0,07, muy próximo al valor establecido como aceptable de 0,8, por lo que se puede afirmar que existe una fiabilidad aceptable para los datos seleccionados. La unidad de análisis estuvo constituida por el total de la población, lo que garantiza la representatividad de los resultados. Para determinar el grado de correlación entre los items de cada constructo se usa el análisis estadístico lineal de múltiples variables, actualmente conocido como análisis de la correlación canónica (ACC).

Capítulo III. Resultados. Discusión. Sistema de Gestión de la innovación para la cooperativa CITEP

3.1 Análisis de los resultados de la encuesta

Luego de la aplicación de la encuesta y su procesamiento mediante métodos de estadística descriptiva se muestran los siguientes resultados:

El primer grupo de preguntas se basa en información demográfica de la población objeto de estudio tales como la edad, el sexo, la titulación y el tiempo de servicio en la empresa. Estos resultados pueden ser vistos en el Anexo 3.

3.1.1 Resultado y análisis del segundo grupo de preguntas.

3.1.1.1 Frecuencias marginales

En este análisis se comienza mostrando la cantidad de personas encuestadas que responden a cada una de las preguntas realizadas en la encuesta. Las respuestas a las preguntas son múltiples, existiendo un total de 5 opciones para cada una de ellas. Se tienen dos variables, el liderazgo y la innovación, existiendo 18 indicadores para cada una de ellas. Cada pregunta responde a los diferentes indicadores, observándose el comportamiento de cada una de las variables a través de las mismas, que tienen 5 respuestas diferentes:

1. Totalmente en desacuerdo (TED).
2. En desacuerdo (ED)
3. Sin opinión (SO)
4. De acuerdo (DA)
5. Totalmente de acuerdo (TDA)

Se propone una escala del 1 al 5, donde el 1 corresponde a TED, el 2 a ED, el 3 a SO, el 4 a DA y el 5 a TDA. Se plantean dos conjuntos o dimensiones que corresponden a cada una de las variables y se pretende determinar si realmente el liderazgo y la innovación están relacionadas entre sí y buscar cuáles de los indicadores para cada variable son los más significativos y cuanto aportan a cada una de ellas.

Aquí se presentarán algunas de las tablas de las frecuencias de los ítems más representativos, el resto se podrán observar en el Anexo 4.

1. Eficiencia en la comercialización de los productos

Tabla 5 Eficiencia en la comercialización de los productos

Eficiencia en comercialización de productos y servicios	
	Frecuencia marginal
TED	1
ED	3
SO	8
DA	29
TDA	0
Perdidos	0
Perdidos dentro del conjunto	0

Fuente: SPSS

Aquí se puede observar que hay 29 empleados que están de acuerdo con la gestión que se realiza para este indicador, hay 8 que no opinan, 3 que están en desacuerdo y 1 en total desacuerdo. Esto muestra que para este ítem los resultados son satisfactorios.

2. Gestión del conocimiento

Tabla 6 Gestión del conocimiento

Gestión del conocimiento	
	Frecuencia marginal
TED	1
ED	3
SO	5
DA	32
TDA	0
Perdidos	0
Perdidos dentro del conjunto	0

Fuente: SPSS

Aquí se puede observar que 32 de los encuestados están de acuerdo con la forma en que se trata este indicador, 5 no tienen respuesta, 3 están en desacuerdo y uno en total desacuerdo.

3. Metas para llegar a los clientes

Tabla 7 Metas para llegar a los clientes

Metas para llegar a los clientes	
	Frecuencia marginal
TED	1
ED	2
SO	13
DA	25
TDA	0
Perdidos	0
Perdidos dentro del conjunto	0

Fuente: SPSS

Para este indicador es significativo que 13 de los encuestados no tienen ninguna respuesta, aunque 25 opinan estar de acuerdo, dos están en desacuerdo y uno en total desacuerdo. Aquí se recomienda prestar atención a este ítem por la cantidad de empleados que no opinan para esta gestión, lo cual muestra desconocimiento de estas metas, muy importantes, pues esta es una empresa de servicio.

4. Indicadores de gestión para medir la satisfacción de los clientes

Tabla 8 Indicadores de gestión para medir la satisfacción de clientes

Indicadores de gestión para medir la satisfacción de clientes	
	Frecuencia marginal
TED	0
ED	1
SO	8
DA	32
TDA	0
Perdidos	0
Perdidos dentro del conjunto	0

Fuente: SPSS

En esta tabla de frecuencia es notorio que 32 de los encuestados están de acuerdo con la gestión de este indicador, 8 no tiene opinión y solo uno está en desacuerdo. Esto indica la importancia de los clientes para esta empresa.

