

COMPORTAMIENTO INNOVADOR

LIZETH VANESSA ZULUAGA CASTAÑO

MARÍA ALEJANDRA PATIÑO ALDANA

TRABAJO DE GRADO

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO:

GUILLERMO BUENAVENTURA

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CALI, NOVIEMBRE DE 2011

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. RESUMEN.....	5
3. PALABRAS CLAVES	5
4. OBJETIVOS	6
5. ANTECEDENTES	6
3.1 RESÚMENES DE ARTÍCULOS	7
3.1.1 INNOVATIVE BEHAVIOR IN THE WORKPLACE: THE ROLE OF PERFORMANCE AND IMAGE OUTCOME EXPECTATIONS	7
3.1.2 INNOVATIVE BEHAVIOR AS A MODERATOR OF GROWTH INTENTIONS..	9
3.1.3 MEASURING INNOVATIVE WORK BEHAVIOR	11
3.1.4 TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP AND INNOVATIVE BEHAVIOR: THE MODERATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT	13
3.1.5 A GREAT MANY THINGS TO DO AND NOT A MINUTE TO SPARE: CAN FEEDBACK FROM SUPERVISORS MODERATE THE RELATIONSHIP BETWEEN SKILL VARIETY, TIME PRESSURE, AND EMPLOYEES' INNOVATIVE BEHAVIOR?	15
3.1.6 A CONCEPTUAL FRAMEWORK OF STRATEGY, STRUCTURE AND INNOVATIVE BEHAVIOUR FOR THE DEVELOPMENT OF A DYNAMIC SIMULATION MODEL.....	17
3.1.7 PRESSURE, LEGITIMACY, AND INNOVATIVE BEHAVIOR BY PUBLIC ORGANIZATIONS.....	19
3.1.8 THE JOINT IMPACT OF PERCEIVED INFLUENCE AND SUPERVISOR SUPPORTIVENESS ON EMPLOYEE INNOVATIVE BEHAVIOUR	20
3.1.9 TOWARD AN EXPLANATORY MODEL OF INNOVATIVE BEHAVIOR	22
3.1.10 CAPITAL SOCIAL Y COMPORTAMIENTO PIONERO: EL PAPEL MEDIADOR DE LAS CAPACIDADES TECNOLOGICAS Y DE MARKETING	23
3.1.11 COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA? RETOS A SUPERAR.....	25

3.1.12	EXCELENCIA OPERACIONAL MEDIANTE LA INNOVACION Y EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS: EXPERIENCIAS EN LA INDUSTRIA VENEZOLANA DE AUTOPARTES.....	27
3.1.13	FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN EL COMPORTAMIENTO INNOVADOR EN LAS EMPRESAS GANADERAS CUBANAS	28
3.1.14	INNOVATIVE BEHAVIOR AS A MODERATOR OF GROWTH INTENTION.	30
3.1.15	LA INVERSION EN I+D+I Y SU VINCULACION CON LA RENTA: FUNDAMENTO TEORICO Y ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO EN LAS ECONOMIAS EUROPEAS.....	32
3.1.16	ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND EMPLOYEE'S INNOVATIVE BEHAVIOR.....	33
3.1.17	FACTORES DETERMINANTES DE LA INNOVACION EN EMPRESAS DE ECONOMIA SOCIAL. LA IMPORTANCIA DE LA INFORMACION Y DE LA ACTITUD ESTRATEGICA	34
3.1.18	¿PUEDEN EL USO DE LAS TIC Y LOS ACTIVOS INTANGIBLES MEJORAR LA COMPETITIVIDAD? UN ANÁLISIS EMPÍRICO PARA LAS EMPRESAS DE CATALANA.....	36
3.2	CONSOLIDACIÓN DEL PENSAMIENTO.....	37
4.	PRESENTACIÓN DEL MODELO.....	43
4.1	SOPORTE DEL MODELO: COMPORTAMIENTO INNOVADOR.....	46
5.	METODOLOGÍA	48
5.1	PRESENTACIÓN DE LAS ESCALAS (Anexo 1).....	48
5.2	DISEÑO DEL TRABAJO DE CAMPO.....	48
6.	RESULTADOS.....	49
6.1	DETERMINANTES DEL COMPORTAMIENTO INNOVADOR.....	49
6.1.1	RELACIONES CAUSALES	51
6.2	ANALISIS DE LAS RELACIONES CAUSALES EN EL MODELO GENERAL.	55
6.2.1	RELACIONES CAUSALES	57
7.	CONCLUSIONES Y RESULTADOS	71
8.	BIBLIOGRAFÍA	73

1. INTRODUCCIÓN

En este trabajo realizamos un análisis al interior de los colegios públicos, como aporte a la investigación que realiza el profesor Guillermo Buenaventura en paralelo con la Universidad de Salamanca España. El proyecto *Capital Psicológico, el impacto en los grupos de trabajo y en la actitud innovadora*, se basa en la evolución del capital al interior de las compañías, donde se encuentra el capital económico, el capital social y el capital psicológico, donde el último es el objetivo del proyecto de investigación y tiene como objetivo medir distintas características personales de los trabajadores de la compañía, como la confianza, el optimismo y la resiliencia, y entender como estos factores impactan al interior de la empresa

Durante Proyecto de Grado I, se llevó a cabo un trabajo de investigación sobre el comportamiento innovador, tema que pertenece al proyecto y tuvo como principal objetivo proporcionar la base literaria para el desarrollo de la investigación y establecer las principales relaciones del comportamiento innovador con otros factores claves que consolidan como determinantes del capital psicológico en las compañías.

Durante Proyecto de Grado II se llevó a cabo el trabajo de campo, donde se aplicaron unas encuestas en los colegios públicos de Cali para elaborar un estudio detallado donde se investigó si el factor psicológico funciona en el modelo de la empresa, este se compone de: capital psicológico del líder, aprendizaje grupal, comportamiento innovador y colaboración grupal

El modelo propuesto para el estudio de este se constituye por cuatro principales ramas que son la capacidad de aprendizaje grupal, apoyo dentro del grupo de trabajo, resultados de la firma y comportamiento innovador, el cual constituye la base de este informe.

Cabe resaltar que no existen estudios sobre el capital psicológico a nivel de nuestro país, y que este es un tema que a diario toma mayor relevancia al interior de las organizaciones, pues el comportamiento de los trabajadores y sus relaciones interpersonales con sus grupos de trabajo y superiores son determinantes claves para su desempeño, asimismo en la

mayoría de los casos son grandes indicadores de éxito de las estrategias de negocio que manejan las distintas organizaciones.

2. RESUMEN

En este trabajo se llevo a cabo un análisis sobre las relaciones que tiene el capital psicológico del líder (resiliencia, optimismo, esperanza y eficacia individual) con el comportamiento innovador individual y el desempeño de la organización, a través de los factores mediadores los cuales son: apoyo dentro del grupo de trabajo y capacidad de aprendizaje grupal.

En proyecto de grado I, se realizo una ardua investigación literaria sobre el factor al cual nos enfocamos: el comportamiento innovador individual. Se encontró que los factores mediadores se relacionan directamente con el aporte de ideas innovadoras de los integrantes del equipo. Asimismo este factor es indispensable para que una organización desarrolle ventajas competitivas, obtenga resultados eficientes y tenga un crecimiento a largo plazo.

En proyecto de grado II, se realizo el trabajo de campo, es decir después de averiguar sobre las relaciones del comportamiento innovador con los factores mediadores, se hizo una investigación a través de encuestas realizadas a equipos de trabajo en la mayoría de los colegios oficiales Cali. Del mismo modo se obtuvo una muestra muy considerable, lo cual permite afirmar que el análisis es bastante exacto en sus resultados.

Se realizo el análisis de regresiones simples, múltiples y el análisis factorial con el fin de encontrar las relaciones causales entre el modelo 1 y 2.

3. PALABRAS CLAVES

- Capital psicológico del líder (PC).

- Apoyo dentro del grupo de trabajo (TMX).
- Capacidad de aprendizaje grupal (LC).
- Comportamiento innovador individual (INB).
- Desempeño de la organización (PR).

4. OBJETIVOS

Objetivo General:

Analizar el impacto del Capital Sicológico en los grupos de trabajo y cómo este está influenciado por:

- K Psicológico del líder
- Capacidad de Aprendizaje Grupal
- Comportamiento Innovador
- K Psicológico del seguidor
- Apoyo dentro del grupo de trabajo
- Resultado del trabajo

Objetivos específicos

Modelo 1: Analizar el impacto del capital psicológico del líder en la capacidad de aprendizaje grupal, el apoyo dentro del grupo de trabajo y el comportamiento innovador individual.

Modelo 2: Analizar el impacto del capital psicológico del líder en la capacidad de aprendizaje grupal, el apoyo dentro del grupo de trabajo y el resultado de la firma.

5. ANTECEDENTES

La revisión literaria sobre el tema de comportamiento innovador y la recolección de los artículos de mayor relevancia para la investigación se hizo en la base de datos Jstore y Google Academic. Se escogieron los 9 artículos de mayor importancia para la

consolidación de la literatura acerca del comportamiento innovador, de los cuales se hizo un resumen acerca del propósito de cada investigación y sus respectivas conclusiones, para revelar la importancia de los aportes de cada investigación al tema del comportamiento innovador.

3.1 RESÚMENES DE ARTÍCULOS

3.1.1 INNOVATIVE BEHAVIOR IN THE WORKPLACE: THE ROLE OF PERFORMANCE AND IMAGE OUTCOME EXPECTATIONS

Comportamiento innovador en el lugar de trabajo: el papel de las expectativas de los resultados de rendimiento y la imagen.

Richard W. Woodman

2010

Academy of management journal, vol. 53, no. 2, 323–342

El estudio busca encontrar la razón por la cual los procesos intermedios psicológicos que explican cómo y por qué los antecedentes contextuales e individuales como la cultura y el clima organizacional, la relación con los supervisores, las características del trabajo, el contexto social y las diferencias individuales, entre otros, afectan el comportamiento innovador de los trabajadores, busca dar respuesta a preguntas como por qué los empleados tienen un comportamiento innovador en su trabajo y cuáles son las motivaciones para este tipo de comportamiento.

Los estudios realizados sobre un aspecto psicológico relevante que es el interés de un individuo en su tarea, el cual influye positivamente en la creatividad individual, Farr y Ford (1990) han identificado los beneficios esperados como un importante antecedente para el comportamiento innovador, Scott y Bruce (1994) examinaron como las diferentes variables contextuales e individuales influyen en el comportamiento innovador a través de la percepción del clima organizacional, pero estos y muchos otros estudios no examinaron la

naturaleza de las expectativas de los trabajadores en cuanto a los resultados y efectos que tendría su comportamiento innovador.

El autor, a partir de dos perspectivas teóricas de innovación (la perspectiva de la eficiencia y la perspectiva político-social) examina como el comportamiento innovador de un empleado se ve afectado por sus expectativas sobre el efecto positivo esperado de los resultados y su imagen dentro de la organización, además examina como estas expectativas de rendimiento e imagen están conformadas por diferentes antecedentes contextuales e individuales para y poner a prueba las expectativas en el comportamiento innovador y explicar cómo los factores contextuales e individuales podrían afectar la innovación a través de procesos psicológicos intermedios.

Los trabajadores buscan comportarse de manera innovadora en sus puestos de trabajo principalmente por dos razones, el desempeño positivo que esperan de esto y su reconocimiento en la organización, es decir cómo será la imagen que proyecten por tener este comportamiento. Asimismo las personas actúan motivadas por los resultados y por las consecuencias de su trabajo, Las conclusiones sobre estos procesos contribuyen al desarrollo de la teoría de la innovación individual y ayuda a sugerir las posibles intervenciones para fomentar la innovación de los empleados. Se encontró que los empleados son más innovadores cuando se prevé el impacto que causará su comportamiento en la organización, y que los son menos cuando su preocupación por los riesgos potenciales existentes del impacto en su imagen es grande. Adicionalmente y contrario a lo que se esperaba, este interés por cambiar su imagen por medio de la innovación genera un impacto negativo en la misma, pues muchos empleados manipulan la innovación para perseguir intereses personales y sus supervisores lo perciben, por lo tanto lo que sucede es que se da un impacto negativo en su imagen. En resumen los resultados indican que:

1. Las ganancias esperadas en la imagen de los empleados tienen una correlación prácticamente nula con el comportamiento innovador. Asimismo las relaciones de confianza mutua y respetuosa con los supervisores no están relacionadas con el riesgo producido por la imagen, pues esta también se ve afectada por la opinión del grupo de trabajo y los compañeros de trabajo.

2. Las ganancias esperadas en el desempeño positivo de los empleados dentro de la organización se relacionan positivamente con el comportamiento innovador.

Así cuando la organización es apoyada en la innovación y respeta y tolera las diferencias existentes en sus trabajadores, los empleados se sienten psicológicamente seguros y su preocupación por el desempeño es mínima comparada por la preocupación por el impacto que tiene el comportamiento innovador en la imagen.

3. La inclusión de las ganancias esperadas en la mejora de la imagen dentro de la organización va más allá del comportamiento innovador.

Así los resultados del estudio se suman a la literatura de innovación mediante la revelación de cómo los efectos de los antecedentes contextuales e individuales pueden ser entendidos a la luz del impacto en la eficiencia social y política.

3.1.2 INNOVATIVE BEHAVIOR AS A MODERATOR OF GROWTH INTENTIONS

El comportamiento innovador como un moderador de intenciones de crecimiento.

Pekka Stenholm

2011

Journal of Small Business Management, 49(2), pp. 233–251

El principal objetivo del estudio es examinar el papel de la relación en las interacciones del crecimiento y el comportamiento innovador y cómo estos afectan el crecimiento de la empresa, se toma como base los datos de Finlandia, ya que los empresarios Finlandeses son considerados como poco innovadores y aun así creadores de grandes compañías, razón por la cual se limitan las aplicaciones de los resultados del estudio y se evita generalizar.

Durante los últimos años ha habido un gran interés en los factores que afectan el crecimiento de las empresas, pues estas son una fuente vital de la creación de empleo. Las intenciones de crecimiento han demostrado ser tan importantes para el desarrollo de la organización como lo son otros aspectos, por ejemplo, las limitaciones del mercado, las

capacidades empresariales, los recursos y la organización de la compañía. La innovación se ha constituido a través de los años como un moderador del crecimiento y un aspecto fundamental a la hora de establecer estrategias de progreso. Los diversos estudios han demostrado que las empresas dedicadas a hacer innovaciones tecnológicas, y enfocarse en el desarrollo de la organización por medio de estas, son más propensas a presentar mejores y más altas tasas de crecimiento (Gundry y Welsch 2001), del mismo modo se ha demostrado que la innovación es un aspecto de orientación emprendedora dentro de la empresa y tiene un efecto positivo en su crecimiento (Wiklund y Shepherd 2005). Uno de los pasos más importantes ha sido reconocer que la compañía debe estar en capacidad de reconocer las oportunidades que se le presenten en el entorno y poder traducirlas en sus posibles nuevos nichos de mercado, para lo cual la innovación y la capacidad de utilizarla generando nuevos productos y servicios es esencial.

A lo largo del estudio se buscó dar respuesta a como este comportamiento innovador puede interactuar con las intenciones de crecimiento de los empresarios y como finalmente se traduce al crecimiento de la compañía. Los hallazgos más importantes se resumen a continuación.

El comportamiento innovador actúa como un moderador de las intenciones de crecimiento, pues se relaciona con él a través del lanzamiento de nuevos productos y servicios, sin embargo se encontró que la interacción entre las intenciones del crecimiento y el comportamiento innovador pueden ser perjudiciales para el desarrollo de una compañía. Al poner mayor énfasis en el desarrollo de nuevos productos y servicios se emplean gran cantidad de recursos y se exigen altos niveles de capacidad a los empleados que trabajan para la organización, lo cual resulta ser muy costos para las pequeñas empresas, ya que en la etapa de iniciación es donde más innovadoras deben ser y es cuando tienen menos recursos disponibles para hacerlo, pues estas pequeñas empresas tienen más necesidades que cubrir que las compañías que ya son estables en el mercado, esto a su vez viene asociado a la incertidumbre que se presenta ante los resultados que se pueden obtener por las inversiones realizadas en nuevos productos y el tiempo en que estos se demoren en salir a la luz, complicando aún más las interacciones entre las intenciones de crecimiento y el comportamiento innovador.

Así pues se presenta un trade off entre buscar el crecimiento de la compañía y asegurar los recursos necesarios para este, estos hallazgos han sido apoyados por resultados previos que muestran una relación negativa entre la innovación de productos, el crecimiento en las ventas y la productividad, que sin embargo establecen a la innovación como un proceso necesario para mantener precios competitivos. Así pues saber llevar ese trade off entre la innovación en las intenciones de crecimiento (inmediato) hacen parte de los desafíos que se deben enfrentar en el mercado.

En conclusión, debido a que las empresas pequeñas se enfrentan a una constante incertidumbre, a cambios ambientales y a grandes fuerzas competitivas, el comportamiento innovador parece ayudar a las empresas a aprovechar las oportunidades de crecimiento descubierto, pero al mismo tiempo, puede impedir la influencia de las intenciones de crecimiento en el crecimiento de la empresa.

3.1.3 MEASURING INNOVATIVE WORK BEHAVIOR

Midiendo el comportamiento innovador en el trabajo

Jeroen de Jong and Deanne den Hartog

2010

Creativity and innovation management, vol. 19, no. 1

La importancia del comportamiento innovador de los empleados en el éxito de la organización ha sido motivo de innumerables estudios, pero la medición de ese comportamiento innovador se encuentra todavía en una etapa evolutiva. Este estudio se ocupa de desarrollar una medida de comportamiento innovador, buscando contribuir al campo de la investigación de la innovación individual mediante el desarrollo de una medida multidimensional de la conducta de trabajadores innovadores a través de cuatro posibles dimensiones: la exploración, la producción, la defensa, y la puesta en práctica de las ideas.

