



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



**ESTRATEGIAS PARA LA INNOVACIÓN GERENCIAL BAJO EL
ENFOQUE DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA UNA
EMPRESA CONTRATISTA DE SERVICIOS GENERALES DE MARACAY,
ESTADO ARAGUA**

Autora:
García, María

Bárbula, abril de 2024



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



**ESTRATEGIAS PARA LA INNOVACIÓN GERENCIAL BAJO EL
ENFOQUE DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA UNA
EMPRESA CONTRATISTA DE SERVICIOS GENERALES DE MARACAY,
ESTADO ARAGUA**

Autora:
García, María

Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al título de Magister en
Administración de Empresas, mención Gerencia.

Bárbula, abril de 2024



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
SECCIÓN DE GRADO



ACTA DE VEREDICTO DE TRABAJO DE GRADO - MAESTRÍA

En atención a lo dispuesto en el Artículo 140 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 136 del citado Reglamento, para evaluar el Trabajo de Grado titulado:

**“ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL
BAJO EL ENFOQUE DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA UNA
EMPRESA CONSTRATISTA DE SERVICIOS GENERALES DE MARACAY,
ESTADO ARAGUA”**

Presentada para optar al grado de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA** por el (la) aspirante: **MARIA CAROLINA DEL SOCORRO GARCÍA GARCÍA**, titular de la C.I. No.: **V- 21.258.502**, realizado bajo la tutoría del (de la) **Prof. Dayana Querales**, Titular de la C.I. N°. **V-9.683.149**, habiendo examinado el trabajo presentado, se decide que el mismo está **APROBADO**.

En Bárbula, a los 15 días del mes de Mayo de 2024.

Jurado evaluador:

Presidente del Jurado:
Nombre: Dayana Querales
C.I: V- 9.683.149

Miembro:
Nombre: Loyda García
C.I: V-9.678.978

Miembro:
Nombre: Rubén Castillo
C.I.: V- 7.013.624



Edif. Uno. P.B. Campus Bárbula. Municipio Naguanagua. Edo. Carabobo.
Telf.: 0241-6147994 / Campus La Morita – Edo. Aragua, Telf. 0243 – 2710606
www.faces.uc.edu.ve

#HaciaLaNuevaVisiónDeUniversidad



FACES UC



FACESUCI



FACESUCI



FACES UC



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN GERENCIAL BAJO EL ENFOQUE DEL
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA UNA EMPRESA
CONTRATISTA DE SERVICIOS GENERALES DE MARACAY, ESTADO
ARAGUA.**

**Tutora:
Querales, Dayana**

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Maestría en Administración de Empresas

Por: Querales, Dayana
C.I 9.683.149

Bárbula, abril de 2024

DEDICATORIA

A mis padres, sobre todo a mi madre por siempre apoyarme y confiar en mí.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, a Dios por sobre todas las cosas él siempre estará primero en todo lo que yo haga.

A mi madre por aligerar mis cargas para que siempre los estudios fueran mi prioridad.

A la Profesora Dayana Querales, mi tutora, por el tiempo, la dedicación y la asesoría que me dio durante todos los meses, y a pesar de las dificultades siempre tuvo una respuesta positiva para mí.

A los colaboradores de la empresa en estudio, que se tomaron un tiempo para responder los cuestionarios de esta investigación.

Especial agradecimiento a Alicia Torres y Heidy Acosta, compañeras de la cohorte del postgrado las cuales desde el principio siempre se mantuvieron como buen equipo, inseparables, dando lo mejor de cada una, y por mantener siempre una motivación constante para llegar juntas a la meta. Siempre es bueno contar con personas que en el camino te animen a continuar.

Finalmente, a la Universidad de Carabobo, donde siempre quise estudiar y a la que agradezco que aún en pandemia dieron apertura a este maravilloso postgrado en Gerencia el cual llenó mis expectativas en la parte académica.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



**ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN GERENCIAL BAJO EL ENFOQUE DEL
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA UNA EMPRESA
CONTRATISTA DE SERVICIOS GENERALES DE MARACAY, ESTADO
ARAGUA.**

Autora: García, María.
Año 2024

RESUMEN

Para lograr mantenerse en el mercado es menester que las empresas desarrollen constantes procesos de innovación que le faciliten el desarrollo de ideas para la satisfacción de las necesidades de los clientes, siendo que el personal juega un papel fundamental, por lo que el gerente debe buscar los medios para impulsarlo, es así que el liderazgo transformacional ha desempeñado un lugar de suma importancia, por las características del mismo, razón por la cual la presente investigación se basó en proponer estrategias para la innovación gerencial bajo el enfoque del liderazgo transformacional para una empresa contratista de servicios generales de Maracay, estado Aragua. Para ello se desarrolló un estudio campo, con apoyo documental, nivel descriptivo, bajo la modalidad de un proyecto factible, la población se conformó por 439 colaboradores, mientras que la muestra estuvo representada en dos partes, la muestra definitiva 1, conformada por 08 gerentes y la muestra definitiva 2 por 79 sujetos, a quienes se les aplicó un cuestionario de preguntas cerradas con respuestas de alternativas tipo Likert. Una vez analizados los instrumentos se concluye que la entidad sí está dispuesta a desarrollar procesos de innovación que no solo se centran en el desarrollo de nuevos productos y/o servicios, sino en la mejoras de los ya existentes para de esta manera tener una mayor y mejor aceptación en el mercado, no obstante, al tener un estilo de liderazgo autocrático, en el que los líderes son quienes realizan los procesos de planificación asumen decisiones de manera inconsulta, tiene una incidencia negativa, puesto que el personal no dispone de la autonomía para asumir decisiones, basados en sus conocimientos y experiencias, así como tampoco pueden ofrecer ideas que aporten beneficios a la entidad, creando descontento y malestar que afectan el clima laboral y termina por perjudicar los procesos de innovación que se quieran desarrollar, por lo que es evidente la necesidad de ofrecer estrategias gerenciales para la innovación organizacional bajo el enfoque del liderazgo transformacional.

Palabras clave: Innovación, liderazgo, líder transformacional.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



**MANAGERIAL INNOVATION STRATEGIES UNDER THE
APPROACH OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP FOR A GENERAL
SERVICES CONTRACTING COMPANY IN MARACAY, ARAGUA STATE.**

Autora: García, María.
Año 2023

ABSTRACT

In order to stay in the market, companies must develop constant innovation processes that facilitate the development of ideas to satisfy customer needs, since staff play a fundamental role, so the manager must seek the means to promote it, thus, transformational leadership has played a very important place, due to its characteristics, which is why this research was based on Proposing management strategies under the focus of transformational leadership for a general services contracting company. from Maracay, Aragua State. For this, a field-type study was developed, with documentary support, descriptive level, under the modality of a feasible project, the population was made up of 439 collaborators, while the sample was represented by two parts, Definitive Sample 1, made up of 08 managers and the Definitive Sample 2 made up of 79 subjects, to whom a survey was applied through a questionnaire of closed questions with responses of Likert-type alternatives. Once the instruments have been analyzed, it is concluded that the entity is willing to develop innovation processes that not only focus on the development of new products and/or services, but also on the improvements of existing ones in order to have greater and better acceptance in the market, however, having an autocratic leadership style, in which the leaders are the ones who carry out the planning processes and make decisions without consultation, it has a negative impact, since the staff does not have the autonomy to make decisions, based on their knowledge and experiences, nor can they offer ideas that provide benefits to the entity, creating discontent and discomfort that affect the work environment and end up harming the innovation processes that they want to develop, so it is evident the need to offer management strategies for organizational innovation under the focus of transformational leadership.

Keywords: Innovation, leadership, transformational leader.

ÍNDICE GENERAL

Contenido

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT	ix
ÍNDICE GENERAL	x
ÍNDICE DE CUADROS.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
INTRODUCCIÓN	16
CAPÍTULO I.....	11
EL PROBLEMA	11
Planteamiento del Problema	11
Objetivos de la Investigación	20
Objetivo General.....	20
Objetivos Específicos	20
Justificación de la Investigación.....	20
CAPÍTULO II	23
MARCO TEÓRICO	23
Antecedentes de la Investigación	23
Marco Teórico	31
Bases legales.....	48
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)	48
Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT) (2012)	49
CAPÍTULO III.....	51
MARCO METODOLÓGICO.....	51
Nivel y Modalidad de la Investigación.....	51
Diseño de la Investigación.....	52
Población y Muestra	54
Población	54
Muestra	55
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	59

Validez y Confiabilidad de los Instrumentos.....	60
Técnicas de Análisis de Datos	61
CAPÍTULO IV	62
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	62
CAPÍTULO V	96
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	96
Conclusiones	96
Recomendaciones.....	10201
CAPÍTULO VI	105
LA PROPUESTA	105
Presentación de la Propuesta	105
Justificación de la Propuesta	109
Fundamentación de la Propuesta	¡Error! Marcador no definido.0
Objetivos de la Propuesta	¡Error! Marcador no definido.
Objetivo General.....	¡Error! Marcador no definido.
Objetivos Específicos	¡Error! Marcador no definido.
Estructura de la Propuesta	¡Error! Marcador no definido.
Factibilidad de la Propuesta.....	¡Error! Marcador no definido.
Administración de la propuesta.....	¡Error! Marcador no definido.
Referencias Bibliográficas	120
ANEXOS	126

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Población de la Investigación.....	54
Cuadro 2. Selección M1D.....	57
Cuadro 3. Selección M2D.....	57
Cuadro 4. Sujetos de la M2.....	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Nuevo producto o servicio.....	63
Tabla 2.- Nueva Tecnología.....	64
Tabla 3.- Renovación de producto o servicio.....	65
Tabla 4.- Oferta de productos o servicios existentes.....	67
Tabla 5.- Interacción con los clientes.....	68
Tabla 6.- Arquitectura operacional.....	69
Tabla 7.- Procesos administrativos.....	70
Tabla 8.- Designación de funciones.....	72
Tabla 9.- Relaciones entre las unidades.....	73
Tabla 10.- Autonomía de los líderes.....	75
Tabla 11.- Cumplimiento de metas.....	76
Tabla 12.- Diseño de procedimientos.....	77
Tabla 13.- Seguimiento de tareas.....	79
Tabla 14.- Directrices.....	80
Tabla 15.- Logro de metas.....	81
Tabla 16.- Potenciar habilidades.....	82
Tabla 17.- Ambiente laboral.....	83
Tabla 18.- Orientación equilibrada.....	84
Tabla 19.- Comunicación unidireccional.....	86
Tabla 20.- Expresión de opiniones.....	87
Tabla 21.- Comunicación efectiva.....	88
Tabla 22.- Canales de información.....	90
Tabla 23.- Unilaterales.....	91
Tabla 24.- Consensuadas.....	92
Tabla 25.- Consultadas.....	93
Tabla 26.- Delegadas.....	95

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.- Nuevo producto o servicio.....	63
Gráfico 2.- Nueva Tecnología.....	64
Gráfico 3.- Renovación de producto o servicio.	66
Gráfico 4.- Oferta de productos o servicios existentes.	67
Gráfico 5.- Interacción con los clientes.	68
Gráfico 6.- Arquitectura operacional.	69
Gráfico 7.- Procesos administrativos	70
Gráfico 8.- Designación de funciones.	72
Gráfico 9.- Relaciones entre las unidades.....	73
Gráfico 10.- Autonomía de los líderes.	75
Gráfico 11.- Cumplimiento de Metas.....	76
Gráfico 12.- Diseño de procedimientos.	78
Gráfico 13.- Seguimiento de tareas.....	79
Gráfico 14.- Directrices.....	80
Gráfico 15.- Logro de metas.	81
Gráfico 16.- Potenciar habilidades.....	82
Gráfico 17.- Ambiente laboral.	83
Gráfico 18.- Orientación equilibrada.	85
Gráfico 19.- Comunicación unidireccional.....	86
Gráfico 20.- Expresión de opiniones.....	87
Gráfico 21.- Comunicación efectiva.	89
Gráfico 22.- Canales de información.	90
Gráfico 23.- Unilaterales.....	91
Gráfico 24.- Consensuadas.	92
Gráfico 25.- Consultadas.....	94
Gráfico 26.- Delegadas.....	95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Determinación de las muestras.	59
---	----

INTRODUCCIÓN

Las últimas décadas de este siglo han estado signadas por la evolución, los cambios, la transformación, misma que se ha dado en todos los aspectos de la sociedad, incluyendo lo relacionado con los gustos y preferencias de los consumidores, los cuales cada vez se han tornado más exigentes, lo que ha obligado a las organizaciones han mantenerse también en un constante proceso de innovación para así estar a la vanguardia y poder mantenerse posicionada.

Dicho esto vale mencionar que, para que las organizaciones puedan lograr sus metas y objetivos es necesario que comprendan la necesidad de estar en permanente innovación de sus procesos internos, estableciendo de manera clara una correcta asignación de funciones de las personas que laboran en ella, para que así cada sujeto cumpla con sus labores, de manera tal que se alcancen dichas metas, contando para ello con lo que se conoce como innovación organizacional; que no es más que una forma de hacer eficiente el negocio, para conseguir una buena posición en el mercado.

Esta innovación organizacional, se relaciona con el hecho de que el equipo de trabajo se organice de manera tal que se unifiquen esfuerzos para aplicar sus conocimientos y aportar ideas que permitan el desarrollo de actividades tendientes lograr las metas propuestas; siendo el talento humano un aspecto significativo en dicho proceso, puesto que es este quien pone en práctica todo lo que conoce para que

la empresa pueda estar en un lugar privilegiado. Para ello es menester tener en cuenta que dicho equipo de trabajo debe estar cohesionado. No obstante, por estar conformado por personas con diferentes caracteres, no es ineludible la confrontación entre quienes lo integran, por lo que el líder juega un importante rol al desarrollar estrategias que sirvan para dejar de un lado las diferencias y comprender la importancia de las metas grupales.

Por tanto, se puede afirmar que el líder dentro del proceso de innovación organizacional es una pieza clave para orientar los esfuerzos de su equipo, por tanto la gestión gerencial que este desempeñe servirá para encaminar a la entidad, más en la actualidad, donde los procesos regulares de las organizaciones han sido completamente modificados, ello a raíz del COVID-19, debido a que la pandemia, ocasionada por dicha enfermedad trajo consigo cambios en la forma de hacer negocios.

Y es que para nadie es un secreto que durante finales del 2019, hasta mediados del 2021, se vivió una crisis pandémica, lo que originó el cese de actividades comerciales, con el propósito de frenar los estragos que a nivel poblacional estaba ocasionando el COVID-19, lo que trajo consigo una contracción de la economía a nivel mundial, obligando a las empresas a emplear estrategias para poder mantenerse operativas durante dicha etapa, y una vez superada la crisis debieron adoptar nuevas estrategias para laborar bajo la nueva normalidad, que implica una forma diferente de desarrollar las actividades organizacionales.

Todo esto trajo consigo que los gerentes reinventaran la forma de gestionar sus negocios, para poder superar dicha crisis y mantenerse en el mercado, por lo que los líderes tuvieron un papel protagónico, en particular aquellos que concibieron el cambio como un hilo conductor para la reactivación de sus finanzas, y quienes vieron

en sus equipos la oportunidad de transformar sus negocios, pero sobre todo aquellos líderes transformacionales.

En tal sentido, un líder transformacional es aquel que busca la transformación de sus seguidores, para unificar esfuerzos y lograr los objetivos organizacionales; por cuanto se puede vislumbrar que entre los procesos de innovación organizacional y el liderazgo transformacional existe una especie de vínculo que está relacionado con que este tipo de líder procura que se realicen acciones que lleven a la organización hacia un proceso de innovación en la forma en la que desarrolla sus labores. Sin embargo, pese a los beneficios que ofrecen estas variables, son diversas las organizaciones que no le han dado la debida importancia al tema e insisten en mantenerse en lo ambiguo, tal es el caso de la empresa objeto de este estudio.

Vale mencionar que la entidad a estudiar una contratista de servicios generales ubicada en Maracay- Estado Aragua con casi 30 años en el mercado, la cual ha tenido un crecimiento operativo sostenido, que no se equipara al crecimiento financiero, entre otras razones se debe al hecho que la misma está dirigida solo por la Junta Directiva, la cual a pesar de contratar personal capacitado para ocupar las diferentes gerencias, no le dan la debida autonomía para que estos apliquen sus conocimientos y desarrollen procesos innovadores, sino que por el contrario son bastante burocráticos, lo que ha traído como consecuencia un estancamiento de la empresa, por lo que el presente estudio tiene por objeto proponer unas estrategias de innovación gerencial bajo el enfoque del liderazgo transformacional para una empresa contratista de servicios generales de Maracay, estado Aragua, desarrollándose según la siguiente descripción:

Capítulo I: En el que se describe el problema que suscita dentro de la entidad, así como los objetivos de la investigación y la justificación de la misma.

Capítulo II: Es el apartado a través del cual se expone un resumen de la revisión bibliográfica que ayuda a comprender el tema, presentándose los antecedentes y bases teóricas que sustentan el estudio.

Capítulo III: Es la sección en la que se explica cómo se abordara el estudio, haciendo referencia a la metodología aplicada para el logro de los objetivos.

Capítulo IV: Es el apartado por medio del cual se muestran los resultados obtenidos durante el trabajo de campo, es decir, por medio de este se visualiza los datos arrojados una vez que fueron aplicados los instrumentos de recolección de datos y aplicadas las técnicas para su interpretación y análisis.

Capítulo V: Tomando en cuentas las características del presente estudio en este apartado la investigadora se planteó en presentar una propuesta con el fin de que la entidad lo tome en cuenta y ponga en práctica posteriormente para que así puedan mejorar su actual situación.

Capítulo VI: Es el capítulo por medio del cual se presentan las conclusiones y recomendaciones que fueron arrojada por la realización del estudio y que permitieron a la investigadora la adquisición de información y datos de interés acerca de la entidad.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En la actualidad, la innovación y los procesos de cambio se encuentran en constante transformación, que van a la par de las exigencias de la sociedad, siendo que el ámbito organizacional no puede quedar delegado y que por el contrario, para lograr mantenerse en el mercado, es necesario que continuamente las empresas realicen modificaciones que le permitan estar a la vanguardia, buscando para ello nuevas formas de organizar el trabajo y así lograr los objetivos.

En tal sentido, se puede decir, que la competencia en el mercado actual es tan voraz que la empresa que esté negada a realizar cambios en su estructura o forma de hacer negocios está sentenciada al fracaso, por tanto al administrar un negocio es importante tener presente lo conveniente al proceso de innovación organizacional, comprendiendo que este es un método, que tiene por objeto modificar las estructuras internas de la organización y realizar cambios que van más allá de lo interno, organizando el trabajo de manera apropiada, para que cada sujeto cumpla una función específica y así aporte al logro de las metas y objetivos organizacionales.

Al respecto, una de las compañías más importante en el globo terráqueo a nivel de tecnología adaptada a la educación, como lo es McGraw-Hill, sobre la innovación organizacional citado en el portal Sodexo (2021:10): “Es una mejora en

la actividad empresarial mediante cambios de modelos de negocio, de procesos, de organización, de productos o de comercialización para hacer el negocio más eficiente y conseguir una mejor posición en el mercado”.

De acuerdo con la cita referida, la innovación organizacional tiene que ver con un cambio que se da en diferentes aspectos dentro de la organización, siendo el cambio el principal componente que rige dicha innovación, donde quienes forman parte del equipo de trabajo deben ser invitados a aplicar sus conocimientos de forma creativa, para así afrontar los desafíos, aportando con ello ideas creativas sobre nuevas formas de cómo hacer negocios, haciendo necesario la integración de equipos de trabajo con la capacidad necesaria para el aprendizaje y la creación de conocimientos.

Como es evidente, el factor humano es determinante en el proceso de innovación organizacional, ya que no basta con imponer la necesidad de un cambio, además se requiere contar con un equipo capaz de desarrollar nuevas ideas en pro de llevar a cabo los cambios necesarios para que cualquier organización pueda estar al frente de los procesos de avanzada en el mundo empresarial. Tal como se mencionó, para echar adelante un proceso de innovación organizacional, se requiere de un buen equipo de trabajo, que debe estar cohesionado, para de esta manera alcanzar los objetivos que la organización se ha propuesto.

Al respecto, vale mencionar que según Márquez en el portal Universia (2022), los conflictos dentro de los lugares son más frecuentes de lo que se cree, esto debido en gran medida a la diversidad de caracteres de los sujetos que forman parte de la plantilla de colaboradores de la organización, por lo que cuando los “equipos son fuertes, es porque detrás hay un buen líder”. Por lo que se puede afirmar que sobre los hombros del líder recae la responsabilidad de contar con un buen equipo de trabajo, que trabaje de manera conjunta hacia el logro de los objetivos organizacionales,

resaltando además la relevancia de la gestión gerencial en lo que respecta a la puesta en marcha de las prácticas relacionadas con la innovación organizacional.

No obstante, vale mencionar que durante los últimos años la gestión gerencial, en todos los niveles empresariales ha venido enfrentando una encrucijada en el liderazgo organizacional que no tiene antecedente histórico. Esto debido entre otras razones, por la pandemia del Covid-19, la cual tomó a todos por sorpresa. Y es que, sin duda, este factor externo, de alcance mundial, ha empujado a las organizaciones a adaptarse al nuevo entorno económico y social. Por lo que es importante que, ante todo y tomando como punto de partida, lo mencionado en líneas previas; se reconozca que el rol del líder es fundamental en la construcción de un futuro y búsqueda de oportunidades para cada organización.

En ilación con lo anterior y prosiguiendo con las ideas del autor (Navarro 2021: 76) “De acuerdo con las estimaciones, en el segundo trimestre de 2020 se perdieron 400 millones de puestos de trabajo a tiempo completo; necesitamos un sector privado sólido y dinámico que genere nuevas oportunidades de empleo para todos.” Por lo que es necesario contar con organizaciones fortalecidas que reconozcan en el cambio un hilo conductor para la reactivación de sus finanzas, que a su vez incida sobre la economía de sus respectivas naciones, la innovación social, el crecimiento inclusivo y el desarrollo sostenido y sostenible, lo cual solo se logra al contar con un liderazgo capaz de poner en práctica herramientas que sean de utilidad para la organización.

Es por tanto que surge la necesidad de contratar gerentes que sean líderes, que se identifiquen con los valores organizacionales y que tengan la capacidad de motivar y orientar al personal en el alcance de los objetivos, sobre todo que sean capaces de generar cambios e innovar constantemente, creando equipos de trabajo que sumen esfuerzos para lograr las metas propuestas, por ello el liderazgo transformacional es

uno de los tipos de liderazgo que pretende lograr esto. Por lo que es propicio definir que, según Cruz, Salanova, y Martínez (2013: 13) “El liderazgo transformacional busca que tanto el líder como sus seguidores tengan un cambio interno, modificando sus valores, sus motivaciones y sus actitudes para generar una visión compartida para la organización”.

Tal como se puede observar en la cita anterior, el liderazgo transformacional, es aquel a través de cual, quien funge como líder busca la transformación de sus seguidores, con la intención de generar una idea compartida entre todos los que forman parte del equipo de trabajo, para de esta manera unificar esfuerzo en pro delo logro de los objetivos organizacionales, por lo que se puede establecer un vínculo entre este estilo de liderazgo y la innovación organizacional, enfatizándose en lo que afirman Fernández y Quintero (2017):

El líder transformacional tiene cualidades para asumir riesgos, hacer cambios ante las situaciones presentes y posee una visión que le permite ver oportunidades las cuales aprovecha, y además, logra transmitir el interés e inspira a sus seguidores para que crean y asuman los mismos proyectos. (p.66)

Como se ha podido comprender el liderazgo supone tener la capacidad y la habilidad para motivar y convencer a otros que realicen actividades, trabajos, funciones con entusiasmo, compromiso y armonía para obtener objetivos bien definidos que beneficien al grupo social que lo desea o en el mejor de los casos a la organización que lo necesita, por lo que las características antes referidas son las que se necesitan en los gerentes para conducir a los equipos de trabajo, para lograr un cambio en la cultura organizacional, una adaptación y comprensión de los sistemas que operan y un poder de aprovechamiento del recurso humano.

Por lo que el desarrollo gerencial cada día se incrementa ya que las empresas necesitan personas que promuevan el logro de sus objetivos para que puedan ser

competitivos a nivel nacional e internacional, sobre todo que los gerentes siendo líderes transformacionales puedan innovar constantemente con los colaboradores y lograr motivar a su personal para que se adapten a los cambios, creando una cultura organizacional lo más ajustada a la realidad en la que se vive. Por tanto, es de suma importancia ésta práctica de contratar gerentes con competencias y habilidades de liderazgo puesto que los resultados que se obtienen de un líder impactan en todo el entorno laboral, desde los directivos de la empresa hasta los gerentes de cada departamento. Este puede ser positivo o negativo, depende del tipo de líder que se tiene y es por eso que hoy en día el estudio de esta habilidad se hace con mayor frecuencia.

En este mismo orden de ideas, para comprender un poco más acerca de las características de un líder transformacional se puede traer a colación lo que expresan Lussier y Achua (2010), quienes refieren que son:

Agentes de cambio, visionarios, que gozan de alto nivel de confianza de sus seguidores, asumen riesgo con precaución, sus comportamientos están orientados por valores centrales, poseen habilidades cognitivas, creen en las personas y son sensibles a sus necesidades, son accesibles, abiertos al aprendizaje y experiencia. (p 6,7).

Por ello, tomando en cuenta las características de un líder transformacional, como lo son: la estimulación intelectual, la motivación inspiradora, la influencia idealizada, esto puede llevar a obtener mejores resultados, más productividad, satisfacción, eficacia a nivel organizacional, menos rotación, menos ausentismo y más sentido de pertenencia con la organización, lo que facilita la puesta en práctica de cualquier estrategia para encaminar a la empresa en el proceso de innovación empresarial.