5. Capacidad en impulsar la actividad creatividad

Tabla 9 Capacidad en impulsar la creatividad

Capacidad en impulsar la creatividad	
	Frecuencia marginal
TED	0
ED	10
SO	8
DA	23
TDA	0
Perdidos	0
Perdidos dentro del conjunto	0

Fuente: SPSS

Con la gestión para impulsar la creatividad en la empresa están de acuerdo 23 de los encuestados, 8 no tienen opinión y hay 10 encuestados que están en desacuerdo con este indicador, cuestión que se debe tomar en cuenta para un posterior análisis.

6. Innovación para mejorar tecnologías

Tabla 10 Innovación para mejorar servicios

Innovación para mejorar servicios	
	Frecuencia marginal
ED	0
2	1
SO	11
DA	29
TDA	0
Perdidos	0
Perdidos dentro del conjunto	0

Fuente: SPSS

3.1.2.2 Resultados del análisis de correlación canónico.

Tabla 11 Ajuste de las variables

Resumen del análisis				
		Dimensión		Suma
		1	2	
Pérdida	Conjunto 1	,000	,000	,000
	Conjunto 2	,000	,000	,000
	MTEDia	,000	,000	,000
Autovalores		1,000	1,000	
Ajuste				2,000

Fuente: SPSS

Aquí se observa que el modelo tiene un ajuste perfecto, pues la suma tiene que dar un valor muy próximo a 2 y da exactamente 2, ya que se está trabajando con dos dimensiones, al verificar la relación que existe entre las variables liderazgo e innovación. Podemos decir de manera general entonces, que el modelo de la correlación canónica aplica para estas variables y que las mismas están fuertemente relacionadas.

A continuación se analizará el grado de significación de cada uno de los indicadores de las variables anteriormente mencionadas, viendo como estos realmente influyen en el comportamiento de las mismas, basando el estudio en los ajustes de esos indicadores.

En nuestro caso nosotros tenemos 2 variables, lo que indica que tenemos dos dimensiones o conjuntos y dentro de cada uno de ellos tenemos 18 indicadores, el objetivo es ver si el ajuste entre las dimensiones es apropiado, para esto el ajuste múltiple que se describe abajo tiene que tener una suma de valores propias próxima a 2, que es nuestra dimensión, si está muy alejada de 2, entonces el modelo o la técnica usada no es válida. Luego se analizan la importancia o la significación de cada uno de los indicadores de las variables, tanto en una como en otra variable, y la significación de los indicadores de una variable en la otra.

A partir de aquí se puede determinar cuáles indicadores son los que más inciden en cada una de las variables y si estas están bien correlacionadas. Hay que analizar en la tabla del ajuste, primeramente las perdidas, si estas son próximas a cero, entonces el modelo tiene un buen ajuste y es el adecuado para las variables en estudio. Luego vemos el ajuste múltiple y seleccionamos aquellos indicadores que tengan la suma más próxima a 1, estos serán los más representativos de las dimensiones. Luego observamos en cada una de las dimensiones donde esta aporta más, que será en aquella que tenga mayor valor. Ver Anexo 5.

En el caso de los ajustes podemos ver que las diferencias en la tercera columna, que corresponde a las pérdidas son cero, por lo que se reafirma que se escogió bien el modelo, siendo bien definidas las escalas de las variables, o sea que se seleccionaron adecuadamente las escalas de los valores.

Para el ajuste múltiple, se deben observar los valores de la columna suma, observando los más altos. Ver Anexo 6.

A partir de este resumen se puede observar que los indicadores que más aportan al modelo son:

1. Eficiencia en la comercialización de los productos
2. Gestión del conocimiento
3. Metas para llegar a los clientes
4. Indicadores de gestión para medir la satisfacción de los clientes
5. Capacidad en impulsar la actividad creatividad
6. Innovación para mejorar tecnologías

Los tres primeros indicadores tienen un mayor aporte a la variable de innovación, así como el indicador de Capacidad en impulsar la actividad creatividad. Los indicadores de gestión para medir la satisfacción de los clientes y la innovación para mejorar las tecnologías aportan más a la variable de liderazgo.

También se muestran aquellos indicadores cuya suma en el ajuste múltiple es mayor que 0.2, teniendo en cuenta que son también significativas para el análisis, indicando su aporte a cada una de las dimensiones correspondientes. Se puede entonces resumir que de los 36 indicadores presentados, los más significativos son los 20 que se relacionan en la tabla 7, debiendo prestar especial atención a los mismos en la realización de la propuesta.

