



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

Gestión de procesos y la influencia recíproca con la cultura de innovación en  
la Consultora Human Resource DAVI - INTALENT

**AUTOR:**

Eugenio Eliecer Villamar Trejos

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
Licenciada en Psicología Organizacional**

**TUTOR:**

**Chiquito Lazo, Efrén Eduardo**

**Guayaquil, Ecuador**

**2020**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

## CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Eugenio Eliecer Villamar Trejos**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f.   
\_\_\_\_\_

Psic. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, Mgs

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs

Guayaquil, a los 11 días del mes de Septiembre del año 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Villamar Trejos, Eugenio Eliecer**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Gestión de procesos y la influencia recíproca con la cultura de innovación en la Consultora Human Resource DAVI - INTALENT**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 11 días del mes de Septiembre del año 2020**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_

**Villamar Trejos, Eugenio Villamar**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

## AUTORIZACIÓN

Yo, **Villamar Trejos, Eugenio Eliecer**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Gestión de procesos y la influencia recíproca con la cultura de innovación en la Consultora Human Resource DAVI - INTALENT**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 11 días del mes de Septiembre del año 2020**

**LA AUTORA:**

f. \_\_\_\_\_

**Villamar Trejos, Eugenio Villamar**



Guayaquil, 3 de septiembre del 2020

## CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

### INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	<a href="#">Gestión de procesos y la Influencia recíproca con la cultura de Innovación.docx</a> (D78489213)
Presentado	2020-09-02 05:01 (-05:00)
Presentado por	eliecer_2496@hotmail.com
Recibido	efren.chiquito.ucsg@analysis.orkund.com
	1% de estas 38 páginas, se componen de texto presente en 2 fuentes.

**Tema: “Gestión de procesos y la influencia recíproca con la cultura de innovación en la Consultora Human Resource DAVI - INTALENT”**

**Estudiante:**

Eugenio Eliecer Villamar Trejos

**Docente Tutor:** Psic. Org. Efrén Chiquito, Mgs.

FIRMA

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a la fortaleza de mi vida, madre, tu eres quien me ha sostenido y entregado todo sin medir consecuencias ni repercusiones. A mi hermana, la princesa de mi vida, tu a quien admiro por hacer las cosas a su debido tiempo, con esmero, perseverancia y dedicación. A mi ángel, espero que estés orgulloso de mi, te extraño, y gracias por recordarme que siempre debo seguir hacia delante y a mi tutor, Efrén Chiquito, por toda la paciencia y comprensión durante este proceso.

## **DEDICATORIA**

A ti y solo a ti te puedo dedicar esto, te amo mami.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Psic. Elba Bermúdez R, Mgs.**  
REPRESENTANTE DE DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Lcdo. Luis Bonilla M, Mgs.**  
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Psic. Alex Tapia Ubillus, PhD.**  
OPONENTE



# ÍNDICE

<b>Capítulo I: Introducción</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Antecedentes del trabajo de Titulación</b>	<b>2</b>
1.2. Problema	4
1.3. Justificación	4
1.4. Hipótesis	7
1.5. Objetivo General	7
1.6. Objetivos específicos	7
<b>Capítulo II: Marco Teórico</b>	<b>8</b>
2.1. Teorías de la reciprocidad	8
2.2. Teoría General de Sistemas	8
2.3. Modelo teórico kopelman	9
<b>Capítulo III: Marco Conceptual</b>	<b>11</b>
3.1. Definición de Gestión de procesos	11
3.2. Proceso	12
3.3. Características de la gestión por proceso	12
3.4. Objetivos de la Gestión de procesos	13
3.5. Clasificación de procesos	13
3.6. Mapa de actores	16
3.7. Etapas de la gestión de procesos	17
3.8. Importancia De Gestión de Procesos	18
3.9. Definición De Diagrama De Procesos	19
3.10. Beneficios Del Diagrama De Flujo	20
3.11. Simbología de diagramas de procesos	21
3.12. Gestión de calidad – Normas ISO	26
3.13. Principios de la gestión de calidad – ISO 9000	27
3.14. Innovación	28
3.15. Cultura Organizacional	30
3.16. Cultura de Innovación	33
<b>Capítulo IV: Metodología</b>	<b>34</b>
<b>4.1 Método</b>	<b>34</b>
<b>4.2. Grupo objetivo</b>	<b>36</b>
<b>4.3. Muestra</b>	<b>36</b>
<b>4.4. Herramientas e Instrumentos</b>	<b>37</b>
4.4.1. Guía de entrevista semiestructurada de Cultura de Innovación y Gestión de Procesos.	37
4.4.2. Cuestionario FOCUS- 93 adaptado para Cultura de Innovación y Gestión de Procesos	37
4.4.3. Guía de grupo focal semiestructurada de Cultura de Innovación	38
4.4.4. Guía de grupo focal semiestructurada de Gestión de Procesos	38
4.5. Procedimiento	38
<b>Capítulo V: Análisis de los resultados</b>	<b>40</b>
5.1. Análisis de los resultados de la entrevista al Gerente General sobre la Cultura de Innovación y Gestión de Procesos.	40
5.2. Análisis de los resultados del cuestionario FOCUS- 93 adaptado de Cultura de Innovación y Gestión de Procesos	43
5.3. Análisis de los resultados del grupo focal semiestructurada de Cultura de Innovación	44

5.4. Análisis de los resultados del grupo focal semiestructurada de Gestión de Procesos	46
5.5. Análisis de la relación de la cultura de innovación con la gestión de procesos	48
<b>6. Conclusiones</b>	<b>50</b>
<b>7. Recomendaciones</b>	<b>52</b>
<b>9. Bibliografía</b>	<b>56</b>
<b>10. ANEXOS</b>	<b>59</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. PERCEPCIÓN DE LA CULTURA DE INNOVACIÓN.....	45
GRÁFICO 2. PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	46
GRÁFICO 3. PERCEPCIÓN DE LA CULTURA DE INNOVACIÓN Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE PROCESOS.....	51
GRÁFICO 4. CORRELACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LA CULTURA DE INNOVACIÓN Y GESTIÓN DE PROCESO.....	52
GRÁFICO 5. CORRELACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROCESO CULTURA DE INNOVACIÓN.....	52

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. MODELO DE CLIMA, CULTURA Y PRODUCTIVIDAD.....	10
TABLA 2. MAPA DE PROCESOS DE HUMAN RESOURCE DAVI – INTALENT.....	16
TABLA 3. MAPA DE PROCESOS DE LIGNOQUIM.....	17
TABLA 4. SIMBOLOGÍA DE DIAGRAMAS DE PROCESOS.....	21
TABLA 5. SIMBOLOGÍA DE DIAGRAMA DE FLUJO.....	22
TABLA 6. EVOLUCIÓN DEL ABORDAJE EXPLÍCITO DE LA RELACIÓN INNOVACIÓN PROCESOS HUMANOS EN LOS SEMINARIOS DE ALTEC EN SUS EJES TEMÁTICOS.....	30

## RESUMEN

El presente trabajo busca analizar la influencia recíproca entre la gestión de procesos y la cultura de innovación dentro de la consultora Human Resource DAVI. Investigaciones previas han demostrado la relación de la gestión de procesos y la cultura de innovación por ejemplo, Robayo (2015) y Mallar (2010). Por otro lado Naranjo y Calderón (2015) demuestran la relación entre la cultura organizacional y la gestión de procesos. El método utilizado fue un enfoque mixto, se empleó como herramientas cualitativas una entrevista al Gerente General y grupos focales semiestructurados conformado por el Gerente Administrativo y financiero, Asistente Administrativo y Consultores, en cuanto a la herramienta cuantitativa se aplicó una encuesta para medir el nivel de la percepción de las variables. La investigación posee un diseño no experimental transversal, debido a que las variables fueron observadas y analizadas en un solo momento. Durante el análisis de resultados para determinar la existencia de una relación se utilizó el coeficiente de Pearson y la determinación, por otra parte para evidenciar su reciprocidad el cálculo fue realizado entre la gestión de procesos con la cultura de innovación y viceversa. Tanto el valor del coeficiente de Pearson como la determinación fue de 1, evidenciando una influencia recíproca positiva entre las variables Se concluye que la organización posee características bien definidas de la gestión de procesos, rasgos de cultura de innovación y la existencia de un influencia recíproca entre las variables y se recomienda potenciar la cultura de innovación trabajando a la par con la gestión de procesos como ente regulador del cambio.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión de procesos, Cultura de Innovación, Coeficiente de Pearson, Reciprocidad, Enfoque mixto, Método transversal.

## **ABSTRACT**

This work seeks to analyze the reciprocal influence between process management and the culture of innovation within the Human Resource DAVI consultancy. Previous research has shown the relationship between process management and the culture of innovation, for example, Robayo (2015) and Mallar (2010). On the other hand, Naranjo and Calderón (2015) show the relationship between organizational culture and process management. The method used was a mixed approach, an interview with the General Manager and semi-structured focus groups made up of the Administrative Manager and financed, Administrative Assistant and Consultants were used as qualitative tools, as for the quantitative tool a survey was applied to measure the level of the perception of variables. The research has a non-experimental cross-sectional design, because the variables were observed and analyzed in a single moment. During the analysis of results to determine the existence of a relationship, the Pearson coefficient and the determination were used, on the other hand, to show its reciprocity, the calculation was made between the management of processes with the culture of innovation and vice versa. Both the value of the Pearson coefficient and the determination was 1, showing a positive reciprocal influence between the variables. It is concluded that the organization has well-defined characteristics of process management, innovation culture traits and the existence of a reciprocal influence on among the variables and it is recommended to promote the innovation culture working in tandem with the management of processes as a regulator of change.

**KEY WORDS:** Process management, Culture of Innovation, Pearson's coefficient, Reciprocity, Mixed approach, Cross-sectional method.

## **Capítulo I: Introducción**

### **1.1. Antecedentes del trabajo de Titulación**

Hoy en día existen dos variables que aunque parezcan que se encuentran distanciadas por sus características, definición o concepto, en realidad están relacionadas. Por una parte la Gestión de Procesos, que involucra la estructura, rigidez o inflexibilidad de una organización, y por otra parte la Cultura de Innovación, que se constituye con la creación, mejora y optimización de una organización. En este trabajo se investigará sobre la influencia y posible reciprocidad de estas dos variables.

En la actualidad cada organización debe afrontar los retos diarios que traen los cambios y avances dentro de las empresas, obligando constantemente a estar preparados para estos acontecimientos y evaluando la capacidad de respuesta de cada actor a la hora de asumir estrategias, el entorno y sus cambios constantes hacen que la innovación sea la principal opción estratégica para el futuro, y de esa manera conseguir competitividad o simplemente supervivencia.

Los cambios en las organizaciones deben venir acompañados de soluciones desarrolladas a lo largo del tiempo, que ayudan a obtener una permanencia económica y una estabilidad social. Para ello, hay varias maneras de realizarlo. Por un lado, la cultura de innovación que es para muchos su principal aliado, opta por direccionar los recursos de una empresa a la creación de valor, fomenta la creatividad, el emprendimiento y el uso de la tecnología como herramienta para el desarrollo económico y social. Por otro lado, la gestión de procesos es una estrategia que brinda soluciones que se caracterizan por gestionar toda la organización a través de un flujo, orientado y definido como una serie de actividades que añaden valor a los requerimientos para obtener resultados que satisfagan los requerimientos del cliente interno y externo.

El cambio en la actualidad es constante, es dinámico pero sobre todo impredecible, es decir, las necesidades del entorno y clientes, generaciones, optimizaciones, innovación y sucesos que influyen directamente en las personas y luego las personas generan los constantes cambios dentro de la cultura de la organización. Es por ello que las organizaciones están obligadas a empatizar con los cambios para generar competitividad e ir generando la adaptación requerida para la supervivencia.

La cultura organizacional se puede entender como aquellos valores, principios o creencias fundamentales que se comparten entre los miembros de una organización y, por tanto, se convierte en uno de los factores prescindibles para determinar su éxito o su fracaso. Hay que mencionar que uno de los elementos que componen a la cultura es su estructura y dentro de la estructura se encuentran los procesos, los cuales constituyen una herramienta para mejorar el flujo de trabajo y por tal motivo la gestión de procesos es uno de los elementos de mayor influencia para determinar la naturaleza o tipo de cultura organizacional.

La gestión de procesos de las organizaciones debe ofrecer una respuesta tanto a la impredecibilidad de los mercados como a las oportunidades existentes en la actualidad. El mundo ha cambiado, ya no es el mismo que hace unos años donde todo era mucho más estable y predecible. Por lo tanto, en un entorno impredecible de los mercados, ahora existen una serie de factores externos que obligan a las organizaciones a gestionar sus procesos de una forma diferente, de una forma abierta, ya no es únicamente la gestión de procesos una actividad específica del departamento de Investigación y Desarrollo en las organizaciones, más bien involucra y forma parte de la gestión cada departamento, área, subárea, grupos e individuos de la organización.

La organización Intalent es la empresa objeto de estudio de esta investigación, su actividad es la consultoría de recursos humanos, cuenta con una estructura conformada por una Gerencia General, una Gerencia Administrativa y Financiera, una Asistencia Administrativa, una Coordinación de Capacitación, dos Consultores de Selección y un Consultor de Procesos.

La empresa objeto de estudio es la consultora Human Resource DAVI, o como será nombrada durante lo largo de la investigación Intalent. La consultora Intalent tiene dos años en el mercado. Actualmente brinda servicios de consultoría en las áreas de selección de personal que se realiza a nivel nacional a través de herramientas tecnológicas, que les permite llegar a cualquier lugar del país de la manera más eficiente con especialización de Assessment Center y la prueba Tablero Numérico observacional (TNO) y programas de capacitación certificados por la SETEC con capacitadores nacionales e internacionales con amplios conocimientos. Adicionalmente, ofrece el servicio de gestión de procesos para dar solución a las demandas del mercado referentes al diseño de diagnóstico, desarrollo de flujos, propuestas de mejora y desarrollo de manual de procedimientos, y por último el más



reciente servicio es el de contención psicológica, el cual es una alternativa de atención corporativa a los sucesos relacionados a la pandemia Covid-19.

Intalent es una empresa cuya misión consiste en “descubrir y desarrollar el talento apoyados en procesos innovadores y de vanguardia”, es por ello que busca generar una cultura, mientras que su visión es “Ser reconocidos por atraer el mejor talento para la transformación de las organizaciones”. Durante el último año se han implementado metas con recompensa por objetivos, lo cual ha potenciado que la organización se desarrolló como una cultura de resultados, pero la finalidad de dicha estratégica es la resolución de cuellos de botella a través ideas innovadoras.

## **1.2. Problema**

Por medio de una entrevista realizada en marzo del 2020 al Gerente General durante el diagnóstico de la organización donde se efectuó el presente estudio, se identificó que Intalent es una consultora cuya cultura organizacional está orientada a los resultados, partiendo del cumplimiento de sus diferentes procesos a nivel estratégico, claves y de apoyo.

La visión del Gerente General, no es la de solo desarrollar una cultura de resultados por el cumplimiento de procesos, sino que los resultados lleguen por medio de procesos innovadores propuestos por sus colaboradores de manera sistemática, que se transforme en un supuesto básico de la cultura de Intalent, en otras palabras, lo cual pretende desarrollar estrategia fundamental para el crecimiento del negocio, su actual posicionamiento en los mercados donde se desenvuelven. que a través de una cultura de innovación, se generen mejores procesos, establecer los lineamientos, “reglas del juego” y motivar a los colaboradores a desarrollar nuevas y mejores formas de realizar sus actividades

## **1.3. Justificación**

La falta de una cultura de innovación en la consultora Intalent ha genera inconvenientes el los diferentes servicio y procesos internos, produciendo descontentos de los clientes internos por que sienten que tienen que para lograr obtener bonificaciones se debe cumplir con el proceso de una forma y en tiempos fijos, volviendo monótono la activada que se desempeña, por otra parte el cliente externos no obtiene los tiempos fijados, por reprocesos que se generan en el servicio, el único estudio sobre la cultura de Intalent se ha realizado a partir de este proyecto por su reciente creación por lo que la empresa no sentía la necesidad

de realizar un estudio de su cultura. Se puede observar una cultura de resultados en Intalent, a través de incentivos por el cumplimiento de metas, objetivos y procesos, pero no se considera que la generación que trabaja en Intalent corresponde a un 85% de millennials por lo que sus necesidades, interés, objetivos e incluso personalidad está orientada a una cultura diferente, y a pesar que desde la gerencia se muestra abierta a que los colaboradores innoven, no se hace por el riesgo que trae innovar, el cual involucra no generar resultados, por consecuencia, se genera un ciclo vicioso en el que el colaborador cumple, el cliente obtienen el servicio con reprocesos generando molestias, y a su vez el descontento de la gerencia.