En tal sentido, es menester acotar que las organizaciones actuales sean pequeñas, medianas o grandes, se han esforzado por identificar talento humano con habilidades y competencias de liderazgo, en lugar de jefes tradicionales, ya que se ha demostrado a través de teorías y estudios que éstos logran movilizar y transformar a sus equipos de trabajo a través de la motivación, generando compromiso hacia la organización y convirtiéndolos en equipos altamente productivos y en el caso de las organizaciones que hacen vida en Venezuela no escapan de dicha realidad.

En tal sentido, según Quiroz (2022: 3) “La realidad empresarial venezolana es muy preocupante, dado a muchos problemas que tiene que enfrentar producto de su entorno” esto se debe entre otras razones a la presión que el Estado ejerce en materia tributaria, la inestabilidad política y la crisis económica de la nación, lo que si lugar a dudas incide negativamente sobre los profesionales que hacen vida dentro de las organizaciones, puesto que muchas no tienen la capacidad para ofrecer el estímulo suficiente para captar un profesional preparado, que asuma los retos requeridos para el logro de los objetivos organizacionales.

Por lo que se hace imperante la necesidad de contar con un liderazgo capaz de afrontar los retos que la dinámica nacional supone, pero no un líder que se conforme con asumir decisiones, delegar funciones y monitorear las labores de su personal, por el contrario, como lo señala Álvarez (2019: 13) “Es importante sobrevivir la actual crisis, pero mucho más importante es transformar el presente. Hay que sentar las bases para un porvenir luminoso. Es tarea de todos, y en especial de los líderes...”. En este contexto, partiendo de las citas que preceden, Venezuela enfrenta una crisis la cual afecta a las organizaciones que hacen vida en el país, por lo que es necesario contar con líderes capaces de hacer cambios desde lo interno, líderes que tengan la capacidad para transformar pensamientos individualistas a unificación de fuerzas colectivas, y esas cualidades se encuentran en un líder transformacional.

Sin embargo, a pesar de los beneficios que puede ofrecer a una empresa el contar con un buen líder, son muchas las organizaciones que son antagónicas a este tipo de liderazgo, desconociendo con ello la importancia de llevar una gerencia basada en principios que permitan la transformación de viejas costumbres, por la renovación de un equipo de trabajo dispuesto a ofrecer lo mejor de sí para el logro de los objetivos de la entidad. Un ejemplo de ello se encuentra en la empresa objeto de este estudio, que, a solicitud de la Junta Directiva, se mantendrá su nombre en anonimato, sin que ello suponga que los datos recabados sean reales y fidedignos.

Es de acotar que la empresa objeto de estudio, es una contratista de servicios generales ubicada en Maracay- Estado Aragua con casi 30 años en el mercado, prestando servicios a la industria y al comercio en limpieza de plantas y oficinas, áreas suspendidas, jardinería, pintura y demarcación, mejoras y desarrollo de obras civiles, acometidas eléctricas, mantenimiento técnico de líneas de producción, calderas, pozos y suministro de personal técnico conforme al requerimiento del cliente, presentando un constante crecimiento en el área operativa, que no ha sido reflejado en la misma magnitud a nivel administrativo-financiero, esto debido a la falta de liderazgo.

Sobre este particular vale mencionar que, a la presente, tal como se mencionó, desde su fundación, la empresa ha tenido un crecimiento en lo operativo, no obstante los resultados financieros no demuestran con la misma claridad dicho incremento, esto es porque quienes desempeña los cargos claves, como los gerentes de cada departamento no están ejerciendo correctamente sus labores, motivado a que la Junta Directiva de la empresa, conformada por sus dueños, quienes a pesar de no contar con el conocimiento gerencial idóneo, pretenden llevar las riendas del negocio sin dar cabida a la opinión de quienes sí pudieran tener la sapiencia necesaria para aplicar estrategias tendientes a mejorar los procesos de la organización.

En tal sentido, de acuerdo con entrevista informal sostenida por parte de la investigadora, se pudo conocer que, en opinión de los gerentes existe un proceso totalmente burocrático dentro de la empresa, esto debido a que todas las decisiones son asumidas por la Junta Directiva, ello a pesar de contar con un staff profesional altamente capacitado, por lo que aunque la empresa tiene presencia en varios estados, los gerentes de operaciones de cada zona deben consultar en detalle cada una de las actividades que se van a realizar y esperar el visto bueno de la Junta Directiva, caso contrario no se puede ejecutar ninguna labor, lo que obviamente redundará en retrasos en los procesos.

Sobre este aspecto, partiendo de lo expresado por estos se tiene que en un extracto de la entrevista informal sostenida con los gerentes uno de los gerentes manifestó: “es realmente preocupante la situación actual de la empresa, puesto que somos contratados tomando en cuenta nuestro conocimiento y experiencia, sin embargo es la Junta Directiva quien asume las decisiones y nos dejan de brazos cruzados, lo que suele tender al agotamiento y por ello muchos nos vamos, trayendo consigo alta rotación de los cargos gerenciales”

Aunado a esto, y tomando como punto de partida una observación directa efectuada por la investigadora se pudo conocer que ningún gerente tiene la potestad para realizar toma de decisiones de manera autónoma, por lo que todos deben esperar a que los miembros de la Junta Directiva de la empresa sean quienes asuman las decisiones, independientemente de la magnitud o grado de importancia de estas, por lo que quienes ocupan cargos gerenciales, a pesar de contar con los estudios requeridos están a completa merced de la disponibilidad de tiempo de los miembros de la Junta Directiva, generando con ello, los retrasos mencionados. Adicionalmente destaca el hecho que las actividades administrativas-gerenciales se dan sin un orden lógico, sin mencionar que la opinión de los gerentes ni del resto de los partícipes de los equipos de trabajo es escuchada

De continuar esta situación, la empresa asume el riesgo de perder clientes, puesto que los gerentes de operaciones deben esperar para poder ejecutar las labores para las que son contratadas por parte de los interesados, ocasionando descontento de parte de estos, sin mencionar lo lento de los procesos internos, por espera de aprobación de la Junta Directiva, generando a su vez molestias con quienes ocupan cargos gerenciales, que en su propia opinión consideran que “están atados de manos y pies”, no dándole cabida a la aplicación de sus conocimientos y experiencias previas, lo que conlleva a que por descontento se retiren de manera voluntaria de la empresa abandonando los cargos, todo ello imposibilita el logro de los objetivos planteados por parte de la organización; sin menoscabo del efecto que ello genera sobre las finanzas.

Por todo lo antes planteado se hace indispensable la necesidad de contar con una solución que favorezca el cambio de la cultura arraigada por parte de los miembros de la Junta Directiva, con el fin de reestructurar a la entidad, para que así se puedan lograr las metas propuestas, y que mejor forma de hacerlo que a través de un nuevo liderazgo, uno capaz de mover las fibras de las personas para que estas comprendan la importancia de sus labores dentro de la entidad, y así unificar esfuerzos desde la alta gerencia hasta los operadores con el propósito de mantener a la empresa dentro de mercado, es por ello que la investigadora se ha planteado en proponer unas estrategias de innovación gerencial bajo el enfoque del liderazgo transformacional para la empresa en cuestión

Dicho estudio tiene por objeto dar respuesta a la siguiente interrogante:

¿Qué estrategias de innovación gerencial bajo el enfoque del liderazgo transformacional son necesarias para empresa contratista de servicios generales de Maracay, estado Aragua?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer estrategias de innovación gerencial bajo el enfoque del liderazgo transformacional para una empresa contratista de servicios generales de Maracay, Estado Aragua.

Objetivos Específicos

Diagnosticar los procesos de innovación organizacional efectuados en la empresa contratista de servicios generales para la asignación de figuras de liderazgo.

Describir los estilos de liderazgos empleados en la gerencia organizacional de la empresa contratista de servicios generales.

Diseñar estrategias de innovación gerencial bajo el enfoque del liderazgo transformacional para una empresa contratista de servicios generales de Maracay, estado Aragua.

Justificación de la Investigación

El mundo empresarial vive en un constante proceso de cambios, que transcurren de manera sucesiva, obligando a quienes ocupan cargos gerenciales y dentro de las organizaciones a que tomen las riendas de sus empresas, de manera participativa, para que de esta forma tome una postura que le permita asumir las decisiones necesarias para que su organización se mantenga a flote y logre superar las trabas que se presentan cotidianamente ante tanta voracidad competitiva. Es por tal

razón que es importante contar con un liderazgo que sepa afrontar los retos que supone llevar a la empresa al logro de los objetivos y que además tenga la capacidad para conducir al personal al logro de los mismos.

Vale destacar que para poder alcanzar tales logros, es indispensable que las empresas se mantengan un constante proceso de cambios, que innoven desde dentro, haciendo cambios en la forma en la que ejecutan sus labores, para así llevar a cabo las tareas de manera organizada que le encaminen al éxito, para ello, tal como se mencionó es necesario contar con un liderazgo capaz de hacer entender a su equipo cuán importante son sus labores y que le ayude a realizar los cambios de mentalidad para que de manera permanente desarrollen procesos creativos e innovadores en pro de la organización.

Por lo expuesto anteriormente, se reconoce la importancia del presente estudio, puesto que pretende ofrecer unas estrategias de innovación gerencial bajo el enfoque del liderazgo transformacional comprendiendo la relación entre ambos elementos y la relevancia que tienen para el logro de los objetivos trazados. Es así que considera pertinente dicha investigación, por los aportes científicos y técnicos que tendrá para este estudio, como lo es en el caso teórico, social y práctico para la organización.

Por su parte, vale mencionar que esta investigación se realiza con la finalidad de identificar si en la empresa contratista de servicios generales existe un liderazgo transformacional en los directivos y gerentes, por lo que la investigación procura con sus aportes sugerir cambios para que se logre adaptar estas prácticas de liderazgo organizacional, el cual sería de gran utilidad tanto para el líder (dueños, directivos y gerentes) como para los integrantes de la organización, ya que contribuye al logro de objetivos y a la conformación de equipos de trabajo que generan confianza, respeto y apoyo.

Desde una perspectiva práctica esta investigación, puede servir de guía para las pequeñas y medianas empresas, sobre todo para los dueños y directivos de las organizaciones para que consideren desde la selección del personal cuales son las características que deben buscar en un gerente que les permita generar motivación en sus empleados para lograr el desarrollo de sus empresas, por lo que se afirma que tiene una aplicación práctica y busca ayudar a la organización en el alcance de sus objetivos.

Para finalizar, desde una perspectiva teórica busca reafirmar la validez del modelo teórico del líder transformacional, además de sugerir recomendaciones para las empresas y para futuros estudios, confirmando la teoría de este estudio como base para la conformación de equipos de trabajo y de adaptación a los cambios. Asimismo, para alimentar una línea de investigación, que está enmarcada en el estudio de las organizaciones, específicamente estudio de las organizaciones: liderazgo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Con la finalidad de poder entender con precisión el objeto de estudio es menester que el investigador realice una indagación documental que le permita profundizar acerca de los elementos que forman parte de la realidad, en tal sentido, este apartado permite que el indagador muestre los resultados del arqueo bibliográfico, exponiendo por medio de él, los antecedentes y las teorías relacionadas que permiten a su vez comprender la preponderancia del tema.

En tal sentido, partiendo de las ideas aportadas por Tamayo y Tamayo (2009) el marco teórico forma parte del sustento de la investigación, siendo la sección del trabajo del grado a través del cual el investigador muestra los resultados obtenidos de la revisión bibliográfica realizada, que a su vez le permite tener una mayor comprensión y conocimiento del tema abordado, razón por la cual en el presente apartado se muestra los diversos aspectos de interés para el estudio, según la autora del mismo.

Antecedentes de la Investigación

Al hacer alusión a los antecedentes de la investigación, se refiere a los estudios que otros investigadores han realizado previos al presente y que permiten denotar la relevancia del estudio, sirviendo además como lo refieren Tamayo y Tamayo (Ob. Cit.) una guía para que la investigadora conozca acerca de los aspectos que debe tratar a lo largo de su investigación, incluso pueda estar al tanto sobre las tendencias que en cuanto a las teorías se trata, así como en algunos casos le brindarán aportes para encaminar metodológicamente su investigación.

En tal sentido, se inicia con los estudios internacionales, entre los que destacan el de estudio de Tananta (2022) presentado en la Universidad Nacional de Ucayali, como requisito parcial para optar al título de Magister en Gestión Pública, denominado: **El liderazgo transformacional y su relación con la gestión administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, 2020**, siendo una investigación aplicada no experimental, con su diseño descriptivo correlacional, su población fue 142 y su muestra no probabilística fue 142 usuarios que laboran en la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, su objetivo general fue determinar la relación existente entre liderazgo transformacional y gestión administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, 2020.

En cuanto a los resultados obtenidos la muestra encuestadas precisó que el liderazgo transformacional es muy alto, de igual manera se conoció que la gestión administrativa es muy alto, concluyendo que existe una relación directa y positiva entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa en la UGEL de Coronel Portillo, 2020, debido a que tuvo un valor del Rho de Spearman igual a 0.435, valor que estableció una correlación positiva baja y un Sig. (bilateral) igual a $0,000 < 0,05$ evidenciando que la prueba SI fue significativa entre las variables estudiadas.

Partiendo de los resultados obtenidos por Tananta, la investigadora del presente estudio reconoce cuán importante es el liderazgo transformacional en los procesos de innovación que llevan las organizaciones, independiente de del tipo de entidad, si es pública o privada, esto debido a que son los líderes quienes ofrecen las directrices a los subordinados para que estos ejecuten las acciones conducentes al cumplimiento de los objetivos, de igual manera representa un aporte en el sentido que el instrumento servirá de referencia para la elaboración del actual.

Por su parte, Bernardo (2020) para optar al título de Magister en Ciencias Empresariales en la Universidad San Ignacio de Loyola expuso su trabajo de grado que tituló **Relación entre innovación organizacional y el desempeño organizacional de las MYPES de confecciones de Gamarra 2020**, comprendiendo que en el mundo actual, la gestión de los cambios de adaptabilidad se identifica como el principal factor de éxito y supervivencia de cualquier empresa, y la adquisición de estas capacidades requiere la atención de la empresa a la creatividad e innovación de las personas. Por lo que el principal objetivo de la presente investigación fue la de determinar la relación entre la innovación organizacional y el desempeño organizacional de las MYPES de confecciones de Gamarra 2020, lo que llevara a debatir sobre el nivel que tienen las empresas en relación a las variables que se estudian, y con la intención de estar en la capacidad de entender si existe relación de las mismas variables dentro de las mismas empresas MYPES.

En cuanto a la metodología aplicada la investigación tuvo un enfoque cuantitativo correlacional, con un diseño no experimental – transversal – correlacional, mientras que la población se conformó por las 5160 empresas MYPES de confecciones de Gamarra (INEI, 2019), la muestra fue seleccionada por medio de un muestreo no probabilístico y por conveniencia, por lo que se escogieron a 214 (201 microempresas y 13 pequeñas empresas) a quienes les aplicaron cuestionarios, que luego de analizados se conoció que la innovación organizacional si se relaciona

con el desempeño organizacional de las empresas MYPES de confecciones de Gamarra; con lo que se llega a afirmar que, un aumento en nuevas prácticas de gestión así como una mejor implementación de nuevos métodos para distribuir las responsabilidades, se verá reflejado en una mejora en desempeño organizacional.

Por tanto, el estudio antes planteado resulta de interés investigativo para el presente puesto que sirve para reconocer una importante son los procesos de innovación organizacional, debido a que los mismos, no solo se refiere a mejoras en la producción, sino que además tienen que ver con mejorar los procesos administrativo, todo en pro de la organización, haciéndose evidente la relevancia del presente al querer proponer un modelo de gestión de liderazgo transformacional para los procesos de innovación en la empresa estudiada.

Por su parte, como reflejo de los estudios nacionales revisados por la investigadora resalta el artículo científico desarrollado por Mujica (2022), el cual fue presentado en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales Rómulo Gallegos y que llevó por nombre **Liderazgo Transformacional: Una Visión Gerencial Transdisciplinaria para la Gestión del Capital Intelectual en el Contexto Educativo**, señalando que las instituciones educativas de la actualidad exigen un tipo de liderazgo que propicie las condiciones laborales deseadas entre los actores que intervienen en la acción académica; es decir, un liderazgo transformacional que sirva de influencia motivadora hacia los miembros de la institución educativa.

En este contexto, el ensayo fijó como propósito: Crear un complexus teórico del liderazgo transformacional como visión gerencial transdisciplinaria para la gestión del capital intelectual. La inquietud se asume bajo el paradigma interpretativo apoyado en una metodología cualitativa delineando el camino investigativo mediante el método hermenéutico dialéctico. El escenario se constituyó en el Instituto Bíblico

Teológico Ministerial Hermón, (INBITEMHE) donde se cuenta con 5 informantes clave, utilizando para la recolección de la información; la observación participativa y la entrevista semiestructurada; para el análisis de la información se recurre a la categorización, estructuración, triangulación y teorización.

Según los hallazgos; los gerentes educativos deben fortalecer significativamente el buen funcionamiento de la institución, con base a un liderazgo que transforme las dimensiones axiológicas y éticas; resaltando la autoestima, confianza, seguridad, y la motivación; para así garantizar el óptimo desempeño de los directivos de la institución en función de una gerencia transdisciplinaria y multidimensional que reoriente la gestión del capital intelectual de una manera más reflexiva, humana e implicadora de los cambios imperativos para fortalecer la labor gerencial del líder. Por ello, se plantea una gerencia con una visión transdisciplinaria que gestione el capital intelectual desde una nueva lógica, que se entrama en un proceso recursivo fértil, generador motivacional en el desempeño personal y profesional.

Una vez más se pone en evidencia que sin importar el tipo de organización a la labor que esta desempeñe, el liderazgo juega un papel fundamental para el desarrollo y crecimiento de la misma, siendo el liderazgo transformacional el de mayor transcendencia, debido a que cuenta con cualidades que permiten resaltar los atributos personales de cada sujeto dentro de la organización, ayudándolo a crecer junto con esta y por ello se siente más identificado, lo que hace que sujeto ofrezca aportes beneficioso para el logro de los objetivos de la entidad, a la vez que este crece en lo personal es así que se puede visualizar la relevancia que tiene el desarrollo del presente estudio.

Dentro de este orden de ideas, Moreno (2019) elaboró un artículo titulado **El liderazgo transformacional**, presentado ante el Instituto De Investigación Y

Estudios Avanzados Koinonia (IIEAK), cuyo objetivo fue “Analizar el liderazgo transformacional para la optimización de la gestión administrativa en la Unidad de Recreación de la Universidad Deportiva del Sur”, donde el objeto de estudio fue el Proceso de Liderazgo que se realiza en la Unidad de Recreación y el Club Eco-Tradi-Recrea, desde sus coordinadores. La investigación se desarrolló como una investigación documental de tipo analítica.

Vale destacar que, como fuente secundaria de información, se consideró una Guía Temática a los coordinadores de la Unidad de Recreación y al Club Eco-Tradi-Recrea; siendo que, para el análisis de las fuentes documentales, se utilizaron las técnicas de: observación documental, resumen analítico y análisis crítico. Ello permitió concluir que en la organización hay ausencia de un líder que dirija los procesos, existiendo solo un profesional que cubre el trabajo en sus horas administrativa, por ende tampoco existe un enfoque o modelo de liderazgo, así como se determinó que en la unidad de recreación no se realiza una planificación permanente de las actividades recreativas, solo se realiza de manera esporádica, considerando al liderazgo transformacional como modelo más óptimo para aplicarlo en la unidad de recreación por su estilo de trabajo en equipo y desempeño colaborativo.

Es menester mencionar que el estudio ofrecido por Moreno ofrece un aporte significativo para el presente, pues por un lado ofrece una base teórica de cuya revisión se pueden establecer los elementos que deben incluirse para el desarrollo de la presente, destacando además cuáles son los teorizantes más importante en la materia, de igual manera la investigadora concluyó que el liderazgo transformacional dadas sus características es el más apropiado, por lo que resalta la importancia de ofrecer un modelo de dirección basado en el liderazgo transformacional para la gestión de la innovación organizacional en la entidad que se está estudiando.

En lo que respecta a los estudios regionales es importante traer a colación el artículo de Guerra (2022) quien en la revista FACES de la Universidad de Carabobo ofreció un estudio acerca de **Liderazgo transformacional en la dirección estratégica de tecnologías disruptivas para crear valor en las organizaciones**, planteando al liderazgo transformacional como elemento potenciador de la dirección estratégica de las tecnologías disruptivas en la creación de valor en las organizaciones, considerando la caracterización de los componentes de este paradigma emergente de liderazgo y de la dirección estratégica de las tecnológicas disruptivas.

El objetivo de este artículo fue interpretar como el liderazgo transformacional contribuye a la dirección estratégica de las tecnologías disruptivas para crear valor en las organizaciones. Para tal fin se realizó una exploración de fuentes bibliográficas relacionadas a las temáticas: liderazgo transformacional, dirección estratégica y tecnologías disruptivas. La metodología utilizada se basó en una investigación documental, con enfoque cualitativo - interpretativo, utilizando el método hermenéutico y el análisis de contenido. En el estudio se develó cuatro categorías básicas para la transformación digital. En conclusión, las interpretaciones revelan que el liderazgo transformacional como punto disruptivo de la visión gerencial clásica, posibilita una nueva praxis gerencial que contribuye significativamente a un direccionamiento estratégico de las tecnologías disruptivas generando valor agregado a las organizaciones.

El artículo precedente permite reconocer cuán importante es la aplicación del liderazgo transformacional como elementos disruptivo dentro de las organizaciones, reconociéndose con ello la relevancia que tiene que la investigadora desee plantear un modelo de dirección basado en el liderazgo transformacional para la gestión de la innovación organizacional por parte de la empresa contratista de servicios generales de Maracay, de igual forma es de utilidad para que la indagadora conozca cuales son

los autores que tratan acerca de la materia, puesto que el aporte teórico es de suma relevancia para el presente trabajo.

Por último, se presenta el trabajo de grado de Aguilera (2019) realizado en la Universidad de Carabobo y llevó por denominación **Visión Ontoaxiológica Del Liderazgo En Entornos Críticos Dentro Del Sector Alimentario En Venezuela**, como requisito parcial para optar al título de Magister en Administración de Empresas, mención: Gerencia ofrecido por la Universidad de Carabobo, teniendo como objetivo develar la visión ontoaxiológica del liderazgo en entornos críticos dentro el sector alimentario en Venezuela, se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, se utilizó como método de investigación, la fenomenología, respaldado bajo los planteamientos teóricos de Martínez (2009).

Para recabar la información recurrió a la entrevista semiestructurada y la grabación y transliteración para generar los tres protocolos de entrevista como técnica de recolección de la información para esta investigación, mediante el análisis de los resultados se determinaron las unidades temáticas y los temas centrales luego expresados en lenguaje científico. La triangulación permitió la validez y fiabilidad de la información, los informantes clave fueron tres, con características definidas y con experiencia en el tema central de esta investigación: el liderazgo.

Como parte de los hallazgos del estudio se tiene que el liderazgo en entornos críticos en el sector alimentario venezolano, se fundamenta en la transformación de la estructura organizativa que nace cuando aparece la arista generacional en los procesos gerenciales, que dan lugar a avances tecnológicos propios del conocimiento característico de la generación millenials que está haciendo vida en el ámbito laboral, cuya aceleración en la curva de aprendizaje ha modificado tanto la estructura técnica como el pensamiento del líder, retándolo a través de la competitividad tecnológica a adquirir nuevos conocimientos, a través de procesos de consideración de su propio

Ser y su entorno, que los invita a reconocer las desventajas de la organización en medio de la complejidad, entendiendo que en estos momentos carecen de incentivos económicos o materiales como fuente de motivación.

Por tanto, es de afirmar que la investigación efectuada por Aguilera, ofrece un importante aporte para el presente trabajo de grado, puesto que hace una reflexión acerca de la relevancia que juegan los líderes dentro de las organizaciones para que estas puedan tener un crecimiento y lograr los objetivos planteados, de igual manera ofreció un aporte en el aspecto teórico, puesto que trató diversas aristas con referentes teóricos que pueden ser abordados por la investigadora para así tener un mayor dominio del tema abordado.

Marco Teórico

El marco teórico consiste en reflejar en el cuerpo de trabajo de grado los resultados de la revisión documental por parte de la investigadora y que le permiten comprender teóricamente acerca de la realidad estudiada, para que de esta forma al momento de abordar el trabajo de campo para recopilar los datos puede contar con el conocimiento requerido a fin de lograr los objetivos planteados, por lo que se procede a plantear los aspectos de mayor relevancia.

Dentro de este contexto, asumiendo las expresiones de Rodríguez (2014) esta parte supone la exposición de las teorías relacionadas con el estudio lo que implica hacer un análisis, discusión y demostración de las diferentes ideas teóricas que sustentan la problemática estudiada a fin que la investigadora pueda mejorar el conocimiento que tiene acerca del tema, para posteriormente ofrecer sus propios aportes.

Estrategias Gerenciales

Las estrategias se refieren al conjunto de planes y acciones que se asumen para llevar a cabo determinadas labores para el logro de ciertos objetivos, en el caso de las gerenciales, son las aplicadas por los gerentes para alcanzar las metas y objetivos organizacionales, por lo que son de suma relevancia y por ende es menester que todo gerente se plantee claramente cuáles son las estrategias a desarrollar en pro de la entidad. Sobre este punto Cedeño, Asensio y otros (2019) hacen mención que:

Las estrategias gerenciales son parte elemental para el cumplimiento progresivo de los negocios, porque la responsabilidad es parte vital para la duración en los mercados mucho más en épocas que estamos en globalización y competitividad, esto lleva a generar el dinamismo a producir acciones y decisiones prioritarias para la generación de mecanismos que permitan satisfacer las expectativas del consumo y llevando estos a determinar que es de calidad. (p. 193).