Se verá a continuación la gráfica de saturaciones en componentes, la que muestra gráficamente lo que se ha dicho con anterioridad, a partir del análisis de la tabla 6. El gráfico se realiza situando en el eje horizontal a la dimensión 1, que corresponde con la variable liderazgo y en eje vertical a la dimensión 2, correspondiente a la variable innovación. Es de destacar que los subindicadores que se encuentran más alejados del punto (0,0), son aquellos que más aportan a las respectivas dimensiones.

Si se observa con atención, se podrá ver que las representaciones gráficas coinciden con lo observado de forma analítica, siendo los indicadores más representativos o que más aportan a la dimensión 1 la eficiencia en la comercialización de los productos, la gestión del conocimiento, las metas para llegar a los clientes y la capacidad en impulsar la actividad creatividad. Así mismo los que más aportan a la dimensión 2 son los indicadores de gestión para medir la satisfacción de los clientes y la innovación para mejorar tecnologías. Es de destacar que aquí solo se señalan los 6 más significativos, o sea los que más aportan a ambas dimensiones.

El resto de los indicadores, que se mencionan como significativos en este análisis, tienen su aportación a cada una de las dimensiones, lo que se puede observar en las tablas 6 y 7 y al mismo tiempo en el gráfico. Esto lo podemos ejemplificar con los subindicadores innovación para mejorar los servicios, que aporta más a la dimensión 1 y la capacidad de compartir el conocimiento que aporta más a la dimensión 2.