Muchos estudios han elaborado una distinción entre la creatividad (donde se incluye la exploración y la innovación de las mismas) y la innovación (en donde se incluye la defensa y la aplicación de las ideas), otros han incluido la generación y la implementación de las ideas en una sola medida de conducta individual. En esta línea, el comportamiento innovador abarca un amplia gama de conductas relacionadas con la generación de ideas, la creación de apoyo para los generadores, y la ayuda para la aplicación de las mismas dentro de la organización, así pues aunque teóricamente el comportamiento innovador es tratado como multi-dimensional, las medidas disponibles para su estudio son en su mayoría de una sola dimensión, además la evidencia empírica de la validez de estas medidas es limitada.

En este estudio se trabaja sobre la medición de los aspectos que han demostrado empíricamente estar relacionados con el comportamiento innovador, como el liderazgo participativo, los contactos externos de trabajo y la salida de los empleados innovadores. Utilizando el análisis factorial confirmatorio (CFA) para examinar si las cuatro dimensiones propuestas contribuyen a el comportamiento innovador y si son lo suficientemente distintas para justificar un modelo multidimensional, se encontró que efectivamente cada una de las cuatro dimensiones contribuye al comportamiento innovador como un todo. Sin embargo la evidencia del carácter distintivo de las cuatro dimensiones fue débil, se encontraron una correlaciones muy altas, lo que sugiere que aunque la teoría indique que el comportamiento innovador es multidimensional en realidad puede ser unidimensional. Sin embargo cabe anotar que es posible que estas correlaciones altas hayan sido fruto de un sesgo en las calificaciones de los supervisores hacia los subordinados, ya que las calificaciones pueden tener algún interés particular.

Los resultados más importantes de la investigación salen a la luz cuando se extrae el empleado con mayor puntuación, se encontró que la participación en la toma de decisiones incentiva a los empelados a generar e implementar ideas innovadoras, lo que demuestra que el liderazgo participativo aumenta la motivación de los empleados, así como también sus sentimientos de responsabilidad, eficacia y control, lo cual a su vez los incentiva a comportarse de manera innovadora. Por otra parte se encontró que el desempeño innovador de los empleados es más eficiente cuando hay un apoyo de grupo y por parte del líder, lo cual sugiere que la innovación en el trabajo debe ser estudiada también desde el lado social,

pues al parecer es más difícil comportarse de manera innovadora cuando se está aislado de los demás. En conclusión los resultados del estudio ofrecen una alternativa de medición aplicable en diferentes contextos, sobre todo cuando se necesita estudiar los esfuerzos innovadores de todos los empleados desde una óptica de comportamiento individual.

3.1.4 TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP AND INNOVATIVE BEHAVIOR: THE MODERATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT

El liderazgo transformacional y transaccional y el comportamiento innovador: el papel moderador de empoderamiento psicológico.

Anne Nederveen Pieterse, Daan Van Knippenberg, Michae'la Schippers, Daan Stam.

2010

Journal of Organizational Behavior, vol 31, 609–623

El comportamiento innovador es de gran importancia para el desempeño y la supervivencia de la organización en un entorno cambiante, en el cual es cada vez más importante lograr una ventaja competitiva, está claro que el desempeño de la organización debe darse de manera óptima en todos los niveles, y se ha encontrado, a través de diversos estudios que la relación jefe- trabajador es un determinante de alto potencial en el desempeño de los trabajadores dentro de una compañía. El objetivo de todas las organizaciones el lograr un nivel de competitividad elevado en el mercado que le permita posicionarse como una de las mejores empresas en lo que hace, o simplemente como la mejor, se ha evidenciado que para lograr este objetivo es de gran importancia que los empleados piensen y pongan en práctica sus iniciativas innovadoras, punto en el cual se han desarrollado innumerables estudios que buscan los determinantes de comportamiento innovador en los trabajadores dentro de la organización. En la mayoría de los resultados se ha comprobado que el comportamiento de los trabajadores está ligado a su desempeño organizacional y a la interacción de ellos con sus jefes y sus compañeros, estos se han evidenciado como grandes determinantes de su

comportamiento innovador, Así pues, el objetivo de este estudio es entender como el liderazgo puede influir en este comportamiento, pues es un tema que no ha recibido gran atención dentro de los investigadores y se considera vital para entender las relaciones jefe-trabajador que enmarcan el comportamiento innovador de los trabajadores. Las teorías de liderazgo transformacional han hecho hincapié en estimular la innovación como una función del liderazgo en apoyo con la teoría transformacional. Sin embargo muchos estudios realizados han encontrado un comportamiento inconsistente entre los roles de liderazgo transformacional y transaccional, lo cual sugiere que debe identificarse y establecerse una variable moderadora que explique estas relaciones y ayuden a entender cuando su relación será negativa o positiva. Este enfoque tratado es coherente con el enfoque de la investigación del liderazgo en general, ya que sostiene que la eficacia del comportamiento de liderazgo depende de factores que se presentan en el contexto en el que se está desarrollando.

Durante el desarrollo de la investigación se buscó argumentar la relación existente entre el liderazgo y el comportamiento innovador de los seguidores o subordinados, así como la relación entre el liderazgo transaccional y el comportamiento innovador. Este estudio logró abstraer dos conclusiones importantes que relacionan el liderazgo con el comportamiento innovador. Como primera medida se encontró que la naturaleza del liderazgo transformacional es más eficaz a la hora de generar comportamientos innovadores, pues los seguidores se sienten más capaces de influir en forma proactiva en su trabajo. Posteriormente se evidenció que el énfasis de liderazgo transaccional en función de aclarar los requisitos de las tareas y hacer una supervisión constante impide el comportamiento innovador y disminuye la motivación de los trabajadores a comportarse de esta manera. Por lo tanto se llega a la conclusión de que tanto el liderazgo transformacional como el transaccional influyen en el comportamiento innovador del subordinado de manera inversa, lo cual se hace más evidente cuando el empoderamiento psicológico es alto.

3.1.5 A GREAT MANY THINGS TO DO AND NOT A MINUTE TO SPARE: CAN FEEDBACK FROM SUPERVISORS MODERATE THE RELATIONSHIP BETWEEN SKILL VARIETY, TIME PRESSURE, AND EMPLOYEES' INNOVATIVE BEHAVIOR?

Grandes cosas por hacer y ni un minuto que perder: ¿Puede la opinión de los supervisores moderar la relación entre las habilidades, la presión del tiempo y el comportamiento innovador de los empleados?

Katrin Noefer, Ralf Stegmaier, Beate Molter, Karlheinz Sonntag.

2009

Creativity research journal, 21(4), 384–393, 2009

El comportamiento innovador de los empleados en su lugar de trabajo es un aspecto fundamental que debe ser trabajado en la compañía, pues éste es cada vez más necesario para enfrentar el cambio y todo lo que trae consigo dentro de la organización, está claro que el objetivo de las empresas es luchar por mantener una ventaja competitiva, razón por la cual el desarrollo y la implementación de nuevas ideas se vuelve un aspecto fundamental dentro de su diario vivir. Se ha encontrado que este comportamiento puede ser potenciado por las condiciones de trabajo a las que se encuentran sometidos los trabajadores, este estudio se enfocó en la interacción de tres características determinantes; la presión del tiempo, la variedad de habilidades y la retroalimentación de los supervisores, y cómo estas influyen en el comportamiento innovador de los empleados dentro de la organización. Dentro de una compañía siempre se espera que sus empleados sean capaces de cumplir con los desafíos que a diario les presenta el mercado, razón por la cual las organizaciones se enfrentan al reto de fomentar la capacidad de sus empleados para generar e implementar nuevas ideas que cumplan con las expectativas. Diversos estudios, como los realizados por Damanpour y Schneider, 2006; Egan, 2005; Shalley, Zhou y Oldham, 2004; han demostrado que el comportamiento innovador se ve influenciado por las características del ambiente en el que los trabajadores se desenvuelven, y que la presión del tiempo existente

en su lugar de trabajo tiene un impacto directo sobre su comportamiento innovador. Sin embargo, estos resultados fueron extraídos de un estudio realizado en equipos de trabajo y resultaron ser contradictorios, razón por la cual se vio la necesidad de efectuarlos de manera individual y descubrir como este aspecto junto con la gran cantidad de aptitudes innovadoras influyen en el comportamiento innovador de los subordinados.

Así pues, se encontró que la presión del tiempo y la retroalimentación de los supervisores afectan positivamente la generación de ideas, totalmente contrario a lo que se esperaba con relación a la presión del tiempo, pues según los hallazgos de otros estudios, este se veía como un factor de inhibición de la conducta innovadora. Asimismo se encontró que la gran variedad de habilidades dentro de los investigados y la retroalimentación de sus supervisores tienen un efecto directo en la generación de ideas, es decir que la relación que tenga el trabajador con su equipo de trabajo o bien la libertad con que se desenvuelva en el lugar en que trabaja, facilita la generación de ideas innovadoras. Del mismo modo se encontró una estrecha relación entre la presión del tiempo y la ejecución de las ideas que salen del trabajo bajo este, es decir que muchas de las ideas que nacen de la presión del tiempo ejercida sobre los trabajadores son implementadas en la compañía y reciben excelente retroalimentación de sus supervisores, lo que a su vez incentiva de nuevo a comportarse de manera innovadora, asimismo los trabajadores que tienen variedad de aptitudes y de habilidades reciben mayores comentarios de halagos de sus supervisores, lo que les motiva a generar nuevas ideas y continuar con el comportamiento innovador.

En conclusión existe una correlación directa positiva entre la presión del tiempo, las habilidades de los trabajadores y la ejecución de ideas innovadoras. De igual forma los comentarios de retroalimentación hechos por los supervisores a los subordinados afectan de manera positiva y en grandes niveles los resultados del comportamiento innovador, por lo tanto se llega a la conclusión de que las compañías deben en realidad influir en sus trabajadores para generar comportamientos innovadores y alcanzar sus objetivos de competitividad.

3.1.6 A CONCEPTUAL FRAMEWORK OF STRATEGY, STRUCTURE AND INNOVATIVE BEHAVIOUR FOR THE DEVELOPMENT OF A DYNAMIC SIMULATION MODEL

Un marco conceptual de la estrategia, estructura y comportamiento innovador para el desarrollo de un modelo de simulación dinámica.

Nikolaos Konstantopoulos, Panagiotis Trivellas, Panagiotis Reklitis.

2007

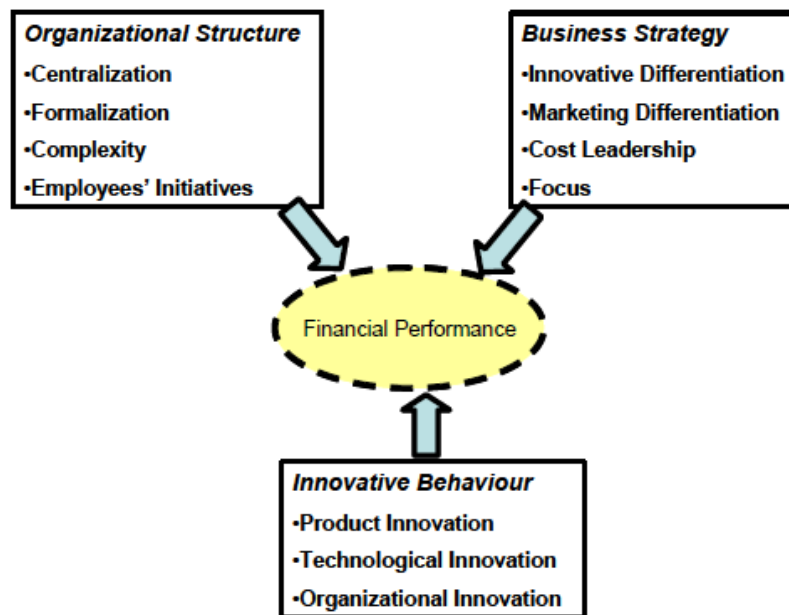
Computational in Modern Science and Engineering, Proceedings of the International Conference on Computational Methods in Science and Engineering, vol 2, parte B.

El objetivo de este estudio es proporcionar un marco teórico necesario para el desarrollo y la implementación de un método de simulación dinámica acerca de la innovación, teniendo en cuenta que gran cantidad de problemas encontrados en las organizaciones giran alrededor de la deficiencia en este aspecto, pues no se promueve la conducta innovadora para alinear las estrategias de negocios con la estructura bajo la cual funciona el mismo. Por lo tanto, a través de la tipología de Porter se pone en evidencia la estrategia empresarial que debe adoptar una compañía que requiera trabajar en su innovación.

Así pues es importante que durante el desarrollo de la estrategia mencionada se tenga en cuenta principalmente los siguientes aspectos: mantener el liderazgo en costos, la diferenciación y comercialización de productos innovadores, los cuales deben ser trabajados desde cuatro dimensiones en las cuales se divide la estructura organizativa, las iniciativas de centralización, la formación, la complejidad y la puesta en práctica de nuevas ideas.

La innovación se mide entonces como la innovación en productos, procesos y creaciones tecnológicas, y se ha convertido en un determinante clave para la competitividad de la organización y la eficiencia reconocida en la industria. Numerosos estudios han establecido diferentes formas de medirla, hay quienes se centran en el número de innovaciones realizadas en un determinado periodo de tiempo, otros en la cantidad de innovaciones implementadas, o en el grado de aplicación de las innovaciones; este estudio se basó en el

grado de aplicación de innovación a los diferentes tipos de innovación: la innovación en productos, la innovación tecnológica y la innovación organizativa. Se encontró que existe una fuerte relación entre la estrategia y la estructura de la organización y el comportamiento innovador. Por lo tanto el modelo dinámico expuesto a continuación¹ apoya la toma de decisiones en los altos niveles de dirección de la organización, con la estrategia competitiva, la estructura organizacional y el comportamiento innovador.



Este modelo le ofrece al usuario, es decir a los directores ejecutivos, la oportunidad de comparar los resultados financieros, que es el tema de mayor preocupación en la organización en función de la estructura organizacional, la estrategia de negocio que maneja la compañía y el comportamiento innovador de los empleados, basándose como se dijo anteriormente en los tres tipos de innovación.

¹ Tomado de A Conceptual framework of Strategy, Structure and Innovative Behaviour for the Development of a Dynamic Simulation Model

3.1.7 PRESSURE, LEGITIMACY, AND INNOVATIVE BEHAVIOR BY PUBLIC ORGANIZATIONS

La presión, la legitimidad y el comportamiento innovador en las Organizaciones Públicas
Koen Verhoest, Bram Verschuere, Geert Bouckaert.

2007

An International Journal of Policy, Administration and Institutions, Vol. 20, No.3, 469–497

Gracias a la nueva gestión pública (NGP) las organizaciones públicas que están involucradas con la prestación de servicios y ejecución de políticas serán inducidas al comportamiento innovador, siempre y cuando tengan suficiente autonomía en su gestión y al mismo tiempo estén sometidas a trabajar bajo presión; el objetivo de gobierno se basa en que se quiere establecer un mecanismo que funcione como prevención y en respuesta a un entorno en constante cambio. Así pues este estudio realiza una encuesta a 84 organizaciones públicas flamencas para conocer el impacto de esta medida.

Las pruebas demostraron que en realidad se ejerce una presión sobre las organizaciones públicas en pro del comportamiento innovador, sin embargo el modelo empírico mostró relaciones más complejas, se encontró que además de esta presión ejercida por la NGP, la autonomía de las organizaciones les ha permitido trabajar por su parte en el tema de la innovación; una posible explicación a esto es que las organizaciones públicas siempre están en búsqueda de la legitimidad a los ojos de sus usuarios, los interesados en la misma y a las principales políticas, así pues la innovación es solo una de las estrategias que utilizan para recuperar o fortalecer su legitimidad ante los ojos de la sociedad. Por otra parte se encontró que como apoyo a esta búsqueda de legitimidad, la innovación es vista como una forma de adaptación espontánea que como bien se ha dicho le permite a las organizaciones estar alerta ante los cambios y ser capaces de responder y adaptarse a estos, permitiéndoles mantener el control, por lo tanto las organizaciones públicas utilizan incentivos al igual que las privadas para desarrollar y motivar el espíritu innovador de sus trabajadores, ofreciéndoles recompensas e incluso sanciones en caso de no cumplir con lo esperado.

En conclusión, se cree que son muchos los factores los que afectan el desempeño innovador de las organizaciones y las compañías, todas las características de los trabajadores parecen interactuar de una manera compleja con las fuerzas institucionales y con la presión recibida en la organización, se plantea que construir un modelo que pueda explicar todas las variables que se deben incluir en el comportamiento innovador podría ser una futura línea de investigación.

3.1.8 THE JOINT IMPACT OF PERCEIVED INFLUENCE AND SUPERVISOR SUPPORTIVENESS ON EMPLOYEE INNOVATIVE BEHAVIOUR

El impacto de la influencia y el apoyo del supervisor en el comportamiento innovador del empleado.

Onne Janssen

2005

Journal of Occupational and Organizational Psychology, vol.78, 573-579

Existen numerosos estudios que tratan de describir los factores personales y contextuales en una compañía que interactúan para favorecer o inhibir a los empleados a generar, promover y poner en práctica nuevas ideas en pro del desarrollo de la compañía, algunos autores que han indagado en este tema han sido Ford, 1996; Oldham y Cummings, 1996; Woodman, Sawyer y Griffin, 1993, haciendo grandes aportes al campo del comportamiento innovador en las organizaciones.