De la cita anterior se desprende que en virtud del dinamismo en el que actualmente se vive, es indispensable contar con estrategias que ayuden a la gerencia a asumir decisiones y tomar acciones prioritarias para así poder afrontar las exigencias del mercado y cumplir con estas de manera tal que la empresa puede permanecer a lo largo del tiempo. Para ello es menester contar con un equipo de trabajo comprometido y que tenga la capacidad y voluntad de cumplir con lo establecido, ofreciendo así calidad a los clientes, quienes tendrán una buena imagen de la empresa y le ayudará a solidificarse en el mercado, haciéndola cada vez más competitiva. Sobre este aspecto y para afianzar lo antes planteado Fidel (2023) agrega que:

Las estrategias gerenciales están diseñadas para ayudar a los gerentes a tomar decisiones informadas y emprender acciones que beneficiarán a la organización. Mediante el uso de estrategias gerenciales efectivas, las organizaciones pueden mejorar su desempeño, lograr sus objetivos y mantenerse

competitivas en un entorno empresarial que cambia rápidamente. (párr. 7).

Se hace evidente de la importancia de las estrategias gerenciales para las organizaciones pues por medio de estas los gerentes asumen las tareas que deban desarrollar en pro de las mejoras de la entidad, por lo que son de suma relevancia para el logro de las metas y objetivos trazados, sirviendo como guía para la toma de decisiones que sean las más convenientes y acertadas para la entidad.

Innovación Gerencial

El mercado se encuentra en constante cambio, esto se debe a que los gustos de los consumidores también son cambiantes, en gran medida por la aparición de nuevos productos y proveedores que ofrecen variedad, es por tal razón que las empresas deben procurar en todo momento mantenerse a la vanguardia y realizar los cambios que le permitan cubrir las exigencias de sus clientes vigentes y potenciales, por lo que deben en todo momento impulsar cambios en los avances tecnológicos para o quedarse atrás.

En tal sentido Green (2001) expresa que

La innovación gerencial se da cuando las empresas implementan nuevos procesos, ideas, servicios o productos con el objetivo de impulsar los resultados finales. Podría significar lanzar productos o servicios nuevos y mejorados (lo que puede generar mayores ingresos), hacer que un proceso existente sea más eficiente o resolver un problema comercial (ambos reducen los costos y ahorran tiempo). Un enfoque comercial en u intercambio de ideas, el pensamiento de diseño o el establecimiento de un laboratorio de innovación puede impulsar las innovaciones empresariales. El elemento clave de

la innovación es que impulsa los ingresos de una empresa.
(s/p)

Partiendo de lo citado anteriormente la innovación empresarial debe ser entendida como todo proceso de cambio que realiza la empresa con la intención de mejorar algún producto, proceso o servicio que le permita ofrecer algo diferentes a sus clientes y cuyo propósito es aumentar sus ingresos o reducir los costos, con la intención de por esta vía mejorar los resultados financieros de la entidad, entendiendo que es la mejor opción para impulsar a la empresa hacia el futuro. Ahora bien, siempre se ha relacionado a la innovación empresarial con la producción de nuevos productos o la mejora de los existentes, sin embargo, se ha comprendido que no solo se relaciona con ello, sino que además hay otros elementos que deben ser mejorados y que al hacerlo se está innovando.

Sobre este particular, de acuerdo con las expresiones de Sordo (2022) al referirse a la innovación empresarial se pueden mencionar ocho (08) tipos entre los que destacan la innovación organizacional, que puede ser considerado como el punto de partida de cualquier cambio que se desee efectuar, puesto que representa una mejora en los procesos de gestión, contando principalmente con el talento de la empresa, el cual debe orientar sus esfuerzos en pro de mejorar el rendimiento, disminuir costos, crear un ambiente laboral agradable, fomentar una apropiada cultura organizacional, es decir, está enfocado en mejorar los procesos internos de la empresa para que estos repercutan en el logro de los objetivos organizacionales.

Como se desprende de lo antes comentado, la innovación empresarial abarca diferentes ámbitos, siendo uno de estos el organizacional, siendo este el inicio de todo proceso de cambio, puesto que implica hacer transformaciones desde lo interno de la organización, contando en primer lugar con el talento humano, quienes se supone ofrecerá las diferentes alternativas para mejorar los procesos de la empresa, teniendo como objetivo reducir costos e incrementar la rentabilidad, teniendo presente en todo

momento la gestión de los procesos, es decir, la mejora constante de las estructuras internas para así poder ofrecer un mejor servicio o producto a la vanguardia de las exigencias del mercado.

En relación con lo antes planteado, el proceso de innovación organizacional surge de parte de los propios colaboradores, quienes son los que desarrollan los procesos a lo interno de la entidad y quienes conocen la mejor manera de desarrollar sus labores, es por ello que es vital que las empresas, impulsen la propuesta de nuevas ideas por parte de estos, ofreciendo así aportes a la entidad, sobre este punto Anderson, Potočnik y Zhou, citados por Alpaca y Alaya (2023) la creatividad y la innovación van de la mano, y no son más que el intento de desarrollar nuevas y mejores formas de trabajar; en tal sentido, la creatividad tiene que ver con la generación de nuevas ideas, mientras que la innovación es la modificación y aplicación de tales ideas a fin de mejorar los procesos.

Dentro de este contexto, prosiguiendo con las expresiones de los autores antes referidos se tiene que la creatividad hace referencia a los procesos cognitivos que se aplican para generar nuevas ideas y la innovación se refiere a los procesos aplicados al intentar implementar nuevas ideas. Por tanto, al combinarlas se cuenta con la capacidad para identificar problemas, así como soluciones a estos, a través de la adopción de nuevas ideas con las necesidades organizativas, todo con el propósito de mejorar la realidad de la entidad y lograr que se mantenga competitiva y cumpla con las exigencias del mercado.

En tal sentido la innovación, se puede afirmar que la innovación es una mezcla de factores, donde el talento humano es el principal protagonista, siendo quien genera las ideas con la finalidad de hacer aportes a la organización para que esta realice cambios en diversas áreas que le permitan mejorar la condición en la que se encuentra en un momento determinado y así poder alcanzar los objetivos planteados.

Ahora bien, en lo que respecta a la innovación organizacional esta tiene que ver con los cambios de estructuras, que se relacionan con la forma en la que se desarrollan las labores a lo interno de la organización, al respecto Franco y Guerra, citados por Santistevan Manzaba y Mendoza (2022):

Identificaron nuevos enfoques de la innovación basados en la inclusión social y sostenibilidad, donde manifiestan que la innovación organizacional es la implementación de un método organizacional nuevo, la introducción o modificación de estructuras organizacionales, distribución de roles y responsabilidades internas y externas, o el establecimiento de orientaciones estratégicas que impactaron en la competitividad de la organización. (p. 111).

Partiendo de la cita antes referida se puede afirmar que la innovación organizacional es un nuevo concepto que está relacionado con la inclusión social y que se orienta a la modificaciones de las estructuras de la organización, la asignación de responsabilidades a cada sujeto dentro de la entidad, dejando claro cuáles son sus funciones y labores a desempeñar para el logro de los objetivos, en fin su propósito es crear las directrices para que así la entidad pueda ser competitiva, un aspecto que actualmente es de suma relevancia tomando en cuenta la voracidad del mercado.

Por lo tanto, vale mencionar que la innovación no solo se refiere a crear nuevos productos o servicios, sino que va más allá, por lo que además supone la generación de valor mediante la creación de algo nuevo o la modificación de algo existente que incluye asuntos relacionados con el interior de la organización, como el uso de nuevos métodos de trabajo, el cambio del entorno organizacional, nuevas formas de relacionarse, la mejora de las formas de hacer las cosas que impliquen mejoras significativas en la organización. Para sustentar lo antes mencionado es menester traer a colación a Drucker, citado por López (2015: 25) quien refiere que la innovación no es más que “el esfuerzo por crear un cambio útil centrado en el potencial económico o social de una empresa”.

Como se puede evidenciar, al hablar de innovación, no es necesario referirse a la creación de algo nuevo, sino que también se relaciona con crear un cambio, por medio del cual la organización se vea beneficiada y pueda desarrollar su potencial económico y social, es decir, pueda obtener los beneficios esperados a la vez que proyecta una buena imagen en la sociedad en virtud de las acciones que ejecuta, no solo para generar rentas, sino además para beneficiar a su entorno.

Al igual que todo proceso, la innovación organizacional abarca una serie de características, que, parafraseando a Hamel, citado por López (Ob. Cit.) ha de mencionarse que para que una empresa pueda tener éxito en su proceso de innovación debe guiarse por una serie de principios a saber:

a.- Debe seguir un proceso de innovación para asegurar el éxito, teniendo presente que dicho proceso tiene que ver con una serie de acciones que se llevan a cabo para mejorar productos, procesos o servicios.

b.- Se debe tener presente que el conocimiento es uno de los pilares de la innovación, puesto que para innovar es necesario asumir muchas decisiones y las mismas deben estar fundamentadas en el conocimiento.

c.- La eficacia de una organización depende de su estrategia, estructura, clima, cultura, liderazgo, y recursos apropiados para facilitar el desarrollo e implementación de las iniciativas innovadoras

En relación con lo anterior la innovación organizacional se caracteriza por seguir un conjunto de acciones que lleven a la empresa al logro de los objetivos planteados, para lo cual es menester asumir decisiones de manera permanente, por lo tanto, se debe considerar el valor del conocimiento de cada uno de los miembros de la organización y el aporte que ofrecen a la misma, teniendo presente a su vez que para

implementas las iniciativas innovadoras se tomará en cuenta todos los aspectos de la entidad, desde su cultura, hasta el liderazgo bajo el clima se desenvuelven las acciones de su talento humano, quien es al final el que ofrece el aporte esencial para que cualquier proceso de cambio o mejora pueda ser desarrollado.

En definitiva la innovación organizacional supone una serie de procesos que se llevan a lo interno de la organización con la finalidad de mejorar su estructura y así brindar al cliente externo un producto o servicio de calidad que permita obtener la retribución esperada y el logro de los objetivos planteados, por lo que según las ideas de Camisón y Villar-López (2014), citados por Bernardo (2020), dichos procesos guardan relación con las prácticas comerciales las cuales tienen que ver con la implementación de métodos para llevar a cabo las labores cotidianas, como la mejora en los procesos de retención de los trabajadores.

Prosiguiendo con las expresiones de los precitados, también se deben realizar cambios en el lugar de trabajo y tienen que ver con modificar la distribución de las responsabilidades y toma de decisiones, así como la estructuración de las labores que cada uno desempeña, sacando el máximo provecho del conocimiento y capacidades del personal; de igual manera la innovación organizacional destaca por crear nuevos métodos en las relaciones externas, que guarda relación con la colaboración entre clientes, así como métodos de integración o tercerización; todo sea por alcanzar el bienestar de la empresa, empezando con cambios en su nivel estructural.

Finalmente, Gebauer (2011) citado por Peves (2021:36) afirma que gestionar la innovación “es una carrera de largo plazo que debe ser sistematizada, esto implica políticas de gestión, implementación, control y resistencia al cambio individual”; por lo que la gestión de la innovación debe entenderse como un proceso que debe ser aplicado de manera continua, debido a que lleva consigo un nivel de reestructuración y reorganización de la entidad, e incluso requiere de cambio de parte de las personas

para que desarrollen sus labores. Es así que la alta dirección debe adquirir un compromiso y conformar equipos de personas con habilidades y capacidades para proponer nuevas ideas, con el propósito de desarrollar nuevos procesos o mejorar los existentes, todo con el firme propósito de alcanzar los objetivos planteados y seguir la visión propuesta.

Liderazgo

El liderazgo puede concebirse como el conjunto de habilidades que posee un sujeto para influenciar sobre otras personas, con la finalidad de alcanzar metas y objetivos que se plantean, que a su vez cuenta con la capacidad de ofrecer ideas innovadoras y motivar a cada participante para ofrecer lo mejor de sí, para de esta manera obtener un bien común; en tal sentido se puede decir que la persona que tiene dichas cualidades se le denomina líder. Por su parte, vale acotar que existen tantas definiciones de liderazgo como personas que han tratado de definir dicho concepto.

Iniciando con Chiavenato (2017: 173) quien señala que el: “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”, considerándose como una cualidad que poseen ciertas personas, que lo diferencian de los demás y que le permiten destacarse gracias a características como empatía cortesía, habilidad comunicativa, entre otras; los cuales emplea para influir sobre otros con el fin de alcanzar metas comunes. En esta misma dirección Castro y Nader (2004: 22); sostienen “el liderazgo es considerado, como un fenómeno social en el que una persona líder ejerce la influencia sobre un grupo de personas seguidores para el logro de ciertos objetivos”

Como se hace evidente los teorizantes antes citados concuerdan que el líder es aquel sujeto que cuenta con ciertas características que son usadas para influir sobre otros con el propósito de alcanzar metas y objetivos comunes, por tanto se puede afirmar que el liderazgo, a pesar de la diversidad de teorizantes tiende a estar relacionados con los procesos humanos, es así que Rodríguez (2007: 65) lo define como “la capacidad de influir positivamente en otros seres humanos”. Esto demuestra, que el liderazgo es una cualidad innata de una persona para influir en otras, siempre con el propósito de alcanzar metas en común que permitan la satisfacción personal y grupal.

Por su parte Mojica (2010: 21) define el líder como: “una persona que actúa como guía o jefe de un grupo. Para que su liderazgo sea efectivo, el resto de los integrantes debe reconocer sus capacidades. Por consiguiente, es trascendental que el líder antes de tomar una decisión que sea de interés para el colectivo, tome en consideración la opinión de su equipo de trabajo con el fin de lograr que todos se motiven y trabajen en un ambiente cordial.

Partiendo de las teorías antes reflejadas es de mencionar que quien hace las veces de líder dentro de una entidad, debe poseer ciertas destrezas humanas, procedimentales y actitudinales, las cuales le permitirán acertadamente actuar de acuerdo a las situaciones que se le presenten, así como servir de guía de manera acertada al talento humano que esté a su disposición para alcanzar las metas y objetivos que la entidad se ha trazado. El líder puede ser considerado como un instrumento para que el grupo logre los objetivos, no solo por su capacidad o habilidad, sino además por el hecho de que sus características son percibidas por el equipo como necesarias para lograr las metas.

Es por tal razón que no se puede hablar de líder si además no se habla de seguidores, quienes aceptan por voluntad propia las órdenes que les da el líder, por lo

cual, como lo explican Stoner y otros (2006), son éstos los que ayudan a definir la posición de quien ha asumido el poder y permiten el liderazgo. Es así que se requiere de un líder creíble, preparado y actualizado que entienda los cambios que ocurren en su entorno, dando atención de igual manera a las transformaciones que ocurren en el país, para que se beneficie de las oportunidades que le ofrece el entorno, pero que a su vez esté atento a los riesgos a fin que los pueda atender de manera oportuna.

Por su parte, partiendo de las expresiones de Calvo (2022), uno de los elementos a resaltar en el tema de liderazgo es el relativo a los elementos intervinientes como lo son:

- El líder; persona capaz de ejercer influencia en otros.
- Los subordinados; personas que acogen las ideas del líder.
- La comunicación; medio, que reproduce el esfuerzo del líder por influir sobre los subordinados.
- La situación; aspectos que condicionan, modifican o limitan el grado de influencia de un líder.

Como puede observarse son diversos los elementos que forman parte del tema de liderazgo, como son las personas, tanto la que lidera como las que siguen al líder, así como la comunicación que se da entre las partes para lograr alcanzar los objetivos planteados, finalizando con la situación en la que se desenvuelven las partes, y que guarda relación estrecha con la influencia del líder sobre sus seguidores. Asimismo, prosiguiendo con las ideas de Calvo (Ob. Cit.) la importancia del liderazgo puede resumirse en cuatro aspectos fundamentales a saber:

1. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y

procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.

3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

4. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

Partiendo de lo antes planteado, el líder es de suma relevancia puesto que se relaciona con la capacidad de sujeto que lleva la jefatura de una empresa y que guía a las personas que forman parte del talento humano de la misma; siendo la figura que ejecuta todo lo que se planifica en la empresa y por ende sirve para la supervivencia de esta. Es así que el líder es un factor de suma relevancia para las organizaciones, puesto que es quien lleva a cabo las acciones, junto con su equipo para poder alcanzar las metas y objetivo propuestos, sin ejercer presión sobre estos, sino ofreciéndoles la guía necesaria para el desarrollo de las actividades que son requeridas.

Por su parte, es de acotar que dependiendo de las cualidades del sujeto que ejerce las funciones de liderazgo se puede hablar que existen diversos tipos, entre los que destacan:

El liderazgo autocrático. En este tipo de liderazgo el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo, siendo la comunicación unidireccional: del líder al subordinado. Para Lussier (2012: 67), “el líder autocrático toma decisiones, informa a los empleados lo que deben hacer y los supervisa muy de cerca”. Por tanto, este tipo de líder es orientado hacia el deber, ejerce de una manera más directa el control sobre la agrupación. Los líderes de la visión determinan la

presentación del tema, realizarán el análisis del procedimiento y manifestarán de qué manera procederá el grupo para llegar a una decisión.

Liderazgo democrático o consultivo: En este tipo de liderazgo el líder promueve el dialogo entre sus seguidores, tomando en cuenta sus opiniones, sin embargo, la decisión final la toma el superior. Al respecto, es Robbins (2013: 31) considera que los líderes democráticos “son los que emplean un estilo basado en la consulta y la obtención de consenso y aprobación por parte de sus seguidores y los líderes laissez faire emplean un estilo basado en el desinterés por los seguidores”. Los líderes democráticos toman decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras y cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones entre las que el grupo tiene que elegir.

Liderazgo laissez-faire o delegativo. Es un estilo de no intrusión y falta de feedback regular. La frase laissez faire es una expresión francesa que significa «dejar hacer, dejar pasar», refiriéndose a una completa libertad. Para Rodríguez (2007:.68) este tipo de líder, “adopta una actitud pasiva, porque abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo, no interviene a menos que el grupo se lo pida” Este estilo tiende a minimizar la cantidad de dirección y trabajo personal requerido, minimizando la importancia del talento creativo. Funciona bastante bien si se tienen trabajadores directos, altamente, entrenados y motivados, y se intenta enseñar a pensar más que dar directivas.

Liderazgo Transformacional

Con el transcurrir del tiempo, la forma en la que las personas dirigen a otras ha ido cambiando, como se pudo observar en el apartado anterior, existen diversos tipos

de liderazgo, que van desde el más dominantes, en el que el líder asume decisiones inconsultas y solo dar órdenes, hasta aquél en el que el líder deja que su equipo realice su trabajo sin girar instrucciones, puesto que confía en la capacidad de estos. Sin embargo, como ya se ha mencionado, al ser el líder esa persona a la que todos están dispuestos a seguir, se hace necesario contar con uno capaz de transformar a las personas, para que estos sean capaces de desarrollar al máximo sus habilidades.

Es así que surge el liderazgo transformacional, el cual tiene por objeto inspirar y motivar a los empleados, fomentando su creatividad e impulsando su desarrollo profesional, al respecto Leithwood, Mascall y Strauss citados en Baquerizo (2016) afirman que:

El liderazgo transformacional, está orientado a la participación de los seguidores, adjudicando significado a la tarea. Con este liderazgo se estimula la conciencia de los trabajadores, quienes son dirigidos para aceptar y comprometerse con el alcance de la misión enunciada en la organización. Por tanto, el mismo tiende a motivar, así como cambiar a las personas, impulsando a los trabajadores a actuar por encima de sus propias exigencias laborales; produciendo cambios en los grupos y en las organizaciones. (p.115)

Como se puede observar, el liderazgo transformacional le da importancia al aspecto humano, impulsando en estos el uso y aprovechamiento de sus capacidades, con el fin que se comprometan con la misión de la organización, motivándolos a realizar cambios en el aspecto personal, para que el profesional se realice de la mejor manera posible, generando cambios que permitan contar con un equipo de trabajo capaz de llevar a cabo sus funciones en pro del beneficio colectivo.

Es de acotar que en palabras de Moreno (Ob. cit.) este nuevo paradigma de

liderazgo surge con James MacGregor Burns (1978), quien lo definió como un liderazgo ejercido por sujetos que tienen una fuerte visión y personalidad, gracias a lo cual son capaces de cambiar las motivaciones de sus seguidores, así como liderar cambios dentro de la organización, por lo que se fusionan con sus seguidores en pro de trabajar unidos para avanzar a un nivel superior. No obstante Bernard M. Bass (2000), recoge el planteamiento de Burns y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado “Liderazgo Transformacional”, cuyo aporte fue determinar el impacto que tiene el líder sobre los seguidores y la reacción de ellos, la cual se evidencia en el respeto, la confianza y la admiración.

Es de afirmar que el liderazgo transformacional surge por la necesidad de contar con un líder que no sólo se preocupe por los resultados, sino que además busque un clima laboral en el que el valor de las personas sea lo que prevalezca, procurando mantenerlas motivadas para cumplir los objetivos comunes, es así que el liderazgo transformacional influye en las actitudes de los miembros de la organización, creando en ellos una mentalidad común para el logro de los objetivos. Por su parte Lussier (Ob. Cit.) expone que:

El carisma es una condición del liderazgo transformacional, pero que no basta para dar cuenta del proceso de transformación. En otras palabras, el líder transformacional es carismático, pero no todos los líderes carismáticos son transformacionales. El liderazgo transformacional sirve para cambiar el *statu quo*, pues articula los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización para los seguidores. Los líderes transformacionales llevan el carisma un paso más allá, en cuanto a que tienen más probabilidades de trascender la etapa visionaria y pasar a la acción con vistas a transformar sus organizaciones. (p.364).

Por tanto, el líder transformacional aumenta la conciencia de sus seguidores hacia un interés colectivo ayudándoles a lograr sus objetivos. Es decir, el líder

transformacional ejerce una influencia considerable en sus seguidores, los alienta a creer en ellos mismos y en su capacidad de innovación. Por ello, consigue que los seguidores contribuyan al desarrollo de los procesos de gestión y estructuras organizativas. Por su parte, vale señalar que el liderazgo transformacional tiene cuatro (04) características que lo distinguen del resto, las cuales en palabras de Cardona (2012) se resumen a continuación:

1.- Influencia idealizada (o carisma). El líder transformador actúa de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar. El líder se convierte en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico. La influencia idealizada representa una de las dimensiones más importantes donde los patrones conductuales del líder resultan un modelo ejemplar para los seguidores; involucrándose en la aceptación incondicional de los demás en base al reconocimiento de sus necesidades.

Es de acotar que, gracias a la confianza de los seguidores sobre el líder, la influencia idealizada se discrimina en dos formas, por un lado, el comportamiento propiamente del líder y la otra los elementos que los seguidores le atribuyen, es así que un líder con gran influencia idealizar es coherente y correcto entre su forma de pensar, hablar y actuar, cuidando en todo momento mantener unos altos estándares de conducta ética y moral.

2.- Motivación inspiradora. El líder transformador crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además, sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo. Por lo que se considera como una característica de suma relevancia, debido a que son capaces de brindar significado y desafíos a la labor de sus seguidores; comprometiendo a quienes los siguen a visualizar estados futuros atractivos, así como demuestran compromiso con las metas y la visión compartida.

3.- *Estímulo intelectual.* El líder transformador promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas y se sustenta cuando el líder transformacional orienta a sus seguidores en el arte de innovar y crear nuevas estrategias que brinden un impacto en la sociedad actual; guiándolos en su desarrollo potencial. La intención es promover nuevas ideas innovadoras y creativas, provocando la reformulación de problemas y el abordaje de situaciones viejas con nuevas estructuras de pensamiento, es decir, este tipo de líder fomenta la creatividad en su equipo de trabajo.

4. *Consideración individualizada.* El líder transformador tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial. El líder actúa como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo. Se puede decir que los líderes transformacionales promueven un intercambio bidireccional en la comunicación. La escucha del líder es eficaz; por lo que los seguidores no sienten que están siendo controlados, sino que sienten apoyo y dirección en el progreso de sus asignaciones.

Tal como se ha evidenciado hasta este punto, el líder transformacional aumenta la conciencia de sus seguidores hacia un interés colectivo ayudándoles a lograr sus objetivos. Es decir, el líder transformacional ejerce una influencia considerable en sus seguidores, los alienta a creer en ellos mismos y en su capacidad de innovación. Por ello, consigue que los seguidores contribuyan al desarrollo de los procesos de gestión y estructuras organizativas. Es así que en palabras de Gumuslu lu e Ilsev (2009), citado por Alpaca y Alaya (Ob. Cit.) por el liderazgo transformacional está positivamente relacionado con la innovación. Este tipo de líder ha nacido para tener un impacto en la innovación y mejorarla dentro de la organización.

Prosiguiendo con las explicaciones de los autores mencionados, la innovación surge cuando el contexto organizacional así lo requiere y tanto los líderes como los seguidores, exploran nuevas actividades, por lo que el comportamiento del líder es

fundamental para crear un entorno propicio para el desarrollo de ideas con el objeto de garantizar el éxito. Por tanto, el liderazgo transformacional se relaciona positivamente con la gestión de la innovación dentro de una organización. En otras palabras, el líder ofrece a los equipos, a través de los seguidores, la libertad para que puedan asumir diversas funciones y tengan capacidad de tomar sus propias decisiones. De esta manera, se forman mejores equipos de trabajo y, sobre todo, están alineados con los objetivos de la empresa.