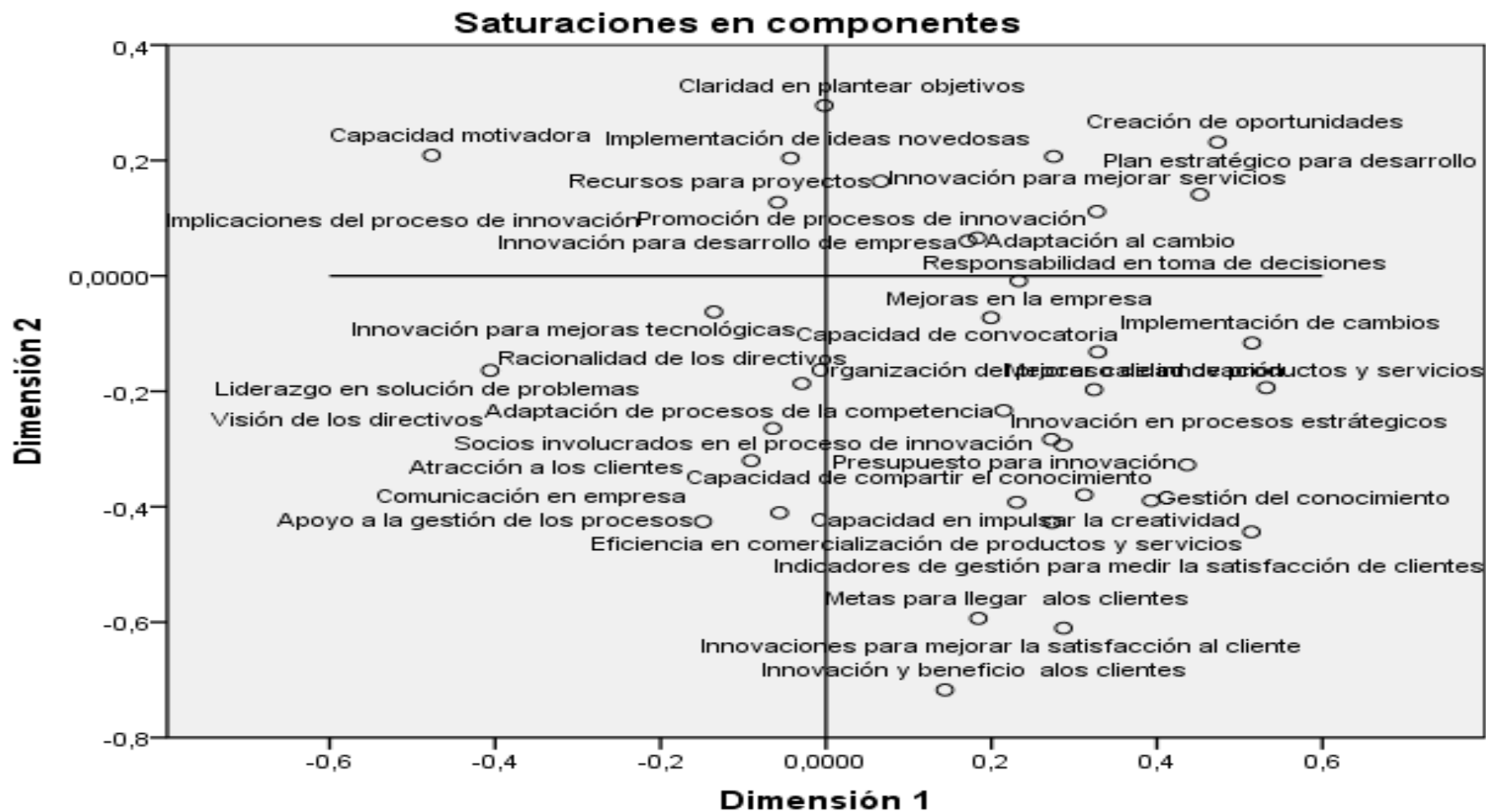


GRÁFICO 1 Saturaciones en componentes. Fuente: SPSS

3.1.2.3 Cuantificaciones

En esta etapa se puede observar, a partir de las respuestas dadas por los encuestados y las puntuaciones escogidas para cada una de ellas, las cuantificaciones de los subindicadores de cada uno de los indicadores seleccionados para cada una de las variables. Aquí se puede observar la incidencia de estos subindicadores para los indicadores correspondientes en las respectivas variables, pudiendo ver la frecuencia marginal, o sea la cantidad de encuestados que seleccionaron cada subindicador, del indicador correspondiente y a cuál de las dimensiones estudiadas (liderazgo o innovación), aporta más cada uno de ellos, lo que a su vez contribuye con el aporte del indicador a cada una de las variables o dimensiones, lo que se refleja finalmente en la tabla del ajuste múltiple y simple

Aquí solo se pondrán en el informe el resumen de las 6 variables más significativas, a partir del análisis que se realizó en el subepígrafe anterior.

1. Eficiencia en la comercialización de los productos

Tabla 12 Eficiencia en comercialización de productos y servicios. Coordenadas de categorías simples

	Frecuencia marginal	Cuantificación	Coordenadas de categorías simples	
			Dimensión	
			1	2
TED	1	-3,170	1,708	-2,650
ED	3	-2,146	1,157	-1,794
SO	8	-,938	,505	-,784
DA	29	,590	-,318	,493
TDA	0	,000		
Perdidos	0			

Fuente: SPSS

Tabla 13 Eficiencia en comercialización de productos y servicios. Coordenadas de categorías múltiples

	Coordenadas de categorías múltiples	
	Dimensión	
	1	2
TED	1,708	-2,650
ED	1,157	-1,794
SO	,505	-,784
DA	-,318	,493
TDA		
Perdidos		

Fuente: SPSS

Se observa para este indicador que la respuesta más recurrente es DA (de acuerdo), o sea que 29 de los encuestados, están de acuerdo con la gestión que se realiza para este indicador. Aquí 8 empleados no responden la pregunta, existe un empleado en total desacuerdo con las políticas en este sentido y tres en desacuerdo. En la cuantificación es de destacar que entre menos personas dan la respuesta correspondiente, esta es más negativa, lo que significa la poca significancia de la categoría para el indicador, por el contrario entre más escogida es la categoría, el valor es positivo y por ende indica mayor significación. Si la categoría no es seleccionada por ningún encuestado entonces la significación es cero.

Por el contrario en el análisis de las coordenadas de categorías simples y múltiples, se comporta de manera opuesta, las categorías más respondidas toman valores negativos y positivos entre menos uno y cero.

1. Gestión del conocimiento

Tabla 14 Gestión del conocimiento. Coordenadas de categorías simples

	Frecuencia marginal	Cuantificación	Coordenadas de categorías simples	
			Dimensión	
			1	2
TED	1	-3,486	,157	3,030
ED	3	-2,447	,110	2,127
SO	5	-,863	,039	,750
DA	32	,473	-,021	-,411
TDA	0	,000		
Perdidos	0			

Fuente: SPSS

Tabla 15 Gestión del conocimiento. Coordenadas de categorías múltiples

	Coordenadas de categorías múltiples	
	Dimensión	
	1	2
TED	,156	3,030
ED	,113	2,127
SO	,036	,750
DA	-,021	-,411
TDA		
Perdidos		

Fuente: SPSS

La respuesta más recurrente en este indicador, como en los anteriores es DA (de acuerdo), ya que 32 de los encuestados, están de acuerdo con la gestión que se realiza. Aquí solo 5 empleados no responden la pregunta, cifra no muy significativa, hay un empleado en total desacuerdo con las políticas en este sentido y tres en desacuerdo. Entre menos personas dan la respuesta correspondiente, esta es más negativa, lo que significa la poca significancia de la categoría para el indicador, por el contrario entre más escogida es la categoría, el valor es positivo y por ende indica mayor significación. Si la categoría no es seleccionada por ningún encuestado entonces la significación es cero.

Por el contrario en el análisis de las coordenadas de categorías simples y múltiples, se comporta de manera opuesta, las categorías más respondidas toman valores negativos próximos a uno.