Asimismo, este estudio busca contribuir a este campo examinando como el desempeño de los trabajadores en su lugar de trabajo y la relación de apoyo que mantienen con su supervisor los estimula o les impide comportarse de manera innovadora. Fue realizado en un empresa holandesa con 170 empleados y reveló la importancia de la relación de los supervisores con sus empleados para el óptimo comportamiento innovador. Los estudios antes realizados encontraron que por lo general, las compañías desarrollan sus estrategias

bajo un enfoque socio-político en el cual las ideas innovadoras no encajan, pues son sistemas basados en proporcionar una conducta adecuada bajo unas reglas de comportamiento predecible que facilite la coordinación de las acciones habituales con un mínimo esfuerzo, de igual manera los empleados que traen nuevas ideas son vistos por los miembros comprometidos con los marcos de pensamiento de la organización, como desafiantes al sistema establecido, por lo tanto se ha descubierto que para que los empleados innovadores puedan tener éxito en su compañía deben establecer relaciones sociales, hacer amigos dentro del grupo de trabajo, encontrar partidarios de la innovación e incluso patrocinadores que puedan proteger y hacer realidad sus ideas.

Así pues, la voluntad de los empleados se ha visto sujeta a su percepción de poder e influencia dentro de la organización, cuando creen tener influencia sobre la empresa, los empleados tienen más posibilidades de generar, promocionar y realizar ideas innovadoras que induzcan al cambio dentro de la organización que ha venido trabajando bajo un sistema rígido. A su vez, se sabe que los empleados son muy dependientes de sus supervisores para obtener información, recursos y sobretodo apoyo, por lo tanto ellos se convierten en una parte fundamental en este proceso de generación de ideas, la percepción y la relación que los trabajadores establezcan con sus supervisores les permite tener un poco de influencia, que como bien fue dicho se vuelve una herramienta clave para lograr posicionar las ideas innovadoras, pues a su vez los supervisores pueden tener colegas a un nivel más alto de jerarquía lo cual facilitará la gestión. Toda esta línea de razonamiento llevó a elaborar la siguiente hipótesis, que se comprobó con el desarrollo del estudio: la percepción de los supervisores acerca de sus trabajadores y el apoyo recibido por ellos modera los niveles de comportamiento innovador, así mismo la influencia que se percibe en el lugar de trabajo tiene una relación positiva con la generación y puesta en práctica de las ideas innovadoras, lo cual a su vez es favorecido por el apoyo recibido por los trabajadores proveniente de los supervisores

En conclusión este estudio contribuye a la literatura de este campo, proporcionando conocimientos específicos de la dinámica socio-política entre los empleados y sus supervisores, y se concluye que el apoyo de los superiores hacia los subordinados es un aspecto clave para el desarrollo del comportamiento innovador, los resultados evidenciaron que

cuando los supervisores apoyan y motivan a sus empleados estos se ven incentivados a comportarse de manera innovadora, mientras que cuando estos no perciben apoyo de sus supervisores se ven cohibidos para actuar de esta forma.

3.1.9 TOWARD AN EXPLANATORY MODEL OF INNOVATIVE BEHAVIOR

Hacia un modelo explicativo de la conducta innovadora

David J. Burns

2007

Journal of Business and Psychology, Vol. 21, No. 4

Existen numerosas investigaciones sobre el comportamiento innovador y los determinantes de este, estos estudios se han enfocado en encontrar la relación existente entre diferentes variables demográficas, psicológicas y su relación con los factores externos que afectan el comportamiento innovador.

El objetivo de este estudio es proporcionar una alternativa para realizar este tipo de investigaciones, y tiene como principal objetivo entender el proceso que origina el comportamiento innovador, se propone examinarlo basándose en un modelo integral donde se mezclan gran cantidad de variables y de factores que estén relacionadas y de las cuales el comportamiento innovador sea el resultado.

Así pues, este marco trata el comportamiento innovador como una acción particular de los individuos que puede ser resultado de distintas cosas, de esta forma rechaza la idea de que la innovación es un rasgo innato, proponiendo el comportamiento innovador como algo completamente neutral.

A pesar de que el comportamiento innovador proviene en la mayoría de los casos del comportamiento de los consumidores, este no es el único factor que delimita su expresión. En la mayoría de las situaciones el comportamiento innovador en los empleados es motivado con el cambio de expectativas en los clientes, lo que les exige innovar y ofrecer

nuevos productos, sin embargo este canal puede ser muy limitado en algunas culturas, razón por la cual no se puede ver como único determinante del comportamiento innovador. Se cree que existen diferentes motivaciones del comportamiento innovador que dependen de las distintas culturas, pues en cada una de ellas hay diferencias socioeconómicas que determinan los gustos de los consumidores, los cuales finalmente se ven reflejados en las organizaciones a través de nuevas necesidades que satisfacer, lugar donde surge el comportamiento innovador, como respuesta a las nuevas necesidades de la sociedad, ya que sus gustos son variables y su comportamiento no es constante a lo largo del tiempo.

Así pues, este método propone una nueva forma de análisis y de investigación alentando al uso de enfoques de investigación que se salgan de lo común, como la recopilación de datos, lo cual es muy típico en la investigación sobre el comportamiento innovador, propone también centrar las investigaciones en las variables y los problemas que acarrearán el comportamiento innovador, como el rechazo o la interrupción a este y los prejuicios individuales que giran en torno a él, como la culpa o el miedo a adoptar este comportamiento.

En conclusión este método propone involucrarse más de fondo con el comportamiento innovador pues este es un concepto más complejo que merece ser investigado desde muchos puntos clave para lograr hacer una consolidación de lo que es en realidad y de sus orígenes y consecuencias en los puestos de trabajo y en las distintas organizaciones y así evitar tantos resultados contradictorios que surgen por involucrar únicamente variables personales en el enfoque de la investigación. Finalmente cabe resaltar que el modelo propuesto no se refiere a las consecuencias del comportamiento innovador, sino que busca establecer las bases del origen de este, ya que tendrán un efecto directo en las observaciones posteriores, donde caben las consecuencias de este comportamiento.

3.1.10 CAPITAL SOCIAL Y COMPORTAMIENTO PIONERO: EL PAPEL MEDIADOR DE LAS CAPACIDADES TECNOLOGICAS Y DE MARKETING

Pedro M. García- Villaverde; Gloria Parra- Requena; María J. Ruiz- Ortega

2010

Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. Núm. 45, págs. 009-042, ISSN: 1138-5758.

En este trabajo se analiza el papel del desarrollo de capacidades tecnológicas y de *marketing* por las empresas para explicar las relaciones entre capital social y Comportamiento pionero.

El comportamiento pionero no consiste concretamente en crear un nuevo producto o entrar en un mercado específico, sino en un modo de actuación sobre la toma de decisiones y el desarrollo de acciones que están relacionadas con la innovación (Covin, Slevin y Heeley, 2000)¹. El comportamiento pionero está fuertemente relacionado con el comportamiento innovador, ya que supone la introducción de innovaciones, especialmente en las primeras etapas de la evolución de un mercado.

En los últimos años se ha relacionado el capital social con el comportamiento innovador en las organizaciones. El capital social se refiere a la acción económica insertada en las redes de relaciones de una empresa, es decir tener una red densa y cohesionada de contactos del entorno nos permite acceder a información y conocimientos relevantes, que le permitan explorar y explotar oportunidades para obtener ventajas del pionero.

Las capacidades *aguas arriba* y *aguas abajo* son complementarias para desarrollar ventajas que provienen de la innovación y por lo tanto conducen a un comportamiento pionero.

Las capacidades *aguas arriba* (capacidades tecnológicas) se refieren a los aspectos tecnológicos y productivos de la empresa; las capacidades *aguas abajo* (capacidades de *marketing*) son todos los procesos relacionados con los clientes.

Los recursos y capacidades claves pueden ser construidos a partir de las redes sociales de la empresa, es decir cuando se introduce nuevos productos en el mercado, en muchas ocasiones las empresas necesitan generar capacidades tecnológicas y capacidades adicionales que los conecten con los clientes. Las empresas pueden conseguir estas nuevas capacidades a través de las redes de contactos y alianzas de las que disponen.

Por lo tanto el efecto del capital social sobre el comportamiento pionero va a depender de hasta qué punto las empresas sean capaces de aprovechar el acceso a redes sociales y de construir capacidades que permitan explorar y explotar las ventajas del pionero.

Si comparamos las dos capacidades, las capacidades aguas abajo son las que poseen un papel mediador más relevante tanto por la significativa relación con el capital social y el comportamiento pionero, como por la desaparición del efecto directo entre estas variables. Interpretamos que las capacidades de marketing o las competencias vinculadas con el cliente, tienen más posibilidades de nutrirse de las redes sociales de la empresa, especialmente las vinculadas con la fortaleza y la confianza de las relaciones con sus clientes, así como las metas y cultura compartidas.

Las capacidades tecnológicas también afecta al comportamiento pionero pero de menor manera que las capacidades de marketing, puesto que en este campo aparecen ciertos riesgos que limitan la tendencia a desarrollar un comportamiento pionero o innovador.

La disponibilidad de vínculos fuertes, relaciones de confianza y metas compartidas con los agentes de sus redes sociales pueden favorecer que las empresas detecten oportunidades para conseguir ventajas del pionero y realicen, de este modo, una gestión más adecuada de sus innovaciones. Sin embargo, solo si la empresa es capaz de aprovechar sus redes de contactos para desarrollar fuertes capacidades complementarias para apropiarse de las rentas de ser un pionero, tendera a desarrollar un comportamiento pionero.

3.1.11 COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA? RETOS A SUPERAR.

Esteban García J; Coll Serrano, V.; Blasco Blasco, O.M^a.

2005

Estudios de economía aplicada vol. 23 - 3. págs. 559-581

En este trabajo nos mencionan que actualmente estamos teniendo una alta competencia internacional, especialmente de países como: China, Taiwan, India y de los países del Este

de reciente incorporación a la unión Europea. Una de las ventajas de estos países es el bajo costo de mano de obra, lo que permite que posean ventajas competitivas por precio.

Por esta razón mencionan que las compañías deben poseer ventajas competitivas que los permitan diferenciarse de las demás empresas. Porter menciona que: “La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar”. Las empresas deben invertir en investigación y desarrollo, con el fin de que se promueva como una cultura en la organización y de esta forma diferenciarse por medio de la innovación. Del mismo modo analizan si las MYPES, las cuales son las micro y pequeñas empresas, aplican la innovación como una ventaja competitiva, en que escenario están actuando, como se encuentran estas compañías, entre otros.

Este análisis fue realizado por medio de encuestas a asociaciones empresariales, en donde los gerentes de estas compañías, identificaron cuales micro y pequeñas empresas, son calificadas como las más innovadoras. La información que obtuvieron fue sintetizada en 6 bloques: Empresa/gerente, identificación de la competitividad, factores de competitividad, innovación, cooperación y entorno institucional. En estos 6 bloques se dividió los aspectos más destacables relacionados con la MYPE que obtuvieron por medio de la investigación.

Con esta información se concluyo que las MYPES tienen innumerables limitaciones en el proceso de innovar, debido a que esto significa realizar grandes inversiones. Asimismo poseen otras restricciones como: el tamaño, carecías formativas a nivel de gestión del empresario, falta de una adecuada organización para innovar, entre otros. Por esta razón en el trabajo, la innovación no es considerada como “hacer o montar grandes cosas”, sino como: innovaciones organizativas, comerciales, adaptativas e incrementales. Del mismo modo la mayoría de los empresarios entrevistados mencionaron que una gran fortaleza de las MYPES, es su flexibilidad, es decir la capacidad de adaptarse a los cambios rápidamente, debido a que los empresarios de las micro y pequeñas empresas están centrados en gran parte en el día a día. Por otro lado se indico que el entorno institucional, impide a las MYPES innovar, poniéndole barreras en el camino.

3.1.12 EXCELENCIA OPERACIONAL MEDIANTE LA INNOVACION Y EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS: EXPERIENCIAS EN LA INDUSTRIA VENEZOLANA DE AUTOPARTES

María Antonia Cervilla de Olivieri

2005

Revista Latinoamericana de Administración, 34, Cladea, Bogotá

En este trabajo se analiza la importancia de la innovación de las operaciones en las organizaciones, con el fin de alcanzar una ventaja competitiva en el mercado.

Porter plantea que la innovación en este aspecto es importante para generar rentabilidad, pero considera que no es suficiente para obtener una competitividad. Por otro lado Hayes y Upton consideran que la administración de operaciones es la base de defensa exitosa y mencionan que esta es de mayor importancia comparada con desarrollar una nueva tecnología e identificar un mercado emergente. Piensan que es muy difícil que las operaciones sean imitadas por los competidores, ya que sus rivales perciben estas innovaciones, cuando ya es demasiado tarde. Asimismo Hammer menciona que: “Se requiere de innovaciones radicales en operaciones, no solo de mejoras incrementales, para que sea posible destruir a los competidores”.

Operaciones significa todos los procesos que se necesitan para llegar a un producto terminado o entregar un producto o servicio. En este trabajo se muestra por medio de un estudio de tres empresas venezolanas de la industria de autopartes, que generar un cambio continuo en los procesos y métodos de las empresas, llevando a “Una nueva manera de hacer las cosas”, genera una alta ventaja competitiva frente a sus rivales. Estas capacidades están relacionadas con los trabajadores y con los procesos organizacionales, en donde se percibe un cambio en el clima organizacional, en la cultura corporativa y en las declaraciones gerenciales.

En el análisis de las tres empresas se encontró que estas organizaciones aplicando la innovación en las operaciones obtuvieron innumerables beneficios estratégicos, operacionales y competitivos. Estas tres empresas Venezolanas han obtenido el liderazgo en la industria, incrementando sus ventas y aumentando su participación de mercados. Dentro de los beneficios operacionales percibimos: menores costos, reducción de tiempo en producir sus productos o servicios, mayor utilización de los activos, etc. Del mismo modo dentro de los beneficios competitivos que se obtuvieron están: menores precios, mayor satisfacción del cliente, mayor lealtad del cliente, entre otros.

En estas compañías la gerencia está totalmente convencida que lo que realmente los hace diferentes es el mejoramiento continuo en las operaciones, obteniendo menores precios, lo que genera una mayor rentabilidad, debido a la eficiencia en el manejo de la administración de los procedimientos. Igualmente Hammer distingue que el concepto de innovación en operaciones es hacer cosas totalmente nuevas en los procesos y no un mejoramiento operacional. Nos muestra que esto se realiza con el fin de reducir los costos y que aumente la velocidad de entrega de los productos. Por otro lado una organización está más propensa a crear nuevos procesos, cuando tiene el conocimiento de los mismos y se están cuestionando sus propias formas de hacer las cosas. Esta cultura de innovación operacional, se enfoca en que los que constituyen la organización siempre están pensando en que hay algo que mejorar y hay una “mejor manera de hacer las cosas”.

3.1.13 FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN EL COMPORTAMIENTO INNOVADOR EN LAS EMPRESAS GANADERAS CUBANAS

J. Suarez, L. M. Albisu, Naicy Sotolongo y F. Blanco

2007

Pastos y Forrajes, Vol. 30, No. 3. La publicación Pastos y Forrajes del Ministerio de Educación Superior ha sido inscrita en el sistema de Certificación de Publicaciones Seriadas Científico- Tecnológica.

En este trabajo señalan que todo proceso de innovación, el cual consiste en la creación, desarrollo, producción, comercialización, el invento de nuevos y mejores productos y procesos de la sociedad, consigue una ventaja competitiva en el mercado o industria en la que pertenece. Porter considera que: “La competitividad de una nación depende de la capacidad de sus sectores para innovar y mejorar”. Asimismo una empresa que sea capaz de innovar en sus productos o servicios, posee una mayor diferenciación en su oferta comparada con la de sus rivales, obteniendo mejores resultados en las utilidades de la empresa.

En este documento se analiza los factores de éxito y fracaso de la innovación en las empresas cubanas. Esta investigación se llevo a cabo por medio de entrevistas y correos electrónicos a los empresarios de 34 empresas ganaderas cubanas. Esta muestra es representativa ya que representa el 36% de las 94 empresas del sector.

Los factores internos que se mostraron con mayor participación en el éxito del comportamiento innovador, estuvieron muy relacionados con la dirección de la empresa. Estos factores son: una dirección que está abierta a nuevas ideas y a asumir todos los riesgos que se le dispongan en el camino, una toma de decisión en donde todos participan, es decir no solo los altos ejecutivos toman las decisiones importantes, sino todos los que constituyen la organización. Del mismo modo otros factores que incidieron al comportamiento innovador fue una dirección centralizada en la motivación de los empleados, muy participativa, formación constante del personal y trabajo en equipo.

Por otro lado los factores externos que dirigen a un comportamiento innovador, fueron: la dinámica y cambios en el ambiente, donde nos exige que debemos realizar cambios con el fin de acoplarnos a ellos y que la empresa sea eficiente. Asimismo el establecimiento de vínculos y cooperación en el país, la exigencia de políticas estatales de apoyo a la innovación, entre otros.

En el análisis también nos muestran los obstáculos que impiden la innovación en las empresas ganaderas, los cuales se destacan: la escases de recursos financieros, no poseer suficiente información científica y tecnológica, no poseer mecanismos eficientes de financiación de la innovación, entre otros.

Podemos concluir que estos factores de éxito y fracaso en la innovación analizados anteriormente, en las empresas ganaderas cubanas no son diferentes a los obtenidos por el sector industrial.