Bases legales

Las bases legales hacen referencia a los aspectos que están enmarcados dentro de la ley y que de alguna manera sustentan el estudio, en tal sentido, parafraseando a Rodríguez (Ob. Cit.) tiene que ver con el conjunto de artículos que se encuentren en la Constitución, leyes, reglamentos, providencias y otros que guarden vínculo con el estudio, considerándose que no es necesario hacer una copia textual del artículo, sino por el contrario, la interpretación que el autor del estudio tiene sobre el mismo. Dentro de este contexto, es de hacer mención que se procederá a nombrar las leyes básicas relacionadas con el tema.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

La Carta Magna es la ley madre dentro del territorio nacional, a la cual le concierne estipular todo lo concerniente a la convivencia social en el país, siendo que para el caso del estudio en particular es necesario traer a colación que dentro de su cuerpo doctrinario establece que todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica que considere conveniente, por lo que existe pleno derecho de

crear entidades de negocio, siempre que sean de lícito comercio a la vez que garantiza que toda persona tiene derecho a un trabajo digno y decoroso, bajo condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados.

Por lo que se puede afirmar que el liderazgo juega un papel fundamental para que este derecho se cumpla, pues quienes fungen como líderes dentro de una organización serán los encargados de garantizar que los colaboradores se sientan plenos y satisfechos dentro de su espacio de trabajo, sin más limitaciones que las propias capacidades de cada sujeto, procurando en todo momento que sea bajo un ambiente laboral adecuado.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT) (2012)

La LOTTT es la que establece todo lo concerniente a las relaciones entre el patrono y sus trabajadores, buscando garantizar el derecho de los débiles jurídicos y dicho binomio, destacando que las personas tienen derecho a dedicarse libremente al ejercicio de cualquier actividad, estado el patrono en la obligatoriedad de ofrecer condiciones dignas a través de la formación, ofreciendo el tiempo para el descanso, la protección de la vida y salud, así como un ambiente saludable.

Es así que el líder debe procurar contar con las herramientas necesarias para poder brindar a sus seguidores las condiciones necesarias para el desarrollo de sus actividades minimizando además los riesgos de peligros latentes en las entidades de trabajo; por su parte y con bases en los preceptos reflejados en la ley en estudio, se garantiza al trabajador el derecho a la formación, por lo que el líder debe ser un sujeto comprometido con dicho proceso a fin de brindar a su equipo la oportunidad de crecer profesional y personalmente.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Para el logro de los objetivos de investigación, fue necesario establecer una ruta de estudio, a través de la cual la indagadora se orientó para el desarrollo de diversas actividades que le facilitaron el alcance de los mismos, en tal sentido, en este apartado se procede a presentar los aspectos metodológicos del estudio y es que de acuerdo con Morles, citado por Tamayo y Tamayo, (2009:179), esta sección “...constituye la médula del plan, se refiere a la descripción de las unidades de análisis, o de investigación, las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis” la cual es mediada a través del estudio de la situación que lleva a cabo la investigadora basada en los conocimientos adquiridos durante su formación y basándose siempre en las teorías que sustentan sus alegatos.

Motivado por lo antes expuesto, a lo largo de este apartado se hizo una exposición acerca del nivel, tipo y diseño de la investigación, así como de la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas de análisis de los mismos, de igual manera se referenció cómo fueron validados los instrumentos y bajo qué criterios se hizo el cálculo de confiabilidad de los mismos, todo ello con la intención de dar forma al capítulo en función de las exigencias por parte de la academia.

Nivel y Modalidad de la Investigación

Tomando en cuenta el objeto del presente estudio, la misma tiene ciertas características metodológicas que son indispensables describirlas con la intención que le sirvan de guía a la investigadora a lo largo del desarrollo de su proceso indagatorio,

iniciando con el nivel y es que como la investigadora tiene por objeto hacer una descripción de la situación dentro de la entidad objeto de estudio, el nivel que corresponde es el descriptivo.

Sobre este particular, Hernández, Fernández y Baptista (2014: 92) exponen que “Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.”; por medio de este tipo de estudios lo que se busca es especificar las características más importantes del fenómeno que se estudia, como en el caso de la presente en la que se pretende conocer acerca de los procesos de innovación que actualmente se desarrollan en la empresa.

Por otra parte, en lo que concierne a la modalidad de la investigación, dado que el fin último de la investigadora fue ofrecer una alternativa de solución viable, la misma estuvo enmarcada dentro de un proyecto factible, al cual refiere Balestrini (2017: 9) de la siguiente manera: “Este tipo de estudios prospectivos en el caso de las Ciencias Sociales, sustentados en un modelo operativo, de una unidad de acción, están orientados a proporcionar respuestas a soluciones a problemas planteados en una determinada realidad...”, por tanto, partiendo de lo reflejado en la cita previa, este tipo de estudio persigue la elaboración de una propuesta, como respuesta a un problema determinado, que es lo que se pretende en el presente estudio al diseñar estrategias de innovación gerencial bajo el enfoque del liderazgo transformacional para la empresa contratista de servicios generales de Maracay, estado Aragua.

Diseño de la Investigación

Para llevar a cabo el presente estudio la investigadora estuvo en contacto con la realidad presente en la entidad que presenta el problema planteado, por lo que se

puede afirmar que la investigación lleva inmersa en un trabajo de campo, sobre este particular parafraseando lo expuesto por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador-UPEL (2016) un trabajo de campo es aquel en el que se hace un análisis de la realidad, con el propósito de comprender lo que ocurre, haciendo una recolección de los datos de forma directa, es decir, se toman datos primarios que provienen del contexto en estudio. Por cuanto partiendo de lo expresado la presente se considera como un estudio de campo, puesto que la investigadora acudió hasta la entidad, con el fin de conocer los aspectos referentes al liderazgo y los procesos de innovación organizacional de la misma.

Para ello, y con al fin de conocer en profundidad acerca de las variables que forman parte de la investigación, la misma contó con un sustento teórico, es decir, la indagadora revisó diversos textos para comprender con claridad todos los aspectos relacionados con el tema. Con respecto a este punto Arias (2012: 31) explica que: “La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e investigación de los datos secundarios, es decir los datos obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales...” Es de acotar que la investigadora revisó diversas fuentes bibliográficas para entender con claridad el tema y así desarrollar coherentemente el estudio.

Por su parte, en lo que al paradigma se refiere el enfoque que fue el cuantitativo, que tal como exponen Palella y Martins (Ob. Cit., p. 40) “Se caracteriza por privilegiar el dato como esencia sustancial de su argumentación. El dato es la expresión concreta que simboliza una realidad.”. Por lo que las técnicas e instrumentos de recolección de datos, al igual que las técnicas de análisis empleados para la interpretación de estos, estuvieron basados en este enfoque ya que, en concordancia con el paradigma se sabe que, “todo debe estar soportado en el número, en el dato estadístico que aproxima a la manifestación del fenómeno.” Es decir, la

indagadora busco la cuantificación de los datos obtenidos a fin de realizar su posterior análisis e interpretación.

Población y Muestra

Población

La población es entendida como la cantidad de fenómenos que se desean estudiar y sobre las que se va a generar las conclusiones del estudio, por tanto se comprende que la población es el conjunto de elementos que son estudiados, de los cuales se obtiene cierta información que fue de utilidad para el desarrollo del estudio; tal y como se entiende de las explicaciones aportadas por Balestrini (2006), al señalar que la población es el conjunto de elementos sobre los cuales se pretende indagar para hacer posteriormente las conclusiones que le sean extensivas: la selección de la misma dependerá de lo que se desee investigar y del lugar donde se realizará el estudio. Para la presente investigación la población estuvo conformada como se señala a continuación:

Cuadro 1. Población de la Investigación

Cargo	Cantidad
Junta Directiva	05
Gerente de Operaciones Corporativo	01
Gerente de Calidad	01
Contralor	01
Gerente de Operaciones Regionales	04
Gerencia de Proyectos	01
Gerente de Administración y Finanzas	01
Gerente de Talento Humano	01
Gerente de Seguridad y Salud laboral	01
Coord. de SSL Reg. Centro Occidental	01
Coordinador Operativo	01

Coordinador de Logística	01
Coordinador de Calidad	01
Coordinador de RRHH Reg. Central	01
Coord de SSL Región Central	01
Coordinares de Servicios Regionales	04
Asistente Administrativo	01
Analista RRHH	02
Analista de Calidad	01
Analista de Costos	01
Analista de Reclutamiento	01
Analista de Nómina	01
Analista Cuentas por Pagar y cobrar	01
Supervisores	04
Analistas de SSL	01
Operadores	400
Total	439

Fuente: García (2024)

Muestra

Para el desarrollo adecuado de la investigación se requiere que se realice una selección de la muestra con la cual se va a trabajar y a través de la cual se recabaron los datos de interés indagatorio, para Hernández, Fernández y Baptista (Ob. Cit., p. 173) una muestra es el: “subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población” cuyo elemento principal son las características comunes que presentan, destacando además que para su escogencia la investigadora debe basarse en ciertas estrategias conocidas como muestreo, a través de las cuales se seleccionó detalladamente quienes la conformaron.

En ilación con lo anterior, para el presente estudio, dado los objetivos y las características de los sujetos a investigar, la autora consideró pertinente que la población se conformara en dos grupos, que en concomitancia con el tipo de

muestreo que Palella y Martins (Ob. Cit., p. 114) es denominado por cuotas y es aquel en el que se “divide la población en sectores, tomando en cuenta ciertos aspectos prefijados; pero la elección de las unidades de cada sector se realiza de manera arbitraria, sin atender a ningún procedimiento de selección.”.

De esta forma se obtuvo una primera cuota de muestra, denominada como muestra 1 y representada como M1, la cual estará conformada por la Junta Directiva, gerentes y coordinadores, quedando un total de 26 sujetos, mientras que la segunda cuota, denominada con las siglas M2, estuvo conformada por los subordinados de la entidad, quedando en ella 413 sujetos reflejados en el total de la población. Ahora bien, para poder realizar un muestreo más acorde a la realidad investigativa, destaca que para el caso de la M1, que en lo adelante será denominada como muestra 1 definitiva (M1D) la investigadora considera pertinente que se tome un muestreo no probabilístico intencional, que en palabras de Hurtado (2010) su escogencia se da a partir de criterios propios del investigador, donde se emplea la lógica de la “representatividad”, es decir, se escogen aquellos que tengan mayor probabilidad de ofrecer información oportuna y veraz.

Para su selección la investigadora se basó en tres criterios de selección a saber, en tal sentido; el primero fue que el individuo debía ocupar cargos de dirección o gerencia; de cumplir con lo anterior, lo segundo era que el individuo debía tener al menos un año de antigüedad en la empresa, el tercero, pero no menos importante, debe tener conocimiento acerca de los procesos de innovación que se llevan a cabo dentro de la entidad. En tal sentido, la muestra quedó conformada de la siguiente manera:

Cuadro 2. Selección M1D

Cargo	Cantidad
Junta Directiva	03
Gerente de Operaciones Regionales	01
Gerencia de Proyectos	01
Gerente de Talento Humano	01
Gerencia de Proyectos	01
Gerente de Talento Humano	01
Total	08

Fuente: García (2024)

Por su parte, en cuanto a la M2, que se identificó como muestra 2 definitiva (M2D); para la correcta selección de la misma, la investigadora, partiendo de la cantidad de sujetos que la conforman, así como de las expresiones de Hernández, Fernández y Baptista (Ob. Cit., p. 178) los cuales en lo que al tamaño de la muestra, en el caso de ser probabilístico “consiste en encontrar una muestra que sea representativa del universo o población con cierta posibilidad de error (se pretende minimizar) y nivel de confianza (maximizar), así como probabilidad.” Por lo que para la presente investigación, la autora se apoyó de ciertas herramientas como la ofrecida por el sitio Web QuestionPro (s.f.), el cual solicitó ciertos datos a saber: (Ver cuadro 3)

Cuadro 3. Selección M2D

Dato	Cantidad
Nivel de confianza	95
Margen de error	10
Número de población	413
Total M2D	79

Fuente: La investigadora, partiendo de la web QuestionPro. (2023)

Como puede evidenciarse, para la selección de la M2D la investigadora se valió de una herramienta ofrecida a través de una página web, que una vez conocido

los datos básicos y cargados en esta arrojó como resultado que la muestra a seleccionar debe estar comprendida por 79 sujetos en total, es por ello que partiendo además de lo expresado por Hurtado (Ob. Cit.) el muestreo se realizó al azar, asignándole un código a cada sujeto y mediante la utilización de tablas aleatorias se escogerán los que salgan seleccionados, por lo que quedó instituida por los subordinados que ofrecerán su opinión respecto al estilo de liderazgo presente en la empresa y son los siguientes:

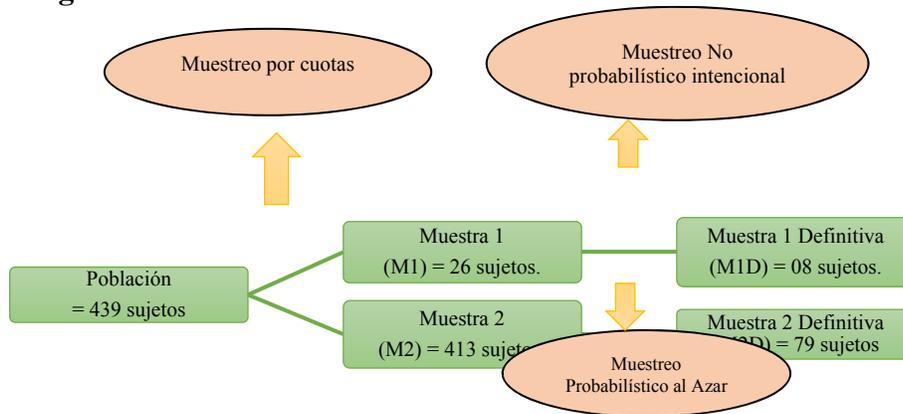
Cuadro 4. Sujetos de la M2

Cargo	Cantidad
Asistente Administrativo	01
Analista RRHH	02
Analista de Calidad	01
Analista de Costos	01
Analista de Reclutamiento	01
Analista de Nómina	01
Analista Cuentas por Pagar y cobrar	01
Supervisores	04
Analistas de SSL	01
Operadores	66
Total	79

Fuente: García. (2024)

Es de acotar que sobre ambas cuotas sobre la que fue segregada la muestra, se procedió a la recaudación de datos, según la cuantía y características de estas, por lo que los instrumentos de recolección de datos, que fueron descritos posteriormente, respondieron en el caso de la M1 por 4 sujetos y de M2 por un total de 79 individuos que se abordaron en el proceso indagatorio según se puede observar en la siguiente figura:

Figura 1. Determinación de las muestras.



Fuente: García. (2024).

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Tomando en consideración que la investigación tiene por objeto recabar una serie de datos que facilitó su desarrollo y el logro de los objetivos planteados, es preciso que se definan las formas a través de las cuales se efectuó dicha recolección, en tal sentido Arias (Ob. Cit., p. 25) señala que, “Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener información. Son ejemplos de técnicas; la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades (entrevista o cuestionario), el análisis documental, análisis de contenido, entre otros.”

De acuerdo con lo explicado previamente, las técnicas se refieren a las formas a través de las cuales se recaban los datos requeridos, destacando que para el presente estudio, la investigadora se valió de la encuesta, siendo pertinente además dar a conocer que dicha técnica cuenta con su propio instrumento como lo es el cuestionario, el cual haciendo alusión a las ideas Palella y Martins (Ob. Cit.) se refiere a un grupo de preguntas que se les formulará a los integrantes de las muestras, como lo será en el presente estudio, mismo que será diseñado con preguntas cerradas, bajo una escala de medición de tipo Likert, cuyo propósito será conocer la opinión de los subordinados con respecto al estilo de liderazgo en la entidad.

Vale acotar que a cada grupo muestral se le aplicó unos cuestionarios diferentes, siendo que para el caso de la M1D se le empleó el cuestionario A, mismo que se enfocó en conocer acerca de los procesos de innovación de la entidad, debido a que son las personas que forman parte de dicha muestra quienes cuentan con el conocimiento idóneo para dar respuesta a las inquietudes que al respecto tiene la investigadora para el logro del objetivo pertinente, mientras que a la M2D, se le empleó el cuestionario B, tomando en cuenta que es el personal subordinado dentro de la empresa y que en función a sus actividades diarias puede responder acerca de cómo es el liderazgo en la entidad, por esas razones la investigadora asume como apropiado aplicar dos cuestionarios diferentes. (ver anexos 2-1 y 3-1)

Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

La validez se reconoce como la cualidad que presenta un instrumento con los que se pretende recolectar información y que no presenta sesgos en su preparación y diseño, sobre este punto Palella Y Martins (Ob. Cit.: 160) exponen que “Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir.” es así que sugieren que los investigadores acudan al Juicio de Expertos para la validación del instrumento, por tanto la investigadora asumió dicha postura y entregó, en este caso los cuestionarios para que sean revisados por tres (03) docentes, dos (02) expertos en la materia y uno (01) de metodología, a quienes se les hizo llegar el cuestionario con el respectivo instrumento de validación.

La confiabilidad por su parte, se relaciona con la probabilidad que un instrumento independientemente de las veces que sea aplicado los resultados serán iguales, es así que Palella Y Martins (Ob. Cit) expresan que:

La confiabilidad es definida como la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia del azar

en la medida: es decir, es el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales. (p. 164)

Es de acotar que dada las características del cuestionario que se aplicó a los sujetos de la M1D y M2D, se realizó el cálculo de confiabilidad conocido como Coeficiente de Cronbach, que según lo expuesto por Palella y Martins (Ob. Cit., p 169) “mide la confiabilidad a partir de la consistencia interna de los ítems, entendiendo por tal el grado en que los ítems de una escala se correlacionan entre sí.”. Esperándose que para el caso de la presente el resultado obtenido sea aceptable. Teniendo como resultado que para el cuestionario A la confiabilidad fue de 1, mientras que para le B fue de 0,92; siendo en ambos casos bastante elevada la misma. (Ver anexos 6-1 y 6-2)

Técnicas de Análisis de Datos

Partiendo de la diversidad de instrumentos y datos que se han de aplicar y obtener a lo largo del estudio, la investigadora deberá hacer uso de diversas técnicas para el análisis de los datos recabados, en lo que al análisis de los datos numéricos respecta se tiene que Monje (2011: 174) en alusión a la es estadística descriptiva dice que “El concepto básico de la estadística descriptiva es la distribución de frecuencia, método para organizar y resumir datos, que son ordenados indicándose el número de veces que se repite cada valor.” Recomendando que los datos de orden numérico se presenten a través de tabas y gráficos que facilitarán su posterior interpretación por parte del investigador y por consiguiente su comprensión de parte de los lectores. (Ver anexo 1-1)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

La figura del líder es un elemento calve dentro de la organización, debido a que es el que sirve de guía para que las personas cumplan con sus funciones y de esta manera se logren los objetivos planteados, es por tal razón que quien ocupe dicho lugar debe cumplir con ciertas características que permitan que el equipo de trabajo se sienta realmente agrado de trabajar junto a alguien que le comprende.

Es así que a lo largo del tiempo se han ido dando cambios en lo que al estilo de liderazgo se refiere, dejando atrás ese que es autocrático y que sólo da órdenes para que el resto cumpla, mientras que en la actualidad la figura del líder ha tendido a ser ese sujeto que se preocupa por sus seguidores, que busca introducir cambios, pero no en la organización, sino en cada sujeto, procurando una transformación en cada uno que le permita ser mejor persona y un colaborador más efectivo a través de la exploración de sus cualidades y la puesta en práctica de estas en su puesto de trabajo, lo que implica una mayor satisfacción por parte del individuo.

No obstante, no todas las organizaciones comprenden cuán importante es contar con un líder transformacional, que inclusive le puede ayudar a mejorar sus procesos organizacionales, al promover la innovación de parte de su equipo de trabajo tal como ocurre en la entidad objeto de este estudio, por lo que la investigadora decidió indagar un poco acerca de la realidad, aplicando un cuestionario que fue objeto de un proceso de validación de expertos y que una vez aplicado fue procesado a través de la estadística, por lo que en este apartado se muestran los resultados por medio de tablas y gráficos que fueron interpretadas y la investigadora procedió a ofrecer su análisis. Dicho esto, se reflejan los resultados obtenidos:

Cuestionario A aplicado a la Junta Directiva

Objetivo Especifico 1.- Diagnosticar los procesos de innovación gerencial efectuados en la empresa contratista de servicios generales para la asignación de figuras de liderazgo.

Ítem 1.- La empresa actualmente ha realizado oferta de un nuevo producto o servicio

Tabla 1.- Nuevo producto o servicio

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	7	87,50
Medianamente de Acuerdo	0	0,00
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	1	12,50
Totalmente en Desacuerdo	0	0,00
Medianamente en Desacuerdo	0	0,00
Total	08	100

Fuente: El Cuestionario A (2023).

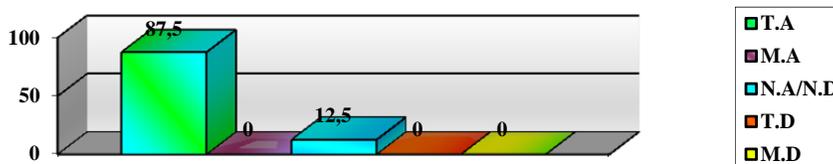


Gráfico 1.- Nuevo producto o servicio.

Análisis e Interpretación de Datos

De acuerdo con las expresiones de Green (Ob. Cit.) la innovación tiene que ver cuando en una organización se implementan ideas para el desarrollo de nuevos productos o servicios, con el fin de impulsar los ingresos de la misma, motivo por el cual se consultó a la muestra seleccionada si la empresa actualmente ha realizado oferta de un nuevo producto o servicio, a lo que el 87,50% de los encuestados

manifestó estar totalmente de acuerdo con dicha postura, mientras que un 12,50% restante expresó no estar de acuerdo ni en desacuerdo.

De tales resultados se infiere que en la empresa objeto de este estudio sí han desarrollado nuevos productos o servicios con el fin de ofrecer diversas alternativas a los clientes, de manera tal que a entidad pueda contar con opciones variadas para generar ingresos, considerándose con ello que la gerencia es consciente de la necesidad de acudir a diferentes estrategias que le permitan mantener la estabilidad financiera de la empresa, particularmente en estos tiempo en lo que el mercado se torna cada vez más exigente y complejo.

Ítem 2.- La empresa se ha apoyado en el desarrollo de nuevas tecnologías para la habilitación del nuevo producto o servicio

Tabla 2.- Nueva Tecnología

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	1	12,50
Medianamente de Acuerdo	4	50,00
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	2	25,00
Totalmente en Desacuerdo	0	0,00
Medianamente en Desacuerdo	1	12,50
Total	08	100

Fuente: El Cuestionario A (2023).

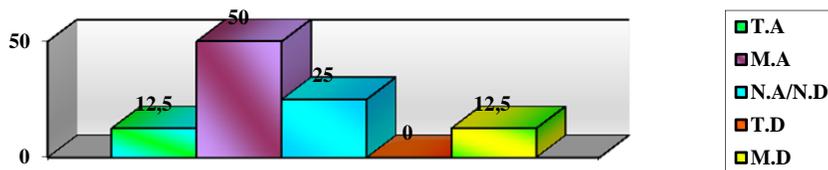


Gráfico 2.- Nueva Tecnología

Análisis e Interpretación de Datos

En ideas de Guerra (Ob. Cit.) las tecnologías o la aplicación de estas forman parte de los procesos dentro de las organizaciones, por lo que los líderes deben tenerla presente para que de esta manera puedan llevarse a cabo las actividades propias de la organización, como un elemento que agrega valor. Sobre este aspecto la indagadora consulto a los encuestados acerca de si la empresa se ha apoyado en el desarrollo de nuevas tecnologías para la habilitación del nuevo producto o servicio, a lo que el 50% manifestó estar medianamente de acuerdo.

Por su parte, un 25% señaló no estar de acuerdo ni en desacuerdo, un 12,5% estuvo totalmente de acuerdo y el restante 12,5% señaló estar medianamente en desacuerdo, por lo que se deduce que la empresa si se apoya en el desarrollo tecnológico al momento de ofrecer productos o servicios nuevos, lo que se considera favorecedor para la organización, debido a la creación de valor agregado que ello representa, sin embargo, tomando en cuenta la porción que no está de todo de acuerdo con la aseveración presentada, se puede suponer que en algunos aspectos no se está considerando la tecnología, por lo que es menester hacer seguimiento a fin de ofrecer productos y servicios de calidad.

Ítem 3.- Se han realizado procesos para la renovación de productos o servicios ya existentes ofertados por la empresa durante el primer trimestre del año en curso.

Tabla 3.- Renovación de producto o servicio

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	1	12,50
Medianamente de Acuerdo	4	50,00
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	2	25,00
Totalmente en Desacuerdo	0	0,00
Medianamente en Desacuerdo	1	12,50
Total	08	100

Fuente: El Cuestionario A (2023).

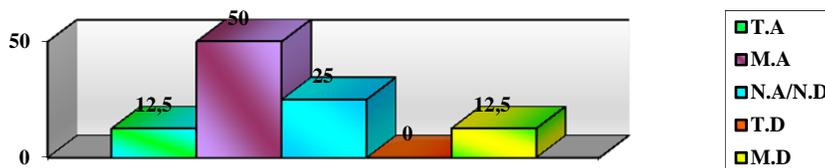


Gráfico 3.- Renovación de producto o servicio.

Análisis e Interpretación de Datos

Para Green (2002, párr. 33) la innovación: “Podría significar lanzar productos o servicios nuevos y mejorados” es decir, pueden ser productos o servicios existentes, solo que, con ciertas mejoras, ofreciendo un valor añadido a los clientes con el fin de satisfacer sus necesidades, a la par que se busca el incremento de los ingresos para la organización, ya que se supone se aumentarán las demandas. Sobre este punto se consultó para conocer si la entidad objeto de estudio se han realizado procesos para la renovación de productos o servicios ya existentes ofertados por la empresa durante el primer trimestre del año en curso.