2. Metas para llegar a los clientes

Tabla 16 Metas para llegar a los clientes. Coordenadas de categorías simples

	Frecuencia marginal	Cuantificación	Coordenadas de categorías simples	
			Dimensión	
			1	2
TED	1	-4,208	2,016	2,954
ED	2	-1,890	,906	1,326
SO	13	-,646	,309	,453
DA	25	,655	-,314	-,460
TDA	0	,000		
Perdidos	0			

Fuente: SPSS

Tabla 17 Metas para llegar a los clientes. Coordenadas de categorías múltiples

	Coordenadas de categorías múltiples	
	Dimensión	
	1	2
TED	2,021	2,950
ED	,900	1,330
SO	,310	,453
DA	-,314	-,460
TDA		
Perdidos		

Fuente: SPSS

Aquí se puede ver que para este indicador, la respuesta más recurrente es DA (de acuerdo), o sea que 25 de los encuestados, están de acuerdo con la gestión que se realiza para este indicador. Es significativo que 13 empleados no responden la pregunta, cifra no despreciables, hay un empleado en total desacuerdo con las políticas en este sentido y dos en desacuerdo. En la cuantificación es de destacar que entre menos personas dan la respuesta correspondiente, esta es más negativa, lo que significa la poca significancia de la categoría para el indicador, por el contrario entre más escogida es la categoría, el valor es positivo y por ende indica mayor significación. Si la categoría no es seleccionada por ningún encuestado entonces la significación es cero.

Por el contrario en el análisis de las coordenadas de categorías simples y múltiples, se comporta de manera opuesta, las categorías más respondidas toman valores negativos próximos a uno.

3. Indicadores de gestión para medir la satisfacción de los clientes

Tabla 18 Indicadores de gestión para medir la satisfacción de clientes. Coordenadas de categorías simples

	Frecuencia marginal	Cuantificación	Coordenadas de categorías simples	
			Dimensión	
			1	2
TED	0	,000		
ED	1	-2,858	-2,381	-,257
SO	8	-1,735	-1,445	-,156
DA	32	,523	,436	,047
TDA	0	,000		
Perdidos	0			

Fuente: SPSS

Tabla 19 Indicadores de gestión para medir la satisfacción de clientes. Coordenadas de categorías múltiples

	Coordenadas de categorías múltiples	
	Dimensión	
	1	2
TED		
ED	-2,381	-,259
SO	-1,445	-,156
DA	,436	,047
TDA		
Perdidos		

Fuente: SPSS

Para este indicador la respuesta más repetida es, como en los anteriores DA (de acuerdo), ya que 32 de los encuestados, están de acuerdo con la gestión que realizan los directivos, 8 empleados no responden la pregunta y un empleado está en desacuerdo con las políticas para este indicador. En la cuantificación es de destacar que entre menos personas dan la respuesta correspondiente, esta es más negativa, lo que significa la poca significancia de la categoría para el

indicador, por el contrario entre más escogida es la categoría, el valor es positivo y por ende indica mayor significación. Si la categoría no es seleccionada por ningún encuestado entonces la significación es cero.

Por el contrario en el análisis de las coordenadas de categorías simples y múltiples, se comporta de manera opuesta, las categorías más respondidas toman valores negativos y positivos entre menos uno y cero.

4. Capacidad en impulsar la actividad creatividad

Tabla 20 Capacidad en impulsar la creatividad. Coordenadas de categorías simples

	Frecuencia marginal	Cuantificación	Coordenadas de categorías simples	
			Dimensión	
			1	2
TED	0	,000		
ED	10	-1,526	-,315	1,043
SO	8	-,480	-,099	,328
DA	23	,831	,171	-,568
TDA	0	,000		
Perdidos	0			

Fuente: SPSS

Tabla 21 Capacidad en impulsar la creatividad. Coordenadas de categorías múltiples

	Coordenadas de categorías múltiples	
	Dimensión	
	1	2
TED		
ED	-,316	1,043
SO	-,097	,329
DA	,171	-,568
TDA		
Perdidos		

Fuente: SPSS

La respuesta más seleccionada en esta caso es DA (de acuerdo), con 23 de los encuestados, 8 empleados no responden la pregunta, y hay 10 empleados

en desacuerdo. En la cuantificación es de destacar que entre menos personas dan la respuesta correspondiente, esta es más negativa, lo que significa la poca significancia de la categoría para el indicador, por el contrario entre más escogida es la categoría, el valor es positivo e indica mayor significación. Si la categoría no es seleccionada por ningún encuestado entonces la significación es cero.

Por el contrario en el análisis de las coordenadas de categorías simples y múltiples, se comporta de manera opuesta, las categorías más respondidas toman valores negativos y positivos entre menos uno y cero.