3.1.14 INNOVATIVE BEHAVIOR AS A MODERATOR OF GROWTH INTENTION

Pekka Stenholm

2011

Journal of Small Business Management 49(2), pp. 233–251

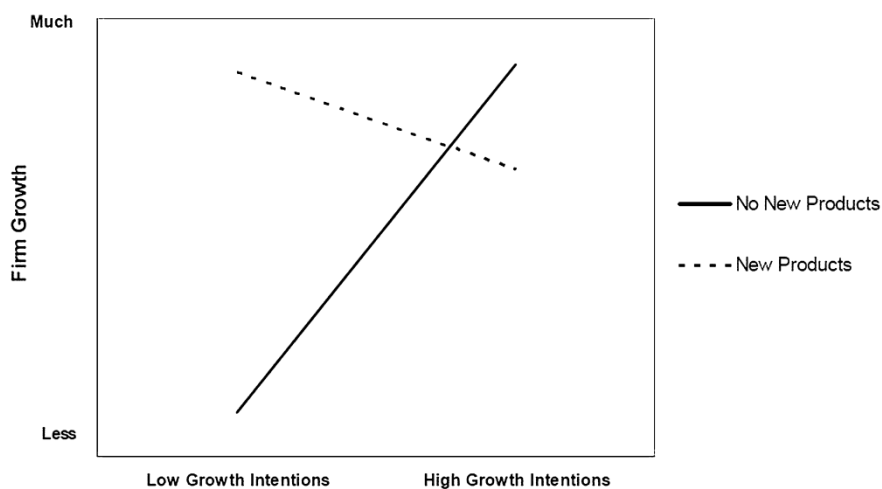
En este documento nos mencionan principalmente que la relación entre las intenciones de crecimiento y el comportamiento innovador. Debido a que se sabe poco sobre esta interacción se realizó un estudio con datos longitudinales compuesto por 232 observaciones donde esta relación muestra un resultado positivo en el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas en Finlandia.

Últimamente ha habido un interés sobre los factores que afectan el crecimiento de las empresas, debido a que las empresas que tienden al crecimiento son la principal fuente de empleo de un país y no se tiene mucha información de estas compañías, ya que no se ha tenido mucho interés en investigar en este campo.

Los investigadores reconocen que las intenciones de los individuos son fundamentales en el crecimiento de una organización, ya que las personas que conforman la empresa son las que deciden si la organización va a crecer o no lo va a hacer. Del mismo modo no solo las intenciones son importantes para el crecimiento, sino también habilidades de administración, recursos financieros y que la persona encargada de tomar las decisiones principales como por ejemplo: el gerente, tenga una actitud e intención de crecimiento. Asimismo el crecimiento no se puede dar sin oportunidades como un nicho de mercado o un nuevo mercado. El crecimiento de la empresa por lo general requiere de una buena gestión de delegación de tareas a los subordinados o directivos y de la relación con los

clientes y socios. Una capacidad de gestión en la empresa logra que la empresa cree buenas estrategias de crecimiento, ya que son fundamentales en el reconocimiento de oportunidades de crecimiento.

Por otro lado las intenciones de crecimiento son el principio y no el resultado, es decir el crecimiento también se modera por otros factores como el comportamiento innovador. De acuerdo con los resultados obtenidos el comportamiento innovador interactúa con las intenciones de crecimiento, en parte en el lanzamiento de productos y servicios nuevos, pero se mostro un efecto negativo en las compañías, ya que no crecían como se esperaba. El comportamiento innovador en este sentido exige un alto nivel de capacidades y consume recursos de una empresa pequeña. Asimismo una empresa que se enfoca en el comportamiento innovador tiene que asumir altos costos, altos gastos de recursos, incertidumbre y el tiempo en que dure su realización, ya que los resultados positivos toman lugar solo después de un periodo de tiempo predeterminado. Esta interacción entre los nuevos productos y la intención de crecimiento la podemos percibir en el siguiente grafico:



El proceso de desarrollo innovador fue la única relación de conducta con una posición independiente y positiva con el crecimiento de la empresa, ya que es una respuesta a los desafíos que se debe enfrentar en el mercado. La innovación en los procesos lleva a innumerables mejoras en la compañía desarrollando una ventaja competitiva en el mercado,

ya que al innovar en este aspecto podremos mantener precios competitivos. Mejorando la productividad podremos llegar a una mayor flexibilidad y cumplir con nuevas oportunidades influyendo positivamente en el crecimiento de las empresas.

En este estudio por medio de los múltiples datos tomados en Finlandia encontramos que los efectos moderadores del comportamiento innovador y las intensiones de crecimiento poseen una relación positiva en el crecimiento de las organizaciones y su rentabilidad, generando de esta forma innumerables empleos en un país. Esta relación positiva es generada debido a que las pequeñas y medianas empresas siempre están enfrentando una incertidumbre por los múltiples cambios en el ambiente y la necesidad de generar ventajas competitivas innovadoras. El comportamiento innovador ayuda a estas compañías a encontrar grandes oportunidades de crecimiento acoplándose a los cambios del ambiente, pero también el comportamiento innovador en parte puede impedir el crecimiento de una empresa, ya que no tiene una relación positiva con la creación de nuevos productos y servicios. Esta relación negativa es en parte por los altos costos, altos gastos de recursos, incertidumbre, etc.

3.1.15 LA INVERSION EN I+D+I Y SU VINCULACION CON LA RENTA: FUNDAMENTO TEORICO Y ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO EN LAS ECONOMIAS EUROPEAS

Irene Abaran lozano, Pablo Alonso Gonzales, Antonio Martínez Gonzales

2010

Revista de economía mundial 25, 133-157.

En este trabajo se analiza la relación entre el gasto en innovación y el nivel de renta en 15 países Europeos, estudiándose las naciones en Europa que presentan gastos similares en I+D+I (investigación, desarrollo e innovación), por medio de análisis de correlaciones como el quick clúster.

La inversión en innovación lleva a una mejora en los factores productivos de la empresa. Esto logra una mejora del producto, renta y el bienestar social, pero el efecto final de los recursos dedicados a tal fin no son iguales en todas las circunstancias. Por esta razón se analiza una interrelación entre el PIB y la investigación, desarrollo e innovación en un conjunto de países por medio del Quik clúster, en donde se agrupa en bloques estadísticamente homogéneos en países con características totalmente diferentes.

La inversión en I+D+I se diferencia de los factores de producción clásicos (capital humano y físico) en la medida de que la investigación, desarrollo e innovación son intangibles, por lo que son mucho más competitivos en el mercado.

Los resultados que se obtuvieron de la ardua investigación fueron que la relación entre las variables es directa, es decir a mayor renta per cápita mayor gasto de innovación en el PIB. Asimismo la descomposición de 15 países en grupos con características homogéneas mostró que el peso de la inversión pública se reduce conforme aumenta la renta per cápita. Por esta razón podemos deducir que los países con un alto nivel de desarrollo no realizan una alta inversión pública en I+D+I con respecto al total, lo que nos muestra que la inversión de las empresas privadas aumenta la eficiencia de los factores productivos más que la inversión del estado.

3.1.16 ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND EMPLOYEE'S INNOVATIVE BEHAVIOR

Mohd. Hassan Jafri

2010

Journal of Management Research, Vol. 10, No. 1, pp. 62-68.

En este trabajo se analiza la relación que existe entre el comportamiento innovador y el compromiso organizacional en el sector minorista. Los datos fueron recolectados de 80 ejecutivos que trabajan en este sector. El compromiso organizacional se midió utilizando la

escala de Allen y Meyer y el comportamiento innovador por medio de la escala Ishak. Estos datos fueron analizados mediante correlación y regresión múltiple.

Los continuos cambios en el mercado, la globalización, la tecnología, entre otras. Han impulsado a las compañías a desafiar todos estos aspectos y generar estrategias con el fin de crear una ventaja competitiva en el mercado. Últimamente se ha descubierto que las empresas que tienen como fin poseer un alto rendimiento y generar un crecimiento a largo plazo, deben exigir a sus empleados ideas innovadoras y ofrecer un excelente servicio al cliente. Los empleados son el corazón de la innovación en las compañías puesto que ellos son los que suministran ideas creativas ya sea en trabajo en equipo o individual. Del mismo modo los cambios en la cultura organizacional y en la gestión de recursos humanos juegan un importante papel en el comportamiento innovador de una empresa.

Por medio de los datos recolectados basada en la muestra de los 80 ejecutivos, se encontró que la innovación está relacionada positivamente con el compromiso, pero también se halló que el comportamiento innovador se relaciona negativamente con el compromiso permanente y este influye negativamente en el comportamiento innovador. Las organizaciones deben estar controlando que el compromiso sea efectivo. Asimismo controlar el compromiso permanente y normativo con el objetivo de garantizar los resultados que se espera de la organización como su crecimiento a largo plazo y su alta rentabilidad.

3.1.17 FACTORES DETERMINANTES DE LA INNOVACION EN EMPRESAS DE ECONOMIA SOCIAL. LA IMPORTANCIA DE LA INFORMACION Y DE LA ACTITUD ESTRATEGICA

Ana Rosa del Águila; Antonio Padilla Meléndez

2010

Revista economía, CIRIEC-ESPAÑA N° 67

En la actualidad hay mayor cantidad de empresas que están compitiendo en el mercado lo que significa que debemos desarrollar estrategias competitivas para que nuestra organización perdure en el mercado. Como planteamiento estratégico las empresas usan una estrategia de diferenciación basada en la innovación. Asimismo una empresa que aplica la innovación, no solo genera nuevas ideas al mercado, sino que además sus utilidades aumentan.

Sin embargo, los estudios sobre la innovación en empresas de economía social, y en particular de sociedades anónimas laborales son todavía escasos. En este trabajo se exploran los factores que afectan la innovación en Pymes de economía social enfocándonos principalmente en las sociedades anónimas laborales.

En el caso de las cooperativas se ha estudiado como estas generan ventajas competitivas con el TIC (tecnologías de información y comunicación). Las TIC agrupan los elementos y las técnicas utilizadas en el tratamiento y la transmisión de las informaciones, principalmente de informática, internet y telecomunicaciones. Del mismo modo se ha estudiado como inciden positivamente las TIC en los resultados empresariales de las cooperativas de trabajo asociado y los efectos positivos que la estrategia de innovación tecnológica tiene sobre los resultados empresariales.

En este trabajo se analiza de forma exploratoria los factores que inciden en la innovación de estas sociedades en cuanto a sus tipos, beneficios, barreras y elementos principales de la innovación tecnológica más que todo. Asimismo se ha investigado cuales son los principales factores de estas empresas a la hora de innovar, los cuales consideran muy importante para que una organización transforme, la formación del personal. Un personal más capacitado, incrementa la propensión a innovar. Del mismo modo tomar una actitud proactiva de parte de la empresa conlleva a la innovación y que la competencia le este apostando mas a la innovación nos muestra una actitud proactiva más determinante, es decir si una empresa percibe la presión de que la competencia está aplicando en mayor parte la estrategia de innovación, la organización tiene más posibilidades de desarrollar una actitud proactiva.

3.1.18 ¿PUEDEN EL USO DE LAS TIC Y LOS ACTIVOS INTANGIBLES MEJORAR LA COMPETITIVIDAD? UN ANÁLISIS EMPÍRICO PARA LAS EMPRESAS DE CATALANA

Angel Díaz-Chao y Johan Torrent- Sellens

2010

Estudios de Economía Aplicada Vol.28-X

En este documento se realiza un análisis sobre los principales factores de crecimiento en las empresas de Cataluña, por medio de la recolección de datos basada en una muestra de 2038 empresas. Los resultados obtenidos fue que el patrón competitivo más efectivo en las empresas, es el uso intensivo de las TIC (tecnologías de información y comunicaciones) basado en las innovaciones complementarias entre el capital físico e intangible, el capital humano, la presencia en los mercados exteriores y la experiencia productiva de la empresa. El crecimiento económico cuenta con dos fuentes básicas: inversión en factores productivos como: capital físico, humano, tecnológico, organizativo y la eficiencia o innovación con que se combinan estos factores. El modelo de crecimiento es sostenible a largo plazo, solo cuando estas dos fuentes básicas se complementan, es decir cuando la combinación de los factores productivos son innovados o eficientes.

En innumerables investigaciones se ha descubierto que la inversión y el uso de las TIC llevan a una mejor eficiencia en su productividad y crecimiento económico. Este uso de las de las TIC e inversión son eficientes en la medida que se realice un proceso de innovaciones complementarias con la creación de valor, mejorar el capital humano, gestión de recursos humanos, entre otras.

Por otro lado también se ha descubierto en los análisis de competitividad internacional que el uso de TIC y los activos intangibles llevan a una mejora en la productividad, reducción de costes, mejoras en calidad, creación de nuevos productos y servicios, creando a una ventaja competitiva en cada una de las compañías. En el trabajo se tomo una muestra representativa en Cataluña, con el fin de conocer realmente cual es el efecto de la inversión en activos intangibles sobre la exportación de las empresas de Cataluña hacia otros países y

analizar si este modelo presenta comportamientos diferenciados por los usos de las TIC que realizan las compañías.

Los resultados de la investigación nos muestran que el uso de las tecnologías de información y telecomunicaciones, en especial digitales son fundamentales para una penetración de mercado, pero es eficiente solo en el momento que se complementa con un uso intensivo por parte de todos los elementos de valor de la empresa. Del mismo modo la inversión de activos físicos e intangibles, el capital humano, la experiencia, etc. vinculados con la innovación, el uso digital y la investigación, son de gran importancia ya que lleva a la empresa a tener una ventaja competitiva en el mercado y genera mayor eficiencia en cada una de las empresas de Cataluña.

3.2 CONSOLIDACIÓN DEL PENSAMIENTO

El comportamiento innovador es un aspecto clave que debe ser tratado al interior de las compañías con la relevancia que merece, está claro que cada individuo, tanto al interior como en el exterior de la compañía es diferente, y que el objetivo de toda empresa será siempre lograr una ventaja competitiva en el mercado y la industria en la cual se desempeña, así pues entender la forma de analizar y reaccionar ante las situaciones de los individuos que trabajan para las compañías se ha convertido en un tema de gran relevancia para el desarrollo de las distintas organizaciones, pues permite responder de manera adecuada a las expectativas de los individuos que son a quienes les suplen las necesidades en el exterior, ya que finalmente son sus trabajadores los que construyen estas grandes organizaciones y determinan su correcto y óptimo funcionamiento.

El tema del capital psicológico y en especial el del comportamiento innovador es hoy en día motivo de amplias investigaciones, existen innumerables estudios sobre el comportamiento de los empleados al interior de las compañías, sus relaciones con sus equipos de trabajo y sus supervisores, al igual que su forma de responder y reaccionar ante el cambio que se presenta en el entorno de la compañía como las nuevas preferencias de los consumidores, sus cambiantes necesidades, o incluso la creciente competencia que los rodea. En el ámbito del comportamiento innovador se ha descubierto que existen diferentes factores que lo

determinan y motivan, estos factores son principalmente la relación con el equipo de trabajo en el cual se desempeñan y con quien los supervisa. Así pues establecer vínculos de confianza los hace sentir capaces, motivados y sobretodo respaldados para comportarse de manera innovadora, ya que realizar esta tarea les implica esfuerzo, el cual si sienten se verá recompensado, será hecho de la mejor forma. De igual manera se ha descubierto que el comportamiento innovador de los trabajadores en las compañías viene ligado fuertemente con la percepción que tiene el trabajador por parte de su jefe y de sus compañeros, pues comportarse de manera innovadora implica cierto nivel de liderazgo y a su vez de influencia, ya que generar nuevas ideas y lograr que estas se consoliden y se pongan en práctica dentro de la compañía es un trabajo arduo, por lo tanto si su desempeño en la organización es sobresaliente y bien visto ante los ojos de su supervisor, lograr hacer realidad sus ideas será más fácil. El comportamiento innovador en las empresas es muy significativo, con este se logra desarrollar una ventaja competitiva en el mercado, logrando diferenciarse en sus productos y servicios. Del mismo modo con la capacidad de innovar y mejorar en las empresas, se logra un incremento en sus utilidades debido a innumerables razones, entre esos la mayor satisfacción de los clientes, menores costos, fidelidad de los clientes actuales, un crecimiento a largo plazo, diferenciación, entre otros.

Uno de los análisis implicó la relación entre el capital social y comportamiento pionero. Las capacidades tecnológicas y de marketing son complementarias para desarrollar ventajas que provienen de la innovación y conducen a un comportamiento pionero. Por lo tanto el efecto de la relación entre el capital social que consiste en poseer una red densa de contactos con el entorno, es permitir explorar y explotar oportunidades para obtener ventajas del pionero por medio de el desarrollo de las capacidades tecnológicas y de marketing. Del mismo modo esta profunda investigación nos menciona que si la empresa es capaz de aprovechar sus redes de contactos para desarrollar fuertes capacidades complementarias con el fin apropiarse de las ventajas de ser un pionero, tendera a desarrollar un comportamiento innovador, logrando poseer múltiples beneficios a la organización.

En la actualidad se está generando una fuerte competencia internacional especialmente por algunos países como China, Taiwán, India y de los países del Este de reciente

incorporación a la unión Europea. Estos países poseen una fuerte ventaja competitiva ya que la mano de obra es muy barata, lo cual incide en menores precios. En uno de los documentos se realiza un análisis en las Mypes (micro y pequeñas empresas) con el fin de averiguar si estas utilizan la innovación como desarrollo de una ventaja competitiva. Se encontró que estas empresas son muy flexibles debido a que están centrados en el día a día, por ende son se adaptan fácilmente a los cambios del ambiente. Por otro lado se halló que estas compañías poseen innumerables limitaciones en implementar innovación, ya que deben realizar una gran inversión, tamaño, carecías formativas a nivel de gestión del empresario, falta de una adecuada organización para innovar, entre otros. También otra limitación es que el entorno institucional, impide a las MYPES innovar, poniéndole barreras en el camino. Esto nos muestra que estas organizaciones tienen innumerables problemas para innovar, lo que les impide desarrollar ventajas competitivas en el mercado, logrando un mayor crecimiento de las grandes empresas y un menor crecimiento de las MYPES.