Dentro de este contexto se tiene que el 50% declaró estar medianamente de acuerdo, siendo que un 25% indicó no estar de acuerdo ni en desacuerdo, un 12,5% estuvo totalmente de acuerdo y el restante 12,5% reseñó estar medianamente en desacuerdo, por lo que se infiere que la organización si ha realizado cambios en sus productos o servicios durante el primer trimestre del año en curso, infiriéndose que hacen los esfuerzos necesarios para estar a la vanguardia de las exigencias del mercado.

Ítem 4.- En la empresa se han realizado nuevas ofertas de productos o servicios existentes

Tabla 4.- Oferta de productos o servicios existentes.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	6	75,00
Medianamente de Acuerdo	1	12,50
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0,00
Totalmente en Desacuerdo	1	12,50
Medianamente en Desacuerdo	0	0,00
Total	08	100

Fuente: El Cuestionario A (2023).

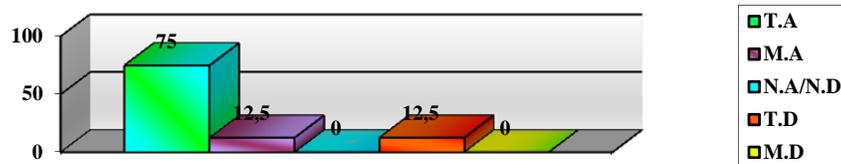


Gráfico 4.- Oferta de productos o servicios existentes.

Análisis e Interpretación de Datos

Partiendo de los datos que refleja el gráfico se pudo conocer que el 75% de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo que en la empresa se han realizado nuevas ofertas de productos o servicios existentes, a lo que el 12,5 indicó estar medianamente de acuerdo y solo un 12,5% mencionó estar totalmente en desacuerdo; deduciéndose que en la entidad se han unificado esfuerzos con el fin de realizar nuevas ofertas de productos o servicios, lo que pudiera significar que los mismos no estaban presentando la demanda requerida por parte de la clientela de la entidad, lo cual pudiera representar una merma en los ingresos y por ende una disminución de la renta que termina por afectar negativamente a los estados financieros de la entidad.

Ítem 5.- En la empresa se han dado nuevos procesos de interacción con los clientes, a fin de mejorar la calidad de la atención

Tabla 5.- Interacción con los clientes

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	3	37,50
Medianamente de Acuerdo	2	25,00
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	1	12,50
Totalmente en Desacuerdo	1	12,50
Medianamente en Desacuerdo	1	12,50
Total	08	100

Fuente: El Cuestionario A (2023).

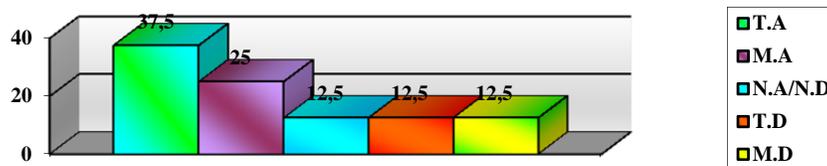


Gráfico 5.- Interacción con los clientes.

Análisis e Interpretación de Datos

Parafraseando a Bernardo (Ob. Cit.) la innovación organizacional guarda relación con las labores cotidianas que se desarrollan dentro de la organización con y que entre otras cosas tienen que ver con las prácticas comerciales que permitan la captación de nuevos clientes, así como la retención de los ya existentes, por lo que es primordial que las organizaciones realicen las actividades pertinentes, como es mantener una interacción con sus clientes a fin de lograr los objetivos planteados.

En lo que a este aspecto se refiere se le consultó a los encuestados si en la empresa se han dado nuevos procesos de interacción con los clientes, a fin de mejorar la calidad de la atención, a lo que se obtuvieron impresiones variadas, teniendo que un 37,5% estuvo totalmente de acuerdo, un 12,5% medianamente de

acuerdo, y un 37,5% se disgregó de manera igualitaria en las tres restantes opciones, permitiendo deducir que se han procurado nuevos procesos de interacción con los clientes, esto para que la empresa pueda ofrecerles una mejor calidad de atención, sin embargo pudiera darse el caso que se estén presentando fallas o que no se estén logrando los objetivos, por lo que se debe hacer el respectivo seguimiento.

Ítem 6.- En la entidad se ha venido desarrollando un proceso de innovación sobre la arquitectura operacional

Tabla 6.- Arquitectura operacional

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	3	37,50
Medianamente de Acuerdo	3	37,50
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	2	25,00
Totalmente en Desacuerdo	0	0,00
Medianamente en Desacuerdo	0	0,00
Total	08	100

Fuente: El Cuestionario A (2023).

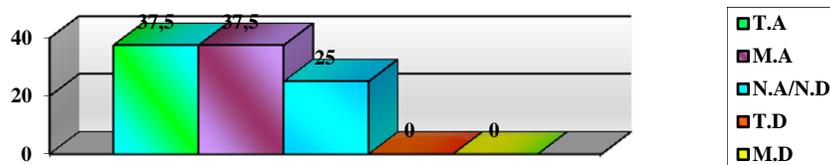


Gráfico 6.- Arquitectura operacional.

Análisis e Interpretación de Datos

La innovación como parte de la arquitectura operacional de la empresa, tomando en cuenta lo expresado por López (Ob. Cit.) tiene que ver con llevar a cabo una serie de acciones que sirvan para asegurar el éxito y mejorar los productos o servicios, por lo que es necesario que dentro de las organizaciones se realicen los procesos requeridos para así satisfacer las necesidades de los clientes.

Sobre este particular, los informantes representados por un 37,5% refirieron estar totalmente de acuerdo con que en la entidad se ha venido desarrollando un proceso de innovación sobre la arquitectura operacional, seguidos por un porcentaje igualitario, que expresó estar medianamente de acuerdo y un 25% que no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, por lo que se infiere que la empresa objeto de este estudio sí ha venido realizando cambios en lo que a su arquitectura operacional se refiere, es decir que han realizado cambios relacionados con la forma en la que se llevan a cabo las actividades operativas, lo que viene a confirmar lo previamente mencionado en cuanto a las innovaciones desarrolladas en la oferta de productos y servicios por parte de la misma.

Ítem 7.- La entidad ha desarrollado innovaciones en sus procesos administrativos, con la finalidad de hacerlos más eficientes

Tabla 7.- Procesos administrativos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	3	37,50
Medianamente de Acuerdo	3	37,50
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	1	12,50
Totalmente en Desacuerdo	1	12,50
Medianamente en Desacuerdo	0	0,00
Total	08	100

Fuente: El Cuestionario A (2023).

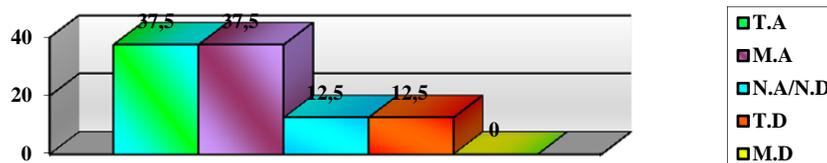


Gráfico 7.- Procesos administrativos

Análisis e Interpretación de Datos

Prosiguiendo con las ideas de López (Ob. Cit.) la innovación abarca diferentes aspectos de la organización y en lo que a los procesos administrativos se refiere tiene que ver con los procesos que se llevan cabo con el fin de agilizar las diligencias o trámites propios de la entidad, los cuales deben mantenerse en constantes procesos de cambios para poder adaptarse a la realidad del entorno organizacional y así cumplir con los objetivos y metas planteados.

Dentro de este contexto, tomando en cuenta los resultados obtenidos se conoció que el 37,5% refirió estar totalmente de acuerdo con que la entidad ha desarrollado innovaciones en sus procesos administrativos, con la finalidad de hacerlos más eficientes, mientras que el 37,5% expresó estar medianamente de acuerdo, por su parte un 12,5% informó no estar de acuerdo ni en desacuerdo y un 12,5% restante estuvo totalmente en desacuerdo, por lo que se deduce que en la entidad si se han introducido cambios en los procesos administrativos, con el fin de hacer más eficaz a la entidad, en decir, han procurado agilizar las actividades propias de la empresa para evitar los llamados cuellos de botellas, no obstante, al parecer no todos están al tanto de dichos cambios o los mismos no se han aplicado en todas las áreas administrativas de la organización, un factor que puede incidir negativamente sobre el normal desempeño de la misma.

Ítem 8.- Para la atención de los procesos de innovación desarrollados actualmente en la empresa, se han designado funciones a los colaboradores organizacionales.

Tabla 8.- Designación de funciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	0	0
Medianamente de Acuerdo	3	37,50
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	1	12,50
Totalmente en Desacuerdo	3	37,50
Medianamente en Desacuerdo	1	12,50
Total	08	100

Fuente: El Cuestionario A (2023).

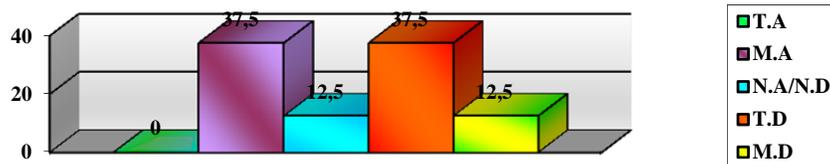


Gráfico 8.- Designación de funciones.

Análisis e Interpretación de Datos

En palabras de Mendoza (Ob. Cit.) la innovación organizacional también guarda relación con la correcta distribución de roles y la asignación de funciones, con el fin que cada sujeto dentro de la entidad, esté al tanto sobre cuáles son las labores que debe desempeñar, ello con el fin que las mismas se desempeñe de tal manera que no existan trabas en los procesos y las tareas se desarrollen de manera apropiada, para así cumplir los objetivos planteados.

En cuanto a este punto se refiere, la investigadora consultó con los encuestados a fin de conocer su opinión sobre la atención de los procesos de innovación desarrollados actualmente en la empresa, se han designado funciones a los

colaboradores organizacionales, a lo que un 37,5% refirió estar medianamente de acuerdo, otro 37,5% mencionó estar totalmente en desacuerdo, mientras que un 12,5% reseño no estar de acuerdo ni en desacuerdo y el restante 12,5% expresó estar medianamente en desacuerdo. Por lo que se puede deducir que en la entidad, a pesar de tener avances en lo que procesos de innovación operativos y administrativos se refiere no han procurado establecer de manera clara os roles de cada sujeto que forma parte de la misma, lo que supone un riesgo para la entidad, puesto que al no tener definidas las labores se pueden realizar sobre trabajos o por el contrario dejar de ejecutar ciertas labores que tienen incidencias en la satisfacción de las demandas de los clientes y pudieran afectar las finanzas de la entidad.

Ítem 9.- En la entidad existe una adecuada relación entre las unidades para la concreción de los procesos de innovación

Tabla 9.- Relaciones entre las unidades

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	0	0
Medianamente de Acuerdo	3	37,50
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	1	12,50
Totalmente en Desacuerdo	3	37,50
Medianamente en Desacuerdo	1	12,50
Total	08	100

Fuente: El Cuestionario A (2023).

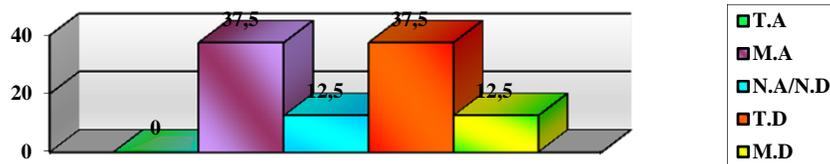


Gráfico 9.- Relaciones entre las unidades.

Análisis e Interpretación de Datos

En lo que a las relaciones entre las diferentes unidades se refiere, en expresiones de López (Ob. Cit.) se puede decir que la innovación guarda un estrecho vínculo con el clima y la cultura organizacional, que a su vez tiene que ver con la comunicación interdepartamental, a fin de que la información sea transferida entre los departamentos que se requiera y que fluya de manera tal que, cada uno ejecute las actividades que les corresponda para el correcto desempeño de las labores de la entidad.

En tal sentido, los informantes, representados por el 37,5% expresaron estar medianamente de acuerdo con la aseveración de que en la entidad existe una adecuada relación entre las unidades para la concreción de los procesos de innovación, en contraparte un 37,% indicó estar totalmente en desacuerdo a lo que el restante 25% estuvo dividido en partes iguales entre la opción de ni de acuerdo ni en desacuerdo y el medianamente en desacuerdo, por lo que se infiere que existen ciertas deficiencias en lo que a la comunicación entre departamentos se refiere, lo cual pudiera causar interferencias en el desarrollo de los procesos de innovación, lo que a su vez representa que a pesar de tener la intención de realizar mejoras, al no canalizar adecuadamente la información y las diligencias a realizar por cada sujeto se puede entorpecer las actividades y por ende generar atrasos que pudiera incidir negativamente sobre la imagen de la empresa al no satisfacer la demandas de sus clientes.

Ítem 10.- Una vez designado el líder, este cuenta con autonomía para asumir las decisiones relacionadas con los procesos de innovación que se desarrollan en la entidad.

Tabla 10.- Autonomía de los líderes

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	4	50,00
Medianamente de Acuerdo	2	25,00
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0,00
Totalmente en Desacuerdo	1	12,50
Medianamente en Desacuerdo	1	12,50
Total	08	100

Fuente: El Cuestionario A (2023).

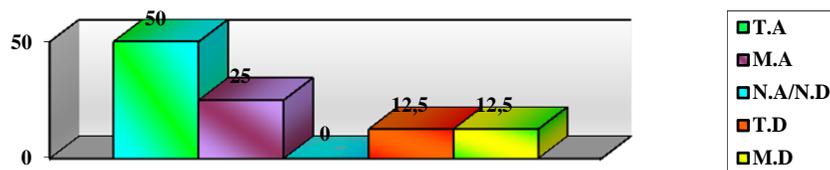


Gráfico 10.- Autonomía de los líderes.

Análisis e Interpretación de Datos

En expresiones de Calvo (Ob. Cit.), Lussier (Ob. Cit.), entre otros la autonomía es un factor fundamental dentro de la organizaciones, puesto que permite que una vez que los sujetos conozcan cuáles son sus funciones las pueden desempeñar de manera independiente, sin tener que esperar a recibir órdenes lo que influye en el normal desenvolvimiento de las actividades de la entidad y por ende el en cumplimiento de las exigencias de los clientes, logrando con ello la productividad y eficiencia requerida para el logro de los objetivos de la misma.

Al consultar con los encuestados estos expresaron en un 50% estar totalmente de acuerdo con que, una vez designado el líder, este cuenta con autonomía para

asumir las decisiones relacionadas con los procesos de innovación que se desarrollan en la entidad, el 25% indicó estar medianamente de acuerdo, siendo que un 12% expresó estar totalmente en desacuerdo y el restante 12,5% estuvo medianamente en desacuerdo. De dichos resultados se infiere que, en la entidad, de acuerdo con la gerencia de la misma sí existe autonomía, es decir, cada sujeto al conocer sus funciones las puede desempeñar de manera independiente, lo que facilita el normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa.

Cuestionario B Aplicado al Personal

Objetivo Especifico 2.- Describir los estilos de liderazgos empleados en la gerencia organizacional de la empresa contratista de servicios generales.

Ítem 1.- En el desarrollo de los procesos de innovación los líderes de la entidad se orientan solo al cumplimiento de las metas planteadas

Tabla 11.- Cumplimiento de metas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	56	71
Medianamente de Acuerdo	23	29
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Medianamente en Desacuerdo	0	0
Total	79	100

Fuente: El Cuestionario B (2023).

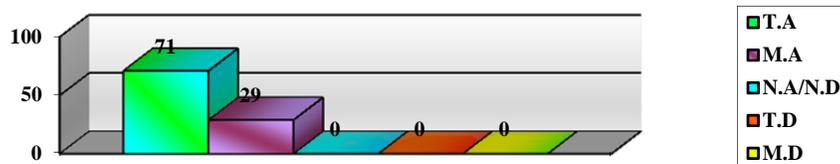


Gráfico 11.- Cumplimiento de Metas.

Análisis e Interpretación de Datos

En palabras de Rodríguez (Ob. Cit.) el liderazgo es la capacidad de un individuo para influir en otros con la finalidad de alcanzar las metas y objetivos planteados, sobre este punto el 71% de los participantes de la muestra M2D, conformada por el personal que labora en la entidad, expresó estar totalmente que en el desarrollo de los procesos de innovación los líderes de la entidad se orientan solo al cumplimiento de las metas planteadas, teniendo un 29% que indicó estar medianamente de acuerdo.

De dichos resultados se infiere que los líderes, quienes formaron parte de la MID se orientan solo en el cumplimiento de las metas, que si bien es cierto es uno de los propósitos, no es menos cierto que en la actualidad, debido a la toma de conciencia por parte de los colaboradores, es necesario contar con un líder que además se ocupe de las personas tal como lo exponen las ideas de Lussier (Ob. Cit.) quien hace saber que el líder debe ocuparse de dar el debido valor a las personas para que estos trabajen de la mejor manera posible y así puedan enfocarse en las metas.

Ítem 2.- Los líderes de la organización se enfocan en el diseño de procedimientos para que los colaboradores los cumplan paso a paso

Tabla 12.- Diseño de procedimientos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	23	29
Medianamente de Acuerdo	41	52
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	15	19
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Medianamente en Desacuerdo	0	0
Total	79	100

Fuente: El Cuestionario B (2023).

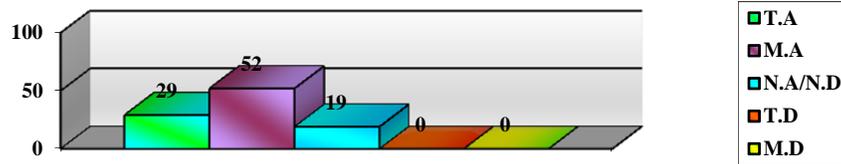


Gráfico 12.- Diseño de procedimientos.

Análisis e Interpretación de Datos

Existen diversos tipos de líderes y cada uno de ellos se caracteriza por la forma en la que se vincula con su equipo de trabajo, comprendiendo además que con el transcurrir de los años, los colaboradores, tal como se mencionó previamente han cambiado sus perspectivas y en la actualidad buscan un tipo de liderazgo que sea más social, no obstante, de acuerdo con las expresiones de Lussier (Ob. Cit.) el líder autocrático es aquel que se encarga de decidir sobre cómo se van a desarrollar los procedimientos para que el resto realice las labores pertinentes.

Dentro de este contexto, el 52% de los participantes hicieron mención que están medianamente de acuerdo con que los líderes de la organización se enfocan en el diseño de procedimientos para que los colaboradores los cumplan paso a paso, mientras que el 29% señaló estar totalmente de acuerdo con ta aseveración, a lo que el 19% no estuvo de acuerdo ni en desacuerdo. Se puede decir entonces que, los líderes son los que asumen las decisiones de cómo se van a llevar a cabo los procedimientos dentro de la entidad y se encargan de informan al personal sobre como ejecutar las labores para que estos cumplan las orientaciones ofrecidas y así se logren las metas y objetivos trazados.

Ítem 3.- Los líderes hacen un seguimiento periódico del estatus de cada tarea asignada

Tabla 13.- Seguimiento de tareas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	32	41
Medianamente de Acuerdo	38	48
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	9	11
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Medianamente en Desacuerdo	0	0
Total	79	100

Fuente: El Cuestionario B (2023).

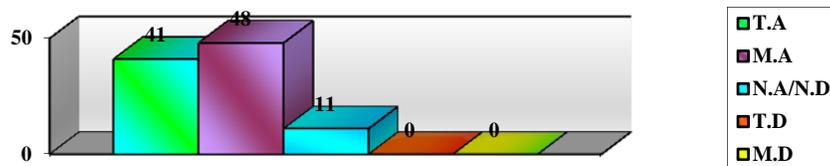


Gráfico 13.- Seguimiento de tareas.

Análisis e Interpretación de Datos

Prosiguiendo con los aportes Lussier (Ob. Cit.) el líder autocrático es aquel que ofrece las indicaciones y posteriormente hace seguimiento con la finalidad de verificar que se están cumpliendo tal como él requirió que se desarrollaran las labores, a este respecto se le consultó a la muestra seleccionada acerca de si líderes hacen un seguimiento periódico del estatus de cada tarea asignada, teniendo que el 48% de los encuestados manifestó estar medianamente de acuerdo, seguidos por un 41% que expresó estar totalmente de acuerdo y solo un 11% refirió no estar de acuerdo ni en desacuerdo. Por tanto, se puede afirmar que los líderes dentro de la entidad objeto de estudio, una vez que dan las directrices hacen seguimiento de las mismas, para corroborar su cumplimiento.

Ítem 4.- Al momento de ofrecer directrices mi superior se orienta en las personas que forman parte de su equipo

Tabla 14.- Directrices

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	9	11
Medianamente de Acuerdo	12	15
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	4	5
Totalmente en Desacuerdo	36	46
Medianamente en Desacuerdo	18	23
Total	79	100

Fuente: El Cuestionario B (2023).

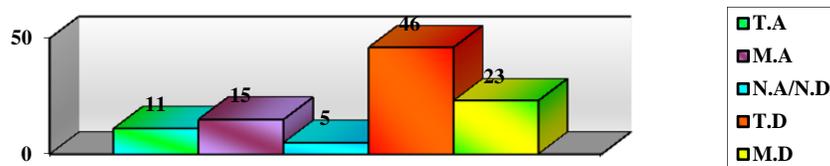


Gráfico 14.- Directrices.

Análisis e Interpretación de Datos

Continuando con las ideas ofrecidas por Lussier (Ob. Cit.), los líderes autocráticos se enfocan en el cumplimiento del deber, ejerciendo control sobre el grupo, tal como ocurre en el caso de la entidad objeto de estudio, puesto que en opinión de los encuestados representados por el 46% quienes expresaron estar totalmente en desacuerdo con que al momento de ofrecer directrices el superior se orienta en las personas que forman parte de su equipo, apoyados por el 23% que señaló estar medianamente de acuerdo con dicha aseveración. Por su parte el 15% opinó estar medianamente de acuerdo, un 11% estuvo totalmente de acuerdo y el restante 5% no estuvo de acuerdo ni en desacuerdo; deduciéndose que se enfoca en las metas y los resultados obtenidos sin tomar en cuenta al personal de su equipo.

Ítem 5.- El jefe de grupo mantiene al equipo motivado y cohesionado para el logro de las metas propuestas

Tabla 15.- Logro de metas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	8	10
Medianamente de Acuerdo	10	13
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	6	8
Totalmente en Desacuerdo	45	57
Medianamente en Desacuerdo	10	13
Total	79	100

Fuente: El Cuestionario B (2023).

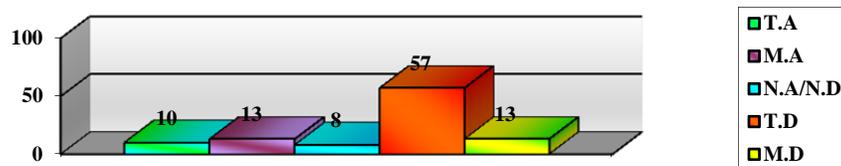


Gráfico 15.- Logro de metas.

Análisis e Interpretación de Datos

Una de las características de un buen líder es el motivar a su equipo de trabajo, así lo expresa Baquerizo (Ob. Cit.), siendo capaz de estimular a las personas para que estas desarrollen sus labores de manera voluntaria, al respecto el 57% de los encuestados indicaron estar totalmente en desacuerdo que el jefe de grupo mantiene al equipo motivado y cohesionado para el logro de las metas propuestas, seguidos por el 13% que estuvo medianamente en desacuerdo, en contraparte el 13% señaló estar medianamente de acuerdo, a lo que el 10% refirió estar totalmente de acuerdo y el 8% que no estuvo de acuerdo ni en desacuerdo; es decir, el personal no percibe que los líderes los motiven a realizar las labores, sino que se encargan, tal como se observó en los resultados previos de dar órdenes para que estos las cumplan a cabalidad.

Ítem 6.- El líder se centra en potenciar las habilidades para el desarrollo de las tareas planteadas

Tabla 16.- Potenciar habilidades

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	12	15
Medianamente de Acuerdo	8	10
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	7	9
Totalmente en Desacuerdo	23	29
Medianamente en Desacuerdo	29	37
Total	79	100

Fuente: El Cuestionario B (2023).

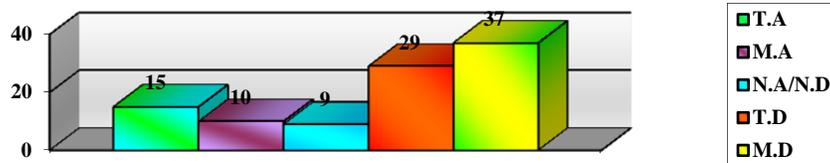


Gráfico 16.- Potenciar habilidades.

Análisis e Interpretación de Datos

El desarrollo de las habilidades de parte del equipo de trabajo es fundamental para cualquier organización, por lo que el líder debe orientarse en el impulso de estas, tal como lo refieren las ideas ofrecidas por Lussier y Achua (Ob. Cit.), no obstante, partiendo de los resultados reflejados en el gráfico el 37% de los encuestados manifestaron estar medianamente de acuerdo que el líder se centra en potenciar las habilidades para el desarrollo de las tareas planteadas, a lo que el 29% mencionó estar en total desacuerdo, por su parte, el 15% expresó estar totalmente de acuerdo, siendo que el 10% informó estar medianamente de acuerdo y el restante 9% no estuvo de acuerdo ni en desacuerdo.