A lo mencionado en el párrafo anterior, Intalent al igual que otras organizaciones producto de la crisis sanitaria se ha visto en la obligación de generar cambios, es por ello que al no haber clientes no es posible generar resultados, y esto obliga a la organización a innovar, si no se innova en estos momento es sinónimo de perecer, pero desde el lado optimista para una organización que quiere cambiar de resultados a innovación, está crisis le está dando a los colaboradores la oportunidad de innovar sin la preocupación de no generar lo que se espera. Investigaciones previas han demostrado la relación que hay entre los procesos y la cultura, particularmente en la cultura de innovación (Robayo, 2015; Mallar, 2010). Otras investigaciones detallan por su parte la relación mediadora entre la cultura organizacional y la gestión de procesos (Naranjo y Calderón 2015).

El interés del presente trabajo está fundamentado en poder brindar una solución a la problemática en curso dentro de la consultora Intalent, la falta de una cultura de innovación, la cual es producto del desarrollo de procesos ineficientes debido al crecimiento desestructurado en los últimos dos años de la organización, que si bien en un principio funcionaba con los clientes a los cuales se les brindaba el servicio, ahora causan inconveniente y re-procesos que generan inconformidad del cliente, pérdida de recurso humano y financiero para Intalent.

Intalent presenta actualmente problemas dentro de su gestión de procesos. En diciembre del 2019 a través de grupos focales se identificó que no posee procesos definidos y compartidos con sus colaboradores. Uno de los problemas identificados es el deficiente proceso del servicio de reclutamiento y selección, el cual representa el 60 % de sus ingresos mensuales, y estos se han venido desarrollando por la falta de contratos de servicios, es decir la mayoría de las negociaciones comerciales, nacen de la informalidad del Gerente General, por contactos o referidos, causando inexistencias de cláusulas que permitan

negociar, el cliente solo piensa en la respuesta del servicio y por cuidar la imagen de la organización se deben cumplir sin considerar en su totalidad el costo del proceso y si este excede el del servicio.

Otra problema identificado es la indefinición del perfil duro al momento de levantar el perfil con el cliente, a pesar de que se cuenta con un formato establecido, el desconocimiento del perfil duro dentro del mercado laboral genera que iniciado el proceso de búsqueda y reclutamiento no rinda candidatos porque el perfil realmente es carente en el mercado, por lo que genera la necesidad de redefinir el perfil, perdiendo tiempo y recurso de Intalent. Y así entre otras causantes que generan reproceso en el servicio de selección. Y así pasa con los demás procesos claves de la organización y a su vez con los de apoyo.

Souto (2015) determina que “la dirección del personal tiene una relevancia crítica en el desarrollo de una cultura de innovación, al permitir la dirección, motivación y recompensa de su gente en la consecución de innovaciones” (p. 61). Cuando una organización quiere implementar la innovación, su centro de atención suele ser el área clave de la organización, sea este un producto o un servicio. Para Intalent es imprescindible generar el proyecto en base a la gestión de procesos y de tal manera structure y sirva como pauta inicial para el desarrollo del camino hacia los procesos innovadores y desencadene en la cultura de innovación.

La necesidad de esta investigación para la empresa es poder orientarla hacia una cultura de innovación a través de una metodología de gestión de procesos que permita a la consultora de manera interna afianzar y concientizar la interrelación de las funciones y actividades de cada uno de sus colaboradores y de manera externa conservar y fidelizar a sus actuales clientes, así también podrá evitar que el mayor músculo de ingresos se vea afectado por problemas, retrocesos, desconocimientos de información o incumplimiento de tiempos.

En cuanto a la magnitud del presente trabajo existe toda la predisposición de la organización y de la gerencia, debido a que ven como una prioridad generar un cambio a partir de un diseño estructurado en los procesos a nivel estratégico, claves y de apoyo. En cuanto a la línea de investigación que se maneja en este trabajo de titulación es el cambio Organizacional.

## **1.4. Hipótesis**

Por el interés de investigar la existencia sobre la influencia y posible reciprocidad entre la gestión de procesos y como desemboca en la cultura organizacional en la empresa objeto de estudio, debido al cambio que trae consigo la gestión de procesos y la modificación en el estilo de cultura organizacional dentro de Intalent, en el presente trabajo de titulación se plantean las siguientes hipótesis:

- Hipótesis 1: Existe una relación mediadora de la gestión de procesos con la cultura de innovación.
- Hipótesis 2: Existe una relación mediadora de la cultura de innovación con la gestión de procesos.

## **1.5. Objetivo General**

El presente trabajo de titulación detalla el objetivo general que va alineado a las dos variables estudiadas, gestión de procesos y cultura de innovación

- Demostrar la relación mediadora de la gestión de procesos y su relación recíproca con la cultura de innovación.

## **1.6. Objetivos específicos**

A través del proyecto de trabajo de titulación se pretende lograr y exponer a lo que se quiere llegar, los objetivos que se aspira tener en las diferentes fases de investigación, a continuación se detallan los objetivos específicos:

- Analizar las características de la gestión por proceso dentro de Intalent..
- Identificar el tipo de cultura organizacional dominante y latente de Intalent.
- Identificar la relación mediadora y recíproca entre la gestión de procesos y el tipo de cultura organizacional.

## **Capítulo II: Marco Teórico**

### **2.1. Teorías de la reciprocidad**

La reciprocidad está determinada por un sistema de prestaciones mutuas que se entregan entre dos personas, grupos, poblaciones, variables, etc. Estas prestaciones son una transacción simétrica de bienes y servicios, requeridas para cada una de las partes involucradas. Cada parte tiene la obligación de dar, para obtener el beneficio de recibir. En otras palabras, la reciprocidad es una relación de intercambios entre las partes a fin de satisfacer sus necesidades.

Gouldner (1960) quien parte de que la reciprocidad responde a una norma universal soportada por dos premisas socialmente condicionadas. Este comportamiento surge, a decir del autor, de la internalización de una norma que obliga al receptor a retribuir al benefactor. Gouldner afirma también que la norma de la reciprocidad juega un rol muy importante en la estabilización de las relaciones humanas en una sociedad porque “genera motivos para regresar los beneficios aún cuando las diferencias de poder puedan invitar la explotación....Esta norma sirve para inhibir la emergencia de las relaciones de explotación”. (p. 174).

Por lo tanto, a partir de lo mencionado por Gouldner se entiende que una relación es producto del intercambio de dos variables, donde la primera genera una ayudando a la otra y como retribución la segunda contesta a la primera, por tal motivo se considera que el receptor de la primera ayuda (segunda variable) tendrá una respuesta recíproca.

### **2.2. Teoría General de Sistemas**

Esta teoría de los sistemas se basa en tres premisas básicas y en dos tipos de aportes. Las tres premisas básicas son las siguientes:

En la primera premisa el fin último es el objetivo planteado, es decir cada sistema realiza tareas con la finalidad de lograr sus metas en representación de una dependencia superior, a la cual pertenece. Partiendo de esa idea, se entiende por ejemplo que se ejecutan funciones o actividades en relación a la dependencia donde se trabaja, la cual se está integrada como un sistema y al simultáneamente es parte del sistema de gobierno estatal.

La segunda premisa es sobre los beneficios que presentan las funciones en un determinado sistema, es importante entender que de ella se manifiesta que cada organización, grupo y persona física tengan acceso al fruto que ofrece el sistema. Esto se aplica al ejemplo

anterior, es decir también es aplicable a la dependencia ya mencionada, ya que las organizaciones, grupos e individuos pueden ser beneficiarios del fruto del sistema.

Finalmente, la tercer premisa, hace referencia a la influencias que existen entre la estructura y las funciones que se lleva a cabo en el sistema, se entiende a la estructura como el esqueleto que conforma la organización, que se interrelacionan con las ideas de los distintos sectores como gerencias, departamentos, áreas o divisiones. Llevado al ejemplo se entiende que la estructura bien definida permite lograr los objetivos planteados por la naturaleza del sistema.

La organización es un sistema conformado por una estructura organizada y funcional, se adapta a un conjunto de reglas jurídicas, técnicas, sociales, éticas, posee objetivos a alcanzar, propone control de sus actividades y procesos. Siendo las organizaciones un sistema, estas proponen un conjunto de elementos comunes, para esto Climent (2010) determina:

- 1) Insumos. Elementos que entran a un sistema, sin desnaturalizarlo, para activar, modificar o alimentar un proceso, dar lugar a cambios, resultados o productos específicos, y permitir así, la función adecuada del propio sistema.
- 2) Proceso. Conjunto de etapas o fases sucesivas por las que se transforma un insumo en producto, mediante la aplicación de habilidades, métodos y prácticas específicas.
- 3) Productos. Bienes o servicios que resultan de uno o más procesos productivos.
- 4) Retroalimentación. Retorno de una porción de los productos, de uno o más procesos, a los insumos.
- 5) Contexto. Ambientes o medios donde tienen lugar los eventos de especial interés para una organización. (p. 390)

Arnold y Osorio (1998) determinan que “la teoría general de sistemas (TGS) se presenta como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad y, al mismo tiempo, como una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo transdisciplinarias”(p.40).

### **2.3. Modelo teórico kopelman**

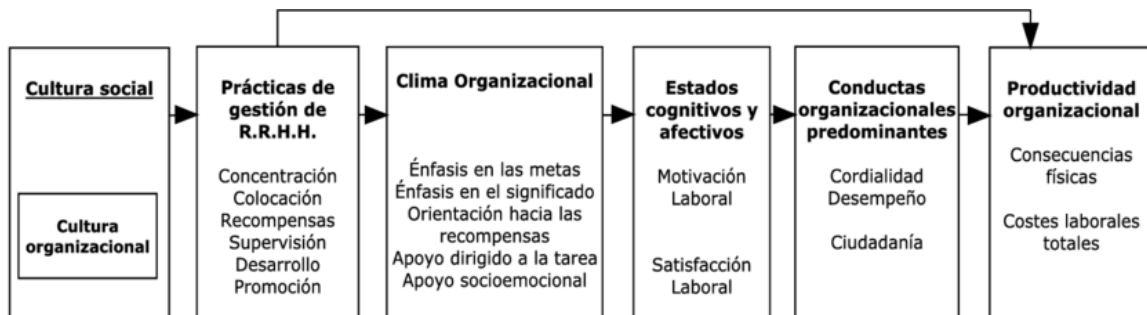
Dado que las organizaciones están sujetas a los mismos valores sociales, normas y leyes, deberíamos esperar similitudes entre las organizaciones en la forma en que

administran sus recursos humanos. Por lo tanto, las diferencias en la cultura organizacional dentro de una sociedad pueden tener menos poder explicativo del que algunos han afirmado. (Kopelman, 1990, p.290).

Desde una perspectiva general, todas las organizaciones operan dentro de un contexto cultural único, y aquel contexto se distribuye en los niveles culturales, artefactos visibles, valores compartidos y supuestos básicos. Si es factible que existan ciertas similitudes entre los distintos contextos culturales en cada organización, las diferentes culturas producen un encadenamiento único de influencias.

Las diferencias sociales pueden tener un impacto mayor que las diferencias organizacionales en la determinación de la naturaleza de las prácticas de gestión de recursos humanos de una organización determinada. De ninguna manera esto significa que las organizaciones no tengan diferencias en sus culturas” (Kopelman, 1990, p.290).

Tabla 1. Modelo de clima, cultura y productividad



Elaborado por: Kopelman (1990)

Kopelman presenta la tabla del modelo de clima, cultura y productividad para demostrar cómo la cultura va a determinar los pasos a seguir dentro de una organización y cómo las prácticas del talento humano debe definir sus estrategias para trabajar el clima, el estado cognitivo y afectivo de los colaboradores el cual está estrechamente vinculado con la motivación y satisfacción de los colaboradores, y como se muestran en comportamientos dentro y fuera de la organización para finalmente determinar la productividad de una organización

## Capítulo III: Marco Conceptual

### 3.1. Definición de Gestión de procesos

Hammer y Champy (1993) manifiesta que: “Un proceso es una serie organizada de actividades relacionadas, que conjuntamente crean un resultado de valor para los clientes” (p. 22). Por otra parte, Pall (1986) define un proceso como: “La organización lógica de personas, materiales, energía, equipamiento e información en actividades de trabajo diseñadas para producir un resultado final requerido (producto o servicio)” (p. 14).

La gestión de procesos estudia las actividades de cada uno de los colaboradores, busca identificar la esencia y profundidad de cada acción, como está se interrelación con otras, sus involucrados, los aprobadores, autorizados, los gestores y de tal manera visualizar la utilidad o poca utilidad de las acciones, para conseguir un proceso lógico que cree un valor para el cliente interno y externo.

García, Quispe, Ráez (2003) afirma que “una organización o cualquier parte de ella, proporciona una serie de servicios (o productos) que consume un cliente (interno o externo). Para la entrega de dicho servicio (o producto) las organizaciones ejecutan un proceso”. (p.89)

Por su parte, Carrasco, (2011), expresa que la gestión por procesos es:

Una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores, (p. 85).

Según la Norma Internacional UNE-EN-ISO 9000:2000 manifiesta que:

Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados, puede considerarse un proceso. Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. (p. 26)



Desde el análisis de las diferentes definiciones de gestión de procesos se puede concluir que la variable es una herramienta lógica diseñada para la intercomunicación y relación entre los componentes de una actividad, sean estos, persona, materiales, información, técnica, energía y equipos para el cumplimiento de metas y objetivos.

### **3.2. Proceso**

La palabra proceso proviene del latín processus que significa: avance, progreso.

Se define un proceso como “Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs)” (Mallar, 2010, p.7).

De esta manera se entiende que cada actividad que realiza un colaborador dentro de una organización, forma parte de un proceso, y éste se vincula a otros procesos de otros colaboradores, de otros áreas, de otros departamento en toda la organización generando un red la cual no debe ser simbolizada con la de una araña la cual puede ser confusa, sino más bien un red inalámbrica directa, sin errores, si pérdida de recursos o tiempo.

### **3.3. Características de la gestión por proceso**

La Gestión de los procesos posee las siguientes características:

- Analiza las limitaciones de la organización de tipo funcional vertical para contribuir a la competitividad empresarial
- Identificar la existencia de los procesos internos y los respectivos factores críticos para proporcionar una ventaja competitiva
- Medir la relación calidad –costo –plazo para desarrollar una relación a la generación del valor agregado para el cliente a través de la identificación
- de las necesidades para orientarlas a la organización
- Delegar responsabilidades en cada proceso a las personas
- En cada proceso establecer los indicadores de funcionamiento, de objetivos para mejorar
- Evaluación de las capacidades de cada uno de los procesos para satisfacer cada uno de los requerimientos del cliente
- Mantener los costos bajo control para reducir la variabilidad en los procesos
- Mejorar el funcionamiento de los procesos de forma continua limitando la

variabilidad común

- Medir el grado de evaluación del desempeño personal y el grado de satisfacción del cliente interno o externo
- Orientación interna al producto y orientación externa al cliente
- Fusionar las personas hacia la acción para mejorar la forma de trabajar a nivel interno
- Compromiso hacia los resultados y cumplimientos
- Procesos enfocados a los clientes y su satisfacción
- Apoyo frente a jerarquización y control de los procesos
- Responsabilidad sobre el proceso frente a autoridad jerárquica funciona (Guanín A y Andrango, 2015, p.17)

### **3.4. Objetivos de la Gestión de procesos**

Guanín y Andrango (2015) determina los siguientes puntos como los principales objetivos de la gestión de procesos

- Reducción de los costos los cuales resultan ser innecesarios y que no generan valor
- Disminuir los plazos para la entrega para mejorar la calidad, el valor que los clientes perciben
- Agregar las actividades que generen un valor adicional al servicio, el cual sea fácil de percibir por el cliente ( p.17).