Otra forma de generar una ventaja competitiva en el mercado es innovar en las operaciones de una empresa, más que crear nueva tecnología e identificar un mercado emergente, ya que es más difícil que los competidores imiten las operaciones de una compañía. Los resultados del análisis mostraron que generar un cambio continuo en los procesos y métodos de una empresa, genera una ventaja competitiva. Con esta innovación se obtienen innumerables beneficios entre estos están: menores costos, reducción de tiempo en producir sus productos o servicios, mayor utilización de los activos, menores precios, mayor satisfacción del cliente, mayor lealtad del cliente, mayor rentabilidad, etc. En las compañías analizadas se evidencia que para los gerentes de estas, lo más importante es generar un mejoramiento continuo en las operaciones, logrando una mayor eficiencia en el manejo de estas, obteniendo menores precios lo que crea una mayor rentabilidad que es lo que más le interesa a las empresas.

En un análisis en los factores de éxito y fracaso en la innovación de las empresas ganaderas cubanas, se mostro que no son muy diferentes a los del sector industrial. Esto lo podemos percibir en los resultados de su investigación donde concluyen que en los factores de éxito de una empresa se incluyen: una dirección que está abierta a nuevas ideas, una

participación de toda la organización como un equipo, asumir todos los riesgos que se pongan en el camino, una dirección centralizada en motivación de los empleados, capacitación constante, entre otros. Por otro lado el análisis también nos muestra los obstáculos que impiden la innovación en las empresas cubanas los cuales se destacan: no poseer suficiente información científica y tecnológica, la escases de recursos financieros, no poseer mecanismos eficientes de financiación de la innovación, entre otros.

Por otro lado otro factor que debemos tener en cuenta es la relación entre el compromiso organizacional y el comportamiento innovador. La mayoría de las empresas que tienen como objetivo generar un crecimiento a largo plazo y tener un alto rendimiento, deben exigirle a los empleados ideas nuevas y creativas con un excelente servicio al cliente. El compromiso de los empleados con la organización es fundamental para generar un comportamiento innovador, ya que estos son los que generan y modifican las ideas innovadoras. Asimismo se encontró una relación positiva del compromiso organizacional con el comportamiento innovador, pero también se encontró una relación negativa en cuanto al compromiso permanente y continuo. Esto nos permite concluir que las empresas deben estar controlando que el compromiso este generando resultados efectivos en la compañía, garantizando todos los resultados que espera la empresa como rentabilidad y crecimiento a largo plazo.

El comportamiento innovador está relacionado con las intensiones de crecimiento, esto fue descubierto por una ardua investigación en Finlandia en empresas pequeñas y medianas. Los investigadores afirman que las intensiones de crecimiento de los individuos son fundamentales en el crecimiento de una organización, ya que son estos los que deciden si la empresa va a progresar o no lo va a hacer. Estas intensiones de crecimiento son complementadas con una buena delegación de tareas a los subordinados, que el gerente tenga intención de crecimiento, de la relación con los clientes y socios, entre otras. Del mismo modo las intensiones de crecimiento interactúan con el comportamiento innovador y esta relación ha mostrado efectos negativos y positivos. El efecto negativo que se encontró del resultado de la investigación fue que al interactuar las intenciones de crecimiento con el comportamiento innovador en el lanzamiento de nuevos productos y servicios, dio como resultado que las empresas no crecían como se esperaba. Esto es debido a que al crear estos

nuevos productos y servicios la compañía debe asumir altos costos, altos gastos de recursos, incertidumbre y el tiempo en que dure su realización, ya que los resultados positivos toman lugar solo después de un periodo de tiempo predeterminado.

Por otro lado el efecto positivo que se encontró de esta interacción fue en cuanto a la innovación en los procesos como habíamos mencionado anteriormente. Podemos concluir que la innovación en los procesos es un factor muy significativo en una organización para lograr innumerables beneficios como mayor rentabilidad, ventajas competitivas, crecimiento a largo plazo, entre otras.

En uno de los documentos también se analizó la relación entre el gasto en I+D+I (investigación, desarrollo e innovación) y el nivel de renta en 15 países Europeos. Los resultados que se obtuvieron de la investigación fue directa, es decir a mayor renta per cápita mayor gasto en innovación. Del mismo modo también se encontró que tienen un alto nivel de desarrollo no realizan una inversión pública en I+D+I con respecto al total. Esto nos muestra que la inversión en las empresas privadas aumenta la eficiencia de los factores productivos más que la inversión del estado.

En uno de los trabajos se realizó una investigación sobre los factores que afectan a las PYMES de economía social enfocándose principalmente en las sociedades anónimas laborales. En el caso de las cooperativas se analizó como las TIC (tecnologías de información y comunicación) inciden positivamente en este tipo de empresas y los efectos positivos que una estrategia de innovación tecnológica tiene en los resultados empresariales. Del mismo modo tomar una actitud proactiva lleva a la innovación y si la competencia le apuesta a la actitud innovadora, nos presiona a desarrollar mucho más esta actitud. De igual manera una investigación en Cataluña sobre los principales factores de crecimiento, dieron como resultado que el uso de las TIC y los activos intangibles genera una mejor eficiencia en su productividad y crecimiento económico. El uso de las TIC es muy eficiente basado en innovaciones complementarias como: creación de valor, mejorar el capital humano, gestión de recursos humanos, etc. La tecnología de información y comunicaciones con los activos intangibles llevan a una mejora en la productividad, mejoras en calidad, nuevos productos y servicios, creando una ventaja competitiva en las organizaciones, generando un crecimiento a largo plazo en las compañías.

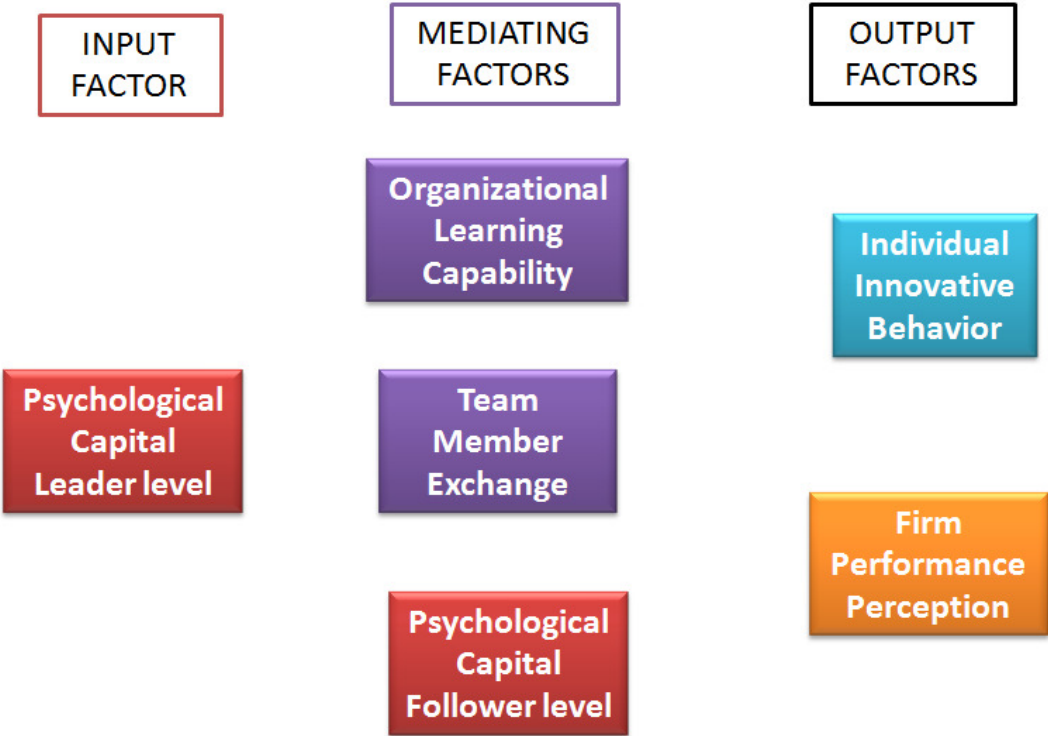
El comportamiento innovador es fundamental en todas las compañías, puesto que este genera mayor rentabilidad, ventajas competitivas en el mercado, diferenciación de los productos y servicios, crecimiento a largo plazo, disminución de costes, mayor satisfacción de los clientes y por ende fidelizarlos, entre otras. Debemos tener en cuenta que el comportamiento innovador no solo hace énfasis en crear nuevos productos y servicios, sino también en innovación en activos intangibles, como en la dirección de la empresa, en las operaciones de la organización, en la gestión de recursos humanos, capacitación de los empleados, entre otras. Asimismo innovar en los procesos de operaciones es indispensable para que una empresa genere ventajas competitivas y compita en precios, es decir crear siempre nuevas maneras de hacer las cosas, genera grandes beneficios a la organización y es más difícil que la competencia las imite.

El compromiso de los empleados es indispensable en la innovación, ya que son las personas que conforman la empresa los que crean y modifican las ideas innovadoras, por ende una empresa que siempre tiende al crecimiento debe crear una cultura de compromiso de los empleados, donde ellos estén motivados a dar nuevas ideas creativas e innovadoras. Del mismo modo el uso de las TIC (tecnologías de información y comunicaciones) basado en innovaciones complementarias como: creación de valor, mejorar el capital humano, gestión de recursos humanos, etc. son muy eficientes en el momento de generar una ventaja competitiva en el mercado, mejorando la productividad y crecimiento a largo plazo.

Así pues, la innovación se ha constituido a través de los años como un moderador del crecimiento y un aspecto fundamental a la hora de establecer estrategias de progreso. Los diversos estudios han demostrado que las empresas dedicadas a hacer innovaciones tecnológicas, y enfocarse en el desarrollo de la organización por medio de estas, son más propensas a presentar mejores y más altas tasas de crecimiento, razón por la cual las grandes, medianas y pequeñas compañías trabajan por el fortalecimiento de esta competencia, es importante resaltar que en las grandes y medianas empresas el comportamiento innovador es fomentado y puesto en práctica sin presentar grandes inconvenientes, sin embargo, aunque las empresas pequeñas reconocen la importancia de ser innovador para crecer a altas tasas, no es muy factible q sea realizado de la misma forma que en las empresas que ya se encuentran establecidas en la industria, pues para

estas, trabajar en la inversión implica grandes sumas de dinero, el cual en su etapa de iniciación es escaso. Sin embargo el comportamiento innovador, es pues el resultado de la practica y de la adecuación de las estrategias en las compañías, estar alerta ante los cambios y desarrollar la capacidad en los empelados de responder ante ellos de manera innovadora, presentado nuevos proyectos que los diferencien de los demás es una aspecto clave en el desarrollo de la organización que se inicia desde cada uno de los eslabones que conforman la cadena de funcionamiento de la compañía, para obtener el gran resultado, lograr un excelente desempeño en el mercado.

4. PRESENTACIÓN DEL MODELO

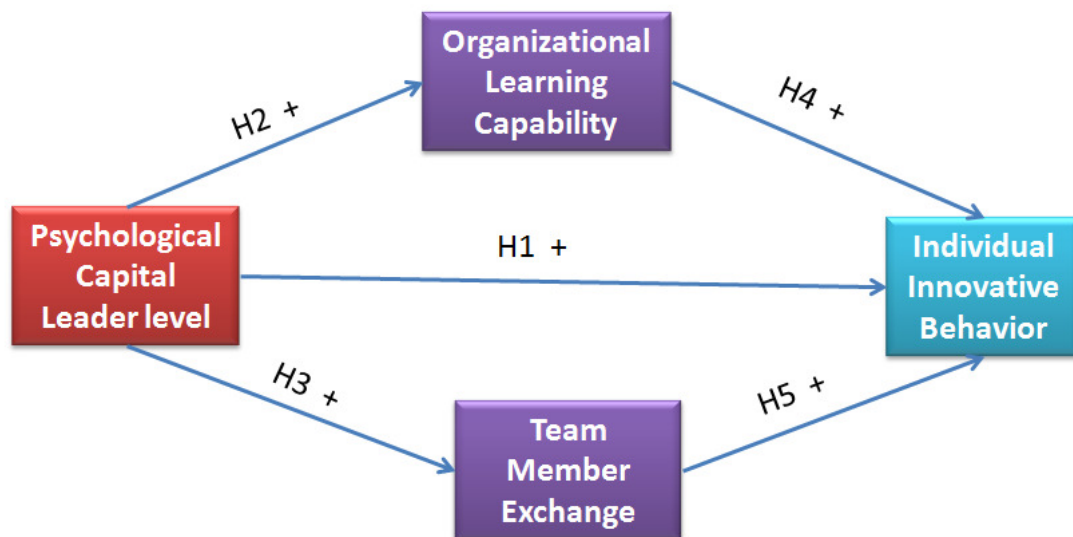


En este modelo relacionamos el capital psicológico del líder como factor de entrada con el desempeño de la organización y el comportamiento innovador, a través de los factores mediadores que son, la capacidad de aprendizaje grupal, el apoyo dentro del grupo de trabajo y capital psicológico del líder.

Como resultado y a lo que deseamos llegar es ver si existe una relación positiva entre estos factores mediadores y la influencia del capital psicológico del líder en el comportamiento innovador individual y el resultado de la firma.

De acuerdo con lo anterior, trabajamos en dos modelos los cuales están encaminados a los dos factores a los que se desea llegar: el comportamiento innovador individual y el desempeño de la firma.

MODELO 1:

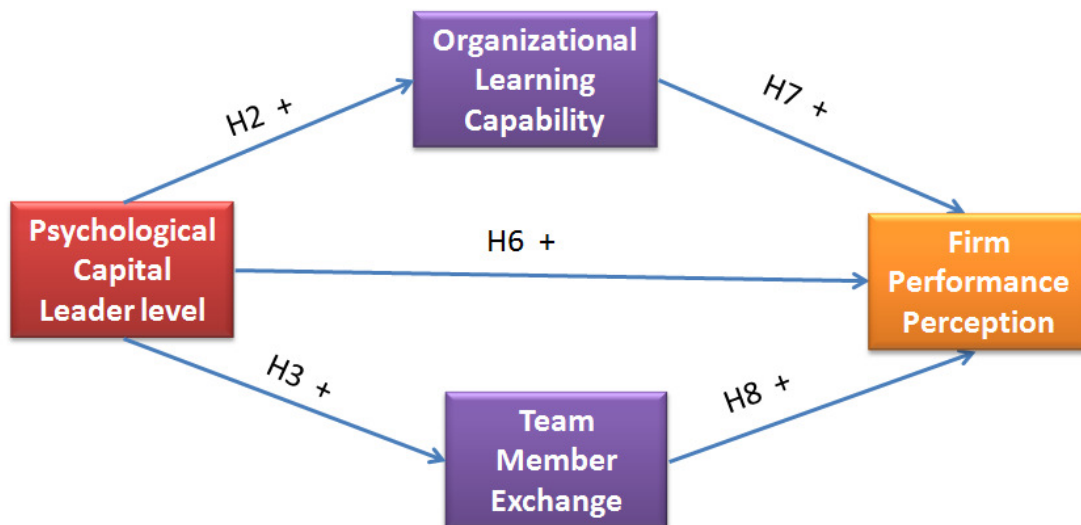


El modelo 1, está orientado al comportamiento innovador individual. Se analiza la capacidad de aprendizaje grupal y el apoyo al grupo de trabajo, como factores mediadores, y el capital psicológico del líder como factor de entrada para ver la relación que tienen con el factor al que deseamos llegar: el comportamiento innovador individual. En este modelo se muestra una relación positiva de estos factores mediadores con el comportamiento innovador.

Las hipótesis que se buscan probar en este modelo son las siguientes:

- Hipótesis 1: El capital psicológico del líder se relaciona positivamente con el comportamiento innovador individual.
- Hipótesis 2: El capital psicológico del líder se relaciona positivamente con la capacidad de aprendizaje grupal.
- Hipótesis 3: El capital psicológico del líder se relaciona positivamente con el apoyo al grupo de trabajo.
- Hipótesis 4: La capacidad de aprendizaje grupal impacta positivamente al comportamiento innovador individual
- Hipótesis 5: El apoyo al grupo de trabajo impacta positivamente al comportamiento innovador individual.

MODELO 2:



El modelo 2, está orientado principalmente al desempeño de la empresa. Se analiza la capacidad de aprendizaje de la compañía, el capital psicológico del líder y el apoyo a los grupos de trabajo, con el factor al que queremos llegar: el resultado de la empresa.

Asimismo percibimos con este modelo que estos factores mediadores impactan positivamente en el desempeño de la organización.

Las hipótesis que se busca aprobar en el modelo 2 son las siguientes:

- Hipótesis 6: El capital psicológico del líder se relaciona positivamente con el rendimiento de la empresa.
- Hipótesis 7: La capacidad de aprendizaje grupal impacta positivamente en el resultado de la empresa.
- Hipótesis 8: El apoyo al grupo de trabajo impacta positivamente en el rendimiento de la compañía.

4.1 SOPORTE DEL MODELO: COMPORTAMIENTO INNOVADOR

Este trabajo se enfoca principalmente al comportamiento innovador individual, el cual es un factor del modelo 1. Este modelo, se encuentra orientado a los impactos de la capacidad de aprendizaje grupal, el apoyo dentro del grupo de trabajo, el capital psicológico del líder en el comportamiento innovador individual. Asimismo realizamos una amplia investigación donde se halló que el comportamiento innovador en los integrantes de las organizaciones está relacionado con los factores mediadores.

En la investigación que realizamos por medio de documentos se encontró que el comportamiento innovador es fundamental para lograr una ventaja competitiva en el mercado y la industria, ya que genera una diferenciación en los productos y servicios, disminución de costes, mayor satisfacción de los clientes, mayor rentabilidad, entre otros. Uno de los principales factores que determinan el comportamiento innovador es el apoyo dentro del grupo de trabajo, ya que establecer buenos vínculos con su equipo de trabajo los hace sentir motivados y capaces para generar nuevas ideas. De igual forma una persona que tiende a tener un comportamiento innovador en la compañía debe obtener una buena relación con el jefe o líder del equipo y los subordinados, puesto que este comportamiento se lleva a cabo exitosamente si el individuo tiene una buena percepción de parte de los que

conforman el equipo. Esto se debe a que al tener una percepción sobresaliente genera un cierto liderazgo e influencia con el fin de aplicar las ideas innovadoras.