Dentro de este contexto se puede afirmar que en la entidad obtenido de

estudio, los líderes no promueven la actividades necesarias para que su equipo de trabajo potencie las habilidades de las que dispone, esto se afianza al observar los resultados expuestos en los ítems anteriores donde los encuestados manifiestan que siguen ordenes de parte de sus líderes, por cuanto llama la atención que estos no procuran que sus colaboradores pongan en práctica el conocimiento que tienen, dejando de disfrutar las ventajas que ello pudiera representar para la organización.

Ítem 7.- El líder se preocupa porque el ambiente laboral sea armónico entre quienes formamos los equipos de trabajo

Tabla 17.- Ambiente laboral

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	15	19
Medianamente de Acuerdo	9	11
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	9	11
Totalmente en Desacuerdo	40	51
Medianamente en Desacuerdo	6	8
Total	08	100

Fuente: El Cuestionario A (2023).

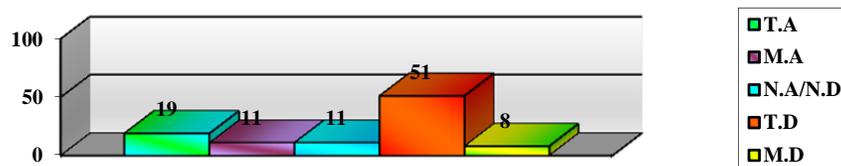


Gráfico 17.- Ambiente laboral.

Análisis e Interpretación de Datos

Tomando en cuenta que el ambiente laboral influye sobre el desempeño de los sujetos, en ideas de Sordo (Ob. Cit.) el líder que desee promover la innovación organizacional debe procurar crear un ambiente laboral agradable, para que así las personas sientan el entusiasmo requerido para llevar a cabo sus funciones y de esta

manera se alcancen los objetivos planteados. Por lo que se le consultó a los encuestados si el líder se preocupa porque el ambiente laboral sea armónico entre quienes formamos los equipos de trabajo a lo que el 51% expresó estar totalmente en desacuerdo, en el lado opuesto el 19% señaló estar totalmente de acuerdo seguido de un 11% que expresó estar medianamente de acuerdo, un 11% que no estuvo de acuerdo ni en desacuerdo, finalizando con un 8% que estuvo en total desacuerdo.

Tales resultados permiten inferir que los líderes que forman parte de la entidad no realizan las gestiones necesarias para para crear un ambiente laboral agradable, restándole importancia al tema, desconociendo con ello que éste permite que el personal se sienta con la voluntad necesaria para el desarrollo de sus funciones y por ende mejora la productividad del mismo y así se puedan lograr la metas y objetivos planteados, así como la obtención de los resultados financieros requeridos por la entidad.

Ítem 8.- Los superiores al gestionar procesos de innovación cuentan con una orientación equilibrada en el logro de las metas y las personas que conforman sus equipos de trabajo

Tabla 18.- Orientación equilibrada

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	11	14
Medianamente de Acuerdo	11	14
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	11	14
Totalmente en Desacuerdo	40	51
Medianamente en Desacuerdo	6	8
Total	79	100

Fuente: El Cuestionario B (2023).

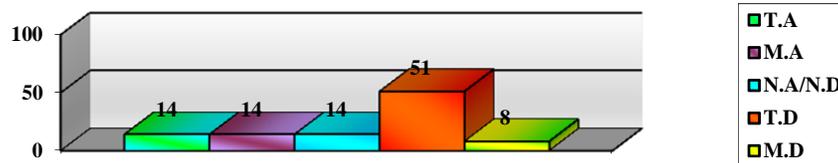


Gráfico 18.- Orientación equilibrada.

Análisis e Interpretación de Datos

Tomando como punto de partida las ideas de Franco y Guerra, citados por Santistevan Manzaba y Mendoza (Ob. Cit.) la innovación organizacional ha tenido nuevos enfoques, orientados entre otras cosas al aspecto social, a través del cual se ofrecen directrices al personal, pero partiendo además de la opinión de este para que de manera conjunta se puedan orientar hacia el logro de las metas. Sobre este punto, el 51% de los encuestados manifestó estar en total desacuerdo que los superiores al gestionar procesos de innovación cuentan con una orientación equilibrada en el logro de las metas y las personas que conforman sus equipos de trabajo.

Dentro de este contexto, el 42% se dividió en partes iguales entre las opciones totalmente de acuerdo, medianamente de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo, siendo que el 8% estuvo medianamente en desacuerdo, es decir, que los líderes de la entidad no se han ocupado de mantener un equilibrio entre las directrices y el personal, lo cual pudiera llegar a ocasionar descontento de parte de este, dañando aún más el ambiente laboral actualmente presente en la entidad, lo que sin lugar a dudas pueden ocasionar un efecto adverso sobre los resultados de la entidad.

Ítem 9.- Para el desarrollo de las gestiones relacionadas con los procesos de innovación el líder es quien transmite la comunicación de forma unidireccional

Tabla 19.- Comunicación unidireccional.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	36	46
Medianamente de Acuerdo	23	29
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	6	8
Totalmente en Desacuerdo	7	9
Medianamente en Desacuerdo	7	9
Total	79	100

Fuente: El Cuestionario A (2023).

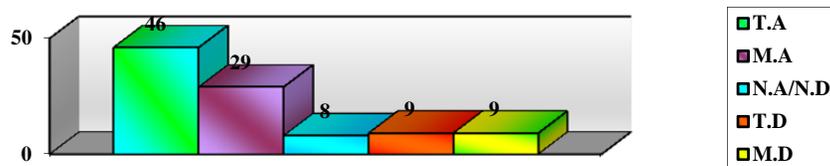


Gráfico 19.- Comunicación unidireccional.

Análisis e Interpretación de Datos

En expresiones de Lussier (Ob. Cit.) en los casos que los líderes se caracterizan por ser autocráticos, la comunicación se da de manera unilateral, puesto que este da órdenes, sin considerar la opinión de su equipo, tan solo para que les den cumplimiento. Al respecto los encuestados manifestaron en un 46% que están totalmente de acuerdo con que el desarrollo de las gestiones relacionadas con los procesos de innovación el líder es quien transmite la comunicación de forma unidireccional, a lo que el 29% estuvo medianamente de acuerdo un 9% totalmente en desacuerdo, otro 9% medianamente en desacuerdo y un 8% no estuvo de acuerdo ni en desacuerdo.

Tomando en consideración tales resultados, así como los obtenidos en ítems anteriores se deduce que dentro de la entidad objeto de este estudio existe un liderazgo mayormente autocrático, donde los jefes de cada unidad o departamento en el cual se desarrolla un proceso innovador se encarga de planificar, dirigir y controlar, obviando las opiniones de su personal, no tomando en cuenta además que cuentan con un personal con un conocimiento idóneo que pudiera ofrecer un valioso aporte, para la puesta en práctica de nuevas ideas que ayuden al desarrollo del negocio, además que dicha situación genera descontento en el personal, afectando negativamente el clima laboral.

Ítem 10.- El líder permite que los miembros del equipo expresen sus opiniones sobre lo que se ha planteado

Tabla 20.- Expresión de opiniones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	16	20
Medianamente de Acuerdo	10	13
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	5	6
Totalmente en Desacuerdo	48	61
Medianamente en Desacuerdo	0	0
Total	79	100

Fuente: El Cuestionario B (2023).

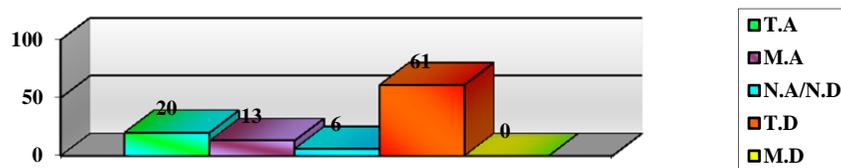


Gráfico 20.- Expresión de opiniones.

Análisis e Interpretación de Datos

Asumiendo los argumentos de Robbins (Ob. Cit.) los líderes democráticos se caracterizan por escuchar la opinión de su equipo de trabajo, con el fin de conocer lo que estos piensan acerca de determinado proceso, para que de manera conjunta se asuman decisiones sobre los aspectos importantes de la entidad. Sobre este punto, el 61% de los encuestados expresó estar totalmente en desacuerdo respecto a que el líder permite que los miembros del equipo expresen sus opiniones sobre lo que se ha planteado, a lo que el 20% refuto al estar totalmente de acuerdo, acompañado de un 13% que estuvo medianamente de acuerdo y un 6% que no estuvo de acuerdo ni en desacuerdo.

Los resultados obtenidos sirven para evidenciar una vez más que el estilo de liderazgo que se ejerce dentro de la entidad objeto de este estudio tiende a ser autocrático, puesto que no toman en cuenta la opinión que los colaboradores pueden ofrecer para el desarrollo de los procesos de innovación, restando con ello el valor que puede generarse, puesto que son sujetos que tienen conocimiento y experiencia en diversas áreas y pueden aportar ideas innovadoras.

Ítem 11.- La información ofrecida por parte de los líderes se comprende de manera clara

Tabla 21.- Comunicación efectiva

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	14	18
Medianamente de Acuerdo	11	14
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	6	8
Totalmente en Desacuerdo	48	61
Medianamente en Desacuerdo	0	0
Total	79	100

Fuente: El Cuestionario A (2023).

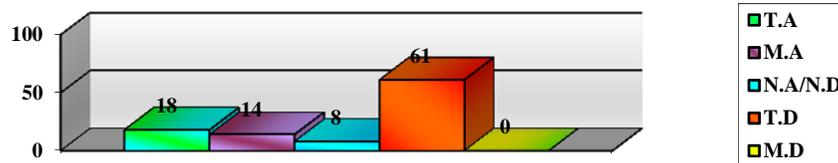


Gráfico 21.- Comunicación efectiva.

Análisis e Interpretación de Datos

La comunicación es un factor clave dentro de cualquier entidad, por lo que se debe procurar que esta sea efectiva, es decir, que se entienda con claridad todo aquello que se desea exponer, por lo menos así lo refieren las ideas de Calvo (Ob.Cit.) al mencionar que la comunicación es el medio a través de cual el líder logra influir sobre las personas. En este contexto, partiendo de los resultados obtenidos en el gráfico se evidencia que un 61% estuvo totalmente en desacuerdo acerca de que la información ofrecida por parte de los líderes se comprende de manera clara.

Por su parte, el 18% expresó estar totalmente de acuerdo, teniendo un 14% que refirió estar medianamente de acuerdo y un 8% que no estuvo de acuerdo ni en desacuerdo, deduciéndose que existen fallas en la comunicación, por lo que además que el líder no escucha a su equipo, sino que le da órdenes, estos no entienden con claridad la indicaciones ofrecidas, suponiendo ello un riesgo para la entidad, debido a que al no tener precisión acerca de las labores a ejercer se pueden cometer errores que entorpecerían el normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa, pudiendo además tener un efecto adversos sobre la productividad del personal y por ende en los resultados obtenidos.

Ítem 12.- En la empresa se cuentan con diversos canales para que los líderes ofrezcan la información requerida y así llevar a cabo las tareas requeridas para el desarrollo de los procesos innovadores

Tabla 22.- Canales de información

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	10	13
Medianamente de Acuerdo	10	13
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	7	9
Totalmente en Desacuerdo	42	53
Medianamente en Desacuerdo	10	13
Total	79	100

Fuente: El Cuestionario B (2023).

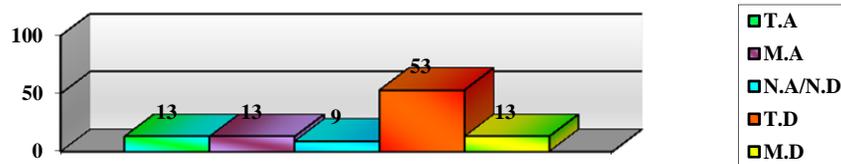


Gráfico 22.- Canales de información.

Análisis e Interpretación de Datos

Prosiguiendo con el tópico de la comunicación, es de hacer notar que además que la misma debe ser clara, es necesario que existan diversos canales para que la misma se dé de manera fluida y pueda llegar a todos los que forman parte de determinado proceso dentro de la organización. Al respecto, asumiendo los resultados que refleja el gráfico se advierte que un 53% de los participantes estuvo totalmente en desacuerdo que en la empresa cuentan con diversos canales para que los líderes ofrezcan la información requerida y así llevar a cabo las tareas requeridas para el desarrollo de los procesos innovadores, apoyado por un 13% que expresó estar medianamente en desacuerdo con dicha aseveración.

En contraparte un total de 26%, dividido en partes iguales expresó estar total y medianamente de acuerdo, a lo que el 8% manifestó no estar de acuerdo ni en desacuerdo. Es por tal razón que se infiere que dentro de la entidad objeto de este

estudio los líderes no solo no están transmitiendo la información de manera clara sino que además no dispone de diversos canales que les permita mantener contacto con su personal, ocasionando con ello mayores trabas para el desarrollo de las actividades al no tener un intercambio adecuado de información.

Ítem 13.- Las decisiones para gestionar los procesos de innovación son asumidas de manera unilateral por parte de la directiva de la empresa

Tabla 23.- Unilaterales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	36	46
Medianamente de Acuerdo	17	22
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	8	10
Totalmente en Desacuerdo	8	10
Medianamente en Desacuerdo	10	13
Total	79	100

Fuente: El Cuestionario B (2023).

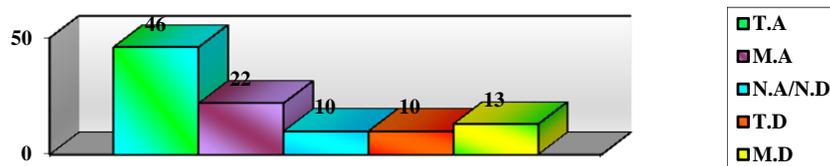


Gráfico 23.- Unilaterales.

Análisis e Interpretación de Datos

Apoyada en las ideas de Lussier (Ob. Cit.) el lidera autocrático se caracteriza por asumir decisiones y dar las directrices al personal para que éste las cumpla, haciendo seguimiento a fin de garantizar que cumplan con las órdenes dictadas; dentro de este orden de ideas, el 46% de los encuestados expresó estar totalmente de acuerdo con que las decisiones para gestionar los procesos de innovación son asumidas de manera unilateral por parte de la directiva de la empresa, apoyados por el

22% que indicó estar medianamente de acuerdo con dicha postura. En posición contraria, se tiene al 13% de los encuestados que manifestó estar totalmente en desacuerdo con tal aseveración, mientras que un 10% estuvo totalmente en desacuerdo y otro 10% no estuvo de acuerdo ni en desacuerdo.

En resumen, tomando en consideración las respuestas ofrecidas se puede decir que los líderes asumen las decisiones relativas a los procesos de innovación, sin tomar en cuenta la opinión del equipo, lo que puede ocasionar descontento de parte de estos al sentir que no se les toma en cuenta y verse obligados a realizar labores que sí bien son parte de sus funciones, lo pudieran realizar de una forma más amena, siendo partícipes de las decisiones.

Ítem 14.- Cuando se asumen decisiones, las mismas son consensuadas entre los miembros del equipo

Tabla 24.- Consensuadas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	10	13
Medianamente de Acuerdo	10	13
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	4	5
Totalmente en Desacuerdo	38	48
Medianamente en Desacuerdo	17	22
Total	79	100

Fuente: El Cuestionario B (2023).

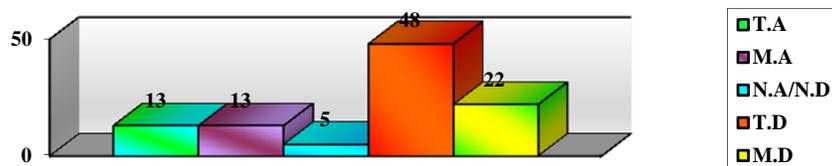


Gráfico 24.- Consensuadas.

Análisis e Interpretación de Datos

Los resultados reflejados en este gráfico confirman lo que se refirió en el ítem anterior en el que se hizo mención que las decisiones son asumidas de manera unilateral por parte de los líderes, en este caso el 48% de los encuestados expresó estar totalmente en desacuerdo con que cuando se asumen decisiones, las mismas son consensuadas entre los miembros del equipo, a lo que el 23% respaldó al referir estar medianamente en desacuerdo. Por su parte, el 13% expresó estar totalmente de acuerdo con tal aseveración, mientras que el 13% indicó estar medianamente de acuerdo y el restante 5% manifestó no estar de acuerdo ni en desacuerdo.

Deduciéndose de tales respuestas que los líderes son quienes asumen las decisiones dentro de la entidad, limitándose a dar instrucciones al personal para que éste cumpla con las asignaciones, sin tomar en cuenta la opinión de estos, obviando el aporte que desde su conocimiento y experiencia pueden ofrecer, así como la molestia que les puede generar el no ser tomados en cuenta, siendo esto un caldo de cultivo para la afectación del clima laboral en la organización.

Ítem 15.- Las decisiones importantes, respecto de la gestión de la innovación en la empresa, son consultadas el personal

Tabla 25.- Consultadas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	10	13
Medianamente de Acuerdo	2	3
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	10	13
Totalmente en Desacuerdo	39	49
Medianamente en Desacuerdo	18	23
Total	79	100

Fuente: El Cuestionario B (2023).

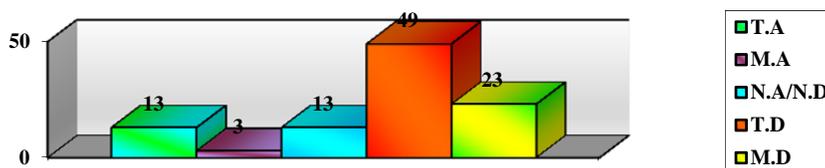


Gráfico 25.- Consultadas.

Análisis e Interpretación de Datos

Asumiendo las expresiones de Robbins (Ob. Cit.) los líderes consultivos son aquellos que consultan y la obtiene consenso y aprobación por parte de sus seguidores, es decir, no asumen decisiones sin antes consultar con su equipo para saber la opinión de estos y tomar en cuenta sus aportes para el desarrollo de los procesos. En tal sentido, tomando en cuenta las respuestas obtenidas por parte de los encuestados el 49% de los participantes indicó estar totalmente en desacuerdo con que decisiones importantes, respecto de la gestión de la innovación en la empresa, son consultadas el personal, seguidos por el 23% que expresó estar medianamente en desacuerdo.

Dentro de este orden de ideas el 13% indicó estar totalmente de acuerdo con tal aseveración, mientras que un 13% no estuvo de acuerdo ni en desacuerdo y solo un 3% reflejó estar medianamente de acuerdo. De dichos resultados se deduce que en la entidad los líderes no consultan a su equipo acerca de cómo pueden realizarse los procesos a fin de garantizar el éxito organizacional, por el contrario, se basan en una toma de decisiones de manera unilateral, como ya se ha mencionado, sin tomar en cuenta el efecto adverso de tal situación.

Ítem 16.- Puedo asumir decisiones con respecto a la ejecución de actividades relacionadas con la gestión de la innovación dentro de la empresa

Tabla 26.- Delegadas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	14	18
Medianamente de Acuerdo	17	22
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0
Totalmente en Desacuerdo	39	49
Medianamente en Desacuerdo	9	11
Total	79	100

Fuente: El Cuestionario B (2023).

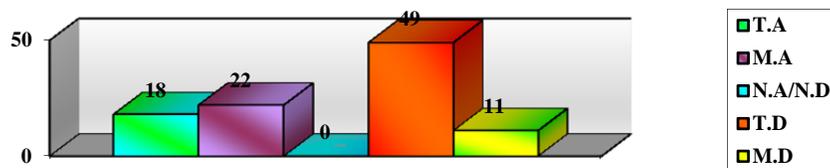


Gráfico 26.- Delegadas.

Análisis e Interpretación de Datos

Uno de los estilos de liderazgo que se ha venido poniendo en práctica es el delegativo y que en palabras de Rodríguez (Ob. Cit.) es aquel en el que el líder deja que los seguidores asuman decisiones sin que este haga ningún tipo de aporte ni seguimiento, dejando de mano de los colaboradores todas las gestiones de la entidad. En este contexto, el 49% de los encuestados manifestó estar totalmente en desacuerdo con la aseveración de que pueden asumir decisiones con respecto a la ejecución de actividades relacionadas con la gestión de la innovación dentro de la empresa, a lo que el 22% expresó estar totalmente de acuerdo, un 18% estuvo medianamente de acuerdo y el restante 11% estuvo medianamente de acuerdo.

De las respuestas obtenidas se deduce que el personal que forma parte de la entidad objeto de estudio no cuenta con la disposición para asumir decisiones de manera voluntaria, reafirmando lo que hasta el momento se venía expresando que son los líderes quienes deciden cuales son las acciones a ejecutar y los colaboradores solo siguen ordenes, sin considerar el efecto adverso ya que ello puede generar descontentos sobre el personal, afectando a su vez el clima laboral. Elementos estos que sin lugar a dudas influyen negativamente sobre la productividad del personal y por ende se ve perjudicada la efectividad de la empresa y por ende sus resultados financieros.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Para lograr mantenerse en el mercado a lo largo del tiempo, las organizaciones deben procurar realizar constantes procesos de innovación, a fin de estar a la vanguardia de las exigencias de los consumidores, reconociendo que la innovación no es sólo crear algo nuevo, sino además mejorar los productos y/o servicios ya existentes, con la finalidad de adaptarlos a lo que el mercado requiere. Además, es menester mencionar que dicho proceso no solo tiene que ver con los productos, sino además existen de diversas índoles, como el organizacional.

En tal sentido, la innovación organizacional se relaciona con cambios a lo interno de la entidad, con la finalidad de realizar las gestiones pertinentes para que estas puedan alcanzar las metas y objetivos planteados , para lo cual los líderes deben fijar responsabilidades claras sobre cada sujeto, con el fin de obtener el máximo provecho de este, aplicando de manera continua control sobre la gestión y manteniendo seguimiento sobre quienes presenten resistencia al cambio, por lo que el líder es una figura fundamental dentro de cualquier proceso de innovación.

De lo antes planteado, se denota cuán importante es la figura del líder dentro de la entidad, destacando además que en los últimos tiempos, debido a los procesos sociales que se han venido desarrollando, el líder también ha debido hacer cambios, puesto que ya no se acepta a ese líder autocrático, que asume decisiones y da órdenes para que el personal las cumpla, por el contrario, el líder actualmente debe ser empático, preocupado por su personal, procurando que este haga cambios desde lo interno, motivándoles a que cumplan con sus labores para que de esta manera se

puedan alcanzar las metas de la organización, entendiendo además los beneficios que ello implica para cada sujeto.

Se puede decir entonces que la innovación y el liderazgo son procesos que van de la mano y que para el desarrollo de uno es necesario el otro, para que impulse al personal a realizar sus labores, asumiendo decisiones conjuntas para el beneficio de todos, no obstante no todas las organizaciones lo comprenden de tal manera, por lo que le restan importancia a tales elementos, tal como ocurre en la organización objeto de este estudio por lo que una vez finalizada la indagación de campo, por medio de unas encuestas la investigadora llegó a las siguientes conclusiones.

Objetivo específico 1- Diagnosticar los procesos de innovación gerencial efectuados en la empresa contratista de servicios generales para la asignación de figuras de liderazgo.

Tal como se evidenció a lo largo de este estudio, la innovación organizacional tiene que ver con los procesos de cambio que se desarrollan a lo interno de la organización con la finalidad de mejorar ciertos aspectos en cuanto a la estructura, con el firme propósito de contar con las herramientas necesarias que le permitan el logro de los objetivos y metas organizacionales, siendo necesario que los quienes ocupan las figuras de liderazgo tengan la disposición necesaria para el manejo de su equipo de trabajo, a fin de unificar criterios y esfuerzos. Es por tal razón que se aplicó una encuesta dirigida a los líderes de la entidad en cuestión, para así conocer su opinión acerca de ciertos aspectos y se llegó a la conclusión que:

En la actualidad la empresa se encuentra en el desarrollo de procesos de innovación en cuanto a los productos y servicios que ofrece a sus clientes, lo que supone una ventaja, en el sentido que procura estar a la vanguardia del mercado, buscando diversas vías para satisfacer a los clientes, apoyándose para ello en el desarrollo de nuevas tecnologías que le ayuden a dicha actividad, facilitando con ello

la puesta en práctica de estrategias que le permitan potencializar su presencia ante los competidores. Además, que no sólo se han planteado contar con nuevos productos y servicios, sino que además han buscado renovar los ya existentes lo que permite denotar la voluntad de la directiva de la organización por ser una empresa altamente competitiva.

Por su parte, se conoció que gracias a un proceso de interacción con los clientes, la empresa ha estado en capacidad de conocer los intereses y necesidades de estos por lo que ha realizado oferta de productos y servicios y existentes, esto debido a que esa conexión con los clientes le permite estar al tanto sobre cuales son requerimientos que estos tienen y que es aquello que están dispuestos a contratar, lo que se ha traducido en un cambio en la arquitectura operacional con el fin de adaptarse a los requerimientos necesarios para poder ofrecer productos y servicios que sean atractivos y le permitan el logro de las metas financieras. De igual manera como parte de los cambios, la entidad ha aplicado procesos de innovación en el área administrativa, a fin de hacerla más eficiente, lo que quiere decir que buscan la manera de ser más expeditos y en lo que a la atención a sus clientes se refiere.

En este orden de ideas, vale señalar que no basta con que la entidad tenga como meta llevar a cabo procesos innovadores, sino que además es conveniente que se designen funciones específicas a cada miembro del equipo de trabajo, para que trabajen de manera coordinada y así se puedan lograr las metas planteadas, para ello es menester que para la atención de los procesos de innovación desarrollados actualmente en la empresa se designen funciones a los colaboradores organizacionales, no obstante, ello no se ha dado de tal manera, es decir, el tren gerencial es el que ha absorbido la mayor parte de la carga, lo que supone un riesgo que algunas actividades no se realicen de manera oportuna por falta de personas que pueden realizarlas en el debido momento.