Para decirlo de otra manera el principal objetivo de la gestión de proceso es el incremento de la productividad y los niveles de satisfacción para obtener los resultados u objetivos planteados.

### **3.5. Clasificación de procesos**

Hammer y Champy (1993) citan que los procesos se clasifican en:

- Procesos operativos  
Son aquellos cuyo producto es el resultado de las secuencias de un valor agregado en la organización para satisfacer las necesidades de los clientes. En este tipo de procesos se puede identificar a los siguientes:
  - ❖ Conocimiento del mercado, clientes, necesidades, requerimientos, y expectativas.
  - ❖ Diseño de productos/servicios.

- ❖ Comercialización, venta de los productos servicios
- ❖ Producción, ejecución de productos y servicios.
- ❖ Facturación y servicio a los clientes.
- Procesos de apoyo
 

Son los que son reconocidos como esenciales que permiten y generan una gestión para los procesos operativos. En este tipo de procesos se identifica los siguientes:

  - ❖ Reclutamiento del personal.
  - ❖ Formación.
  - ❖ Mantenimiento y apoyo
  - ❖ Información
  - ❖ Compras
- Procesos estratégicos:
 

Son los que se reconocen como las actividades que son realizadas por los gestores para dar soporte a los procesos de apoyo y operativos. En este tipo de procesos de identifica los siguientes:

  - ❖ Establecimiento de metas
  - ❖ Presupuesto, distribución de los recursos
  - ❖ Auditorías, revisiones del sistema de la calidad
  - ❖ Procesos formales de planificación. (p. 22)

Para comprender el concepto de Proceso, es necesario diferenciar entre los dos tipos que manejan las organizaciones:

- Procesos de negocio
  - Procesos Estratégicos: Incluyen procesos relativos al establecimiento de políticas, fijación de objetivos, asegurar la disponibilidad de los recursos.
    - Son el punto de partida de cada organización, dan las directrices a los demás procesos y están muy determinados a lo que la organización hace, pretende realizar o llegar hacer, en otras palabras se rigen por la misión y visión organizacional.
  - Procesos claves: Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado

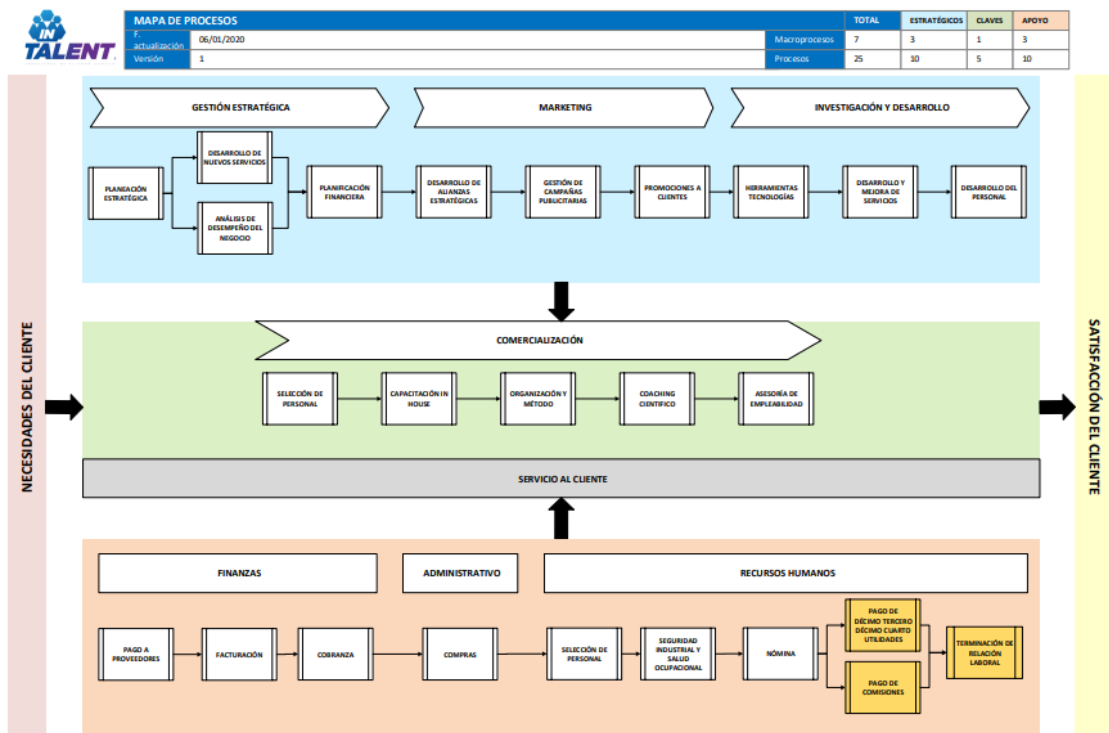
para cumplir con el objeto social de la empresa.

- Es el core de la organización, sean estos productos, servicio, o bienes, suelen estar centrados en la parte comercial (venta, servicio, post-servicio) de la organización y tienen estrecha relación con la satisfacción del cliente. Es la actividad principal de la organización según el esquema de Porter.
- Procesos de administración
  - Procesos de apoyo: Pertenecen a este grupo los procesos que provisionan de recursos que son necesarios para cumplir con los demás procesos.
    - Es la parte administrativa de toda organización, no suelen estar ligados a la misión y visión, pero sin los cuales una organización no puede funcionar, entre ellos tenemos compras, facturación, conciliación, nómina, etc.

### 3.6. Mapa de actores

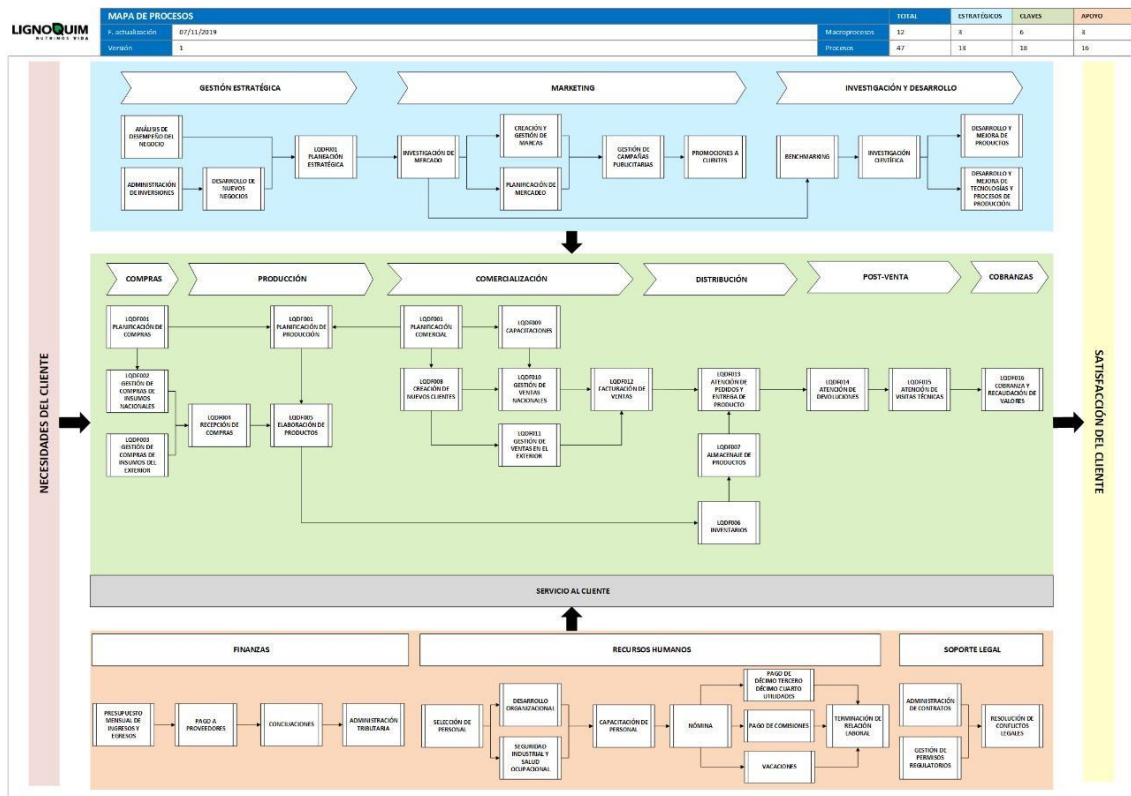
En la gestión de procesos el mapa de actores es la visualización de procesos estratégicos, claves y de apoyo para entender su secuencia lógica. Unidad de Planificación Institucional (2015) mencionar que el mapa de actores es “una de las maneras más efectivas de lograr una visión general es el levantamiento de un mapa de procesos que presente los procesos que conforman la organización y sus relaciones principales” (p.4).

Tabla 2. Mapa de procesos de Human Resource DAVI - Intalent



Los mapas de actores permiten la visualización de los procesos estratégicos (celeste) claves (verde) y apoyo (salmón), y cómo estos se dividen en los macro-procesos y microprocesos, se muestra el input que son las necesidades del cliente y el output correspondiente a la satisfacción del cliente.

Tabla 3. Mapa de procesos de Lignoquim



### 3.7. Etapas de la gestión de procesos

- Diagnóstico, formación y participación

El diagnóstico es aquella fase en la que engloba la recolección de información, a través de distintas herramientas como entrevista, encuestas, grupos focales, etc. De tal manera se puede encaminar hacia la comprensión del proceso actual de la organización, identificar los riesgos, peligros, problemas y a partir de esas oportunidades proponer las mejoras del proceso.

- Identificación de los procesos y definición de las fronteras de cada uno

En este paso se debe describir el nombre del proceso, los involucrados, las actividades, formatos, políticas y reglamentos de ya existir y con cuáles procesos se interrelacionan y los límites del proceso.

- Selección de los procesos clave

El establecimiento de todo los procesos que involucran la interacción, satisfacción y la imagen de la empresa con el cliente, estos procesos son los que generan ese valor agregado a las compañías y llevan a constituirse como empresa exitosas.

- Nombrar al responsable del proceso

Es el responsable por velar que se cumple el proceso a cabalidad, no necesariamente debe ser un jefe, por ejemplo una asistente contable debe velar por que su proceso de facturación sea el adecuado, pero para ello debe exigir que las demás personas que puedan estar involucradas en el proceso cumplan con sus asignaciones.

- Revisión y análisis de los procesos y detección de los problemas

Luego del proceso del diseño del proceso actual se realiza la identificación de problemas, cuello de botella, peligros, puntos en blanco e inconvenientes que entorpecen o retrasan el proceso.

- Corrección de los problemas

Esta etapa es aquella que busca convertir los problemas que puede presentar los procesos y estos se convierten en puntos de mejora, de tal manera se logra determinar un nuevo flujo con las correcciones con la finalidad de optimizar los procesos.

- Establecimiento de indicadores

Es importante medir periódicamente los procesos, entender que se están cumpliendo de la manera establecida y fomentar que no solo se cumplan sino que sigan el curso de la mejora a través de la innovación.

### **3.8. Importancia De Gestión De Procesos**

La gestión de procesos dejó de ser una posibilidad dentro de las organizaciones a una importante estrategia para el cambio, mejora e innovación. Cada vez que un producto o servicio es creado dentro de las organizaciones con énfasis en sus procesos, estos deben cumplir con la eficacia, eficiencia y estar ligados a una mejora continua la cual debe ser responsabilidad de los colaboradores de que el producto o servicio se sostenga de manera productiva, competitiva y con un alto grado de calidad.

La gestión basada en los procesos, surge como un enfoque que centra la atención sobre las actividades de la organización, para optimizarlas (...) se considerará a la organización como una red de procesos interrelacionados o interconectados, donde la estructura organizativa vertical clásica, eficiente a nivel de funciones, se orienta hacia una concepción horizontal, desplazándose el centro de interés desde las estructuras hacia los procesos, como metodología para mejorar el rendimiento, concentrándose en el diseño disciplinado y cuidadosa ejecución de todos los procesos de una organización. (Mallar, 2010, p.2).

De esta manera se debe entender que la importancia de la gestión de proceso radica en descentralizar la estructura piramidal clásica, y manejar una estructura descentralizada en horizonte, dado a que los procesos no son actividad rígida de orden, cumplimiento y obediencia, si bien es un diseño disciplinado y debe ser cuidadosamente ejecutado, involucra la intercomunicación entre los distintos actores, áreas y todo el conglomerado organizacional, complementando esta idea aparece nuevamente Mallar (2010) en su trabajo la gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente donde indica que “Así se llega a la Reingeniería de Procesos que se apoya en el cambio que va desde una consideración estática, orientada a las estructuras, hacia una nueva orientada a la dinámica y a los flujos que crean valor” (p.6).

Empresas líderes aplicaron el cambio organizativo, individualizando sus procesos, eligiendo los procesos relevantes, analizándolos y mejorándolos y finalmente utilizando este enfoque para transformar sus organizaciones. Luego de los buenos resultados logrados, aplicaron la experiencia obtenida para optimizar el resto de sus procesos en toda la organización. (Mallar, 2010, p.6)

Este estudio se está realizando a mediados de año 2020, atravesando una crisis sanitaria mundial, donde el mundo en general se ha visto afectado, en especial el ámbito laboral, las estadísticas de desempleo están por los suelos, y las organizaciones no tiene como costear sus procesos actuales, estos deben ser mejorados, para que rindan de una mejor manera, ya sea en costo, manos de obra o innovando, es por ello que Mallar (2010), hace una década atrás, expresó que “la metodología de aplicación de la gestión basada en procesos se trata de una herramienta de gestión adecuada para el momento actual, constituyéndose con fuerza como una alternativa exitosa para la obtención de resultados cada vez mejores”(p.2).

Así el modelo de Gestión basada en los Procesos, se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders –clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad,– y a que hace la empresa para satisfacerlos (Mallar, 2010, p.5).

### **3.9. Definición De Diagrama De Procesos**

El diseño de un diagrama de flujo genera una descripción visual para las actividades implicadas en el proceso según la secuencia y relación entre cada uno de las actividades, para facilitar una rápida comprensión de las mismas, cuál su relación entre ellas, el flujo de la información, los materiales, los procesos, el número de pasos para el proceso,



operaciones interdepartamentales para seleccionar los adecuados procesos de indicadores.

En la década de los 90 siendo una de las primeras definiciones conceptuales acerca de los diagramas de procesos, la cual la define como una descripción visual de las actividades, para un fácil y rápido entendimiento, describiendo los involucrados, la información, los requisitos que se requiere para cumplir a cabalidad una gestión. Nuevamente Guanín y Andrango (2015) define que “un diagrama de procesos se considera como una representación gráfica de cada uno de los pasos que siguen una secuencia de actividades en un proceso o procedimiento para la identificación con el empleo de símbolos según sea la naturaleza” (p.23).

### **3.10. Beneficios Del Diagrama De Flujo**








Se debe realizar el diagrama de flujo de los procesos, a partir del diagnóstico, levantamiento de información y participación, permitiendo encontrar los diferentes errores y problemas dentro de los flujos por ejemplo poco seguimiento, fallos de comunicación, actividades compartidas y diferentes formas de proceder sin una estandarización.

Luego del proceso del diseño del proceso se realiza la identificación de problemas, cuello de botella, peligros, puntos en blanco e inconvenientes que entorpecen o retrasan el proceso, de tal manera se buscan estos problemas que se convierten en puntos de mejora, de tal manera se logra determinar un nuevo diagramas de flujos optimizados los procesos. Ramonet (2013) comenta que “los diagramas de flujo son, con toda seguridad, el método más extendido y popular para realizar el diseño de procesos. Su simplicidad y versatilidad han contribuido notablemente a su difusión” ( p.1).

### 3.11. Simbología de diagramas de procesos





La elaboración de los diagramas de flujo de proceso comienza con la simbología de inicio a un proceso, sigue la secuencia con la señalización hacia dónde se encamina a través de la descripción de las actividades, decisiones, documentos, conector, documentos y el fin del proceso.