El factor capacidad de aprendizaje grupal, es indispensable para desarrollar un comportamiento innovador en las personas que conforman la organización. Esto es debido a que los individuos que forman la empresa son los que permiten un óptimo funcionamiento de esta, por esta razón deben tener una constante capacitación con el objetivo de obtener nuevos conocimientos y compromiso con la compañía. Entre los individuos se deben compartir los conocimientos ya que cada persona que conforma la organización posee diferentes percepciones debido a que tienen diferentes carreras, culturas o experiencias, los cuales se complementan.

En los documentos investigados se encontró que las redes de contactos con el entorno, permite generar amplios conocimientos, es decir desarrollar capacidades tecnológicas y de marketing, logrando un comportamiento pionero. De esta forma se genera un comportamiento innovador en la organización por medio de capacidades y conocimientos nuevos que van desarrollando los individuos que conforman la organización, puesto que el mundo está en constante cambio y los individuos deben estar aprendiendo cada vez más para lograr que la empresa sea competitiva en el mercado. Por otro lado el comportamiento innovador no solo es innovar en productos y servicios, sino también en activos intangibles como capacitación de los empleados, en la gestión de la empresa, en las operaciones de la empresa, entre otros.

Las personas que conforman la organización deben tener esperanza, resiliencia, optimismo y eficacia individual, en especial del líder del equipo de trabajo. Esto es debido a que una persona debe poseer la capacidad de afrontar los problemas de todo tipo que se le presenten, alcanzando y saliendo más fortalecido en sus objetivos profesionales y personales. En este caso Martin Seligman, el impulsador de la psicología positiva la cual menciona que la psicología aplicada a los trabajadores no solo debe solucionar y arreglar los que está mal en sus vidas, sino que se debe enfocarse en encontrar las fortalezas, los aspectos positivos y virtudes de la persona. El optimismo en los trabajadores es fundamental ya que tienen una fuerte esperanza de que a pesar de que las cosas se tornen en

muchas ocasiones difíciles, siempre se encuentra el lado bueno de las situaciones y tener la certeza de que todo saldrá bien. Asimismo con esta psicología positiva los individuos que conforman la organización obtienen una mejor satisfacción laboral, motivación, creatividad, entre otros. Por otro lado la eficacia individual es indispensable en especial para el líder puesto que este debe tener la capacidad de lograr lo que se propone, es decir una persona que se propone metas y además las alcanza en la mayoría de las ocasiones.

En la ardua investigación sobre el comportamiento innovador se encontró que la capacidad de aprendizaje grupal, el apoyo dentro del grupo de trabajo o trabajo en equipo y el capital psicológico del líder impacta de una manera muy positiva al comportamiento innovador de las organizaciones. De igual forma concluimos que una compañía debe trabajar fuertemente para que estos factores mediadores sean desarrollados de una manera muy eficiente con el fin de que la empresa sea competitiva en el mercado y posea un crecimiento a largo plazo.

5. METODOLOGÍA

5.1 PRESENTACIÓN DE LAS ESCALAS (Anexo 1)

5.2 DISEÑO DEL TRABAJO DE CAMPO

Con el fin de llevar a cabo la investigación de las relaciones causales entre los factores mediadores, el comportamiento innovador individual y el rendimiento de la compañía, realizamos encuestas a la mayoría los colegios oficiales de Cali, con el objetivo de tener una muestra considerable. Asimismo antes de llevar a cabo la investigación, el director del proyecto Guillermo Buenaventura, delego a cada integrante del grupo a evaluar las escalas, en donde cada uno interpretaba la encuesta con el fin de evaluar si lo que se estaba comunicando y preguntando era claro para todos los encuestados, ya que se encontraba escrita en Ingles. Después de que cada integrante del grupo interpreto, tradujo las encuestas al español y se aseguro que lo que se estaba comunicando era claro, nos dividimos en grupos pequeños.

Cada grupo se le asignaron 3 o 4 colegios, en los cuales se implemento la encuesta a cada equipo de trabajo. El equipo de trabajo es conformado por 1 líder y 5 subordinados.

En esta investigación se tomo como muestra en primer lugar al Colegio La Normal Superior donde se analizaron los datos con 15 equipos de trabajo ubicados en esta institución. Asimismo en el colegio hay dos jornadas de estudio, lo cual nos llevo a encuestar a los profesores y directores de cada área (Biología, matemática, lengua castellana, etc.) en las dos jornadas, obteniendo 15 equipos de trabajo. En esta investigación analizamos el modelo 1, el cual relaciona el impacto del capital psicológico del líder en la capacidad de aprendizaje grupal, el apoyo dentro del grupo de trabajo y el comportamiento innovador.

En segundo lugar analizamos los dos modelos de estudio con el consolidado de datos de todos los colegios oficiales que cada grupo evaluó con las encuestas.

En general la investigación es muy efectiva ya que la muestra tomada es muy considerable. El trabajo en equipo de todos los integrantes fue muy eficiente puesto que hubo una muy buena fusión y los asesores ayudaron a cada grupo a solucionar las múltiples dificultades que se tuvo que enfrentar en el momento de realizar la investigación.

6. RESULTADOS

6.1 DETERMINANTES DEL COMPORTAMIENTO INNOVADOR

Se presentan los resultados de las encuestas hechas en el Colegio La Normal Superior de Cali. Con las cuales se busca medir la influencia de los factores mediadores en la variable de estudio, el comportamiento innovador individual en las organizaciones.

Análisis factorial:

Este análisis busca corroborar el buen diseño de las encuestas. En las columnas de la tabla se encuentra el número de factores y en las filas los subfactores. Todos los subfactores deben quedar agrupados en el mismo factor.

- Dentro del factor PR (desempeño de la organización) se deben agrupar los siguientes subfactores:
 - PRV-T: Es el desempeño total medido como valor, este valor puede ser financiero.
 - PRO-T: Es el desempeño total medido como buena organización.
 - PRH-T: Es el desempeño total medido como bueno para cada integrante del grupo de trabajo.
- Dentro del factor LC (capacidad de aprendizaje de los integrantes del grupo de trabajo) se deben agrupar los siguientes subfactores:
 - LMC-T: Es el aprendizaje por compromiso del líder.
 - LSP-T: Es el aprendizaje por establecimiento sistemático (procedimientos, guías, etc.)
 - LEX-T: Es el aprendizaje por experimentación e innovación
 - LTR-T: Es el aprendizaje por experiencia grupal.
- INB-T: Es el comportamiento innovador individual dentro del grupo de trabajo.
- TMX-T: Es el apoyo dentro del grupo de trabajo.

En la matriz de componentes rotados percibimos el resultado del análisis factorial. Se observa que los subfactores se encuentran repartidos en los distintos factores, todas las cargas son superiores a 0,500, lo cual indica que los resultados son significativos. Normalmente hay una tendencia a congregarse en los correspondientes factores, pero no en todo los casos da preciso, es posible que esta división se presente debido a la poca cantidad de datos.

Matriz de componentes rotados^a

	Componente				
	1	2	3	4	5
INBT					0,955
LMCT				0,869	
LSPT			0,81		
LEXT	0,617		0,674		
LTRT	0,841				
TMXT	0,639				
PRVT		0,855			
PROT		0,744			
PRHT		0,557	0,673		

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

6.1.1 RELACIONES CAUSALES

Se busca analizar el impacto de los distintos factores mediadores en el comportamiento innovador, para esto se realizan regresiones simples con cada una de las variables. Asimismo, con la regresión múltiple, donde se incluyen todas las variables que se estudian, se quiere medir el efecto de las mismas en el comportamiento innovador individual.

Regresiones simples:

$$1. \text{ INBT} = \beta_1 + \beta_2 \text{LMCT}$$

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,308 ^a	,095	,074	,67511

a. Variables predictivas: (Constante), LMCT

Coefficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	4,545	,738		6,163	,000
LMCT	,256	,119	,308	2,149	,037

a. Variable dependiente: INBT

Ante un aumento en el aprendizaje por compromiso del líder, se espera que en promedio el comportamiento innovador individual se incremente en un 30.8%. Este coeficiente es significativo con un 95% de confianza.

$$2. \text{ INBT} = \beta_1 + \beta_2 \text{LSPT}$$

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,372 ^a	,138	,119	,65870

a. Variables predictivas: (Constante), LSPT

Coefficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	4,609	,575		8,020	,000
LSPT	,251	,095	,372	2,659	,011

a. Variable dependiente: INBT

Ante un aumento en el aprendizaje por establecimiento sistemático (procedimientos, guías, etc.), se espera que en promedio el comportamiento innovador individual se incremente en un 37.2%. Este coeficiente es significativo con un 99% de confianza.

$$3. \text{INBT} = \beta_1 + \beta_2 \text{LEXT}$$

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,390 ^a	,152	,133	,65341

a. Variables predictivas: (Constante), LEXT

Coefficientes

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	4,647	,531		8,747	,000
	LEXT	,254	,091	,390	2,811	,007

a. Variable dependiente: INBT

Ante un aumento en el aprendizaje por experimentación e innovación, se espera que en promedio el comportamiento innovador individual se incremente en un 39%. Este coeficiente es significativo con un 99% de confianza.

$$4. \text{INBT} = \beta_1 + \beta_2 \text{LTRT}$$

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,373 ^a	,139	,120	,65841

a. Variables predictivas: (Constante), LTRT

Coefficientes

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	4,448	,633		7,032	,000
	LTRT	,289	,108	,373	2,668	,011

a. Variable dependiente: INBT

Ante un aumento en el aprendizaje por experiencia grupal, se espera que en promedio el comportamiento innovador individual se incremente en un 37,3%. Este coeficiente es significativo con un 99% de confianza.

$$5. \text{ INBT} = \beta_1 + \beta_2 \text{TMXT}$$

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,423 ^a	,179	,161	,64293

a. Variables predictivas: (Constante), TMXT

Coefficientes

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	4,085	,662		6,170	,000
	TMXT	,361	,117	,423	3,100	,003

a. Variable dependiente: INBT

Ante un aumento en el apoyo dentro del grupo de trabajo, se espera que en promedio el comportamiento innovador individual se incremente en un 42,3%. Este coeficiente es significativo con un 99% de confianza.

Regresión Múltiple:

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,445 ^a	,198	,098	,66656

a. Variables predictivas: (Constante), TMXT, LMCT, LSPT, LTRT, LEXT

Coeficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error tít.	Beta		
(Constante)	3,836	,814		4,715	,000
1 LMCT	,016	,167	,020	,098	,922
LSPT	,095	,194	,141	,492	,625
LEXT	-,003	,240	-,005	-,015	,988
LTRT	,080	,217	,103	,368	,715
TMXT	,207	,212	,243	,977	,334

a. Variable dependiente: INBT

Al hacer la regresión múltiple, encontramos que ninguno de los coeficientes asociados a las variables mediadoras (capacidad de aprendizaje y apoyo dentro del grupo de trabajo) arroja una relación significativa con el comportamiento innovador, es posible que esto sea así debido a que la base de datos con la que se cuenta es muy pequeña.

6.2 ANALISIS DE LAS RELACIONES CAUSALES EN EL MODELO GENERAL.

El modelo general se compone de dos modelos. En esta sección se analizan los resultados de las regresiones, basándonos en las siguientes hipótesis, para explicar las relaciones causales en ambos modelos.

1. El capital psicológico del líder impacta positivamente al comportamiento innovador individual
2. El capital psicológico del líder se relaciona positivamente con el rendimiento de la organización.
3. El capital psicológico del líder impacta positivamente en la capacidad de aprendizaje grupal.
4. El capital psicológico del líder impacta positivamente al apoyo dentro del grupo de trabajo.

5. El capital psicológico del líder se relaciona positivamente con la capacidad de aprendizaje grupal, el apoyo dentro del grupo de trabajo y el comportamiento innovador individual.
6. El capital psicológico del líder, con la capacidad de aprendizaje grupal y el apoyo dentro del grupo de trabajo impactan positivamente en el resultado de la firma.

Análisis factorial:

Al igual que en la sección de “los determinantes del comportamiento innovador”, este análisis busca corroborar el buen diseño de las encuestas. En las columnas de la tabla se encuentra el número de factores y en las filas los subfactores. Todos los subfactores deben quedar agrupados en el mismo factor.

En la matriz de componentes rotados percibimos el resultado del análisis factorial. Se observa que los subfactores de PR se encuentran agrupados en el mismo factor, sucede lo mismo con todos los L, sin embargo los subfactores de PC no se congregan en el mismo factor, sino que se encuentra distribuido en tres factores, esto se puede deber a que se han promediado los puntajes de los colaboradores.

Matriz de componentes rotados

	Componente				
	1	2	3	4	5
PCET		0,942			
PCHT		0,895			
PCRT				0,962	
PCOT					0,954
INBT			0,812		
LMCT	0,913				
LSPT	0,945				
LEXT	0,952				
LTRT	0,937				
TMXT	0,836				
PRVT	0,773				
PROT	0,908				
PRHT	0,836				

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

6.2.1 RELACIONES CAUSALES

Se busca probar las seis hipótesis anteriormente descritas, para esto se realizan las siguientes regresiones:

- Hipótesis 1

$$INBT = \beta_1 + \beta_2 PCET + \beta_3 PCOT + \beta_4 PCHT + \beta_5 PCRT$$

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,515 ^a	,265	,195	,58290

a. Variables predictivas: (Constante), PCRT, PCET, PCOT, PCHT

Coeficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	1,949	1,298		1,502	,141
1 PCET	,042	,223	,042	,188	,852
PCOT	-,186	,100	-,267	-1,860	,070
PCHT	,586	,345	,414	1,698	,097
PCRT	,204	,166	,182	1,230	,225

a. Variable dependiente: INBT

En este modelo, encontramos que ninguno de los coeficientes asociados a cada uno de los componentes del capital psicológico tiene una relación significativa, con el comportamiento innovador individual.

- Hipótesis 2:

Para probar esta hipótesis se hace una regresión para cada uno de los componentes del desempeño de la organización con lo cual se busca evaluar el impacto del capital psicológico en cada uno de ellos.

$$PRV = \beta_1 + \beta_2 PCET + \beta_3 PCOT + \beta_4 PCHT + \beta_5 PCRT$$

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,331 ^a	,110	,025	,65621

a. Variables predictivas: (Constante), PCRT, PCET, PCOT, PCHT

Coeficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	4,963	1,461		3,397	,002
1 PCET	-,429	,251	-,422	-1,708	,095
PCOT	-,182	,113	-,255	-1,616	,114
PCHT	,679	,389	,469	1,747	,088
PCRT	,050	,186	,044	,270	,788

a. Variable dependiente: PRVT

En este modelo, encontramos que los coeficientes que acompañan a PCET y PCHT son significativos con un 90% de confianza, lo que quiere decir que el ante un cambio de PCET el desempeño de la organización medido como valor, se espera que en promedio disminuya en un 42,2%. Y ante un cambio en PCHT, se espera que el desempeño de la organización medido como valor, aumente en un 46,9%.

$$PRO = \beta_1 + \beta_2 PCET + \beta_3 PCOT + \beta_4 PCHT + \beta_5 PCRT$$

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,434 ^a	,188	,111	,63287

a. Variables predictivas: (Constante), PCRT, PCET, PCOT, PCHT

Coefficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	3,026	1,409		2,148	,038
1 PCET	-,451	,242	-,440	-1,865	,069
PCOT	-,194	,109	-,269	-1,788	,081
PCHT	,993	,375	,679	2,650	,011
PCRT	,072	,180	,062	,400	,691

a. Variable dependiente: PROT

En este modelo, encontramos que los coeficientes que acompañan a PCET y PCHT son significativos con un 90% de confianza, lo que quiere decir que el ante un cambio de PCET, se espera que en promedio el desempeño de la organización medido como “buena organización” disminuya en un 44%. Y que ante un cambio en PCHT, el desempeño de la organización aumente en un 67,9%.

$$PRH = \beta_1 + \beta_2 PCET + \beta_3 PCOT + \beta_4 PCHT + \beta_5 PCRT$$

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,367 ^a	,135	,052	,53728

a. Variables predictivas: (Constante), PCRT, PCET, PCOT, PCHT

Coeficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	4,180	1,196		3,495	,001
1 PCET	-,407	,205	-,482	-1,979	,054
PCOT	-,069	,092	-,116	-,747	,459
PCHT	,648	,318	,540	2,038	,048
PCRT	,115	,153	,121	,755	,454

a. Variable dependiente: PRHT

En este modelo, encontramos que el coeficiente que acompaña a PCET es significativo con un 90% de confianza, lo que quiere decir que el ante un cambio de PCET, se espera que en promedio, el desempeño total medido como bueno para cada integrante del grupo de trabajo disminuya en un 48,2%. El coeficiente que acompaña a PCHT es significativos con un 95% de confianza, por lo tanto se espera que ante un cambio en PCHT, el desempeño total medido como bueno para cada integrante del grupo de trabajo aumente en un 54%.