5. Innovación para mejorar tecnologías

Tabla 22 Innovación para mejoras tecnológicas. Coordenadas de categorías simples

	Frecuencia marginal	Cuantificación	Coordenadas de categorías simples	
			Dimensión	
			1	2
TED	0	,000		
ED	9	-1,529	,979	-,057
SO	16	-,233	,149	-,009
DA	16	1,093	-,700	,041
TDA	0	,000		
Perdidos	0			

Fuente: SPSS

Tabla 23 Innovación para mejoras tecnológicas. Coordenadas de categorías múltiples

	Coordenadas de categorías múltiples	
	Dimensión	
	1	2
TED		
ED	,979	-,057
SO	,149	-,009
DA	-,700	,041
TDA		
Perdidos		

Fuente: SPSS

En este caso hay dos respuestas igualmente seleccionadas, DA (de acuerdo) y SO (Sin opción), con 16 de los encuestados, eligiendo ambas, y hay 9

empleados en desacuerdo. En la cuantificación es de destacar que entre menos personas dan la respuesta correspondiente, esta es más negativa, lo que significa la poca significancia de la categoría para el indicador, por el contrario entre más escogida es la categoría, el valor es positivo y por ende indica mayor significación. Si la categoría no es seleccionada por ningún encuestado entonces la significación es cero.

Por el contrario en el análisis de las coordenadas de categorías simples y múltiples, se comporta de manera opuesta, las categorías más respondidas toman valores negativos y positivos entre menos uno y cero.

3.2 Resumen del análisis.

De todo lo visto anteriormente se puede evidenciar que existe una fuerte relación entre las variables liderazgo e innovación. Dentro del liderazgo los indicadores que más relevantes son:

1. Visión de los directivos
2. Atracción a los clientes
3. Recursos para proyectos
4. Capacidad de convocatoria
5. Creación de oportunidades
6. Implementación de cambios
7. Capacidad para impulsar la creatividad
8. Apoyo a la gestión de los procesos

De ellos aportan más a la propia variable liderazgo, la capacidad de convocatoria, la atracción a los clientes y la implementación de cambios. Las restantes variables repercuten más en la variable innovación.

Respecto a la variable innovación, los indicadores que más significación tienen en ella son:

1. Capacidad de compartir el conocimiento
2. Eficiencia en la comercialización de los productos
3. Gestión del conocimiento

4. Metas para llegar a los clientes
5. Indicadores de gestión para medir la satisfacción de los clientes
6. Innovación para mejorar tecnologías
7. Innovación para mejorar servicios
8. Mejorar la calidad de los productos y servicios
9. Plan estratégico para el desarrollo
10. Comunicación empresarial
11. Innovación en procesos estratégicos
12. Socios involucrados en el proceso innovador

De estas las que más aportación tienen a la variable innovación son el plan estratégico para el desarrollo, la innovación en procesos estratégicos, las metas para llegar a los clientes, la eficiencia para la comercialización de productos y servicios y la gestión del conocimiento. Los restantes indicadores influyen de forma más directa en la variable liderazgo.

Es de destacar aquí, que el hecho de que los indicadores de una variable tengan influencia en la otra, no es para nada contradictorio, esto solo refleja la gran relación que hay entre una y otra variable.

La hipótesis general del trabajo plantea que existe una influencia positiva entre el liderazgo transformacional y la innovación en la cooperativa objeto de estudio, quedando demostrada totalmente pues a partir del estudio estadístico realizado se ha podido comprobar que existe una fuerte relación entre las dos variables en análisis.

A partir de este estudio se pueden agrupar los indicadores de cada una de las variables de la siguiente forma:

Para la variable liderazgo

Indicadores de capacidad:

1. Capacidad para impulsar la creatividad
2. Capacidad de convocatoria
3. Creación de oportunidades
4. Implementación de cambios

Indicadores de gestión

1. Visión de los directivos
2. Atracción a los clientes
3. Recursos para proyectos
4. Apoyo a la gestión de los procesos

Para la variable Innovación.

Indicadores de capacidad:

1. Capacidad de compartir el conocimiento Eficiencia en la comercialización de los productos
2. Metas para llegar a los clientes
3. Innovación para mejorar tecnologías
4. Innovación para mejorar servicios
5. Plan estratégico para el desarrollo
6. Innovación en procesos estratégicos
7. Socios involucrados en el proceso innovador

Indicadores de gestión:

1. Gestión del conocimiento
2. Indicadores de gestión para medir la satisfacción de los clientes
3. Mejorar la calidad de los productos y servicios
4. Comunicación empresarial

3.3. Sistema de Gestión de la innovación para la cooperativa CITEP.

Atendiendo a los resultados obtenidos en la investigación la cooperativa identifica los elementos dentro del liderazgo y la innovación que son determinantes para instaurar un sistema de gestión de la innovación. Estas fortalezas son:

1. Liderazgo con capacidad de convocatoria, atracción de clientes e implementación de cambios lo cual es valorado por el equipo como las características más importantes de un líder que inciden en el proceso de innovación.