Tabla 4. Simbología de diagramas de procesos








	Indica el inicio o fin de un proceso
	Indica cada actividad que necesita ser ejecutada
	Indica un punto de toma de decisión
	Indica la dirección de flujo
	Indica los documentos utilizados en el proceso
	Indica una espera
	Indica que el flujograma continua a partir de ese punto en otro circulo, con la misma letra o número, que aparece en su interior



Elaborado por Eugenio Villamar (2020)



Tabla 5. Simbología de Diagrama de Flujo

Símbolo	Símbolo Nombre (Alias)	Símbolo Descripción
<b>Proceso / Símbolos Operación</b>		
	Proceso	Mostrar un proceso o paso de acción. Este es el símbolo más común en los diagramas de flujo de procesos y mapas de procesos de negocio.
	Proceso predefinido (Subrutina)	Un símbolo predefinidos proceso es un marcador de otra etapa del proceso o una serie de medidas de flujo del proceso que están formalmente definidos en otros lugares. Esta forma normalmente representa subprocesos (o subrutinas en diagramas de flujo de programación). Si el subproceso que se considera "conocida", pero en realidad no se define en un procedimiento de proceso, instrucciones de trabajo, o algún otro proceso de diagrama de flujo o la documentación, entonces es mejor no utilizar este símbolo, ya que implica un proceso definido formalmente.
	Suplente Proceso	Como su nombre lo sugiere la forma, este símbolo de diagrama de flujo se utiliza cuando el paso de flujo del proceso es una alternativa a la etapa del proceso normal. Las líneas de flujo en un paso de flujo de procesos alternativos son generalmente discontinuas.
	Retraso	El símbolo de diagrama de flujo de retardo representa un período de espera que es parte de un proceso. Hay un atraso de las formas comunes de mapeo de procesos.



	Preparación	Como dice el nombre, cualquier paso del proceso que es un proceso de preparación de caudal, como una puesta a punto la operación.
	Manual de Operación	Manual de las formas de diagrama de flujo de operaciones que muestran los pasos del proceso no están automatizados. En los diagramas de flujo de proceso de datos, esta forma de flujo de datos indica una operación de bucle junto con un símbolo de límite de bucle (que no es compatible con Microsoft Office, sino un símbolo Manual de Operación de girar 180 ° hará el truco.)
<b>Control de ramificación de los símbolos de flujo</b>		
	Flow Line (Flecha, conector)	Conectores de flujo línea de mostrar la dirección que el proceso de los flujos.
	Terminador (Terminal Punto de óvalo)	Terminador mostrar los puntos de inicio y fin de un proceso. Cuando se utiliza como un símbolo en Inicio, los terminadores representan un grupo de disparo, que establece el flujo de proceso en marcha.
	Decisión	Indica una pregunta o una sucursal en el flujo del proceso. Por lo general, una forma de diagrama de flujo Decisión se utiliza cuando hay dos opciones (Sí / No, No / No-Go, etc)
	Conector (Inspección)	Diagrama de flujo: En los diagramas de flujo, este símbolo suele ser pequeño y se utiliza como un conector para mostrar un aumento de un punto en el flujo de proceso a otro. Los conectores son usualmente marcadas con letras mayúsculas (A, B, AA) para mostrar los puntos de coincidencia salto. Son útiles para evitar el flujo de las líneas que cruzan otras formas y líneas de flujo. Ellos también son útiles para el salto y de un subprocesos definidos en la zona para que el diagrama de flujo principal. Proceso de Asignación: En los mapas de procesos, este símbolo es de tamaño completo y muestra un punto de inspección en el flujo del proceso.



	<p>Conector fuera de página</p>	<p>Fuera de la página Conector muestra la continuación de un organigrama de proceso en otra página. Cuando se utilizan en combinación con conectores, lo mejor es diferenciar las etiquetas, por ejemplo, números de uso para Off-Page Conectores y letras mayúsculas para conectores. En la práctica, la mayoría de los diagramas de flujo sólo tiene que utilizar la forma de conectar dos referencias en la página y fuera de la página,</p>
	<p>Combinación (Almacenamiento)</p>	<p>Diagrama de flujo: Muestra la fusión de varios procesos y la información en una sola. Proceso de asignación: por lo general indica que el almacenamiento de materias primas.</p>
	<p>Extracto (medición)</p>	<p>Diagrama de flujo: Aparece cuando un proceso se divide en caminos paralelos. También indica una frecuencia de medición, con "M" mayúscula dentro del símbolo. Proceso de asignación: por lo general indica que el almacenamiento de productos terminados.</p>
	<p>O</p>	<p>La muestra o símbolo lógico cuando un proceso se aparta - por lo general durante más de dos ramas. Cuando se utiliza este símbolo, es importante etiquetar las líneas de flujo saliente para indicar los criterios a seguir cada rama.</p>
	<p>En resumen la salida</p>	<p>La lógica Resumiendo forma de diagrama de flujo de conexiones se muestra cuando convergen varias ramas en un solo proceso. El símbolo de combinación es más común para este uso, sin embargo. Este símbolo y el símbolo O son realmente más relevantes en el procesamiento de datos de diagramas de flujo que en los diagramas de flujo del proceso.</p>
<p><b>Entrada y símbolos de salida</b></p>		
	<p>Datas (E/S)</p>	<p>La forma de diagrama de flujo de datos indica que las entradas y salidas de un proceso. Como tal, la forma es más a menudo se conoce como es que forma una forma de datos.</p>
	<p>Documento</p>	<p>Muy explica por sí mismo - el símbolo de diagrama de flujo de documentos es para una fase del proceso que produce un documento.</p>

	Multi-Documento	Igual que el documento, excepto, bueno, varios documentos. Esta forma no es tan de uso general como la forma de diagrama de flujo de documentos, incluso cuando están implicados varios documentos.
	Mostrar	Indica una etapa del proceso donde la información se muestra a una persona (por ejemplo, los usuarios de PC, operador de la máquina).

	Manual de Entrada	Manual de las formas de diagrama de flujo de entrada muestra los pasos del proceso donde se le pide al operador / usuario para obtener información que deben introducir manualmente en un sistema.
	Tarjeta	Esta es la compañía de las formas de diagrama de flujo de cinta perforada. Esta forma se utiliza raramente.
	Perforadas de cinta	Si eres muy bueno en todos los estiramientos de la vida de una máquina, usted todavía puede tener el uso del símbolo de cintas perforadas - se usa para la entrada en ordenadores antiguos y máquinas CNC.



#### **Archivo y Almacenamiento de símbolos de información**

	Los datos almacenados	Un general de almacenamiento de datos forma de diagrama de flujo utilizado para cualquier etapa del proceso que almacena los datos (a diferencia de las formas más específicas a seguir al lado de este cuadro).
	Disco magnético (base de datos)	El símbolo más universalmente reconocibles para una ubicación de almacenamiento de datos, esta forma de diagrama de flujo representa una base de datos.
	Almacenamiento de acceso directo	Direct Access Storage es una manera elegante de decir unidad de disco duro.

	De almacenamiento interno	Se utiliza en los diagramas de flujo de programación en el sentido de la información almacenada en la memoria, en lugar de en un archivo.
	De almacenamiento de acceso secuencial (Cinta magnética)	A pesar de que parece una "Q", el símbolo se supone que se vea como un rollo de cinta.

Fuente: Manene (2011)

Las organizaciones emplean diversos símbolos, va a depender del aplicativo o

Intercalador de datos de procesamiento		
	Cotejar	La forma de diagrama de flujo Intercalar indica una fase del proceso que requiere la organización de los datos, información o materiales de acuerdo a un formato estándar o el arreglo.
	Ordenar	Indica la clasificación de datos, información, materiales en un orden predefinido.

herramienta para el diseño del diagrama que una empresa autorice, pero la Asociación Norteamericana de Normas ha normalizado los símbolos de los diagramas de flujo para generar una comprensión adecuada de los diagramas de flujo con el empleo de los símbolos recomendados.

### 3.12. Gestión de calidad – Normas ISO

ISO es la Organización Internacional de Normalización, la cual cumple como federación mundial de organismos nacionales de normalización. Su responsabilidad principal es la preparación de las normas internacionales, las cuales por lo general se realizan por medio de los comités técnicos de ISO.

Optar por un sistema de gestión de calidad es una decisión estratégica para las organizaciones que desean ayudar a mejorar su desempeño y obtener una base sólida para el comienzo de un cambio dentro de la organización, sean estos operativos, estratégicos, estructurales o culturales.

La Organización Internacional de Normalización (2015) dispone que “los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma Internacional son:

- a) La capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- b) Facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) Abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
- d) La capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

Las normas ISO emplean un enfoque de proceso a través de la metodología del ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos. Por lo que tenemos tres variables que la ISO considera un enlace para la gestión de calidad.

- Las normas ISO buscan que por medio del enfoque a procesos una organización pueda planificar sus procesos y sus interacciones.
- El ciclo PHVA permite a una organización controlar que sus procesos tengan la gestión adecuada así como los recursos necesarios para llegar a las oportunidades de mejora y estas actúen de manera de consecuencia.
- Por su parte, el pensamiento basado en riesgos permite a una organización determinar cuáles podrían ser factores causantes de que el sistema de gestión de calidad se vea comprometida o resulte insuficiente, para emplear planes de contingencia y minimizar efectos adversos y potencializar las oportunidades de mejora.

### **3.13. Principios de la gestión de calidad – ISO 9000**

Para la Organización Internacional de Normalización (2015) los principios de la gestión de la calidad son:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Compromiso de las personas
- Enfoque a procesos
- Mejora
- Toma de decisiones basada en la evidencia
- Gestión de las relaciones

Los principios de la gestión de calidad descrita en las normas ISO 9000, plantea las consideraciones que se deben tener para una calidad organizacional, desde el enfoque del cliente, como te ven, como eres percibido antes, durante y después de un servicio o entrega de un producto, el liderazgo que se maneja en una organización y como este se



ve reflejado en el compromiso de las personas con el cumplimiento del enfoque de procesos, pero no únicamente siguiendo una línea determinada, sino en la búsqueda constante de mejoras, con la visualización de la innovación para la toma de decisiones basada en la evidencia y gestión de las relaciones.

### 3.14. Innovación

En este apartado se definirá lo que es la innovación e identificar cómo ha ido avanzando la idea de innovación fuera de productos y procesos y como ahora también se relaciona a otros elementos de la organización, tales como: innovación comercial, innovación financiera o incluso de carácter institucional haciendo referencia de la cultura de innovación.

Hoy en día existe bastante confusión en relación con los conceptos de tecnología, investigación, desarrollo e innovación. Esto es debido a que no se utilizan conceptos cerrados sino definiciones amplias de los mismos, lo que provoca que se entremezclan las distintas concepciones. (Cornejo, 2009, p.3)

A continuación se mostrará un cuadro sobre la conceptualización de innovación a lo largo de la historia

Tabla 6. Evolución del abordaje explícito de la relación innovación procesos humanos en los seminarios de Altec en sus ejes temáticos

<b>Autores</b>	<b>Concepto</b>	<b>Procesos humanos asociados</b>
BID-SECABCIN DA (1994)	Avance del conocimiento humano aplicado efectivamente para satisfacer necesidades de las personas o de organizaciones	Aplicación del conocimiento humano
Benavides (1999)	Concepción sistemática y deliberada de nuevas ideas que, una vez desarrolladas, permiten la introducción en el mercado de nuevos productos o procesos, la adopción por parte de la empresa de nuevas estructuras organizativas, el empleo de nuevas técnicas comerciales, de gestión, entre otros.	Concepción sistemática y deliberada de nuevas ideas

Van de Ven et al (1999)	Proceso de desarrollo y aplicación de una nueva idea que puede representar una recombinación de ideas viejas, un esquema que cuestiona el orden actual, una fórmula o enfoque singular que sus proponentes perciben como nuevo.	Aplicación de una nueva idea. Recombinación de ideas viejas.
Manual de Frascati (2002)	Conjunto de etapas científicas, tecnológicas, organizativas, financieras, comerciales, incluyendo las inversiones en nuevos conocimientos, que llevan o intentan llevar a la implementación de productos y procesos nuevos o mejorados.	Inversión en nuevos conocimientos
Miranda (2003)	Resultado de la interacción comunicativa entre actores sociales que realizan determinadas prácticas relevantes.	Interacción comunicativa
Sáenz y De Souza (2006)	Proceso de aprendizaje sistémico, interactivo, multidisciplinario y de diferentes actores, en el cual nuevos conocimientos son generados, otros son transferidos, otros ya existen en las organizaciones participantes, otros son asimilados e interconectados para introducir en la sociedad una nueva tecnología.	Aprendizaje sistémico, interactivo, multidisciplinario y de diferentes actores
Manual de Oslo (2006)	Introducción de un nuevo o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, método de comercialización u organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.	Prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo, las relaciones exteriores

Elaborado por: Flores (2015)

Esto por tal motivo la definición de innovación ha pasado por diversos cambios de solo en su concepto, sino también en su influencia, a que afecta, en que puede ser utilizada, es así como ingresamos una definición entregada por el Manual de Oslo en su versión 2018 la cual está orientada más a tecnología de procesos de productos que indica:

Una innovación es un producto o proceso nuevo o mejorado (o una combinación de los mismos) que difiere significativamente de los productos o procesos anteriores de la unidad y que ha sido puesto a disposición de los usuarios potenciales (producto) o puesto en uso por la unidad (proceso). (Manual de Oslo, 2018, p20)

Sin lugar a duda la innovación siempre ha sido un elemento de las organizaciones pero a llegado a ser una necesidad en la última década, como estrategia para desarrollo y avance en un mundo que se encuentra en un cambio constante y cada vez más rápido y sin aviso, y dentro de las organizaciones aún más, es por ellos que Schumpeter (1934) hace casi un siglo menciona que “la innovación es fundamental para la competitividad y supervivencia de las empresas. Las empresas innovadoras sobrevivirán y prosperarán en detrimento de las demás” (p.29)

### **3.15. Cultura Organizacional**

La cultura es lo que forma a la organización, es todo este conjunto de significados compartidos que forman al día a día de la labor. Formando así la esencia de la empresa, con sus valores y principios, alineados a la visión del fundador y al servicio u objetos a brindar.

La cultura organizacional es conocida universalmente como el conjunto de significados compartidos y creencias en poder de una colectividad; su estudio evidenciará la forma en que trabajan las empresas, y las conductas que sus miembros toman al enfrentarse a diferentes situaciones. (Cújar, Ramos, Hernández & López 2013, p1)

Esto quiere decir que la cultura organizacional es la suma de comportamientos dentro de la organización y cómo estos se desarrollan para el cumplimiento de metas y objetivos.

Un concepto que va de la mano con la cultura organizacional es la institucionalización como menciona Robbins y Judge, (2009) en su libro Comportamiento organizacional “condición que ocurre cuando una organización cobra vida propia, por separado de las de sus fundadores o cualquiera de sus miembros y adquiere inmortalidad” (p. 523). En pocas palabras, cuando la cultura y el comportamiento van de la mano se crea una imagen de la organización la cual “cobra vida” en todos los colaboradores y dándole así un grado de inmortalidad a la empresa, al formar una alianza entre los departamentos y el control de la organización. Todos tienen la misma percepción de la empresa y lo aceptan.

Es necesario que la cultura organizacional sea una visión o percepción en común de todos los miembros de la organización. Para poder ser “valores compartidos” o símbolos compartidos, todos los miembros deben de conocerlos y hacerlos suyos indistintos del área donde se encuentren. Esto quiere decir, que a pensar que cada área maneja una

subcultura dentro de la organización, esta no debe ir en contra de los principios y valores de la cultura organizacional macro, pero ¿Qué son las subculturas y que ocurre con la cultura organizacional? Como menciona Robbins y Judge (2009) en su libro Comportamiento organizacional, la subcultura se desarrollará en la organización de tal manera que prevalezca la organizacional siempre y cuando esta sea dominante.