- Hipótesis 3:

Para probar esta hipótesis se hace una regresión para cada uno de los componentes de la capacidad de aprendizaje de los integrantes del grupo de trabajo, con lo cual se busca evaluar el impacto del capital psicológico en cada uno de ellos.

$$LMC = \beta_1 + \beta_2 PCET + \beta_3 PCOT + \beta_4 PCHT + \beta_5 PCRT$$

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,452 ^a	,204	,129	,75581

a. Variables predictivas: (Constante), PCRT, PCET, PCOT, PCHT

Coeficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	3,757	1,683		2,233	,031
1 PCET	-,661	,289	-,534	-2,287	,027
PCOT	-,274	,130	-,314	-2,108	,041
PCHT	1,331	,448	,755	2,973	,005
PCRT	-,104	,215	-,075	-,486	,629

a. Variable dependiente: LMCT

En este modelo, encontramos que el coeficiente que acompaña a PCET es significativo con un 95% de confianza, lo que quiere decir que el ante un cambio de PCET, se espera que en promedio, la capacidad de aprendizaje por compromiso del líder disminuya en un 53,4%. El coeficiente que acompaña a PCOT es significativo con un 95% de confianza, por lo tanto se espera que ante un cambio en PCOT, la capacidad de aprendizaje por compromiso del líder disminuya en un 31,4%. En cuanto al coeficiente que acompaña a PCHT, encontramos que es significativo con un nivel de confianza de 99%, por lo tanto se espera que en promedio ante un cambio en PCHT, la capacidad de aprendizaje por compromiso del líder aumente en un 75%

$$LSP = \beta_1 + \beta_2 PCET + \beta_3 PCOT + \beta_4 PCHT + \beta_5 PCRT$$

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,459 ^a	,210	,135	,87799

a. Variables predictivas: (Constante), PCRT, PCET, PCOT, PCHT

Coeficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	1,924	1,955		,984	,331
1 PCET	-,736	,336	-,510	-2,192	,034
PCOT	-,282	,151	-,277	-1,866	,069
PCHT	1,572	,520	,765	3,023	,004
PCRT	,002	,249	,001	,008	,993

a. Variable dependiente: LSPT

En este modelo, encontramos que el coeficiente que acompaña a PCET es significativo con un 95% de confianza, lo que quiere decir que el ante un cambio de PCET, se espera que en promedio el aprendizaje por establecimiento sistemático (procedimientos, guías, etc.) disminuya en un 51%. El coeficiente que acompaña a PCOT es significativo con un 90% de confianza, por lo tanto se espera que ante un cambio en PCOT, el aprendizaje por establecimiento sistemático (procedimientos, guías, etc.) disminuya en un 27,7%. En cuanto al coeficiente que acompaña a PCHT, encontramos que es significativo con un nivel de confianza de 99%, por lo tanto se espera que en promedio ante un cambio en PCHT, el aprendizaje por establecimiento sistemático (procedimientos, guías, etc.), aumente en un 76,5%

$$LEX = \beta_1 + \beta_2 PCET + \beta_3 PCOT + \beta_4 PCHT + \beta_5 PCRT$$

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,433 ^a	,187	,110	,82065

a. Variables predictivas: (Constante), PCRT, PCET, PCOT, PCHT

Coeficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	2,774	1,827		1,518	,136
1 PCET	-,657	,314	-,494	-2,094	,042
PCOT	-,261	,141	-,279	-1,850	,071
PCHT	1,372	,486	,724	2,823	,007
PCRT	-,031	,233	-,021	-,133	,895

a. Variable dependiente: LEXT

En este modelo, encontramos que el coeficiente que acompaña a PCET es significativo con un 95% de confianza, lo que quiere decir que el ante un cambio de PCET, se espera que en promedio el aprendizaje por experimentación e innovación disminuya en un 49,4%. El coeficiente que acompaña a PCOT es significativo con un 90% de confianza, por lo tanto se espera que ante un cambio en PCOT, el aprendizaje por experimentación e innovación disminuya en un 27,9%. En cuanto al coeficiente que acompaña a PCHT, encontramos que es significativo con un nivel de confianza de 99%, por lo tanto se espera que en promedio ante un cambio en PCHT, el aprendizaje por experimentación e innovación, aumente en un 72,4%

$$LTR = \beta_1 + \beta_2 PCET + \beta_3 PCOT + \beta_4 PCHT + \beta_5 PCRT$$

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,448 ^a	,201	,125	,85129

a. Variables predictivas: (Constante), PCRT, PCET, PCOT, PCHT

Coeficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	4,514	1,895		2,382	,022
1 PCET	-,791	,326	-,568	-2,430	,019
PCOT	-,325	,146	-,332	-2,222	,032
PCHT	1,410	,504	,712	2,797	,008
PCRT	-,164	,242	-,105	-,679	,501

a. Variable dependiente: LTRT

En este modelo, encontramos que el coeficiente que acompaña a PCET es significativo con un 95% de confianza, lo que quiere decir que el ante un cambio de PCET, se espera que en promedio el aprendizaje por experiencia grupal disminuya en un 56,8%. El coeficiente que acompaña a PCOT es significativo con un 90% de confianza, por lo tanto se espera que ante un cambio en PCOT, el aprendizaje por experiencia grupal disminuya en un 33,2%. En cuanto al coeficiente que acompaña a PCHT, encontramos que es significativo con un nivel de confianza de 99%, por lo tanto se espera que en promedio ante un cambio en PCHT, el aprendizaje por experiencia grupal, aumente en un 12,2%

- Hipótesis 4:

$$TMX = \beta_1 + \beta_2 PCET + \beta_3 PCOT + \beta_4 PCHT + \beta_5 PCRT$$

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,363 ^a	,132	,049	,67333

a. Variables predictivas: (Constante), PCRT, PCET, PCOT, PCHT

Coeficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error tít.	Beta		
(Constante)	5,097	1,499		3,400	,001
1 PCET	-,540	,257	-,511	-2,096	,042
PCOT	-,181	,116	-,244	-1,567	,125
PCHT	,873	,399	,580	2,188	,034
PCRT	-,085	,191	-,071	-,442	,661

a. Variable dependiente: TMXT

En este modelo, encontramos que el coeficiente asociado a PCET es significativo con un 95% de confianza, por lo tanto se espera que en promedio, ante un cambio en PCET, el apoyo dentro del grupo de trabajo disminuya en un 51,2%. El coeficiente asociado a PCHT, es significativo con un 95% de confianza, por lo tanto ante un cambio en PCHT, se espera que en promedio el apoyo dentro del grupo de trabajo aumente en un 58%

- Hipótesis 5:

$$INBT = \beta_1 + \beta_2 PCET + \beta_3 PCOT + \beta_4 PCHT + \beta_5 PCRT + \beta_6 TMXT + \beta_7 LCST + \beta_8 LCOT + \beta_9 LCXT$$

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error tít. de la estimación
1	,723 ^a	,522	,406	,50061

a. Variables predictivas: (Constante), LEXT, PCET, PCOT, PCRT, TMXT, LMCT, PCHT, LSPT, LTRT

Coeficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	1,185	1,394		,850	,401
PCET	,110	,207	,111	,533	,597
PCOT	-,164	,092	-,234	-1,782	,083
PCHT	,400	,330	,283	1,214	,232
PCRT	,181	,147	,161	1,231	,226
TMXT	,145	,223	,154	,652	,518
LMCT	-,021	,217	-,026	-,095	,925
LSPT	-,465	,230	-,676	-2,024	,050
LTRT	-,395	,241	-,553	-1,639	,110
LEXT	1,002	,326	1,342	3,073	,004

a. Variable dependiente: INBT

En este modelo encontramos que los coeficientes asociados a PCOT, LSPT y LEXT, son significativos con un nivel de confianza de 90%, 95% y 99% respectivamente, por lo tanto, ante un cambio en PCOT, LSPT Y LEXT se espera que en promedio el comportamiento innovador individual dentro del grupo de trabajo disminuya e un 23,4%, 67,6% y aumente en 134,2% respectivamente.

- Hipótesis 6:

Para probar esta hipótesis se hace una regresión para cada uno de los componentes del desempeño de la organización con lo cual se busca evaluar el impacto del capital psicológico, el apoyo dentro del grupo de trabajo y la capacidad de aprendizaje grupal en el desempeño en cada uno de ellos.

$$PRV = \beta_1 + \beta_2 PCET + \beta_3 PCOT + \beta_4 PCHT + \beta_5 PCRT + \beta_6 TMXT + \beta_7 LCST + \beta_8 LCOT + \beta_9 LCXT$$

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,849 ^a	,721	,653	,39142

a. Variables predictivas: (Constante), LTRT, PCRT, PCET, PCOT, TMXT, LMCT, PCHT, LSPT, LEXT

Coefficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	2,935	1,090		2,692	,011
PCET	-,048	,162	-,048	-,300	,766
PCHT	-,078	,258	-,054	-,303	,763
PCRT	,021	,115	,018	,181	,857
PCOT	-,062	,072	-,087	-,863	,394
TMXT	,572	,174	,595	3,287	,002
LMCT	-,360	,169	-,438	-2,125	,040
LSPT	,396	,180	,563	2,204	,034
LEXT	,410	,255	,537	1,609	,116
LTRT	-,319	,188	-,436	-1,690	,099

a. Variable dependiente: PRVT

En este modelo encontramos que los coeficientes asociados a TMXT, LMCT, LSPT y LTRT son significativos con un nivel de confianza de 99%, 95%, 95% y 90% respectivamente. Por lo tanto se espera que:

- Ante un cambio en TMXT en promedio el desempeño total de la organización medido como valor (puede ser financiero) aumentará en 59,5%.
- Ante un cambio en LMCT, en promedio el desempeño total de la organización medido como valor disminuirá en 43,8%.

- Ante un cambio en LSPT, en promedio el desempeño total de la organización medido como valor aumentará en 56,3%.
- Ante un cambio en LTRT, en promedio el desempeño total de la organización medido como valor disminuirá en 46,3%.

$$PRO = \beta_1 + \beta_2 PCET + \beta_3 PCOT + \beta_4 PCHT + \beta_5 PCRT + \beta_6 TMXT + \beta_7 LCST + \beta_8 LCOT + \beta_9 LCXT$$

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,911 ^a	,829	,788	,30941

- a. Variables predictivas: (Constante), LTRT, PCRT, PCET, PCOT, TMXT, LMCT, PCHT, LSPT, LEXT
- b.

Coefficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	1,480	,862		1,718	,094
PCET	,019	,128	,019	,149	,882
PCHT	-,020	,204	-,014	-,097	,923
PCRT	,090	,091	,078	,993	,327
PCOT	-,004	,057	-,005	-,068	,946
TMXT	-,127	,138	-,131	-,924	,361
LMCT	,130	,134	,157	,973	,337
LSPT	,182	,142	,255	1,278	,209
LEXT	,478	,202	,619	2,371	,023
LTRT	,007	,149	,009	,045	,965

- a. Variable dependiente: PROT

En este modelo encontramos que solo es significativo el coeficiente asociado a LEXT, por lo tanto con un 95% de confianza se espera que en promedio el desempeño total medido como buena organización aumente en un 61,9%.

$$PRH = \beta_1 + \beta_2 PCET + \beta_3 PCOT + \beta_4 PCHT + \beta_5 PCRT + \beta_6 TMXT + \beta_7 LCST + \beta_8 LCOT + \beta_9 LCXT$$

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,867 ^a	,751	,691	,30696

a. Variables predictivas: (Constante), LTRT, PCRT, PCET, PCOT, TMXT, LMCT, PCHT, LSPT, LEXT

Coefficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	2,852	,855		3,336	,002
PCET	-,071	,127	-,084	-,558	,580
PCHT	-,068	,202	-,057	-,337	,738
PCRT	,114	,090	,119	1,259	,216
PCOT	,060	,056	,101	1,066	,294
TMXT	,056	,137	,070	,411	,683
LMCT	-,105	,133	-,154	-,791	,434
LSPT	,029	,141	,049	,205	,839
LEXT	,654	,200	1,031	3,270	,002
LTRT	-,096	,148	-,158	-,648	,521

a. Variable dependiente: PRHT

En este modelo encontramos que solo es significativo el coeficiente asociado a LEXT, por lo tanto con un 99% de confianza se espera que en promedio el desempeño total de la organización, medido como bueno para cada integrante del grupo de trabajo, aumente en un 103,1%.

7. CONCLUSIONES Y RESULTADOS

En cuanto a los determinantes del comportamiento innovador, se encontró que existe una relación positiva entre el aprendizaje por compromiso del líder, el aprendizaje por experimentación y por innovación, el aprendizaje por experiencia grupal y el apoyo dentro del grupo de trabajo con el comportamiento innovador, cuando se producen cambios en estos factores, se experimentan aumentos en el comportamiento innovador individual, lo cual nos lleva a concluir que es necesario que exista un buen desempeño al interior del grupo de trabajo, y que haya una conexión y apoyo entre sus integrantes para lograr un impacto positivo en el comportamiento innovador. Aunque cuando se realizó la regresión múltiple, en donde se incluyeron los factores mediadores (capacidad de aprendizaje y apoyo dentro del grupo de trabajo) no se encontró que fueran significativos, es posible que esto haya sucedido porque el tamaño de la muestra sea muy pequeño. Sin embargo aseguramos que cuando los seguidores se sienten apoyados por sus compañeros y pueden recibir reconocimientos por su trabajo, su desempeño en la organización en materia de actitud innovadora será sobresaliente, pues así se motivan a innovar y a desarrollar proyectos o actividades que generen impactos positivos, no solo al interior de su grupo de trabajo, sino para la compañía como un todo.

Al realizar las relaciones causales en el modelo general con el consolidado de datos no pudimos encontrar un impacto directo del capital psicológico del líder en el comportamiento innovador, pues los coeficientes no eran significativos. En cuanto a la hipótesis de que el capital psicológico del líder se relaciona positivamente con el

rendimiento de la organización se hizo una regresión para cada uno de los componentes del desempeño de la organización con lo cual se buscaba evaluar el impacto del capital psicológico en cada uno de ellos, se encontró que, contrario a los que se esperaba PCET afecta negativamente el desempeño de la organización medido como valor, y que PHCT lo afecta positivamente, es decir que ante un cambio en estos factores, el desempeño de la organización, medido como valor va a disminuir y a aumentar, respectivamente. Cuando se evaluó el capital psicológico del líder y su impacto en la capacidad de aprendizaje grupal se encontró que, contrario a lo que se esperaba, PCET y PCOT afectan de manera negativa la capacidad de aprendizaje por compromiso del líder, el aprendizaje por establecimiento sistemático y el aprendizaje por experiencia grupal, mientras que PCHT lo afecta positivamente, por lo tanto no existe información suficiente para concluir que el líder impacta positivamente en la capacidad de aprendizaje grupal.

El apoyo dentro del grupo de trabajo se ve afectado negativamente por PCET y positivamente por PHCT, por lo tanto el impacto del capital psicológico del líder al apoyo dentro del grupo de trabajo (si es positivo o negativo) dependerá de la magnitud de estos dos efectos. Por otra parte, se encontró que PCOT y LSPT afectan negativamente el comportamiento innovador individual, pero LEXT, lo afecta positivamente, por lo tanto no se puede concluir que el capital psicológico del líder se relacione positivamente con la capacidad de aprendizaje grupal, el apoyo dentro del grupo de trabajo y el comportamiento innovador individual. Por último se encontró que TTMX, LSPT y LEXT afectan positivamente el desempeño total de la organización medido como valor, mientras que LMCT y LTRT lo afectan negativamente, por lo tanto no se puede concluir que el capital psicológico del líder, la capacidad de aprendizaje grupal y el apoyo dentro del grupo de trabajo impacten positivamente en el resultado de la firma.

Las variables que no se es porque no resultaron significativas dentro de los modelos.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Bouckaert G. Verhoest K. y Verschuere B. (2007). Pressure, legitimacy, and innovative behavior by public organizations. *An International Journal of Policy, Administration and Institutions*, Vol. 20(3), 469–497.
- Burns D.(2007). Toward an explanatory model of innovative behavior. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 21(4).
- Hartog D. y Jong J. (2010). Measuring innovative work behavior. *Creativity and innovation management*, vol. 19(1).
- Janssen O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol.78, 573-579.
- Knippenberg D. Nederveen A. Schippers M. y Stam D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: the moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, vol 31, 609–623.
- Konstantopoulos N. Reklitis P. y Trivellas P. (2007). A conceptual framework of strategy, structure and innovative behavior for the development of a dynamic simulation model. *Computational in Modern Science and Engineering, Proceedings of the International Conference on Computational Methods in Science and Engineering*, vol 2, parte B.
- Molter B. Noefer K. Sonntag K. y Stegmaier R. (2009). A great many things to do and not a minute to spare: can feedback from supervisors moderate the relationship between skill variety, time pressure, and employees' innovative behavior?. *Creativity research journal*, 21(4), 384–393.
- Stenholm P. (2011). Innovative behavior as a moderator of growth intentions. *Journal of Small Business Management*, 49(2), 233–251.

- Woodman R. (2010). Innovative behavior in the workplace: the role of performance and image outcome expectations. *Academy of management journal*, vol. 53(2), 323–342.
- García P.M.; Parra Requena G.; Ruiz Ortega M.J. (2010). Capital social y Comportamiento Pionero. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Núm. 45, págs. 009-042, ISSN: 1138-5758.
- García J. E.; Serrano C.; Blasco Blasco O.M^a (2005). ¿Competitividad e innovación de la micro y pequeña empresa. *Estudios de economía aplicada* vol. 23 - 3. págs. 559-581
- Cevilla de Olivieri, M. A. (2005). Excelencia operacional mediante la innovación y el mejoramiento continuo de los procesos. *Revista Latinoamericana de Administración*, 34, Cladea.
- Suarez J., Albisu L.M., Sotolongo N. y Blanco F (2007). factores de éxito y fracaso en el comportamiento innovador en las empresas ganaderas cubanas. *Pastos y Forrajes*, Vol. 30, No. 3.
- Stenholm, P. (2011). Innovative behavior as a moderator of growth intention. *Journal of Small Business Management* 49(2), pp. 233–251.
- Abaran lozano I.; Gonzales P. A.; Martínez Gonzales A. (2010). La inversión en i+d+i y su vinculación con la renta: fundamento teórico y estudio del comportamiento en las economías europeas. *Revista de economía mundial* 25, 133-157.
- Mohd. Hassan Jafri (2010). organizational commitment and employee's innovative behavior. *Journal of Management Research*, Vol. 10, No. 1, pp. 62-68.
- Águila A. R.; Padilla Meléndez A. (2010). factores determinantes de la innovación en empresas de economía social: la importancia de la información y de la actitud estratégica. *Revista economía, CIRIEC-ESPAÑA N° 67*.
- Díaz-Chao A. y Torrent- Sellens J. (2010). ¿Pueden el uso de las tic y los activos intangibles mejorar la competitividad? un análisis empírico para las empresas de catalana. *Estudios de Economía Aplicada* Vol.28–X.