- Los indicadores que según este grupo investigado más influyen en la innovación son: el plan estratégico para el desarrollo, la innovación en procesos estratégicos, las metas para llegar a los clientes, la eficiencia para la comercialización de productos y servicios y la gestión del conocimiento.

La propuesta de sistema de Gestión de la Innovación se basa en el modelo de gestión de la innovación de Alabart, (2015), ver figura 7.



Figura 7 Modelo para la gestión de la innovación desde la cultura organizacional

Fuente: Alabart, (2015, p.16) Cultura e inteligencia organizacional, pilares de la innovación en el siglo XXI. En MLP; Valentin y A, Más y (eds). Inteligência organizacional. Cultura Acadêmica, São Paulo.Brasil. En prensa.

Y propone las siguientes etapas:

- Diagnóstico de la situación actual:** Los resultados de este análisis se muestran en los epígrafes 3.1 de esta tesis donde se identifican las fortalezas y debilidades en cuanto a liderazgo e innovación que muestra la cooperativa.

2. **Identificación de los indicadores** que para este grupo puede garantizar el éxito del sistema, mediante métodos estadísticos, cuyos resultados se muestran en el epígrafe 3.2. y en síntesis al inicio de este epígrafe.
3. **Elaboración del proyecto estratégico** para la cooperativa donde se identifique: Misión, Visión, estrategias, procesos estratégicos para desarrollar proyectos de innovación, procesos comunicacionales para estructurar e implementar el proyecto estratégico, socios estratégicos para llevar a cabo el proceso de innovación, equipo de innovación presupuesto, resultados esperados (servicios, procesos, comercialización, sistemas de gestión)
4. **Elaboración del plan de comercialización:** donde se identifiquen metas claras para llegar a los clientes, sistemas para medir la satisfacción del cliente actual y el sistema de retroalimentación para lograr la calidad de los servicios actuales.
5. **Sistema de Gestión del Conocimiento:** Este debe contener un equipo de inteligencia organizacional, para estudiar las mejores prácticas y las estrategias de la competencia. Un equipo de gestión de la calidad para la mejora de los procesos internos y estos dos equipos conectados colaborativamente con herramientas tecnológicas tales como: portales corporativos, repositorios de información, correos electrónicos, bases de datos de expertos, foros on line para debatir y solucionar problemas internos y para comunicar y dialogar con los clientes.
6. **Sistema de control de Gestión.** Este sistema está destinado a medir el progreso en los resultados de innovación, a través de las cuatro perspectivas (recurso humano y aprendizaje organizacional, Gestión de procesos, satisfacción del cliente, beneficios financieros) este sistema se centrara en la eficiencia en la calidad de los procesos de innovación y de satisfacción del cliente, y en los resultados de innovación en el servicio, la comercialización y nuevos sistemas de gestión empresarial.

3.4 Conclusiones parciales.

La investigación desarrollada ha permitido identificar dentro de las variables liderazgo transformacional e innovación cuáles características se manifiestan dentro de la cooperativa como fortalezas y cuales como debilidades. Permitiéndole a la gerencia de la misma identificar sobre qué aspectos mejorar. Se identificaron los indicadores con más relación entre los dos constructos y dentro de cada uno cuales eran determinantes para establecer un sistema de gestión de la innovación.

Conclusiones.

1. Se realiza un estudio teórico que fundamenta una serie de teorías, que relacionan las variables: empresa, liderazgo, aprendizaje continuo, gestión del conocimiento, cultura organizacional y la innovación, con mucha utilidad en las etapas de diagnóstico del objeto de estudio para demostrar la veracidad o no de la hipótesis general para la cooperativa.
2. Los resultados del estudio son de tipo informativo por lo que tiene gran importancia el diseño de la encuesta, su validez y el determinar la relación entre los grupos de items que caracterizan el liderazgo y la innovación.
3. Para determinar la validez de la encuesta se usó el coeficiente alfa de Cronbach cuyo valor es de 0,07, muy próximo al valor establecido como aceptable de 0,8, por lo que se puede afirmar que existe una fiabilidad aceptable para los datos seleccionados.
4. La unidad de análisis estuvo constituida por el total de la población, lo que garantiza la representatividad de los resultados.
5. Para determinar el grado de correlación entre los items de cada constructo se usa el análisis estadístico lineal de múltiples variables, actualmente conocido como análisis de la correlación canónica (ACC).
6. La investigación desarrollada ha permitido identificar dentro de las variables liderazgo transformacional e innovación cuáles características se manifiestan dentro de la cooperativa como fortalezas y cuáles como debilidades, permitiéndole a la gerencia de CITEP sobre qué aspectos mejorar.
7. Se identificaron los indicadores con más relación entre los dos constructos y dentro de cada uno cuáles eran determinantes para establecer un sistema de gestión de la innovación.
8. Se demuestra la estrecha relación existente entre las variables liderazgo transformacional y la innovación.
9. Se ofrece a la empresa una propuesta de sistema de gestión para la innovación