Las organizaciones más grandes tienen una cultura dominante y numerosos conjuntos de subculturas. La cultura dominante expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de la cultura de una organización, se hace referencia a su cultura dominante. Es esta gran visión lo que da a una organización su personalidad distintiva. Las subculturas tienden a desarrollarse en las organizaciones grandes para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que enfrentan los miembros. Es probable que estas subculturas están definidas por los diseños departamentales y la separación geográfica. (Robbins & Judge, 2009. p, 553-554)

Para Robbins y Judge (2009), la cultura organizacional se puede dividir en dos tipos las cuales puede ser débil o fuerte, dentro de la organización solo puede existir una. Las culturas fuertes (las cuales se evidencian con mayor frecuencia en las empresas grandes) se caracterizan porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente y cuanto más sean los miembros que acepten los valores y mayor su adhesión a ellos, más fuerte será la cultura, en cambio, con una cultura débil nada de esto será posible.

En una cultura fuerte los valores nucleares de la organización se comparten con intensidad y en forma extensa. Entre más miembros acepten los valores nucleares y más grande sea su compromiso con ellos, más fuerte es la cultura. (Robbins & Judge, 2009. p, 554)

Así mismo Robbins y Judge (2009) menciona que “una cultura débil son aquellas que no dejan claro lo importantes y lo menor importancia para la organización”. En cuanto a la tipología de la cultura organizacional, estas varían dependiendo del autor pero tienen en común que dependiendo de la relación que hay entre el colaborador y la empresa como tal, da como resultado la cultura organizacional. Que alguna empresa opta por enfocarse netamente en los resultados lo hace parte de su cultura y el colaborador determina si se adapta o abandona el lugar.

La cultura es un modelo de presunciones básicas inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo dado al ir aprendiendo o enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos con el fin comprender y plantear una base para la realización del siguiente estudio. (Schein, 1992, p. 25 - 26)

Hay siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura organizacional:

**Innovación y aceptación del riesgo:** nivel en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

**Minuciosidad en los detalles:** nivel en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.

**Orientación a los resultados:** nivel en que la administración se centra en los resultados, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.

**Orientación a los equipos:** nivel en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.

**Enfoque a las personas:** nivel en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.

**Agresividad:** nivel en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil. Se refiere a un factor externo, es decir, competitividad en el sector, no en cuestiones internas de la empresa.

**Estabilidad:** nivel en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo en contraste con el crecimiento. Cómo de estable se mantiene la empresa, en base al crecimiento o a la expansión. Este concepto está relacionado con el principio de reciprocidad. (García, 2016, p.67)

Una definición de cultura empresarial ampliamente aceptada por la doctrina es la dada por Schein (1992) en su libro *Cultura Organizacional y Liderazgo* donde la define como:

Un modelo de supuestos básicos, inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado, conforme va aprendiendo a hacer frente a sus problemas de adaptación externa e interna que ha funcionado suficientemente bien para ser

considerado válido y, por tanto, enseñarlo a los nuevos miembros como, la forma correcta de percibir pensar y sentir respecto a dichos problemas que se plantean en la organización. (p. 26)

La cultura organizacional es compleja, es uno de los elementos más arraigados en las organizacional y esta posee los siguientes niveles:

- ❖ Artefactos visibles: Son los procesos y estructuras organizacionales visibles. Ej: el logo, el organigrama de la empresa etc.
- ❖ Valores: Son las estrategias, objetivos y filosofías conscientes (justificaciones que se defienden, cómo se presenta la organización ante sus miembros, ante su entorno)
- ❖ Supuestos básicos: Son las creencias que se dan por sentadas, las formas de percibir, pensar y sentir (fuente principal de los valores y de la conducta humana). Los supuestos o creencias básicas son inconscientes y representan la esencia de la cultura.

### **3.16. Cultura de Innovación**

Schein (1992) “estudia la cultura como una consecuencia del aprendizaje de un grupo, al solucionar los problemas externos de adaptación y los internos de integración” (p.25).

Por su parte Souto (2015) llega a la conclusión de que :

“En la cultura de innovación esas soluciones son fruto del descubrimiento y la creatividad, resultado de enfrentarse al riesgo e incertidumbre de romper con lo establecido y cotidiano. Bajo esa perspectiva el elemento central de la cultura de innovación son las personas y su trabajo en grupo, constantemente orientado hacia la consecución de innovaciones”. (p. 61)

Por tanto, es posible identificar dos aspectos básicos en la gestión de una cultura de innovación: la dirección de las personas y el trabajo en equipo.

La Gestión de la Innovación es, por tanto para estos autores, un principio o enfoque de gestión totalmente voluntario. No se rige por la legislación, pero su implementación sí puede ser estructurada a través de normas y modelos no vinculantes, es decir, modelos voluntarios.

## Capítulo IV: Metodología

### 4.1 Método

La investigación posee un enfoque mixto, se realizó por medio de una encuesta que es considerado un enfoque cuantitativo, y por medio de entrevistas y grupos focales que tienen un enfoque cualitativo.

En la metodología cuantitativa la medida y la cuantificación de los datos constituyen el procedimiento empleado para alcanzar la objetividad en los procesos de conocimiento. La búsqueda de la objetividad y la cuantificación se orientan a establecer promedios. (Monje, 2011, p.14)

El enfoque cuantitativo pretende estudiar la realidad desde una perspectiva externa y objetiva, por medio de números que representan exactitud, indicador y medición con el objetivo entregar datos y resultados de un grupo, población o muestra.

Así mismo como entrega una definición de la investigación cuantitativa Monje (2011) señala que la investigación cualitativa es un proceso sistemático y ordenado que se lleva a cabo siguiendo determinados pasos. Planear una investigación consiste en proyectar de acuerdo con la estructura lógica de decisiones y con una estrategia que oriente la obtención de respuesta adecuadas a los problemas de indagación propuestos (p.19).

Por ende, la presente investigación posee un enfoque mixto, la fusión de enfoques cualitativo y cuantitativo, los cuales poseen características y fases similares que se encuentran relacionadas entre sí:

- Llevan a cabo observación y evaluación de fenómenos.
- Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
- Prueban y demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
- Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
- Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar, cimentar y/o fundamentar las suposiciones o ideas; o incluso para generar otras (Grinnell, citado por Hernández et al., 2003, p. 5).

El método de investigación del presente trabajo de titulación se basa en un método deductivo e inductivo, ambos parten del mismo discurso, el método deductivo lleva los

conocimientos del origen general a hechos particulares. Dávila (2016) menciona que es un sistema para organizar hechos conocidos y extraer conclusiones, lo cual se logra mediante una serie de enunciados que reciben el nombre de silogismos, los mismos comprenden tres elementos: a) la premisa mayor, b) la premisa menor y c) la conclusión (p.6).

Es decir, la gestión de procesos genera un efecto en los colaboradores e influencia a la cultura de innovación, pero a su vez la cultura de innovación influencia la gestión de procesos desarrollando una relación recíproca.

El método inductivo es diferente al método deductivo, ya que el inductivo parte de los hechos particulares para generar fundamentos teóricos, mientras que por otra parte el método deductivo determina fundamentos teóricos para modelar hechos particulares. El método inductivo estudia y observa hechos particulares con el objetivo de desarrollar conclusiones y de esta manera derivar en fundamentos teóricos. En cuanto al método inductivo Dávila (2016) menciona que una nueva manera de encontrar la verdad es ir a buscar los hechos en vez de basarse en la autoridad (experto) o en la mera especulación; con el tiempo esa actitud habría de convertirse en el principio fundamental de todas las ciencias(p.8). Los resultados de los cuestionarios, grupos focales y entrevistas de cultura y gestión de procesos permitirán validar las hipótesis planteadas y de manera integral poder llegar a conclusiones relacionadas a los objetivos planteados.

La investigación es de un diseño no experimental transversal, es decir, es aquella investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Otra forma de decirlo es que las variables independientes no se pueden variar intencionalmente. Sousa, Driessnack y Costa (2007) indican que en la investigación no experimental el investigador observa lo que ocurre de forma natural, sin intervenir de manera alguna (p.3). El diseño transversal recoge datos en un solo momento, en donde su intención es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un tiempo único (Hernández et al, 2003). El trabajo de titulación se realizó bajo el diseño transversal porque la recolección de datos de encuesta, entrevista y grupos focales fueron realizados en un solo momento y en periodos de tiempos únicos, sin ensayos ni repeticiones y finalizada las actividades se procedió al análisis y descripción de resultados.

Se ha utilizado el método descriptivo debido a la necesidad de describir los resultados que se obtengan y analicen a partir de las entrevistas a la Gerencia de Intalent, el grupo



focal a los consultores y encuestas a todo el personal de la empresa considerando nuestras variables de estudio. Además para corroborar la validez y confiabilidad de la muestra aplicada se describe los resultados de los cuestionarios ejecutados.

El método descriptivo busca un conocimiento inicial de la realidad que se produce de la observación directa del investigador y del conocimiento que se obtiene mediante la lectura o estudio de las informaciones aportadas por otros autores (Abreus, 2014, p.198).

Por otro lado, el diseño correlacional causal, el objetivo es describir la relación de dos o más variables, en donde se pretende ver si están o no relacionadas las variables en un momento determinado (Hernández et al, 2003). En este caso la relación entre la gestión de procesos y la influencia recíproca con la cultura de innovación.

Finalmente, para que la metodología posea validez en relación con la dinámica de las hipótesis se determina que para el presente trabajo de titulación, el tipo de diseño es no experimental, transversal, descriptivo y correlacional causal.

#### **4.2. Grupo objetivo**

El valor del grupo objeto de estudio para este proyecto, no es contar con personas que entreguen información para analizar, describir y comprobar las hipótesis que se están investigando, sino también entregar una evaluación a la consultora Human Resource DAVI – Intalent la cual está compuesta por Gerencia, Consultores y el área administrativa.

#### **4.3. Muestra**

La muestra consta de 6 colaboradores, 2 Gerencias que corresponden al Gerente General y Gerente Administrativo y Financiero, 1 Asistente de Gerencia, 1 Coordinador en el área de capacitación y 2 Consultores del área de selección de la consultora Human Resource DAVI - Intalent. Argibay (2009) manifiesta que en psicología en muchas investigaciones se trabaja con muestras pequeñas. A pesar de ello no interfiera en la validez de la investigación y se recurre a la aplicación de varias técnicas.

## **4.4. Herramientas e Instrumentos**

### **4.4.1. Guía de entrevista semiestructurada de Cultura de Innovación y Gestión de Procesos.**

La entrevista dirigida a Gerente General es semiestructurada, en las cuales se evidencia las variables Cultura de Innovación y Gestión de procesos, permitiendo identificar si existe una relación recíproca entre la gestión de procesos y la cultura que maneja la organización

La guía de entrevista de cultura de innovación y gestión de procesos es de elaboración propia y para visualizar la guía de preguntas que se utilizó en la entrevista se debe dirigir al Anexo 1.

### **4.4.2. Cuestionario FOCUS- 93 adaptado para Cultura de Innovación y Gestión de Procesos**

El cuestionario FOCUS-93 adaptado para Cultura de Innovación y Gestión de procesos fue dirigido a todo el personal de la consultora Human Resource DAVI – Intalent. El cuestionario se compone de 12 ítems, que fueron modificados a una evacuación para medir la dimensión de cultura de innovación con dos escala de respuesta de 6 puntos tipo Likert que son: La primera escala consta de los siguientes valores 1. Nadie, 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Bastantes, 5. Muchos, 6. Todos. Por su parte, la segunda escala consta de: 1. Nunca, 2. Rara vez, 3. Algunas veces, 4. Bastantes veces, 5. Casi siempre, 6. Siempre. Además, el cuestionario considera 2 variables de análisis: Cultura de Innovación, ligada a las preguntas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 20, 26 y Gestión de Procesos, ligada a las preguntas 1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11.

El cuestionario Focus-93 fue tomado con referencia de González Romá, V.; Tomas Marco, I.; y Ferres, A. (1995) para hacer un análisis de las propiedades psicométricas centrado en el la cultura de innovación y gestión de procesos.

Fue necesario realizar una adaptación del cuestionario FOCUS-93 ya que dentro de sus dimensiones se encuentra la innovación, por tal motivo se utilizó únicamente las preguntas que miden dicha dimensión. El cuestionario FOCUS-93 adaptado para Cultura de Innovación y Gestión de Procesos se puede visualizar en el Anexo 2.

#### **4.4.3. Guía de grupo focal semiestructurada de Cultura de Innovación**

El grupo focal dirigido al Gerente Administrativo y Financiero y los colaboradores de la consultora Human Resource DAVI - Intalent del área de Selección, Capacitación, y Administración es semiestructurada, en las cuales se evidencia las variables Cultura de Innovación, llevando a conocer si tiene una relación con la Gestión de Procesos .

La guía del grupo focal de Cultura de Innovación es de elaboración propia y para visualizar la guía de preguntas que se utilizó en la entrevista se debe dirigir al Anexo 3.

#### **4.4.4. Guía de grupo focal semiestructurada de Gestión de Procesos**

El grupo focal dirigido al Gerente Administrativo y Financiero y los colaboradores de la consultora Human Resource DAVI - Intalent del área de Selección, Capacitación, y Administración es semiestructurada, en las cuales se evidencia las variables Gestión de Procesos, llevando a conocer si tiene una relación con la Cultura de Innovación .

La guía de grupo focal de gestión de procesos es de elaboración propia y para visualizar la guía de preguntas que se utilizó en la entrevista se debe dirigir al Anexo 4.

### **4.5. Procedimiento**

El tema para el trabajo de titulación surge debido a la necesidad de desarrollar una cultura de Innovación., además de la implementación de la Gestión de procesos. Dentro de la empresa objeto de estudio, se volvió problemático la falta de innovación ya la poca estructura procedimental que se estaba llevando a cabo según la entrevista realizada al Gerente General.

La empresa al ser una organización nueva no se preocupó por estructurar una cultura definida y de la misma manera no se tomaron en cuenta los procesos, y a lo largo de estos dos años desde su creación solo fueron respondiendo acorde a las demandas del mercado y las decisiones de Gerencia a pesar de que este daba libertad total para gestionar, mejorar, innovar y resolver situaciones dentro de la consultora y con clientes. Desde un inicio la consultora Human Resource DAVI - Intalent donde labora el consultor, autor del trabajo de titulación, mostró total apertura para que se realice el presente estudio.

Para poder Iniciar el trabajo de titulación se tuvo que investigar varias fuentes bibliográficas en las cuales las variables de estudio Gestión de Procesos y Cultura de Innovación debían estar juntas, y sobre todo porque se busca demostrar la existencia de una relación recíproca. Fue muy complicado y difícil de encontrar estas bibliografías ya

que existen muy pocas investigaciones o estudios que relacionen estas dos variables que por lo general son lados opuestos, como ya lo mencioné antes, la Gestión de Procesos que describe estructura, rigidez o inflexibilidad, y por otra parte la Cultura de Innovación, que se constituye con la creación, mejora y optimización; a pesar de ellos, se logró descubrir investigaciones en donde las dos variables se encontraban relacionadas.

Fue necesario recurrir a estudios en otro idioma para el marco conceptual, y las horas invertidas en el apartado metodológico fue inesperadamente extenso. Por su parte, sobre los cuestionarios aplicados, fue vital realizar modificaciones en el FOCUS-93 para poder medir la innovación y la gestión de procesos de forma directa.

Previo a la aplicación de la entrevista, cuestionario y grupos focales, se llevó a cabo una reunión con el Gerente General, donde se explicó y demostró sobre que se estaba trabajando en el trabajo de titulación y como (instrumentos) se iba a llevar a cabo. Una vez aprobado se procedió a generar una corta comunicación acerca del trabajo que se estaba realizando con los demás miembros de la organización objeto de estudio.

En la semana de trabajo para la aplicación de cuestionario, entrevista y grupos focales, tuvo retrasos por circunstancias mayores, retrasando el trabajo de titulación y aplicación de los instrumentos hasta mediados de Agosto. Para la tabulación de datos se utilizó una regla de tres simple para calcular la puntuación proporcional obtenida por el valor porcentual en la escala de centiles. Para el cuestionario FOCUS-93 modificado para la innovación y gestión de procesos analizó los resultados de la percepción de los colaboradores sobre la cultura de innovación y la gestión de procesos. Para el cuestionario de cultura de innovación y gestión de procesos aplicado al Gerente General como los grupos focales de cultura de innovación y el grupo focal de gestión de procesos, también se utilizó una regla de tres simple, y se analizaron los resultados del Gerente General. Con los datos obtenidos, se agregaron gráficos de barras y de dispersión para analizar, relacionar y correlacionar las variables objeto de estudio.