A lo antes mencionado se le suma que en la entidad no existe una correcta relación entre las unidades departamentales para la concreción de los procesos de innovación, lo que pudiera suponer una traba en la puesta en marcha de las estrategias planteadas, al no delegar funciones en el personal, desconociendo la capacidad de estos para poner en práctica las tareas para las que fueron contratados, y en el peor de los casos desconociendo el aporte que pueden brindar a la entidad; dejando en el líder toda la responsabilidad de las decisiones y acciones que se llevan a cabo.

Objetivo específico 2- Describir los estilos de liderazgos empleados en la gerencia organizacional de la empresa contratista de servicios generales.

En esta oportunidad se le consultó a los colaboradores, con el fin de conocer su opinión acerca de cómo es el estilo de liderazgo que predomina dentro de la entidad, conociéndose en primer lugar que los líderes se orientan en el logro de los objetivos al momento de desarrollar procesos de innovación, por lo que no toman en cuenta los aspectos relacionados con el talento humano, enfocándose particularmente en el diseño de los procedimientos a seguir para que de esta manera los colaboradores las sigan paso a paso, por cuanto se puede afirmar que no existe confianza en las capacidades del equipo, dedicándose a hacer seguimiento sobre las actividades que estos desarrollan, con el fin de verificar su fiel cumplimiento.

Es de mencionar que no es errado dar indicaciones al equipo y hacer seguimiento, es solo que al no ofrecer la confianza necesaria en los colaboradores, estos pierden interés y motivación, afectando el clima laboral; aunado a que no se ocupan en potenciar las habilidades del equipo para el desarrollo de las tareas, lo que tiene una incidencia negativa, tal como se mencionó creando descontento en el equipo de trabajo, quienes no tienen la oportunidad de ofrecer sus ideas partiendo de sus conocimientos y experiencias, todo estos aspectos negativos se potencian a la par que los colaboradores expresan que los líderes no realizan las gestiones necesarias para

procurar un ambiente laboral armónico, desconociendo que ello puede ocasionar altos niveles de rotación en el personal que al final perjudican a la entidad.

Aunado a esto se evidenció que el estilo de liderazgo presente en la organización es el autocrático, teniendo en primer lugar que los líderes cuentan con una comunicación unidireccional, es decir, se encargan tan solo de ofrecer directrices relacionadas con los procesos de innovación, sin tomar en cuenta la opinión del equipo, es decir, realiza planes sobre los procesos a ejecutar, asume decisiones y ofrece directrices obviando que cuenta con un personal capacitado y dispuesto a brindar su conocimiento para el desarrollo de ciertas estrategias que pueden potenciar el proceso de innovación dentro de la entidad.

En lo que a la comunicación se refiere se tiene que la información ofrecida por parte de los líderes no se comprende de manera clara, generando con ello conflictos al momento de ejecutar las labores designadas, lo que se complica al no contar con la autonomía necesaria para asumir decisiones, que sumado al hecho de que no disponen de diversos canales para transmitirla, entorpece el normal desenvolvimiento de las labores a realizar, lo que repercute en la operatividad del negocio y por ende en su efectividad.

De igual manera se pudo conocer que en lo que a la toma de decisiones se refiere, los líderes son quienes de forma unilateral las asume, sin pedir la opinión de los colaboradores sobre cómo se pueden desarrollar los procesos de innovación en la entidad, por lo que se puede afirmar que no existe consenso en la asunción de las mismas, ni mucho menos se les consulta, así que tal como se refirió previamente, no existe la probabilidad para que los colaboradores brinden su opinión, por lo que no se les da la oportunidad de explotar su potencial profesional, creando en ellos descontentos que afecta su rendimiento profesional y por ende sus labores dentro de la entidad.

En definitiva se puede afirmar que la entidad sí está dispuesta a desarrollar procesos de innovación que no solo se centran en el desarrollo de nuevos productos y/o servicios, sino en la mejoras de los ya existentes y en realizar cambios sobre la estructura operativa y administrativa del negocio para de esta manera tener una mayor y mejor aceptación en el mercado, lo que sin lugar a dudas representa una ventaja antes los adversario, no obstante, al tener un estilo de liderazgo autocrático, en el que los líderes son quienes realizan los procesos de planificación asumen decisiones de manera inconsulta, tiene una incidencia negativa, puesto que el personal no dispone de la autonomía para asumir decisiones, basados en sus conocimientos y experiencias, así como tampoco pueden ofrecer ideas que aporten beneficios a la entidad, creando descontento y malestar que afectan el clima laboral y termina por perjudicar los procesos de innovación que se quieran desarrollar, por lo que es evidente la necesidad de ofrecer unas estrategias gerenciales para la innovación organizacional bajo el enfoque del liderazgo transformacional.

Recomendaciones

Tomando en cuenta los hallazgos y las conclusiones a las que se llegó una vez que se realizó el presente estudio, la investigadora considera prudente ofrecer una serie de sugerencias y recomendaciones a la entidad, que le permitirán mejorar el proceso de innovación que vienen desarrollando, por lo que a continuación se procede a enlistar.

1.- Se sugiere al tren directivo de la entidad, mantener permanentemente los procesos de innovación organizacional, así como la interacción con los clientes, con el fin de poder ofrecer productos y servicios de acuerdo con los requerimientos del mercado, para que de esta manera se puedan lograr las metas y objetivos organizacionales.

2.- De igual forma se les recomienda que para el correcto desarrollo de los procesos de innovación se designen funciones a los colaboradores dentro de la entidad, a fin de delegar funciones y responsabilidades sobre estos, no solo para el mero cumplimiento de sus labores, sin además confiriéndoles la potestad para la toma de decisiones sobre la marcha, evitando con ello que se detengan las labores en espera que sea el líder quien decida que hacer, sobre todo cuando son labores cotidianas, esto permitirá la puesta en práctica de las habilidades de cada sujeto, quienes están en la capacidad para ofrecer importantes aportes a la entidad.

3.- Se exhorta a la Junta directiva para que asuma los correctivos necesarios para exista una adecuada relación entre las unidades para la concreción de los procesos de innovación, con el propósito que exista una correcta y fluida comunicación entre los diferentes departamentos para que se lleven a cabo de manera oportuna y expedita las acciones necesarias para concretar los procesos de innovación sin mayores trabas, para así poder satisfacer las exigencias de los clientes.

4.- Se recomienda que una vez que se haya designado al líder de determinada área, departamento o proceso de innovación se le conceda autonomía para la toma de decisiones, esto facilitará el desarrollo de las labores dentro de la entidad tomando en cuenta que no tendrán que esperar directrices para llevar a cabo ciertas labores, sino que contarán con la autonomía necesaria para decidir.

5.- Por su parte, se considera pertinente que para que los procesos de innovación se desarrollen apropiadamente, la directiva no solo se enfoque en al cumplimiento de las metas planteadas y en el diseño de procedimientos para que los colaboradores los cumplan paso a paso, que si bien es cierto son elementos importantes, no es menos cierto que la entidad es un sistema social, en el que conviven sujetos con ciertas necesidades por lo que es indispensable que sean tomados en cuenta, creando un ambiente laboral agradable, para que así realicen sus

labores de manera apropiadas.

6.- Se exhorta también para que la directiva se preocupe por crear estrategias que permitan mantener al equipo motivado y cohesionado, tomando en cuenta que la unión de las personas que laboran en la entidad ofrece garantía de que se logren las metas trazadas y al motivarlos, estos llevan a cabo sus labores de manera más eficientes al sentirse valorados por parte de la organización, teniendo una incidencia sobre la productividad y por ende sobre la rentabilidad del negocio.

7.- Se recomienda a quienes ocupen las funciones de liderazgo que procuren potenciar las habilidades de los sujetos que laboran en la entidad para que así estos puedan desarrollar con beneplácito las labores planteadas y así se puedan lograr las metas y objetivos propuestos.

8.- Se considera prudente asumir las acciones necesarias para crear un ambiente laboral armónico, tomando en cuenta que esto afecta la productividad del personal y por ende se pueden crear índices de rotación elevados que terminen por perjudicar a la entidad.

9.- En cuanto a la comunicación se refiere, se sugiere que los líderes procuren mantener una comunicación clara y fluida con el personal, que no solo esté destinada a ofrecer directrices, sino que además se base en la escucha activa de las opiniones de estos. prestando atención a los aportes que pueden ofrecer para las mejoras de los procesos de la entidad.

10.- En lo que se refiere a la toma de decisiones, se hace un llamado para que las mismas sean asumidas en conjunto con el personal, pudiendo llevar cabo diversas estrategias, como la lluvia de ideas y otros que permitan la participación de los colaboradores, quienes tienen la capacidad necesaria para brindar sugerencias que se

pueden desarrollar en la entidad.

11.- Es prudente que se entienda que los nuevos tiempos exigen cambios de paradigma, como el ejercicio de un liderazgo autocrático, donde el líder es el sujeto que ostenta de un cargo y por ende es quien asume las decisiones sin tomar en cuenta las sugerencias que pueden ofrecer los colaboradores, por el contrario, el líder debe ser aquel sujeto que se preocupe por las necesidades de su equipo y ayude a que los procesos de transformación no solo se den como parte de la entidad, sino que también formen parte de la ruptura de esquemas internos de cada persona, donde el líder sirva de guía, por lo que se recomienda que se sigan las orientaciones ofrecidas en la propuestas relacionadas con un liderazgo transformacional.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

Presentación de la Propuesta

Para poder mantenerse en el mercado las empresas deben realizar los cambios que considere convenientes con la finalidad de lograr satisfacer las necesidades de los clientes, aunque ello implique romper sus propios paradigmas, puesto que es necesario adaptarse permanentemente a las nuevas realidades y exigencias de los consumidores, quienes son los que marcan la pauta a seguir.

Es así que la innovación juega un papel fundamental dentro de toda organización, puesto que por medio de ella se originan diferentes procesos de transformación a lo interno de las empresas, a través de la incorporación de nuevas ideas que permiten generar nuevos productos y/o servicios mejorar los ya existentes, para que de esta manera la entidad genere mayores ingresos, siendo que en el caso de la innovación organizacional se trata de hacer cambios en las estructuras internas de la organización, buscando nuevas manera de llevar a cabo los trabajo a fin de lograr mejores resultados.

Tales cambios deben surgir desde la propia gerencia, quienes sin lugar a dudas son los primeros interesados en alcanzar el éxito propuesto, por lo que es necesario contar con un liderazgo que encamine de manera apropiada al resto del equipo, que comprenda que no basta con dar órdenes, sino que es indispensable dirigir al equipo, coordinar labores, escuchar abiertamente sus ideas para conocer los aportes que pueden ofrecer y que de esta manera en conjunto se puedan llevar a cabo las ideas que sirvan para mejorar la situación de la entidad.

Es por ello que se puede afirmar que el liderazgo que mejor se adapta a este tipo de circunstancias, en las que al entidad desea realizar cambios para su mejora, es el transformacional, puesto que quienes lo aplican se preocupan no solo por llevar a cabo procesos que sirvan para mejorar la entidad, sino además permitan descubrir las cualidades de cada individuo y así potenciar sus habilidades, para mejorarlo como persona y luego como un ser social presto a colaborar en pro de un objetivo común. Sin embargo y a pesar de los múltiples beneficios que ello ofrece no todas las empresas lo ponen en práctica, por falta de interés o conocimiento.

Tal es el caso de la entidad objeto de estudio, la cual ha venido prestando una serie de fallas relacionadas con el liderazgo, y que a pesar de querer realizar cambios a nivel organizacional ha tenido ciertas dificultades, debido a que los líderes no se están ocupando de motivar apropiadamente al personal, lo que resulta en un estancamiento de los procesos, viéndose reflejando en la prestación de los servicios a los clientes, lo que en definitiva pudiera afectar las finanzas de la entidad, razón por la cual surge la presente propuesta en el interés de proponer unas estrategias gerenciales para la innovación organizacional bajo el enfoque del liderazgo transformacional para una empresa contratista de servicios generales de Maracay.

Justificación de la Propuesta

Durante los últimos años el mundo empresarial ha sufrido un sinnúmero de cambios, ocasionados en primer lugar a los cambios en los gustos de los consumidores, quienes cada vez se tornan más exigentes, obligando a quienes están a cargo de los negocios a realizar transformaciones que le permitan adaptarse a las nuevas realidades, por otro lado cada vez hay un mayor número de competidores dispuestos a ofrecer lo que el mercado desea, por lo que es necesario mantenerse en constante proceso de innovación.

Es de hacer notar que dicha innovación no solo debe orientarse a los productos y/o servicios, sino también a los propios procesos internos de la entidad, para que así puedan desarrollarse las labores de tal manera que se encaminen al logro de las metas y objetivos trazados, por lo que la innovación organizacional juega un papel fundamental, al referirse a un proceso de transformación desde lo interno de la organización, adaptando nuevas formas de realizar las labores dentro de la entidad, cuyos resultados se verán reflejados en la prestación de productos y/o servicios de calidad al cliente, a la vez que se incrementan los niveles de rentabilidad del negocio.

Pero para ello es pertinente poner en práctica un estilo de liderazgo que facilite el desarrollo de procesos más eficaces para la organización, un liderazgo que se preocupe por las personas más que en los propios procesos, uno que entienda que los colaboradores son un factor fundamental dentro de la entidad y que gracias a ellos es que se pueden o no alcanzar las metas y objetivos organizacionales, por lo que es importante saber ofrecerles la debida orientación para que estos cumplan sus labores, desde su conocimiento y experiencias profesionales; por lo que se puede afirmar que el liderazgo transformacional es el que mejor se adapta en la actualidad, particularmente en aquellas empresas que deseen llevar a cabo métodos de innovación organizacional.

Por lo que se puede afirmar que la presente propuesta es de suma relevancia puesto que pretende cohesionar ambos elementos, por un lado el inherente al tema de la innovación organizacional y por el otro el relativo a la puesta en marcha de cambios desde lo interno de cada sujeto, a través del liderazgo transformacional, por lo que la empresa puede alcanzar un importante proceso de reestructuración que le será de utilidad para desarrollar nuevas ideas que repercutirán en la prestación de servicios o la producción de productos que le ayuden a satisfacer la demandas de los clientes, lo que a su vez redundará en un incremento en sus niveles de rentabilidad.

En tal sentido, la presentación de la presente propuesta está justificada por los beneficios que le ofrece la entidad, puesto que al ser una empresa contratista de servicios generales la misma está en la obligación de innovar constantemente, para así satisfacer a sus clientes para de esta manera mantenerse a la vanguardia de las grandes empresas prestadoras de servicios, y que tomando en cuenta que actualmente ejercen un liderazgo autocrático, al cambiar dicho paradigma hacia un liderazgo transformacional, tal como se pretende, se estima que obtendrá mejores resultados de parte de sus colaboradores, quienes estarán más prestos a llevar cabo las labores necesarias para el logro de las metas y objetivos organizacionales.

Es así que la presente propuesta ofrece importantes aportes a la entidad, pues por un lado se plantearan cambios relacionados con los procesos de innovación organizacional, a la par que se presentarán estrategias para la adopción de un liderazgo transformacional para que tales adaptaciones se lleven a cabo de la mejor manera posible y así la entidad pueda satisfacer a los clientes a la vez que mejoran sus niveles de rentabilidad.

Fundamentación de la Propuesta

El factor humano es un elemento fundamental dentro de las organizaciones, es por ello que es necesario que se valore como individuo, como colaborador y como un eslabón esencial en el crecimiento de la organización, por lo que es importante que las personas aprendan a tener comportamientos y actitudes que le permitan establecer relaciones importantes como elementos del proceso de actualización en las organizaciones, comprendiendo a su vez la necesidad de contar con líderes capaces de hacer frente a los nuevos retos.

En este orden de ideas, el líder es un sujeto que es respetado, admirado y seguido por el resto de las personas, por lo que debe profesar con el ejemplo y ser el

principal promotor de ideas que ayuden a la entidad a lograr avances, siendo quien, al tener un conocimiento de lo que ocurre dentro y fuera de la entidad, a través de su visión emprendedora ponga en práctica ideas innovadoras que permitan que la entidad se torne competitiva. Razón por la cual son cada vez más las empresas que aspiran contar con un tren gerencial que sepa liderar al equipo, en tal sentido López (2019: 2) expresa que: “Es fundamental entender que ser líder significa la **coherencia entre ser y hacer**, es decir que hacemos lo que somos y somos lo que hacemos”.

Por cuanto una de las características fundamentales del líder es contar con ciertas estrategias que le permitan orientar a la entidad hacia el logro de los objetivos planteados, con la debida flexibilidad para lograr adaptarse a los cambios, creando a su vez vínculos con el personal e involucrarlos en las metas planteadas, es por ello que, Kohlrieser (2018: 21) afirma que : “Cuando el líder construye este tipo de vínculo y relación con su equipo existirá el potencial para lograr el alto rendimiento, tanto individual como grupal. Desde el liderazgo se tiene que poder extraer lo mejor de cada uno”. Esto ha sido un impulso para que se dé un nuevo estilo de liderazgo y se deje atrás ese que solo se orienta a dar órdenes, dando paso a uno inspirado en las personas con la finalidad de apoyarlos y alentarlos a dar lo mejor de sí. Kohlrieser (Ob. Cit.) refiere:

En la actualidad, las empresas no cuentan con suficientes líderes que sepan construir una “base segura” en la que sus seguidores, al sentirse protegidos y cuidados, puedan tener una explosión de creatividad y de alto rendimiento. Los líderes no cuentan con las respuestas e incluso tienen que acudir a otros miembros de su propio equipo ante determinadas situaciones, los que muchas veces, saben más que él. (p. 23)

En la actualidad las organizaciones requieren de líderes capaces de asumir retos y que ayuden al desarrollo del talento de los miembros del equipo de trabajo, buscando además las vías para consolidar vínculos con sus empleados, para lograr

que estos se sientan en confianza con el líder y cómodos dentro de la entidad, para que de esta manera logren aportar más a la entidad, considerando que cuando la gente no está contenta con su trabajo, los primeros en retirarse son los que tienen más talentos, dejando vacíos dentro de la entidad, por lo que es necesario asumir las medidas necesarias para retener el talento y que este esté dispuesto a dar lo mejor de sí.

Es por ello que los líderes deben comprender su papel y estar claro que sus acciones deben estar encaminadas hacia el sujeto y la valoración de este, tomando en cuenta que en la actualidad el mundo empresarial se ha caracterizado por una constante disrupción e incertidumbre de los procesos, por lo que los líderes están en la obligación de tomar las riendas para la prosperidad y éxito de la organización, es así que en palabras de Rojas (2023) por medio de este estilo de liderazgo se mejora el desempeño organizacional, se cultiva la organización, se logra la retención del talento humano, a la vez que los líderes transformacionales fomentan un ambiente propicio para la innovación al alentar la creatividad y la experimentación.

En tal sentido, vale afirmar que el liderazgo transformacional ofrece beneficios a las partes, por un lado, al talento humano al propiciar un cambio desde lo interno que le ayude a potenciar sus habilidades, creyendo en sí mismo y en el aporte que puede ofrecer a la organización, a la vez que potencia la innovación dentro de esta para la mejora constante y permanente de la misma y que así pueda lograr los objetivos planteados y alcanzar el éxito esperado.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Plantear estrategias de innovación gerencial bajo el enfoque del liderazgo

transformacional para una empresa contratista de servicios generales.

Objetivos Específicos

Formular estrategias para la mejora de las relaciones entre los gerentes y colaboradores de la empresa contratista de servicios generales.

Plantear lineamientos de innovación gerencial, basados en el liderazgo transformacional para la empresa contratista de servicios generales.

Estructura de la Propuesta

Tomando en cuenta las fallas presentes dentro de la entidad objeto de estudio, es menester enfocar la propuesta hacia dos áreas puntuales como lo son la innovación organizacional y los procesos que se deben desarrollar, así como las estrategias que los sujetos que en la actualidad tienen una posición de mando, empiecen a ejercer bajo un liderazgo transformacional que tenga influencia sobre los sujetos, a la par que les ayude en su crecimiento personal. Es así que se procede a presentar un conjunto de estrategias que suponen una mejora a la entidad, los cuales estarán orientados hacia una serie de talleres que facilitarán el proceso de formación hacia el liderazgo transformacional.

Administración de la Propuesta

A continuación, se presenta la propuesta en etapas: etapa uno, ciclo de formación; etapa dos: taller de desarrollo; etapa tres: la comunicación del líder. Cada etapa para ejecutarse estará compuesta por fases, dichas fases indican cual taller de formación dará respuesta a cada objetivo, los mismos se abordarán en orden y se darán cumplimiento a una jornada de formación por cada sábado hasta completar el

ciclo correspondiente, estará planificado por Recursos Humanos y serán impartidos por un instructor (coach). Ahora bien, en la fase dos se abordarán los lineamientos de innovación gerencial basados en liderazgo transformacional.

Fase I: Ciclo de formación; El Líder Transformacional				
Objetivo de la Estrategia: Proporcionar herramientas cognoscitivas a las autoridades de la Gerencia acerca del Liderazgo Transformacional				
Actividad: Talleres de Formación	Procedimiento: Ciclo de talleres teórico - práctico, que permita al a los gerentes, adquirir conocimiento sobre el liderazgo transformacional. Estos talleres deberán girar en torno a temas como: ¿Que es el líder?, ¿El Líder Nace o se Hace?; Ventajas del Liderazgo, Estilos de liderazgo tradicionales, Estilos de Liderazgo Trasformador Líder Social Habilidades claves que deben desarrollar los líderes de área (percepción, escucha, influencia, motivación, autenticidad, impacto en desempeño).	Responsables: Gerencia de Recursos Humanos	Participantes: Autoridades de las diferentes gerencias de la entidad.	Período: 2 talleres de 4 hrs. académicas en dos sábados consecutivos.
Fase II: Taller de Desarrollo de Competencias de Comunicación Efectiva en los Líderes de la Gerencia de Operaciones				
Objetivo de la Estrategia: Descubrir y desarrollar las competencias que requiere el gerente para transformar su estilo gerencial y despertar en sus trabajadores la automotivación al mejoramiento continuo para el cumplimiento de los objetivos propios y organizacionales.				
Actividad: Talleres de inteligencia emocional.	Procedimiento: Plan piloto de terapias para propiciar la gestión emocional, para la posterior autoadministración por parte de los gerentes.	Responsables: Gerencia de Recursos Humanos	Participantes: Autoridades de las diferentes gerencias de la entidad.	Período: 2 talleres de 4 hrs. académicas en dos sábados consecutivos.

Fase III: La comunicación del líder

Objetivo de la Estrategia: Desarrollar los elementos que propicien la comunicación del líder para impulsar los procesos de innovación

<p>Actividad: Planificación de la comunicación diaria.</p>	<p>Procedimiento: Esta fase consiste en que una vez el líder ha aprendido a gestionar sus emociones, debe mejorar sus procesos de comunicación, para lo que debe llevar a cabo una planificación de la misma, tomando en cuenta lo siguiente: -Definir los aspectos que se quieren comunicar. -Determinar cuál es el grupo receptor. - Identificar cuáles son los filtros, objetivos e intereses que manejan los receptores. - Determinar el medio como se transmitirá el mensaje. - Tener presente el código verbal a emplear de acuerdo al grupo receptor, para transmitirlo claramente. - Seleccionar el contexto donde se transmitirá el mensaje. - Modelar el proceso de comunicación. La preparación debe ser con suficiente antelación a la comunicación. Si son temas complejos, (órdenes, sanciones, felicitaciones, exploración en las</p>	<p>Responsables: Gerencia de Recursos Humanos</p>	<p>Participantes: Autoridades de las diferentes gerencias de la entidad.</p>	<p>Período: Aplicación continua y permanente</p>
---	--	--	---	---

	necesidades del trabajador, deberá prepararse un día antes.			
Fase IV: El Líder como motor del Clima Innovador				
Objetivo de la Estrategia: Depurar el clima departamental en base a la armonía, igualdad y motivación con apoyo a un sistema de valores alineado con la cultura corporativa.				
Actividad: Taller sobre la generación de confianza para el desarrollo de procesos innovadores	Procedimiento: Este taller, le proporcionará a los líderes de las gerencias estrategias para generar un clima que afiance la confianza entre el gerente y los trabajadores, explotando carisma, para que los últimos puedan expresar sus ideas, favoreciendo las relaciones laborales y humanas con la finalidad de no dejar que la presión del tiempo envíe el intercambio, sobre todo cuando se trata de manejar conflictos comunicacionales. El mismo se centrará en Herramientas para: -Cambiar expresiones verbales. -Cómo desarrollar reuniones de Feed Back con el personal. - Cómo Equilibrar los castigos con los elogios. - Evitar la intimidación del personal. -Cómo intervenir activamente en la resolución de conflictos. - Impulsar procesos de innovación. -Motivar a la participación de los colaboradores en el aporte de ideas.	Responsables: Gerencia de Recursos Humanos	Participantes: Autoridades de las diferentes gerencias de la entidad.	Período: 2 talleres de 4 hrs. académicas en dos sábados consecutivos.