REF-

ANEXO 1: ENCUESTA PARA UN GRUPO DE TRABAJO

CÓDIGO

1. GRUPO ENCUESTADOR

Integrantes:

2. EQUIPO DE TRABAJO ENCUESTADO

Coordinador:

 1

Colaboradores:

 2

 3

 4

 5

 6

 7

INSTITUCIÓN

SECCIÓN

FECHA

3. ECUESTADO _____

1

4. GÉNERO _____ 1- HOMBRE, 2- MUJER

5. EDAD _____ años

6. ANTIGÜEDAD EN LA INSTITUCIÓN años

7. FORMACIÓN ACADÉMICA _____ 1-INEXISTENTE, 2-BÁSICO, 3-MEDIO, 4-SUPERIOR

Solo para el COORDINADOR [1]:

9. EDUCACIÓN ESPECÍFICA EN ADMINISTRACIÓN O GERENCIA 1- SÍ, 2- NO

10. TIEMPO EN EL CARGO DE COORDINADOR/LÍDER AÑOS

11. NÚMERO DE MIEMBROS DEL EQUIPO

12. NÚMERO DE MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN

13. EDAD DE LA INSTITUCIÓN AÑOS

“Establezca su grado de acuerdo/desacuerdo con la afirmación...”

PC.E-

1. Me siento seguro al analizar un problema a largo plazo para encontrar una solución

Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Completamente de acuerdo
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

2. Me siento seguro representando mi área de trabajo en reuniones con mis jefes

Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Completamente de acuerdo
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

3. Cuando tengo que contribuir en las discusiones acerca de la estrategia de la institución, me siento seguro

Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Completamente de acuerdo
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

4. Cuando ayudo a establecer metas en mi área de trabajo, me siento seguro

Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Completamente de acuerdo
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

5. Cuando interactuo con personas externas a la compañía (por ejemplo.: proveedores, clientes), para discutir problemas, me siento seguro

Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Completamente de acuerdo
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

6. Me siento seguro presentando información a un grupo de colegas

Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Completamente de acuerdo
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

PC.H-

7. Si me encuentro en una situación difícil en el trabajo, podría pensar en muchas maneras de solucionar la situación

Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Completamente de acuerdo
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

8. En la actualidad, estoy persiguiendo enérgicamente mis metas de trabajo

Completamente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

9. Hay muchas posibles soluciones para cualquier problema

Completamente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

10. Actualmente me veo como una persona muy exitosa en mi trabajo

Completamente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

11. Puedo pensar en muchas formas de alcanzar mis metas actuales en el trabajo

Completamente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

12. En la actualidad estoy cumpliendo las metas de trabajo que me había propuesto

Completamente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

PC.R-

13. Cuando tengo un contratiempo en la institución, tengo problemas en superarlo y seguir adelante

Completamente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

14. Cuando encuentro un problema, suelo hallar la solución de alguna manera

Completamente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

15. Puedo asumir solo mi carga de trabajo

Completamente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

16. Cuando las cosas se tornan estrsantes en el trabajo, generalmente las tomo con calma

Completamente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

17. He experimentado dificultades con anterioridad, lo que me permite pasar por situaciones difíciles en el trabajo actualmente

Completamente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

18. Siento que puedo manejar muchas cosas al tiempo en mi trabajo

Completamente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

PC.O-

19. Cuando se presentan situaciones inciertas para mí en el trabajo, usualmente espero lo mejor

Completamente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

20. Si en el trabajo algo puede ir mal para mí, así será

Completamente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

21. En mi trabajo, yo siempre miro el lado positivo de las cosas

Completamente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

22. Soy optimista acerca de lo que pasara en el futuro con respecto a mi trabajo

Completamente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

23. En este trabajo, las cosas nunca resultan de la manera en que yo espero que sean

Completamente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

24. Mi actitud en el trabajo es que “no importa cuán mala sea una situación, siempre hay algo positivo en ella”

Completamente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

“Establezca su grado de acuerdo/desacuerdo con la afirmación...”

(Se hace sobre cada seguidor)

Sobre el COLABORADOR No. 2

INB-

1. El colaborador busca nuevas tecnologías, procesos, técnicas, y/o ideas de proyectos

Completamente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

2. El colaborador genera ideas creativas

Completamente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

3. El colaborador promueve y defiende sus ideas ante los demás

Completamente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

4. El colaborador indaga y define los fondos necesarios para implementar nuevas ideas

Completamente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

5. El colabaorador desarrolla planes adecuados y organiza una agenda para la implementación de nuevas ideas

Completamente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

6. El colaboarador es innovador

Completamente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

**“Califique el desempeño los siguientes aspectos de su equipo:
1- Lo peor; 4- Neutro (no se percibe cambio); 7- Lo mejor”**

PR.V- Rendimiento de valor aportado por el equipo (comparado con el promedio de la los equipos de la insitución durante los últimos tres años)

1. Crecimiento del valor de las aportaciones del equipo

El peor desempeño 1 2 3 4 5 6 7 El mejor

2. Productividad (proyectos, aportes / año)

El peor desempeño 1 2 3 4 5 6 7 El mejor

3. Eficiencia (proyectos, aportes / profesor)

El peor desempeño 1 2 3 4 5 6 7 El mejor

4. Crecimiento de la participación del equipo en proyectos y aportes dentro de la institución

El peor desempeño 1 2 3 4 5 6 7 El mejor

5. Desempeño general del equipo

El peor desempeño 1 2 3 4 5 6 7 El mejor

PR.O- Rendimiento operativo (comparado con la situación de tres años atrás)

1. Nivel de satisfacción de los padres de familia y estudiantes

El peor desempeño 1 2 3 4 5 6 7 El mejor

2. Calidad de la educación impartida

1 2 3 4 5 6 7
El peor desempeño | | | | | | | El mejor

3. Eficiencia del tarabajo que realiza el equipo

1 2 3 4 5 6 7
El peor desempeño | | | | | | | El mejor

4. Productividad de los profesores en el trabajo que realiza el equipo

1 2 3 4 5 6 7
El peor desempeño | | | | | | | El mejor

5. Habilidad para conocer las necesidades del sistema enseñanza-aprendizaje en términos de calidad, costo y tiempo de distribución

1 2 3 4 5 6 7
El peor desempeño | | | | | | | El mejor

6. Tasa de desarrollo de nuevos proyectos, técnicas y métodos

1 2 3 4 5 6 7
El peor desempeño | | | | | | | El mejor

7. Lanzamiento exitoso de nuevos proyectos, técnicas y metodos

1 2 3 4 5 6 7
El peor desempeño | | | | | | | El mejor

8. Tiempo para desarrollar un nuevo producto (proyecto, método o técnica)

1 2 3 4 5 6 7
El peor desempeño | | | | | | | El mejor

9. Habilidad del equipo para aportar a la retención de alumnos en la institución

1 2 3 4 5 6 7
El peor desempeño | | | | | | | El mejor

10. Habilidad para atraer nuevos y mejores alumnos a la insitución

1 2 3 4 5 6 7
El peor desempeño | | | | | | | El mejor

PR.H- Rendimiento de los colaboradores del equipo (comparado con la situación de tres años atrás)

1. Orientación del equipo hacia el alumno

El peor desempeño 1 2 3 4 5 6 7 El mejor
 | | | | | | |

2. Conciencia del equipo sobre la calidad de la educación

El peor desempeño 1 2 3 4 5 6 7 El mejor
 | | | | | | |

3. Conciencia de los elementos costo / eficiencia en el trabajo de equipo

El peor desempeño 1 2 3 4 5 6 7 El mejor
 | | | | | | |

4. Orientación al trabajo en equipo

El peor desempeño 1 2 3 4 5 6 7 El mejor
 | | | | | | |

5. Compromiso del equipo con la institución

El peor desempeño 1 2 3 4 5 6 7 El mejor
 | | | | | | |

6. Disposición del equipo al cambio

El peor desempeño 1 2 3 4 5 6 7 El mejor
 | | | | | | |

7. Disposición del equipo para aprender

El peor desempeño 1 2 3 4 5 6 7 El mejor
 | | | | | | |

8. Habilidad del equipo para resolver problemas

El peor desempeño 1 2 3 4 5 6 7 El mejor
 | | | | | | |

9. Habilidad del equipo para manejar múltiples tipos de tareas

El peor desempeño 1 2 3 4 5 6 7 El mejor
 | | | | | | |

10. Aporte de cada profesor a los objetivos del equipo

El peor desempeño 1 2 3 4 5 6 7 El mejor
 | | | | | | |

La siguiente parte de la encuesta corresponde a los seguidores, se hace una para cada seguidor.

3. ECUESTADO _____

2

4. GÉNERO _____ 1- HOMBRE, 2- MUJER

5. EDAD _____ años

6. ANTIGÜEDAD EN LA INSTITUCIÓN años

7. FORMACIÓN ACADÉMICA _____ 1-INEXISTENTE, 2-BÁSICO, 3-MEDIO, 4-SUPERIOR

Solo para el COLABORADOR [2,3,4,5,6]:

8. TIEMPO DE TRABAJO CON EL COORDINADOR/LÍDER AÑOS

“Establezca su grado de acuerdo/desacuerdo con la afirmación...”

L.MC-

1. El coordinador del equipo involucra frecuentemente a su personal en importantes procesos de decisión

Completamente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

2. El aprendizaje de un profesor es considerado más una inversión, que un gasto

Completamente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

3. La directiva de la institución mira favorablemente el hacer cambios en cualquier área para adaptarse o mantenerse al frente de nuevas situaciones que se presenten en el ambiente organizacional

Completamente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

4. La capacidad de aprendizaje de los profesores es considerada un factor clave en este equipo de trabajo

Completamente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

5. En este equipo de trabajo, las ideas innovadoras que funcionan son recompensadas

Completamente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

L.SP-

1. Todos los profesores integrantes del equipo tienen un conocimiento general acerca de los objetivos de este equipo de trabajo.

Completamente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

2. Todas las partes que conforman la institución (departamentos, secciones, equipos de trabajo, e individuos) están conscientes de cómo contribuir a alcanzar los objetivos generales.

Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Completamente de acuerdo
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

3. Todas las partes que conforman la institución están interconectadas, trabajando juntas de una manera coordinada.

Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Completamente de acuerdo
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

L.EX-

1. Este grupo de trabajo promueve la experimentación y la innovación como una manera de mejorar los procesos de trabajo

Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Completamente de acuerdo
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

2. Este equipo sigue lo que están haciendo otros equipos e instituciones en el sector, adoptando técnicas y prácticas que cree son útiles e interesantes.

Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Completamente de acuerdo
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

3. Las experiencias e ideas provistas por fuentes externas (asesores, firmas practicantes etc.) son consideradas como un instrumento útil en el aprendizaje en este grupo de trabajo.

Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Completamente de acuerdo
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

4. Parte de la cultura de este equipo y de la institución es que los profesores puedan expresar sus opiniones y hacer sugerencias respecto a los métodos y procedimientos establecidos para la realización de tareas.

Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Completamente de acuerdo
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

L.TR-

1. Errores y fallas son siempre discutidos y analizados en este equipo de trabajo, en todos los niveles.

Completamente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

| | | | | | |

2. Los profesores tienen la oportunidad de hablar entre ellos acerca de nuevas ideas, programas y actividades que puedan ser de utilidad para el equipo y para la institución.

Completamente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

| | | | | | |

3. En este grupo, el trabajo en equipo es la forma en que se trabaja usualmente.

Completamente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

| | | | | | |

4. La institución tiene instrumentos (manuales, bases de datos, archivos, rutinas organizacionales, etc.) que permiten que lo que se ha aprendido en situaciones pasadas permanezca vigente aun cuando los profesores no sean los mismos.

Completamente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

| | | | | | |

“Establezca su grado de acuerdo/desacuerdo con la afirmación...”

TMX-

1. Los compañeros de trabajo en este equipo me ayudan a aprender nuevas formas de hacer las cosas en el trabajo

Completamente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

| | | | | | |

2. Los compañeros de trabajo en este equipo confían en que estaré a la altura de las expectativas de mi trabajo

Completamente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

| | | | | | |

3. Sugiero a mis compañeros en este equipo maneras de mejorar la forma de las hacer las cosas, sin que eso les cause problemas o incomodidades

Completamente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

| | | | | | |

4. Cuando me equivoco en algo, mis compañeros me lo dicen con total naturalidad y sin ningún temor de que me pueda ofender

Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Completamente de acuerdo
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

5. Cuando mis compañeros de trabajo hacen algo mal, yo se los digo con total naturalidad, sin ningún temor de que se puedan ofender

Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Completamente de acuerdo
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

6. Mis compañeros de trabajo en este equipo reconocen mi potencial profesional

Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Completamente de acuerdo
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

7. Mis compañeros de trabajo en este equipo entienden mis problemas

Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Completamente de acuerdo
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

8. Tengo mucha flexibilidad cuando se trata de intercambiar turnos, horas de trabajo o tareas con mis compañeros de trabajo

Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Completamente de acuerdo
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

9. Usualmente, cuando no puedo hacer algo o tengo un problema, pido ayuda a mis compañeros

Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Completamente de acuerdo
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

10. Por lo general, cuando un compañero de trabajo en este equipo no sabe hacer algo o tiene un problema, le ofrezco mi ayuda

Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Completamente de acuerdo
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

11. Si un compañero está saturado de trabajo, por lo general le ofrezco ayuda, aún sabiendo que esas tareas no me corresponden a mí

Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Completamente de acuerdo
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

12. Si estoy saturado de trabajo, mis compañeros de equipo, por lo general, se ofrecen a ayudarme, aunque esas tareas no les correspondan a ellos

Completamente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente de acuerdo

| | | | | | |

**“Califique el desempeño los siguientes aspectos:
1- Lo peor; 4- Neutro (no se percibe cambio); 7- Lo mejor”**

PR.V- Rendimiento de valor aportado por el equipo (comparado con el promedio de la los equipos de la institución durante los últimos tres años)

1. Crecimiento del valor de las aportaciones del equipo

El peor desempeño 1 2 3 4 5 6 7 El mejor

| | | | | | |

2. Productividad (proyectos, aportes / año)

El peor desempeño 1 2 3 4 5 6 7 El mejor

| | | | | | |

3. Eficiencia (proyectos, aportes / profesor)

El peor desempeño 1 2 3 4 5 6 7 El mejor

| | | | | | |

4. Crecimiento de la participación del equipo en proyectos y aportes dentro de la institución

El peor desempeño 1 2 3 4 5 6 7 El mejor

| | | | | | |

5. Desempeño general del equipo

El peor desempeño 1 2 3 4 5 6 7 El mejor

| | | | | | |

PR.O- Rendimiento operativo (comparado con la situación de tres años atrás)

1. Nivel de satisfacción de los padres de familia y estudiantes

1. El peor desempeño 1 2 3 4 5 6 7 El mejor
2. Calidad de la educación impartida
El peor desempeño 1 2 3 4 5 6 7 El mejor
3. Eficiencia del tarabajo que realiza el equipo
El peor desempeño 1 2 3 4 5 6 7 El mejor
4. Productividad de los profesores en el trabajo que realiza el equipo
El peor desempeño 1 2 3 4 5 6 7 El mejor
5. Habilidad para conocer las necesidades del sistema enseñanza-aprendizaje en términos de calidad, costo y tiempo de distribución
El peor desempeño 1 2 3 4 5 6 7 El mejor
6. Tasa de desarrollo de nuevos proyectos, técnicas y métodos
El peor desempeño 1 2 3 4 5 6 7 El mejor
7. Lanzamiento exitoso de nuevos proyectos, técnicas y metodos
El peor desempeño 1 2 3 4 5 6 7 El mejor
8. Tiempo para desarrollar un nuevo producto (proyecto, método o técnica)
El peor desempeño 1 2 3 4 5 6 7 El mejor
9. Habilidad del equipo para aportar a la retención de alumnos en la institución
El peor desempeño 1 2 3 4 5 6 7 El mejor
10. Habilidad para atraer nuevos y mejores alumnos a la insitución
El peor desempeño 1 2 3 4 5 6 7 El mejor

PR.H- Rendimiento de los colaboradores del equipo (comparado con la situación de tres años atrás)

1. Orientación del equipo hacia el alumno

El peor desempeño 1 2 3 4 5 6 7 El mejor

2. Conciencia del equipo sobre la calidad de la educación

El peor desempeño 1 2 3 4 5 6 7 El mejor

3. Conciencia de los elementos costo / eficiencia en el trabajo de equipo

El peor desempeño 1 2 3 4 5 6 7 El mejor

4. Orientación al trabajo en equipo

El peor desempeño 1 2 3 4 5 6 7 El mejor

5. Compromiso del equipo con la institución

El peor desempeño 1 2 3 4 5 6 7 El mejor

6. Disposición del equipo al cambio

El peor desempeño 1 2 3 4 5 6 7 El mejor

7. Disposición del equipo para aprender

El peor desempeño 1 2 3 4 5 6 7 El mejor

8. Habilidad del equipo para resolver problemas

El peor desempeño 1 2 3 4 5 6 7 El mejor

9. Habilidad del equipo para manejar múltiples tipos de tareas

El peor desempeño 1 2 3 4 5 6 7 El mejor
 | | | | | | |

10. Aporte de cada profesor a los objetivos del equipo

El peor desempeño 1 2 3 4 5 6 7 El mejor
 | | | | | | |