Además de incluir un apartado sobre la correlación de las variables, esta correlación se analizará a partir del Coeficiente de Correlación de Pearson. Restrepo y Gonzales (2007) determinan que el coeficiente de Pearson “tiene como objetivo medir la fuerza o grado de asociación entre dos variables aleatorias cuantitativas que poseen una distribución normal bivariada conjunta”.

Por su parte también se busca medir la determinación o la carga de la correlación, es decir si es positiva o negativa. La correlación positiva determina que las dos variables se correlaciona en sentido directo, mientras que la correlación negativa las dos variables se correlaciona en sentido inverso. Es por ello que a partir de la encuesta de cultura de innovación con dimensiones incluidas de gestión de procesos se medirá la relación de las variables, si existe o no existe una correlación y de existir, definir si esta relación es positiva o negativa.

A partir del análisis de los resultados, se realizaron a nivel académico y laboral las conclusiones y recomendaciones del trabajo de titulación.

## **Capítulo V: Análisis de los resultados**

### **5.1. Análisis de los resultados de la entrevista al Gerente General sobre la Cultura de Innovación y Gestión de Procesos.**

Luego de la entrevista sobre la cultura de innovación y gestión de procesos, en la cual se buscaba indagar sobre cómo es cada una de las variables y su relación dentro de la organización, realizada al Gerente General de Intalent, se identifica que la organización entiende cuál es su filosofía: “la innovación es lo que distingue a un líder de los demás”, esto es porque Intalent se ve como una sola persona y cada colaborador es Intalent.

Sobre la naturaleza de Intalent es de servicios cuya actividad principal es ofrecer los subsistemas de recursos humanos como selección, capacitación corporativa, contención psicológica y organización y método con el objetivo de satisfacer necesidades colectivas, y por supuesto como dice su visión transformar las organizaciones”.

En cuanto a innovar el Gerente General indica “existe la posibilidad dado a que le entregamos procesos ajustados a la necesidad de cada cliente volviéndolo un proceso en constante cambio”. Este argumento dado se alinea a la misión y visión de la organización en la cual la primera (misión) consiste en “Descubrir y desarrollar el talento apoyados en procesos innovadores y de vanguardia” mientras que la segunda (visión) “Ser reconocidos por atraer el mejor talento para la transformación de las organizaciones”.

Intalent se caracteriza de que a pesar de manejar una estructura piramidal las decisiones con clientes y candidatos es responsabilidad de cada colaborador, se espera que este se desempeñe de manera eficaz, por eso el entrevistado hace hincapié en la idea de que “cada colaborador es Intalent por lo que el desempeño del colaborador estará ligado más que a

la estructura, al compromiso con Intalent”, por tal motivo en la organización cada colaborador es libre de trabajar como considere necesario para satisfacer las necesidades del cliente, siempre y cuando salvaguardando la integridad y ética de la organización.

Acerca de la cultura organizacional de Intalent el Gerente General menciona que “es algo en lo que se está trabajando, mi ideal es que Intalent posea una cultura de Innovación, por eso se está realizando una reestructuración, ya que todos nuestros procesos se manejan por comisiones y esto ha orientado a los colaboradores a desarrollar una cultura orientada a los resultados, pero se está trabajando para generar este cambio no solo para Intalent, sino por los colaboradores.

Intalent contaba con una estructura organizacional piramidal jerárquica en su creación, pero en la actualidad cambió a una estructura Piramidal Departamental, la cual consiste en la creación de pequeñas dependencias con autonomía para las gestiones de sus procesos, siendo partícipes en las decisiones en los servicios, aunque la decisiones estratégicas son 100% del Gerente General.

Como ya se mencionó, se espera que Intalent maneje una cultura de innovación, la cual se ha visto reducida por los incentivos y bonificaciones por el cierre de procesos y captación de clientes, esta nueva estructura permite de tal manera que los colaboradores sean autónomos y se desarrollen en habilidades de liderazgo e innovación.

La nueva estructura efectivamente permite la innovación, los colaboradores conocen que existe una estructura, pero los clientes son atendidos por ellos, por lo que cómo gestionar sus procesos depende de ellos, existe como tal un lineamiento pero como ya se ha mencionado con anterioridad es el mínimo esperado, todo lo demás es valor agregado que se le da al cliente. Por tal motivo, Intalent implementó un proceso de organización y método y durante el proceso que se llevó a cabo este trabajo de titulación se desarrollaron parcialmente el mapa de procesos, flujogramas de los procesos administrativos y claves y a la fecha se está desarrollando manual de funciones y los manuales de procedimiento.

Intalent es una organización donde sus servicios son cambiantes, es algo de todos los días, el entrevistado indica que poseen una segunda filosofía en la cual menciona “Cualquiera de nuestros servicios es como un LEGO”, significa que cada uno de los servicios de Intalent se moldean acorde a las necesidades del cliente, llegando a ser muy flexibles y entregar un nuevo proceso.

El entrevistado expresa que “durante mis años en las organizaciones creía que los procesos se hacían para cumplirlos, pero nosotros en Intalent creemos que los procesos son un punto de partida para innovar los servicios y procesos, así como el crecimiento de nuestros colaboradores en el desarrollo de habilidades como liderazgo e innovación”.

Los manuales de funciones así como los de procedimientos se encuentran en desarrollo, y en cuanto a las políticas, no se ha trabajado en ello, se espera que a finalizar el año se apunte en esa dirección.

El Gerente General explica “la pandemia retrasó muchos de los planes que teníamos y tuvimos que reestructurar los objetivos del 2020, a pesar de ellos es a lo que espera llegar con la finalidad de entregarles a los colaboradores herramientas de desenvolvimiento pero también motivarlos a la búsqueda, a la mejora y la innovación de lo que ya está estructurado”.

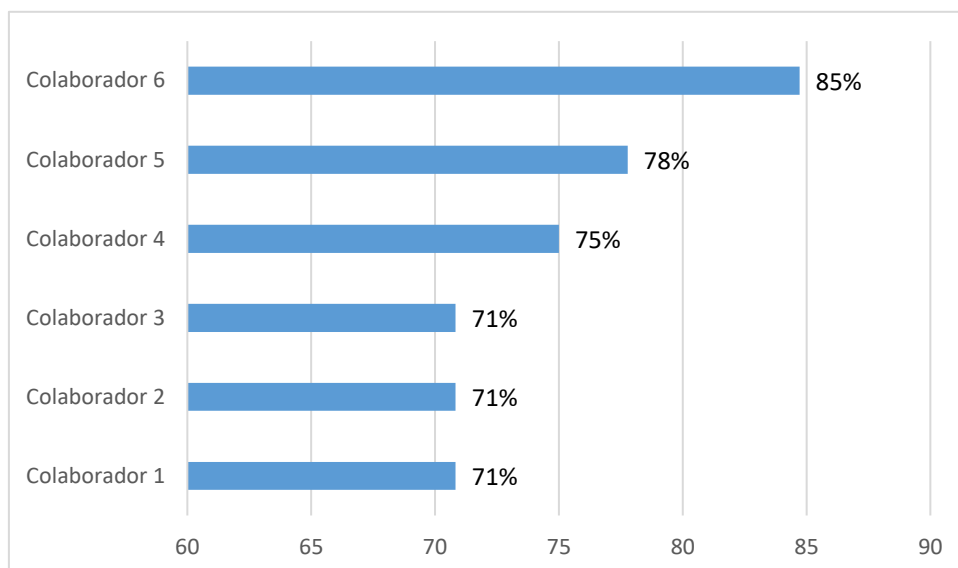
Intalent maneja varios procesos administrativos y claves (servicios o productos) y, como toda empresa, sus procesos más importantes son los que generan facturación, al contar con varios servicios, de igual forma cuenta con uno que es servicio estrella y es el “Reclutamiento y Selección”, pero aún así es uno de los procesos más trabajados en el ya mencionado programa de organización y método.

El entrevistado comentó “efectivamente nos dimos cuenta que era un proceso que tenía mucho que mejorar, ahora contamos con un proceso bastante estructurado, pero siempre se puede mejorar, pero claro más que mejorar es que nos vemos obligados al usar esta filosofía de lego”. En la necesidad de satisfacer a los cliente siempre se puede mejorar o identificar oportunidades de mejoras, pues es infinito y va a depender de los requerimientos de los cliente y del nivel del consultor para darse soluciones a través de la innovación.

El entrevistado considera que “las dificultades más evidentes en este momento son la falta de estructura en los procesos, hasta que no estén completamente desarrollado los manuales de procedimientos y se realice una correcta socialización seguirán más orientados a los resultados, porque vuelvo a mencionarlo, los procesos son su línea de partida hacia la innovación”.

## 5.2. Análisis de los resultados del cuestionario FOCUS- 93 adaptado de Cultura de Innovación y Gestión de Procesos

Gráfico 1. Percepción de la Cultura de Innovación



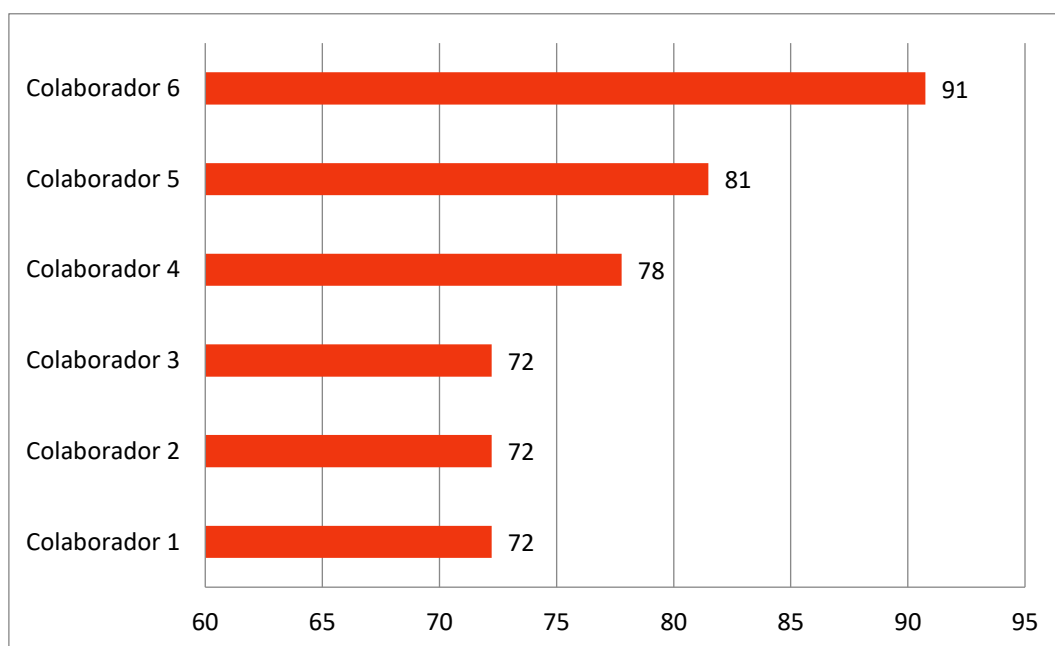
Elaborador por: autor del trabajo (2020)

Luego de la aplicación del cuestionario de autoevaluación realizado por los colaboradores de Intalent se infiere que Intalent posee rasgos de la cultura de innovación, es decir Intalent posee una cultura de innovación latente.

Los resultados muestran que su menor puntuación fue de 71% perteneciente a los colaboradores 1, 2 y 3, pero su parte el colaborador 4 tuvo una puntuación promedio de 75% en su percepción de la cultura de innovación, le sigue el colaborador 5 que puntuó un 78% y finalmente la puntuación más elevado en la percepción de la cultura fue del colaborador 6 con un 85%, el gráfico permite evidenciar la existencia de una cultura fuerte, se evidencia en el gráfico 1, el promedio de la cultura de innovación es de 75% por lo que 5 de 6 colaboradores se encuentran dentro de la media y de acuerdo con Robbins & Judge (2009), una cultura fuerte es aquella en donde los valores se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente. En otras palabras, si bien la innovación no es su cultura dominante sigue siendo una subcultura fuerte.



Gráfico 2. Percepción de la Gestión por Procesos



Elaborador por: autor del trabajo (2020)

El siguiente gráfico mide la percepción de los colaboradores sobre la gestión de procesos dentro de la organización objeto de estudio, los resultados evidencian la percepción de la gestión de procesos es equivalente a un grado medio-alto, Intalent tiene como promedio de la percepción de la gestión de procesos un 77% por lo que 5 de 6 colaboradores se encuentran dentro de la media. Intalent está reestructurando la organización y esto se evidencia la percepción y aceptación de la gestión de procesos, la cual Mallar (2010) da entender que consiste en elegir los procesos claves, generar un análisis para la identificación de sus posibles mejoras y utilizando este enfoque transformar toda la organización.

Este análisis se puede realizar ya que como se menciona en el apartado de metodología el cuestionario mide la gestión de procesos en las preguntas 1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11. Si nos dirigimos al Anexo 2, podremos validar que las interrogantes, miden la variable innovación y gestión de procesos.

### **5.3. Análisis de los resultados del grupo focal semiestructurada de Cultura de Innovación**

El grupo focal sobre la cultura de innovación, la cual buscaba indagar sobre cómo es percibida la variable y su relación con la gestión de procesos, se la aplicó a un grupo compuesto por Gerente Administrativo y Financiero, Asistente Administrativo,

Coordinador de Capacitación y dos Consultores de Selección.

El grupo focal determinó que la naturaleza del negocio es de servicio, y estos servicios son reclutamiento y selección, capacitación corporativa, contención psicológica y organización y método, cada servicio busca satisfacer las necesidades de los distintos. Por su parte entienden por innovación cada acción nueva o cambiada de un proceso anterior, y dado a que Intalent entrega un mismo servicio pero con diferentes componentes según lo solicite el cliente la innovación es constante, lo que hace que sus procesos cambien de la misma forma.

El grupo focal conoce con precisión que la misión de Intalent consiste en “Descubrir y desarrollar el talento apoyados en procesos innovadores y de vanguardia”, por su parte acerca de la visión identifican que es “Ser reconocidos por atraer el mejor talento para la transformación de las organizaciones”. Mencionan que es difícil no recordarlas ya que se encuentran plasmadas en grandes letreros dentro de la empresa y es un recordatorio de que buscan. Sobre la cultura rápidamente contestaron que visualizan a Intalent como una cultura orientada a los resultados, su principal argumento es los incentivos y bonificaciones que brinda cerrar proceso, aun así entienden que están pasando por una reestructuración porque la visión de la organización es potenciar la innovación e indican que es algo bastante lógico ya que si bien se siente como una estructura orientada a los resultados, la innovación forma parte de cada proceso y acción que deben realizar con los clientes.

El grupo concuerda con que sus misión y visión se enlazan con su cultura, porque consideran que el proceso de sus servicios son de vanguardia, tecnológico y eficaz. Pero reconocen que están más orientados a los resultados que a la innovación, el grupo focal determina que con la implementación de la gestión de proceso, se les entregará una guía que se considerará el mínimo esperado en el desempeño del colaborador y de tal manera desarrollar una innovación, el grupo focal menciona que si bien su cultura se convertirá en una cultura de innovación está seguirá desarrollándose en base a la actualización de los procesos.

La cultura de Intalent como ya se ha mencionado con anterioridad y como lo confirma el grupo focal es Orientada a los resultados, pero los miembros del grupo focal mencionan que a través de la gestión de procesos y obtener la actual cultura orientada a resultados se puede direccionar a la innovación para lograr las metas planteadas.

El grupo focal menciona que según su experiencia en Intalent y en organizaciones previas a ellas la cultura para trabajar en la gestión de procesos debe ser orientada a resultados, de innovación o una cultura de mejora continua. Por tal motivo llegan nuevamente a la conclusión de que para llegar a los resultados se debe innovar y sin perder la estructura que entrega la gestión de procesos y evitar nuevamente ese descontrol en las actividades de los colaboradores, por la ya mencionada característica propia de Intalent, su filosofía “Lego”. El grupo focal explica esta filosofía “LEGO”, significa que los servicios se moldean acorde a las necesidades de los clientes, se es muy flexibles con las necesidades de los clientes, el grupo focal de Intalent cree que los procesos son un punto de partida para innovar.