Recomendaciones.

1. Implementar en la empresa la propuesta del sistema de gestión para la innovación recomendado en este trabajo.
2. Capacitar a los directivos de la cooperativa en diferentes temas de dirección y gestión.
3. Involucrar y comprometer a los trabajadores de la cooperativa de manera más consiente en todos estos procesos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alcover, C. M., & Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal Creating knowledge jointly: organization and group learning. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 2(5), 9.
2. Balsanelli, A. P., & Cunha, I. C. K. O. (2015). Liderazgo en enfermería en las unidades de cuidados intensivos y su relación con el entorno laboral1. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, 23(1), 106-113.
3. Buitrago, C. A. V., Gómez, C. S., & Soto, I. C. M. (2015). La gestión empresarial ¿por qué es importante la gestión empresarial en las organizaciones modernas? *Revista Ensayos, Revista de los estudiantes de Administración de Empresas*, (5).
4. Caraveo, M. D. C. S. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82.
5. Cardona, C. R. (2015). La escuela de sistemas y sus aplicaciones en la administración. *Revista EAN*, (9), 14-20.
6. Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Revista Universidad & Empresa*, 15(25), 13-32.
7. Fayol, H. (1996). La administración. *Italia Unesco*.
8. García, M. (2014). La cultura organizacional como herramienta para mantener un clima organizacional y un desempeño laboral óptimo frente a los cambios del entorno.
9. García, V. J.; Romerosa, M.M.; Lloréns, F.J. (2007). Liderazgo transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 16(4), 24-46.
10. González, O., & González, L. (2015). Impacto del estilo de liderazgo del docente universitario en el rendimiento académico del estudiante. *Multiciencias*, 14(4).

11. Konntz, A. (1998). *Administración, una perspectiva global*. Mc Graw Hill, 11^a Edición, México
12. Laviña Orueta, Jaime, y del Rey Tapia, Jaime. (2008). *Innovación. Criterios e indicadores de la excelencia en la innovación empresarial*. Madrid. Fundación EOI
13. Martínez, I. A. M., Prado, J. F. U., & Rivera, B. R. G. (2014). Liderazgo y su relación con variables de resultado: un modelo estructural comparativo entre liderazgo transformacional y transaccional en una empresa de entretenimiento en México. *Acta de investigación psicológica*, 4(1), 1412-1429
14. Medina García, V., Verástegui González, F. (2013). La Gestión de conocimiento y su aplicabilidad en las organizaciones. *Ingenierías & Amazonia* 6 (1), 55 – 63
15. Milian Díaz, A., Lugo González, O., & Cespón Castro, R. (2010). La determinación de la capacidad de aprendizaje de una organización mediante indicadores tangibles. Impacto en su capacidad de respuesta y adaptación al cambio. *Ingeniería Industrial*, 29(2).
16. Miró Arias, Conrado. 2007. *Modelo de Dirección para la Innovación*. Colección EOI Empresa.
17. PAZOS, D. R., BABÍO, N. C., & LÓPEZ, S. F. (2012). La gestión empresarial como factor clave de desarrollo de las spin-offs universitarias. Análisis organizativo y financiero. *cuadernos de gestión*, 12(1), 59-81.
18. Pes, Á. (2012). Liderazgo empresarial en tiempos de crisis. *Cuadernos de Información económica*, (230), 117-122
19. Perez, J. L. A. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. José Luis Ayoub Pérez.
20. Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.

21. Sánchez, P. I., Maldonado, C. J., & Velasco, A. P. (2014). Comparación de la actividad de I+ D+ i de Spin-Off universitarias y otras organizaciones empresariales. *Economía industrial*, (392), 155-168.
22. Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración*. Pearson Educación.
23. Terry, G. R., & Rue, L. W. (1973). *Principios de administración*. El Ateneo.
24. UNE-EN ISO 9004. (2008). Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. Norma española. Madrid
25. Vertel, A. D. C. C., Paternina, C. D. R., Riaño, H. E. H., & Pereira, J. M. L. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355.