Fase V: El Líder Empático				
Objetivo de la Estrategia: Permitir que el líder oriente al personal a entender los medios más idóneos de compartir los diversos tipos de información, de búsqueda de respuestas relacionadas con el trabajo e incrementar su productividad y eficiencia e incluso pueda formular de aquellas preguntas a nivel personal que quisieran hacer, buscando apoyo en sus líderes de área.				
Actividad: Taller sobre la generación de empatía	Procedimiento: Este taller está dirigido a que a través de la empatía las autoridades del área puedan ver al trabajador más que un hecho de producción, acompañándolo en la solución de problemas propios y en el desarrollo de sus potencialidades a través de la exploración de un pensamiento autocrítico y en la autoestima. Además, el accionamiento empático es la vía más adecuada para introducir en la empresa lineamientos propios de la responsabilidad social interna y externa. En este sentido, el taller se basará en tópicos como: ¿Cómo ejecutar reuniones informales de observación?, ¿Cómo promover la comunicación libre?, ¿Cómo despertar lealtad en los trabajadores a través del apoyo y promoción a la automotivación?, ¿Cómo desarrollar la paciencia oportuna y necesaria?, ¿Cómo propiciar el respeto hacia los trabajadores como un ser integral?	Responsables: Gerencia de Recursos Humanos	Participantes: Autoridades de las diferentes gerencias de la entidad.	Período: 2 talleres de 4 hrs. académicas en dos sábados consecutivos.

Fuente: García (2024)

Factibilidad de la Propuesta

Una vez que se han planteado los elementos que forman parte de la propuesta, para que en la entidad objeto de estudio se desarrollen estrategias de liderazgo transformacional para el impulso de los procesos de innovación organizacional se procede a presentar los recursos que son requeridos para la puesta en práctica de los mismos, teniendo:

Factibilidad Humana: Como se pudo observar a lo largo de la propuesta, la misma está orientada a mejorar el vínculo entre los directivos y el talento humano, particularmente enfocándose en el desarrollo de ciertas habilidades por parte de las diferentes gerencias, quienes ya tienen los conocimientos, no obstante, para el desarrollo de los talleres se requerirá la contratación de un experto conocedor en el área de coaching para el liderazgo transformacional.

Factibilidad de Materiales: Para la impartición de los talleres se requiere de materiales tales como libretas o blocs de notas, hojas, lápices, marcadores, bolígrafos, equipos audiovisuales, materiales estos que se encuentran disponibles en la entidad.

Factibilidad Tecnológica: Como se mencionó anteriormente, la propuesta es de carácter conceptual, no dependiendo de equipos o tecnologías de avanzada para su instrumentación.

Factibilidad Económica. La actividad para promover un liderazgo transformacional que propicie la innovación dentro de la entidad no supone mayores gastos, salvo los concernientes al desarrollo de los talleres que fueron mencionados, para lo cual se contratara un coach, el cual se estima cobrará el equivalente a \$150 por cada sábado, para un total de \$900, monto que se considera relativamente bajo

para los beneficios que la puesta en marcha del liderazgo transformacional supondrá para la entidad.

Referencias Bibliográficas

- Aguilera, E. (2019). **Visión Ontoaxiológica Del Liderazgo En Entornos Críticos Dentro Del Sector Alimentario En Venezuela**. Trabajo de Grado no publicado Universidad de Carabobo: Bárbula. Texto en línea. Disponible: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/8001/ejaguilera.pdf?sequence=2>. Consulta: 2023, febrero 20.
- Alpaca, Y. y Alaya, M. (2023). **Impacto del estilo de liderazgo transformacional en la índice innovación de las empresas**. Trabajo de suficiencia profesional. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Documento en Línea. Disponible: <http://hdl.handle.net/10757/653046>. Consulta: 2023, marzo 25.
- Álvarez, C. (2019). **Venezuela necesita educar un nuevo liderazgo**. Documento en línea. Disponible: <http://www.debatesiesa.com/venezuela-necesita-educar-un-nuevo-liderazgo/>. Consulta: 2023, abril 15.
- Arias, F. (2012). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica**. (6td. ed.). Caracas: Editorial Episteme
- Balestrini, M. (2017). **Como se elabora el proyecto de investigación**. (9na. ed.). Caracas: BL Consultores Asociados.
- Baquerizo, V. (2016). **Liderazgo transformacional en la enseñanza superior**. Documento en línea. Disponible: https://www.593dp.com/index.php/5-93_Digital_Publisher/article/view/984. Consulta: 2023, marzo 30.
- Bernardo, Y. (2020). **Relación entre innovación organizacional y el desempeño organizacional de las MYPES de confecciones de Gamarra 2020**. Trabajo de Grado no Publicado. Universidad San Ignacio de Loyola: Perú. Documento en línea. Disponible: <https://repositorio.usil.edu.pe/items/aec7d954-6274-4534-96c0-266147520789d>. Consulta: 2023, febrero 19.
- Calvo, J. (2002). **La buena suerte en los negocios**. Documento en Línea. Disponible: <http://ricoveri.ve.tripod.com/ricoverimarketing2/id21.html>. Consulta: 2023, marzo 15.

- Cardona, P. (2012). **Paradigma de Liderazgo: Claves de la Dirección de Personas**. Barcelona: Editorial McGraw-Hill Profesional.
- Castro, A. y Nader, M. (2004). **Estilos de liderazgo contexto y cultura organizacional: un estudio comparativo con población civil y militar**. Boletín de Psicología, 13(8), 45-63. Texto en línea. Disponible: <https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N82-3.pdf>. Consulta: 2023, marzo 13.
- Cedeño, A., Asenciol, L. y Villegas, M. A. (2019). **Las estrategias gerenciales como base fundamental para la administración en los negocios**. Universidad y Sociedad, 11(5), 191-200. Texto en línea. Disponible: <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>. Consulta: 2023, octubre 30.
- Chiavenato, I. (2017). **Introducción a la Teoría General de la Administración** (8va. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela**. Extraordinaria 5453. Marzo 24, 2000.
- Cruz-Ortiz, V, Salanova, M, y Martínez, I. M. (2013). **Liderazgo transformacional: Investigación actual y retos futuros**. Revista Universidad y Empresa. Vol 15 (25) pp. 13-32- Artículo en línea. Disponible: <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2871>. Consulta: 2022, noviembre 22.
- Fernández, C.; Quintero, N. (2017). **Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos**. Revista Venezolana de Gerencia. Vol. 22 (77), pp. 56-74 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. Artículo en línea. Disponible: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29051457005>. Consulta: 2022, noviembre 2022.
- Fidel, J. (2023). **Las Estrategias Gerenciales**. Texto en línea. Disponible: <https://todoadministracion.com/las-estrategias-gerenciales/>. Consulta: 2023, Octubre 30.
- Green, N. (2021). **¿Qué es la innovación empresarial y por qué es importante?** Texto en línea. Disponible: <https://www.wework.com/es-LA/ideas/professional-development/what-is-business-innovation>. Consulta: 2023, febrero 27.

- Guerra, H. (2022). **Liderazgo transformacional en la dirección estratégica de tecnologías disruptivas para crear valor en las organizaciones.** Artículo Publicado. Revista FACES. Vol. 4 (1) 40-64. Artículo en línea. Disponible: <https://revistas.uc.edu.ve/index.php/revFACES/article/view/365>. Consulta: 2023, febrero 19.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). **Metodología de la Investigación.** (6ta. ed.). México: McGrawHill.
- Hurtado, J. (2010). **El Proyecto de Investigación.** (6ta. ed.) Caracas: Quirón Ediciones.
- Kohlrieser, G. (2018). **Cómo ejercer liderazgo.** [Documento en Línea] Disponible: <http://mx.hsnglobal.com/notas/35556-como-ejercer-liderazgo>. [Consulta: 2023, agosto 13].
- Ley Orgánica del Trabajo, el Trabajador y la Trabajadora (2012). **Gaceta Oficial Extraordinario N° 38.236.** 2012, mayo 07.
- López, A. (2015). **Diseño metodológico para la creación y desarrollo de organizaciones innovadoras, basadas en un modelo de liderazgo que genere entornos facilitadores de la creatividad, implantación de procesos de innovación y creación de productos y servicios innovadores.** Trabajo de Grado no publicado Universidad Politécnica de Madrid. Texto en línea. Disponible: <https://oa.upm.es/37212/>. Consulta: 2023, marzo 03.
- López, T. (2019). **Liderazgo Efectivo.** [Documento en Línea] Disponible: http://www.lopezaso.com/Archivos/liderazgo_efectivo.pdf. [Consulta: 2023, agosto 13].
- Lussier R y Achua C. (2005). **Liderazgo, Teoría. Aplicación. Desarrollo de Habilidades.** (2da. ed.). México: Thomson Learning.
- Lussier, A. (2012). **Liderazgo.** México: Thompson Learning
- Mojica, M. (2010). **El capital humano, otro activo de su empresa.** Artículo en línea. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265420471004>. Consulta: 2023, marzo 13.

- Monje, C. (2011). **Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa**. Neiva, Colombia: Universidad Surcolombiana.
- Moreno, R. (2019). **El liderazgo Transformacional**. Artículo Publicado. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales. Año 2. Vol 2. (3) 22-39. Artículo en línea. Disponible: <https://iieakoinonia.org/ojs3/index.php/gestioep/article/download-/22/32>. Consulta: 2023, febrero 20.
- Mujica (2022). **Liderazgo Transformacional: Una Visión Gerencial Transdisciplinaria para la Gestión del Capital Intelectual en el Contexto Educativo**. Revista Científica CIENCIAEDUC: Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales Rómulo Gallegos. Vol 9 (01) 11-15. Artículo en línea. Disponible: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/480/4-803363009/html/>. Consulta: 2023, febrero 20.
- Navarro, B. (2021) **El liderazgo en tiempos de pandemia: cambios y nuevas tendencias para el siglo XXI**. Documento de Opinión IEEE 14/2021. Disponible: http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2021/DIEEEO-14_2021_BEANAV_LidPan.pdf y/o enlace bie3. Consulta: 2023, abril 10.
- Palella, S. y Martins, F. (2012). **Metodología de la investigación cuantitativa**. (3era. ed.). Caracas: FEDUPEL.
- Peves, L. (2021). **Liderazgo y gestión de la innovación en la dirección general de administración de una universidad pública del Perú**. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Nacional del Callao: Perú. Texto en línea. Disponible: <http://repositorio.unac.edu.pe/handle/20.500.12952/5512>. Consulta: 2023, marzo 03.
- QuestionPro. (s.f). **Calculadora de Muestras**. Herramienta en línea. Disponible: <https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html>. Consulta: 2023, abril 25.
- Quiroz, M. (2022). **Liderazgo y Motivación dos herramientas gerenciales para afrontar los retos empresariales en Venezuela**. Documento en línea. Disponible: <https://iesip.edu.ve/liderazgo-y-motivacion-dos-herramientas-gerenciales-para-afrontar-los-retos-empresariales-en-venezuela/> Consulta: 2023, abril 15.

- Robbins, S. (2013). **Administración, teoría y práctica**. México: Editorial Prentice Hall.
- Rodríguez, J. (2014). Manual de posgrado. Para la Elaboración, Presentación y Evaluación de Trabajos de Investigación. Universidad Tecnológica del Centro.
- Rodríguez, J. (2007). **Estilos de liderazgo y toma de decisiones**. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal.
- Rojas, J. (2023). **El Liderazgo Transformacional en la Empresa Moderna: Un Enfoque para la Innovación y el Éxito**. Documento en línea. Disponible: <https://es.linkedin.com/pulse/el-liderazgo-transformacional-en-la-empresa-moderna-un-johan-rojas>. Consulta: 2023, septiembre 18
- Santistevan, K.; Manzaba, I. y Mendoza, M. (2022). **La innovación organizacional y su impacto en el desarrollo micro empresarial de la ciudad de Jipijapa**. Revista Científica Mundo de la Investigación y del Conocimiento. (109-119). Doi: 10.26820/recimundo/6. (suppl1). junio.2022.109-119. Disponible: <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/1633>. Consulta: 2023, febrero 27.
- Sodexo (2021). **La innovación organizacional y su importancia para las empresas de hoy**. Documento en línea. Disponible: <https://blog.sodexo.co/innovacion-organizacional>. Consulta: 2023, abril 10.
- Sordo, I. (2022). **¿Qué es la innovación empresarial? Tipos, técnicas y ejemplos**. Texto en línea. Disponible: <https://blog.hubspot.es/sales/innovacion-empresarial>. Consulta: 2023, febrero 27.
- Stoner, J.; Freeman, E, y Gilbert, D. (2006). **Administración** (6 a. ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Tananta (2022). **El liderazgo transformacional y su relación con la gestión administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, 2020**. Trabajo de Grado no Publicado. Universidad Nacional de Ucayali: Perú. Documento en línea. Disponible: http://repositorio.unu.edu.pe/bitstream/handle/UNU/5345/B5_2022_UNU_M_AESTRIA_2022_TM_JAIR-TANANTA.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Consulta: 2023, febrero 19.

Universia. (2022). **La importancia del liderazgo y el trabajo en equipo.** Documento en línea. Disponible: <https://www.universia.net/es/actualidad/habilidades/la-importancia-del-liderazgo-y-el-trabajo-en-equipo.html>. Consulta: 2023, abril 10.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador-UPEL (2016). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.** (5ta. ed.). Caracas: Fedupel.

ANEXOS

Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Proponer estrategias gerenciales para la innovación organizacional bajo el enfoque del liderazgo transformacional para una empresa contratista de servicios generales de Maracay, estado Aragua.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Cuestionario A	Cuestionario B
				Ítems	Ítems
Diagnosticar los procesos de innovación gerencial efectuados en la empresa contratista de servicios generales para la asignación de figuras de liderazgo.	Procesos de innovación	Nuevo producto/Servicio	<ul style="list-style-type: none"> – Nuevo producto o servicio. – Nueva tecnología. – Renovación de producto o servicio 	1	
		Innovación en la Definición de la propuesta de valor ofrecida al Mercado	<ul style="list-style-type: none"> – Ofertas de productos o servicios existentes. – Interacción con los clientes. 	2	
			<ul style="list-style-type: none"> – Arquitectura operacional. – Procesos administrativos. 	3	
		Innovación en Procesos / Modelos de Negocio	<ul style="list-style-type: none"> – Designación de funciones. – Relaciones entre las unidades. 	4	
			<ul style="list-style-type: none"> – Autonomía de los líderes. 	5	
		Estructura de la Organización		6	
				7	
				8	
				9	
				10	
Describir los estilos de liderazgos empleados en la gerencia organizacional de la empresa contratista de servicios generales.	Estilos de liderazgo	Orientación de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> – Cumplimiento de metas. – Diseño de procedimientos – Seguimiento de tareas – Directrices. – Logro de metas – Potenciar habilidades – Ambiente laboral – Orientación equilibrada 		1
					2
					3
					4
					5
					6
					7
					8
		Estilo de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> – Comunicación unidireccional. – Expresión de opiniones – Comunicación efectiva. – Canales de información 		9
					10
					11
					12
		Toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> – Unilaterales – Consensuadas. – Consultadas. – Delegadas. 		13
					14
					15
					16

Diseñar estrategias gerenciales para la innovación organizacional bajo el enfoque del liderazgo transformacional para la empresa contratista de servicios generales.	Dirección basada en el liderazgo transformacional para la gestión de la innovación organizacional	Liderazgo Transformacional Para la gestión de la Innovación	La Propuesta
--	---	--	--------------

Fuente: La Investigadora (2023)

Cuestionario A

Ítem	Planteamientos	Alternativa				
		TA	MA	NA/ND	MD	TD
1	La empresa actualmente ha realizado oferta de un nuevo producto o servicio					
2	La empresa se ha apoyado en el desarrollo de nuevas tecnologías para la habilitación del nuevo producto o servicio					
3	En el primer trimestre del año en curso se han llevado a cabo procesos para la renovación de los productos o servicios ya existentes y ofertados por parte de la empresa					
4	En la empresa se han realizado nuevas ofertas relacionadas con productos o servicios ya existentes					
5	En la empresa se han dado nuevos procesos de interacción con los clientes, a fin de mejorar la calidad de la atención					
6	En la entidad se ha venido desarrollando un proceso de innovación sobre la arquitectura operacional					
7	La entidad ha desarrollado innovaciones sobre sus procesos administrativos, con la finalidad de hacerlos más eficientes					
8	Para la atención de los procesos de innovación que actualmente se desarrollan en la empresa, se ha designado funciones al personal responsable de cada asunto					
9	En la entidad existe una adecuada relación entre las unidades para la concreción de los procesos de innovación					
10	Una vez designado el líder, este cuenta con autonomía para asumir las decisiones relacionadas con los procesos de innovación que se desarrollan en la entidad			Anexo 2-2		

Leyenda: **TA:** Totalmente de Acuerdo; **MA:** Medianamente de Acuerdo; **NA/ND:** Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo; **MD:** Medianamente en Desacuerdo; **TD:** Totalmente en Desacuerdo

Cuestionario B

Ítem	Planteamientos	Alternativa				
		TA	MA	NA/ND	MD	TD
1	En el desarrollo de los procesos de innovación los líderes de la entidad se orientan solo al cumplimiento de las metas planteadas					
2	Los líderes de la organización se enfocan en la creación de procedimientos para que los subordinados los cumplan paso a paso					
3	Los líderes hacen un seguimiento periódico del estatus de cada tarea asignada					
4	Al momento de ofrecer directrices mi superior se orienta en las personas que forman parte de su equipo			Anexo 3-2		
5	El jefe de grupo mantiene al equipo motivado y cohesionado para el logro de las metas propuestas					
6	Nuestro líder se centra en potenciar nuestras habilidades para el desarrollo de las tareas planteadas					
7	El líder se preocupa porque el ambiente laboral sea armónico entre quienes formamos los equipos de trabajo					
8	Los superiores al gestionar procesos de innovación cuentan con una orientación equilibrada en el logro de las metas y las personas que conforman sus equipos de trabajo					
9	Para el desarrollo de las gestiones relacionadas con los procesos de innovación el líder es quien transmite la comunicación de forma unidireccional					
10	El líder permite que los miembros del equipo expresemos nuestras opiniones sobre lo que se ha planteado					
11	La información ofrecida por parte de los líderes se comprende de manera clara					
12	En la empresa se cuentan con diversos canales para que los líderes nos ofrezcan la información requerida y así llevar a cabo las tareas requeridas para el desarrollo de los procesos innovadores					
13	Las decisiones para gestionar los procesos de innovación son asumidas de manera unilateral por parte de la directiva de la empresa					
14	Cuando se asumen decisiones, las mismas son consensuadas entre los miembros del equipo					
15	Las decisiones importantes, respecto de la gestión de la innovación en la empresa, son consultadas con nosotros					
16	Puedo asumir decisiones con respecto a la ejecución de actividades relacionadas con la gestión de la innovación dentro de la empresa					

Leyenda: **TA:** Totalmente de Acuerdo; **MA:** Medianamente de Acuerdo; **NA/ND:** Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo; **MD:** Medianamente en Desacuerdo; **TD:** Totalmente en Desacuerdo

JUICIO DE EXPERTO PARA LA PERTINENCIA DEL CUESTIONARIO A

INSTRUCCIONES: Marque con una equis (X) el renglón que Usted considere reúne este instrumento para cada uno de los aspectos señalados.

Ítem	REDACCIÓN				CONTENIDO				METODOLOGÍA			
	Exc.	Bue.	Reg.	Defic.	Exc.	Bue.	Reg.	Defic.	Exc.	Bue.	Reg.	Defic.
	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
1	X				X				X			
2	X				X				X			
3	X				X				X			
4	X				X				X			
5	X				X				X			
6	X				X				X			
7	X				X				X			
8	X				X				X			
9	X				X				X			
10	X				X				X			
Observaciones:				Observaciones:				Observaciones:				

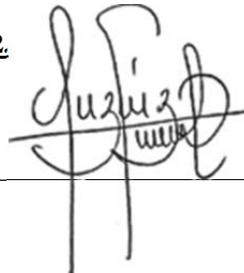
Leyenda: Exc = Excelente Bue = Buena Reg = Regular Defic. = Deficiente

Evaluado por:

Nombre: Dr. Franklin Darío González Chacón

C.I. N° V.- 11.504.452.

Firma: _____



JUICIO DE EXPERTO PARA LA PERTINENCIA DEL CUESTIONARIO A

INSTRUCCIONES: Marque con una equis (X) el renglón que Usted considere reúne este instrumento para cada uno de los aspectos señalados.

Ítem	REDACCIÓN				CONTENIDO				METODOLOGÍA			
	Exc.	Bue.	Reg.	Defic.	Exc.	Bue.	Reg.	Defic.	Exc.	Bue.	Reg.	Defic.
	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
1	X				X				X			
2	X				X				X			
3	X				X				X			
4	X				X				X			
5	X				X				X			
6	X				X				X			
7	X				X				X			
8	X				X				X			
9	X				X				X			
10	x				X				X			
Observaciones:				Observaciones:				Observaciones:				

Legenda: Exc = Excelente Bue = Buena Reg = Regular Defic. = Deficiente

Evaluado por:

Nombre: Loyda García

C.I. N° V.- 9.678.978



Firma: _

JUICIO DE EXPERTO PARA LA PERTINENCIA DEL CUESTIONARIO B

INSTRUCCIONES: Marque con una equis (X) el renglón que Usted considere reúne este instrumento para cada uno de los aspectos señalados.

Ítem	REDACCIÓN				CONTENIDO				METODOLOGÍA			
	Exc. 4	Bue. 3	Reg. 2	Defic. 1	Exc. 4	Bue. 3	Reg. 2	Defic. 1	Exc. 4	Bue. 3	Reg. 2	Defic. 1
1	X				X				X			
2	X				X				X			
3	X				X				X			
4	X				X				X			
5	X				X				X			
6	X				X				X			
7	X				X				X			
8	X				X				X			
9	X				X				X			
10	X				X				X			
11	X				X				X			
12	X				X				X			
13	X				X				X			
14	X				X				X			
15	X				X				X			
16	X				X				X			
Observaciones:				Observaciones:				Observaciones:				

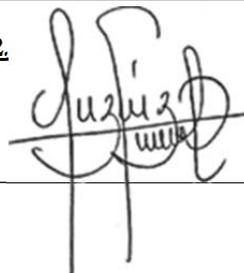
Legenda: Exc = Excelente Bue = Buena Reg = Regular Defic. = Deficiente

Evaluado por:

Nombre: Dr. Franklin Darío González Chacón

C.I. N° V.- 11.504.452.

Firma: _____



JUICIO DE EXPERTO PARA LA PERTINENCIA DEL CUESTIONARIO B

INSTRUCCIONES: Marque con una equis (X) el renglón que Usted considere reúne este instrumento para cada uno de los aspectos señalados.

Ítem	REDACCIÓN				CONTENIDO				METODOLOGÍA			
	Exc. 4	Bue. 3	Reg. 2	Defic. 1	Exc. 4	Bue. 3	Reg. 2	Defic. 1	Exc. 4	Bue. 3	Reg. 2	Defic. 1
1	X				X				X			
2	X				X				X			
3	X				X				X			
4	X				X				X			
5	X				X				X			
6	X				X				X			
7	X				X				X			
8	X				X				X			
9	X				X				X			
10	X				X				X			
11	X				X				X			
12	X				X				X			
13	X				X				X			
14	X				X				X			
15	X				X				X			
16	X				X				X			
Observaciones:				Observaciones:				Observaciones:				

Leyenda: Exc = Excelente Bue = Buena Reg = Regular Defic. = Deficiente

Evaluado por:

Nombre: Loyda García

C.I. N° V.- 9.678.978

Firma: _____ 

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe Dr. Franklin Darío González Chacón portador de la Cédula de Identidad N° 11.504.452, mediante la presente hago constar que la técnica e instrumento utilizados para la recolección de datos del Trabajo de Grado titulado: **Propuesta de estrategias gerenciales para la innovación organizacional bajo el enfoque del liderazgo transformacional para la empresa contratista de servicios generales**; cuya autora **María Carolina García** titular de la Cédula de Identidad N° **V- 21.258.502**. Aspirante al título de magister en Administración de empresa. Mención: Gerencia, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerado válido y confiable, por lo tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada a los treinta (30) días del mes de mayo de 2023.

Atentamente,



Dr. Franklin Darío González Chacón

11.504.452

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe Loyda Mercedes García Estelín, portadora de la Cédula de Identidad N° 9.678.978, mediante la presente hago constar que la técnica e instrumento utilizados para la recolección de datos del Trabajo de Grado titulado: **Propuesta de estrategias gerenciales para la innovación organizacional bajo el enfoque del liderazgo transformacional para la empresa contratista de servicios generales**; cuya autora es María **Carolina García**, titular de la Cédula de Identidad N° V- 21.258.502. Aspirante al título de *Magister en Administración de empresa*. **Mención: Gerencia**, reúne las condiciones, requisitos suficientes y necesarios para ser considerado válido, y por lo tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada a los ocho (08) días del mes de junio de 2023.

Atentamente,



Dra. Loyda García
C.I: 9.678.978

Cálculo de Confiabilidad Cuestionario A

ALPHA DE CRONBACH CUESTIONARIO A

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	4	2	3	3	3	5	3	4	5	5
2	2	5	3	5	5	5	5	1	5	5
3	2	5	5	2	5	5	5	2	2	5
4	2	5	5	2	2	5	4	5	5	5
5	1	5	5	2	5	5	2	5	5	5
6	3	5	5	3	5	5	1	2	5	5
7	2	5	5	2	3	5	5	3	5	5
8	3	5	5	3	3	5	4	2	5	5
ΣX_i	19	37	36	22	31	40	29	24	37	40
\bar{X}	2,38	4,625	4,5	2,75	3,875	5	3,63	3	4,63	5
ΣS_i^2	34,5	131	124	46,3	91,97	153	80,5	55,1	131	153
1001										

X_i	X	S_i^2
37	3,7	110,89
41	4,1	136,16
38	3,8	116,96
40	4	129,60
40	4	129,60
39	3,9	123,20
40	4	129,60
40	4	129,60
		1.005,62

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{\sum S_i^2} \right)$$

Entonces:

$$\alpha = \frac{10}{10-1} \left(\frac{1005,62}{1000,7676} \right) = 1,00$$