#### **5.4. Análisis de los resultados del grupo focal semiestructurada de Gestión de Procesos**

El grupo focal sobre la gestión de procesos, en el cual se buscaba indagar sobre cómo es percibida la variable y su relación con la cultura de innovación, se la aplicó a un grupo compuesto por Gerente Administrativo y Financiero, Asistente Administrativo, Coordinador de Capacitación y dos Consultores de Selección.

El grupo focal explicó sobre la implementación de un proceso de organización y método in-house por la visión del Gerente General de realizar un cambio de cultura, por lo cual por lo cual en este momento cuenta con el mapa de procesos dividido en procesos estratégicos (gerencia), claves (consultores), y de apoyo (administración), flujogramas de todos los procesos así como el manual de funciones, a la par de que se está desarrollando el manuales de procedimiento.

Sobre la estructura organizacional, indican que tienen bastante claro que la estructura de Intalent está diseñada según el modelo tradicional piramidal departamental la cual consiste en la creación de pequeñas dependencias con autonomía para las gestiones de sus procesos, y está relacionada con su cultura organizacional.

El grupo focal determina que los proceso son la base de la organización, a partir de ellos se determina el desempeño, la forma de actuar, así como el responder de cada uno de ellos en cuanto a las exigencias de la gerencia, de los clientes y de ellos mismos, y es lo que está permitiendo que la cultura orientada a los resultados se transforme a la búsqueda de la innovación y desarrollo de una cultura de innovación.

Consideran que la estructura organizacional que maneja Intalent es la adecuada, permite la gestión de procesos así como la innovación, ya que cada uno es responsable de sus procesos, el grupo focal comenta que este estilo de estructura es muy poco común, ya que no parece que fueran posible, estructurar una gestión de procesos para generar una cultura de innovación, el grupo focal menciona que es algo que no creían posible pero se está cultivando dentro de cada uno de los consultores, cumplir con los procesos y buscar la innovación, la cual desemboca en la segunda variable objeto de estudio. Comentan que cuentan con un líder que les da soporte en aquellas ideas para resolver problemas que aunque saben que pueden realizarlas, se quiere aclarar primero y obtener la perspectiva del líder de la organización.

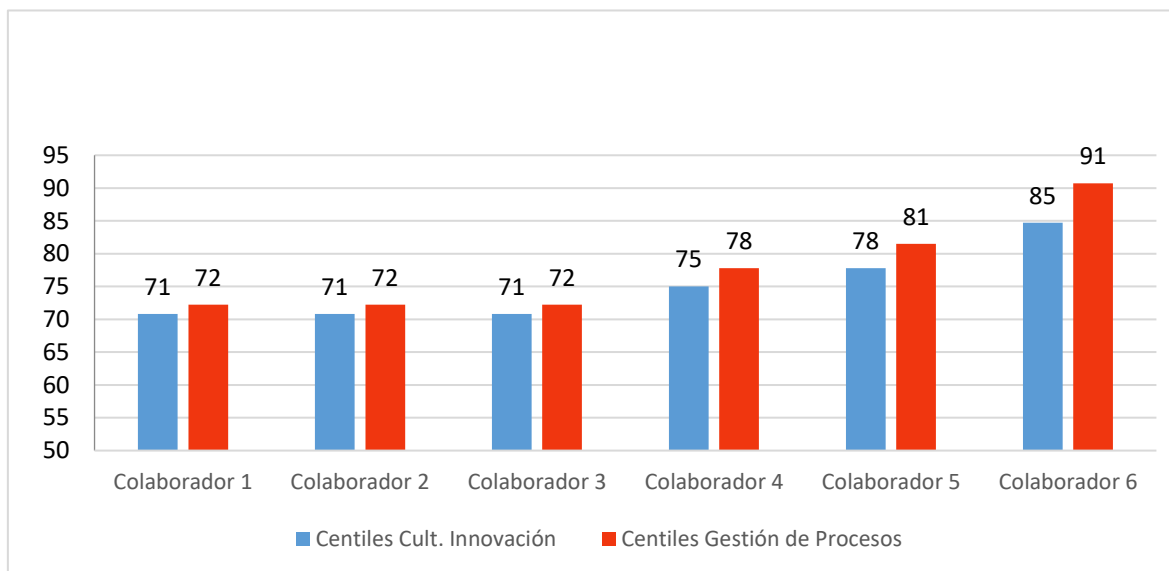
Efectivamente cada miembro de la organización explicó el proceso más importante que maneja, claramente este es proporcional al área que maneja.

- Consultor de Selección – Proceso: Reclutamiento y Selección
- Consultor de Capacitación – Proceso: Capacitación Corporativa
- Asistente Administrativa – Proceso: Facturación y Cobranza
- Gerente Administrativo y Financiero – Proceso: Administración Tributaria

A pesar de que cada uno maneja un proceso de su área, el grupo focal determinó que el proceso más importante que maneja Intalent es el de su servicio de Selección. Además el grupo focal llegó a la conclusión de la falta de formalidad con los clientes sobre los nuevos procesos genera ciertos re-procesos durante las actividades que se suponen ya están determinados.

## 5.5. Análisis de la relación de la cultura de innovación con la gestión de procesos

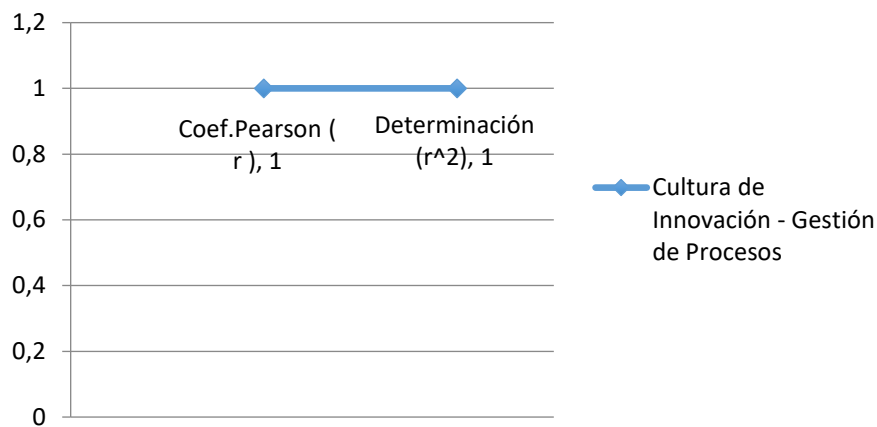
Gráfico 3. Percepción de la Cultura de Innovación y su relación con la gestión de Procesos



Elaborador por: autor del trabajo (2020)

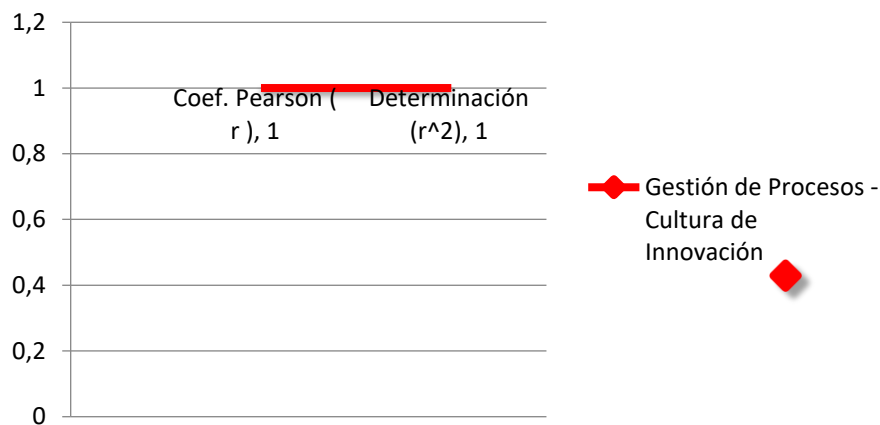
El presente trabajo de titulación busca identificar la influencia recíproca que existe entre la gestión de procesos y la cultura de innovación, el gráfico 3 muestra la percepción de ambas variables de los colaboradores de la empresa objeto de estudio de manera simultánea. Como ya se analizó en el gráfico de la percepción de cultura de innovación su promedio es de 75% y por su parte el promedio de la percepción de la gestión de procesos es de 77%, es decir sus porcentajes están entre sí mismo dentro del promedio de 76% y de tal forma 5 de 6 colaboradores poseen una media relacional entre la gestión de procesos y la cultura de innovación. El colaborador 6 es aquel que en todos los gráficos ha estado por fuera del promedio, pero si analizamos su promedio en la percepción que tiene entre las dos variables obtenemos un 88% como valor promedio sus resultados en la percepción de la cultura de innovación y gestión de procesos se encuentran dentro de la media en su propia valoración.

Gráfico 4. Correlación y Determinación de la Cultura de Innovación y Gestión de Proceso



Elaborador por: autor del trabajo (2020)

Gráfico 5. Correlación y Determinación de la Gestión de Proceso Cultura de Innovación



Elaborador por: autor del trabajo (2020)

El gráfico 4 y 5 pertenecen a la correlación y determinación positiva o negativa de la relación entre las dos variables, como podemos visualizar en los gráficos la correlación es de 1 el puntaje máximo dentro de una correlación, esto quiere decir que las variables se encuentran muy relacionadas entre sí según lo determina el coeficiente de Pearson, demostrando la fuerza o grado de asociación entre las dos variables, por su parte la determinación o carga la cual indica que si su relación es positiva o negativa está valorada con 1 lo cual indica que no solo es positiva si no se encuentra el máximo valor de una relación positiva. Este análisis permite determinar que la correlación de las dos variables de estudio dentro de la organización Intalent no solo se encuentran muy relacionadas sino que su correlación es de manera positiva. Pero lo más destacable de estos gráficos es que su relación es recíproca, no solo la relación es de gestión de procesos con la cultura de innovación, sino también viceversa.

## 6. Conclusiones

Luego del análisis de los instrumentos y herramientas aplicadas, por un lado se identificó que Intalent cuenta características bastante definidas sobre la gestión de proceso, una de estas características es conocer cuales son los procesos internos y los respectivos factores críticos para proporcionar una ventaja competitiva, como lo menciona el Gerente General al igual que los miembros que conformaron el grupo focal su proceso más importante que maneja la organización es el servicio de “reclutamiento y selección”, otra característica es delegar responsabilidades en cada proceso a las personas, cada colaborador tiene bien definido cuales son y en qué espacio y tiempo debe actuar en los procesos, es por ello que durante el grupo focal cada colaborador pudo mencionar y describir su proceso más importante, con quien interactúa y como debe ser realizado con eficiencia y eficacia, aunque las características más visibles de la gestión de procesos en Intalent son el compromiso hacia los resultados, cumplimientos y los procesos enfocados a los clientes y su satisfacción, porque como lo indica el Gerente General en su entrevista, cada colaborador es responsable de los clientes que maneja y así mismo el grupo focal concuerda que la búsqueda de la satisfacción al cliente es parte de la filosofía de Intalent, por eso deben innovar en cada gestión de proceso.

Por otro lado, el segundo objetivo planteado fue identificar el tipo de cultura organizacional que maneja Intalent, y en base al cuestionario FOCUS-93 adaptado a la de cultura de innovación y gestión de procesos se determina que Intalent posee una cultura organizacional fuerte, de acuerdo con Robbins & Judge (2009), una cultura fuerte es aquella en donde los valores se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente. Sin embargo, no es una cultura de innovación, sino una orientada a los resultados con rasgos de cultura de innovación de grado medio-alto en desarrollo o incremento. Esto se puede evidenciar en la entrevista efectuada al Gerente General donde indica que su ideal es que Intalent posea una cultura de innovación, por eso se está realizando una reestructuración, ya que los actuales procesos se manejan por comisiones y esto ha orientado a los colaboradores a desarrollar una cultura orientada a los resultados, el cual se asemeja mucho a la conclusión que se obtuvo del grupo focal, el cual determinó que visualizan a Intalent como una cultura orientada a los resultados, su principal argumento es los incentivos y bonificaciones que brinda el cerrar un proceso.

El tercer objetivo planteado fue identificar la relación mediadora y recíproca entre la

gestión de procesos y la cultura de innovación, por medio por el coeficiente de Pearson, el cual demostró la fuerza o grado de asociación entre dos variables, se demuestra que las variables están relacionadas, con un puntaje máximo de relación positiva, y al ser esto de manera simultánea, se vuelve una relación recíproca como se ha planteado en el tercer objetivo. El resultado del Coeficiente de Pearson confirma las dos hipótesis planteadas en este trabajo de titulación, comprobando la existencia de un relación mediadora de la gestión de procesos con la cultura de innovación, y de la misma manera existe la relación mediado entre la cultura de innovación con la gestión de procesos. Adicional se encuentran las investigaciones que fueron base para este trabajo de titulación que hacen exponen la relación e influencia entre la variables, como Naranjo y Calderón (2015) que describe cómo a partir de procesos se pretende llegar a una cultura de innovación, mientras que Robayo (2015) y Mallar (2010) analizan cómo los procesos afectan la cultura y su rasgo de innovación.



## **7. Recomendaciones**

Se recomienda a la organización finalizar el proceso de organización y método que están desarrollando en la actualidad, es decir culminar con los manuales de procedimientos y trabajar en las políticas organizacionales, se sugiere que una vez finalizado el proyecto de organización y método sea socializado por medio de mesas de trabajo no solo con los actores de los procesos, al ser una empresa de estructura pequeña, los colaboradores deberían conocer el manejo, las acciones y delimitaciones de las diferentes áreas de la organización, también es para la organización mantener las prácticas orientadas a la gestión de procesos, así como reuniones trimestrales para actualización de los procesos que hayan sido modificados trimestre un consultor haya innovado y poder analizar cómo estos nuevos procesos pueden ser aplicados a los clientes ya existentes o futuros clientes.

Los cambios culturales suelen ser un proceso largo, pero tener rasgos del tipo de cultura que es la meta agiliza el proceso, por lo que se recomienda a la organización focalizar esfuerzo y recursos, es decir priorizar los rasgos que impacten y favorezcan el desarrollo de la cultura de innovación. Se recomienda a la organización realizar una medición de cultura organizacional que le permita identificar el tipo de cultura dominante y subculturas latentes posterior a la finalización de programa de organización y método para determinar su nuevo nivel de cultura de innovación, si ahora es su cultura dominante o continua como latente. Finalmente se recomienda a la organización la formación de los colaboradores sobre la cultura de innovación por lo que se recomienda estrategias como capacitaciones y coaching sobre innovación.

Se recomienda a la organización trabajar su cultura de innovación junto con su gestión de procesos y viceversa, es decir que después de realizar la innovación, es decir innovar en un servicio o luego de una sesión de brainstorming (técnica de creatividad con formato grupal), las ideas simplemente no se quedar en el aire y perderse, es importante para desarrollar y mantener una cultura de innovación, tener pasos articulados para trabajar el cambio e ideas que son producto de la cultura de innovación.

## **8. Propuesta de Intervención**

### **Tema**

Programa para reforzar y desarrollo de una cultura de innovación y mantener su relación recíproca con la gestión de procesos.

### **Antecedentes**

Por medio del análisis de la entrevista, grupos focales y el cuestionario FOCUS-93 modificado para la innovación y gestión de procesos, más la interpretación de datos por medio de la correlación de Pearson se pudo identificar que con un puntaje máximo existe una relación positiva, y recíproca entre las dos variables de estudio como se ha planteado en el tercer objetivo de este trabajo de titulación.

### **Problema**

La cultura organizacional dominante de la organización está orientada a los resultados con rasgos de innovación.

### **Justificación**

Partiendo del análisis e interpretación así como el análisis de la correlación entre la entrevista de cultura y gestión de procesos, el cuestionario FOCUS-93 modificado de cultura de innovación y gestión de procesos, así como los grupos focales de gestión de procesos así como el de cultura de innovación, se pudo demostrar la influencia recíproca positiva entre la gestión de procesos y la cultura de innovación. En el programa se propone que:

- Se debe emplear un cuestionario de diagnóstico para la cultura organizacional ya que todos los colaboradores de Intalent identificaron la cultura organizacional como orientada a los resultados, pero el FOCUS-93, identificó que tiene un alto nivel de cultura de innovación , pero se desconoce el nivel de la cultura dominante y latente.
- Plan de capacitación en donde se desarrollen las habilidades blandas de innovación, liderazgo, y adquieran los conocimientos para reforzar y fomentar una cultura de innovación dominante.

- Se debe diseñar un cronograma de reuniones para status y revisar propuestas de innovación, cambios, o innovaciones implementadas de los colaboradores y realizar los ajuste definidos por la gestión de procesos

## **Objetivo General**

Identificar el grado de la cultura de innovación, reforzar y potenciar como la cultura dominante dentro de la organización, de manera recíproca con la gestión de procesos, a través un diagnóstico de cultura, plan de capacitación y seguimiento de ambas variables, con la finalidad de con la finalidad de desarrollar una cultura de innovación dominante.

## **Objetivos específicos**

- Desarrollar un cuestionario diagnóstico de cultura organización que determine el dominante y latente.
- Crear un plan de capacitación en donde los colaboradores de Intalent adquieran y fortalezcan las habilidades blandas de innovación, liderazgo.
- Diseñar un plan de actividades con la comunidad entre la Directora, los colaboradores y los niños de bajos en donde se ponga en práctica el servicio y la motivación intrínseca se vea manifestada.
- Crear un plan de seguimiento para trabajar status y propuestas de innovación, cambios, o innovaciones implementadas de los colaboradores y realizar los ajuste definidos por la gestión de procesos

## **Indicador**

La propuesta tendrá una medición a mediano plazo (1 año).

- La cultura de innovación debe puntuar como la cultura dominante de la organización, con una percepción promedio de 95% de todos los colaboradores de Intalent y mantener su relación positiva con la gestión de procesos determinada por la correlación de Pearson.

## **Beneficios**

Los beneficios que obtendrá Intalent a partir del programa serán:

- Poseer una cultura organizacional innovadora

- Desarrollar un orden en la innovación por medio de la gestión de procesos y no perder oportunidades de mejoras por informalidad.
- Mayor conocimiento y desarrollo de habilidades blandas en los colaboradores afianzadas para la cultura y gestión de procesos.
- Mantener una relación positiva en la cultura de innovación que es el objetivo estratégico de la organización y la gestión de procesos como ente regulador.

## 9. Bibliografía

- Abreus, J. (2014) El Método de la Investigación. Recuperado de: <https://docplayer.es/21252848-El-metodo-de-la-investigacion-research-method.html>
- Arnold, M. y Osorio, F. (1998) Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas. Recuperado de: <http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/moebio/03/frprinci.htm>
- Carrasco. (2011). La Gestión de Procesos, alineación con la estrategia. México: McGraw Hill., p. 85.
- Cornejo, M. (2009). La Cultura de Innovación. Recuperado de: <https://www.osti.gov/etdeweb/biblio/21218224>
- Cújar V, Ramos P, Hernández R, López Pereira. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. Estudios Gerenciales, 351 - 354.
- Dávila, G. (2006) El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=761/76109911>
- Flores, M (2015). La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=29040281010>
- García, A. (10 de Noviembre de 2016). Cultura Organizacional: concepto, tipos y origen. Obtenido de <http://www.psicologiayconducta.com/cultura-organizacional-concepto-tipos>
- García, M, Quispe, C, Ráez, L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81606112>
- Gómez, M. (2006). Introducción a la Metodología de la Investigación Científica. Editorial Brujas. Córdoba, Argentina.
- Gouldner, A.W. (1960) The norm of reciprocity. A preliminary statement. American Sociological Review, 25, 161-178.
- Guanín, A y Andrango, M (2015). Propuesta De Un Modelo De Gestión Por Procesos En La Atención De Enfermería En El Servicio De Emergencias Del Hospital Militar. Recuperado de: <https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/10592>
- Hammer, M, Champy, J. (1993), Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. New York: Harper Business., p. 22

- Hernández, Sampieri Roberto, Fernández C, Baptista L. P. (2003). Metodología de la Investigación. Obtenido de: [https://www.academia.edu/20792455/Metodolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_Investigaci%C3%B3n\\_5ta\\_edici%C3%B3n\\_Roberto\\_Hern%C3%A1ndez\\_Sampieri](https://www.academia.edu/20792455/Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n_5ta_edici%C3%B3n_Roberto_Hern%C3%A1ndez_Sampieri)
- Kopelman, R. (1990). The role of climate and culture in productivity. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/304007925\\_The\\_role\\_of\\_climate\\_and\\_culture\\_in\\_productivity](https://www.researchgate.net/publication/304007925_The_role_of_climate_and_culture_in_productivity)
- Mallar M. (2010). La Gestión Por Procesos: Un Enfoque De Gestión Eficiente. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004>
- Manene, L. (2011). Diagramas de Flujo. Recuperado de: <http://www.luismiguelmanene.com/2011/07/28/los-diagramas-de-flujo-su-definicion-objetivo-ventajas-elaboracion-fases-reglas-y-ejemplos-de-aplicaciones/>
- Naranjo J. y Calderón G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592315000054>
- Organización Internacional de Normalización (2015) ISO 9001:2015(es) Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos. Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Ramonet J. (2013) Análisis y diseño de procesos empresariales. Teoría y práctica del modelo de procesos mediante diagramas de flujos. Recuperado de: <https://www.jramonet.com/content/publicaciones/diagramas-de-flujo-guia>
- Robayo P. (2015) La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X1600015X>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). Comportamiento organizacional. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Schein, E. H. (1992). La cultura empresarial y Liderazgo . En E. H. Schein, La cultura empresarial y Liderazgo (págs. 25-26). Barcelona: Plaza & Janes.
- Schumpeter, J. (1934). Theory of economic development: An inquiry into profit, capital, credit interest, and business cycle. Cambridge: Harvard University Press.
- Sousa V, Driessnack M y Costa I. (2007) Revisión de diseños de investigación resaltantes para enfermería. Parte 1: diseños de investigación cuantitativa. Recuperado de: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-)

11692007000300022&lang=en

Souto, J. (2015) Gestión de una Cultura de Innovación Basada en las Personas.

Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242015000300007>

UNE-EN-ISO 9001:2000 (2000). Sistemas de gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario. España: AENOR, p.26.

Unidad de Planificación Institucional (2015). Descripción De Procesos Y Mapa De Procesos. Recuperado de:

[https://www.inec.cr/planificacion?keys=procesos&fuente\\_tid=All&field\\_area\\_tematica\\_documento\\_tid=All&field\\_periodo\\_tid=All&field\\_anio\\_documento\\_value%5Bvalue%5D%5Bdate%5D=](https://www.inec.cr/planificacion?keys=procesos&fuente_tid=All&field_area_tematica_documento_tid=All&field_periodo_tid=All&field_anio_documento_value%5Bvalue%5D%5Bdate%5D=)

## 10. ANEXOS

### **Anexo 1: Guía de entrevistas semiestructurada de Cultura Organizacional y Gestión de Procesos**

1. ¿Cuenta con una filosofía la organización? ¿Si es así cuál es?
2. ¿De qué manera la estructura organización de Intalent permite la autonomía y desarrollo de sus colaboradores?
3. ¿Cuál es la naturaleza del negocio? y ¿existe la posibilidad de innovar?
4. ¿Intalent cuenta con misión y visión y valores organizacionales? ¿Si es así cuál es?
5. ¿Considera que la jerarquía es parte fundamental de la estructura de Intalent; y si es así; cómo se relaciona con el desempeño de los colaboradores?
6. ¿Cuál es la estructura que maneja Intalent y cómo se relaciona con su cultura organizacional?
7. ¿Cómo describiría la cultura de Intalent?
8. ¿En la actualidad la estructura que maneja Intalent permite la innovación?
9. ¿Cuáles son los procesos existentes, incluyendo cualquier diagrama o procedimientos que hayan creado?
10. ¿Con qué frecuencia el ambiente interno y externo demanda cambios en los procesos de su equipo?
11. ¿Intalent cuenta con manual de procedimientos, políticas y normas, y estas han sido ejecutadas de forma eficiente por parte de los colaboradores?
12. ¿Cuál considera que es el proceso más importante que mantiene Intalent como organización y considera que este proceso tiene una oportunidad de mejora?
13. ¿Cuáles considera que son las dificultades de los procesos actuales y que cosa piensan que puede ser cambiada para mejor?



## Anexo 2: Cuestionario FOCUS- 93 adaptado para Cultura de Innovación y Gestión de Procesos

### INSTRUCCIONES:

Le presentamos una serie de preguntas con varias alternativas de respuestas, las cuales están divididas en tres bloques

En el primer bloque de preguntas encontramos 6 opciones de respuesta , en la celda vacía marcamos el número que se acerque a su realidad.

Nadie	Pocos	Algunos	Bastantes	Muchos	Todos
1	2	3	4	5	6

En el segundo y tercer bloque de preguntas encontramos 6 opciones de respuesta, en la celda vacía marcamos el número que se acerque a su realidad.

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5	6

### Cuestionario

A continuación, aparecen diversas cuestiones acerca de su equipo de trabajo (Considera que su equipo de trabajo está compuesto por las personas que trabajan con usted diariamente).

Piense en su equipo de trabajo. Considéralo como un todo.

Nadie	Pocos	Algunos	Bastantes	Muchos	Todos
1	2	3	4	5	6

PREGUNTAS	N°				
1. ¿Cuánta gente ensaya nuevas formas de hacer el trabajo o procesos?					
2. ¿Cuánta gente se espera que encuentre nuevas formas de resolver problemas?					

Piense en su equipo de trabajo. Considéralo como un todo.

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5	6

PREGUNTAS	N°				
3. ¿Con qué frecuencia tu equipo tiene que cambiar de una tarea o proceso a otra en su trabajo?					
4. ¿Con qué frecuencia tu equipo busca nuevos clientes para sus servicios?					
5. ¿Con qué frecuencia se hacen grandes inversiones en servicios nuevos?					

Piense en su equipo de trabajo. Considéralo como un todo.

Nadie	Pocos	Algunos	Bastantes	Muchos	Todos
1	2	3	4	5	6

PREGUNTAS	N°
6. ¿Con qué frecuencia debido a demandas externas (clientes, administración, etc.) ¿Existen presiones para investigar y desarrollar nuevos servicios?	
7. ¿Con qué frecuencia elementos impredecibles del entorno presentan buenas oportunidades de desarrollo?	
8. ¿Con qué frecuencia el ambiente externo demanda cambios en el trabajo de tu equipo?	
9. ¿Con qué frecuencia el equipo hace uso de su tecnología para desarrollar mejores servicios?	
10. ¿Con qué frecuencia el equipo busca nuevas oportunidades de desarrollo en su entorno?	
11. ¿Con qué frecuencia el equipo aprovecha las habilidades de sus miembros para desarrollar mejores servicios?	
12. ¿Con qué frecuencia el equipo busca nuevos clientes para nuevos servicios?	

Innovación (Flexibilidad y orientación externa): apertura a nuevas ideas, apoyo a cambios tecnológicos. Grado en que las nuevas ideas y proyectos son bien acogidos y estimulados.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL

### **Anexo 3: Guía de grupo focal semiestructurada de Cultura de Innovación**

1. ¿Cuál es la naturaleza del negocio? y ¿existe la posibilidad de innovar?
2. ¿Intalent cuenta con misión y visión y valores organizacionales? ¿Si es así cuál es?
3. ¿Cómo describiría la cultura de Intalent?
4. ¿Considera que la misión y visión de Intalent se refleja en su cultura?
5. ¿De qué manera la cultura de Intalent influye en la gestión por procesos?
6. ¿Qué características deberían tener la cultura organizacional para que se trabaje bajo una gestión de procesos?
7. ¿Con qué frecuencia el ambiente interno y externo demanda cambios en los procesos del equipo de trabajo?

## **Anexo 4: Guía de grupo focal semiestructurada de Gestión de procesos**

1. ¿Cuáles son los procesos existentes, incluyendo cualquier diagrama o procedimientos que hayan creado?
2. ¿Cómo la estructura organización de Intalent permite la autonomía y desarrollo de sus colaboradores?
3. ¿Cómo cree que la jerarquía influye en la estructura de Intalent?
4. ¿De qué manera los procesos de Intalent contribuye a una cultura de innovación?
5. ¿La estructura que maneja Intalent es la adecuada o requiere de algún cambio?
6. ¿Conoce con precisión el inicio, desarrollo, sistemas, aplicativos, documentación, controles, seguimiento y fin de los procedimientos que manejan? Si la respuesta es sí descríbeme el proceso más importante que maneja
7. ¿Sus procesos se interrelacionan con otros departamentos?
8. ¿Cuáles considera que son las dificultades de los procesos actuales y cómo deberían ser mejoradas?



Guayaquil, 27 de Agosto 2019

Señores:  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, CIENCIAS Y LETRAS  
UNIVERSIDAD CATOLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
Ciudad.-

De mis consideraciones:

Yo, Diego Alejandro Vera Ibarra, con cédula de identidad #0925180564, Gerente General de la Empresa Human Resource DAVITALENT, autorizo la publicación en el repositorio de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil con fines académicos del trabajo de titulación.

"Gestión de procesos y la influencia reciproca con la cultura de innovación" realizado

por el / la Sr(ta) Eugenio Eliecer Villamar Trejos para la obtención del título Licenciado (a) en Psicología Clínica / Organizacional Cualquier otro fin que se le de a este documento deberá ser aprobado por los directivos de la empresa.

Atentamente,

Diego Alejandro Vera Ibarra  
Gerente General  
Intalent S.A.  
0984722936



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Villamar Trejos, Eugenio Eliecer**, con C.C: # 0925066722 autor/a del trabajo de titulación: **Gestión de procesos y la influencia recíproca con la cultura de innovación en la Consultora Human Resource DAVI - INTALENT** previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **11 de septiembre del 2020**

f. 

Nombre: **Villamar Trejos, Eugenio Eliecer**

C.C: **0925066722**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Gestión de procesos y la influencia recíproca con la cultura de innovación en la Consultora Human Resource DAVI - INTALENT		
<b>AUTOR(ES)</b>	Villamar Trejos, Eugenio Eliecer		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Psic. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, Mgs		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciado en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	11 de septiembre del-2020	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	63
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Cultura Organizacional, Gestión de procesos		
<b>PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:</b>	Gestión de procesos, Cultura de Innovación, Coeficiente de Pearson, Reciprocidad, Enfoque mixto, Método transversal.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):	<p>El presente trabajo busca analizar la influencia recíproca entre la gestión de procesos y la cultura de innovación dentro de la consultora Human Resource DAVI. Investigaciones previas han demostrado la relación de la gestión de procesos y la cultura de innovación por ejemplo, Robayo (2015) y Mallar (2010). Por otro lado Naranjo y Calderón (2015) demuestran la relación entre la cultura organizacional y la gestión de procesos. El método utilizado fue un enfoque mixto, se empleó como herramientas cualitativas una entrevista al Gerente General y grupos focales semiestructurados conformado por el Gerente Administrativo y financiero, Asistente Administrativo y Consultores, en cuanto a la herramienta cuantitativa se aplicó una encuesta para medir el nivel de la percepción de las variables. La investigación posee un diseño no experimental transversal, debido a que las variables fueron observadas y analizadas en un solo momento. Durante el análisis de resultados para determinar la existencia de una relación se utilizó el coeficiente de Pearson y la determinación, por otra parte para evidenciar su reciprocidad el cálculo fue realizado entre la gestión de procesos con la cultura de innovación y viceversa. Tanto el valor del coeficiente de Pearson como la determinación fue de 1, evidenciando una influencia recíproca positiva entre las variables Se concluye que la organización posee características bien definidas de la gestión de procesos, rasgos de cultura de innovación y la existencia de un influencia recíproca entre las variables y se recomienda potenciar la cultura de innovación trabajando a la par con la gestión de procesos como ente regulador del cambio.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593985118347	<b>E-mail:</b> eliecer_2496@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.</b>		
	<b>Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 – 1419</b>		
	<b>E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec</b>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			