



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: CARMEN ELENA LOZANO MONTAÑO, con C.C 172270960-5 autora del trabajo de graduación intitulado: “LA INNOVACIÓN COMO VALOR PRIMORDIAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL CLÍMA LABORAL”. Estudio realizado en General Motors del Ecuador S.A. con los programas de innovación implementados en el período 2011-2012, para el personal de las áreas administrativas, previa a la obtención del título profesional de PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL, en la Facultad de Psicología.

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 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 graduación 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 Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.**

Quito, abril 2015

CARMEN ELENA LOZANO MONTAÑO

C.C 172270960-5

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**DISERTACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**

**“LA INNOVACIÓN COMO VALOR PRIMORDIAL DE LA
CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL
CLIMA LABORAL”**

**Estudio realizado en General Motors del Ecuador S.A. con los
programas de innovación implementados en el período 2011-2012 para
el personal de las áreas administrativas**

AUTORA: CARMEN LOZANO

DIRECTOR: ARTURO MUÑOZ P.

QUITO, 2015

DEDICATORIA.-

La siguiente disertación está dedicada a mis padres, su apoyo y ayuda constante han motivado mi investigación. Personas de gran corazón que han inspirado desde mis primeros pasos hasta este proceso con el que culmino una gran etapa de la vida.

Su presencia ha sido siempre de gran ayuda y fuente de amor y apoyo. Han guiado mis pasos, han escuchado mis dudas y mis planes a futuro con los brazos siempre abiertos y con paciencia me han ayudado siempre a cumplir las metas proyectadas. Tengo seguridad de que seguirán inspirándome por siempre.

AGRADECIMIENTOS.-

El agradecimiento es para la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por enseñarme a ser una gran profesional, gracias a las enseñanzas de mis maestros cuento con el conocimiento necesario para desarrollarme en la vida laboral y sobre todo han despertado en mí las ganas de aprender cada día más. Gracias especiales a la Facultad de Psicología, a mis profesores y compañeros.

Quiero expresar mi agradecimiento a General Motors del Ecuador, integra empresa que me ha abierto las puertas y me ha facilitado los recursos mediante los cuales esta disertación ha sido posible. Esta querida empresa que me ha visto crecer y desarrollarme profesionalmente y ha confiado siempre en mi talento. Llevaré a la compañía por siempre en mi corazón ya que sin lugar a duda es “El mejor lugar para trabajar”.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.-.....	I
AGRADECIMIENTOS.-.....	I
INDICE DE CUADROS.-.....	5
INDICE DE GRÁFICOS.-.....	6
RESUMEN EJEUTIVO.-.....	7
INTRODUCCIÓN.-.....	8
1. CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO	10
1.1. Tema	10
1.1.1. Título.-	10
1.1.2. Subtítulo.-.....	10
1.2. Planteamiento del problema	10
1.3. Antecedentes	10
1.4. Objetivos	11
1.5. Justificación.....	12
2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	14
2.1. Innovación	14
2.1.1. Historia del Concepto de innovación.....	14
2.1.2. Importancia de la innovación.....	15
2.1.3. Tipos de innovación.....	17
2.1.4. Organizaciones Innovadoras	18
2.1.5. Fases del proceso de innovación.....	20

2.1.6. Perfil de competencias de la persona innovadora	21
2.1.7. Obstáculos que pueden afectar a la innovación	25
2.1.8. Actividades realizadas como parte del programa de innovación en General Motors del Ecuador S.A.	25
2.2. Cultura Organizacional	27
2.2.1. Características de la Cultura Organizacional	27
2.2.3. Elementos de la Cultura Organizacional.....	28
2.2.4. Importancia de la Cultura Organizacional	29
2.2.5. Valores de la Cultura Organizacional en General Motors del Ecuador	30
2.3. El Clima Laboral como parte de la Cultura Organizacional en General Motors S.A.	32
2.3.1. Dimensiones de clima laboral evaluadas en General Motors del Ecuador S.A.	32
2.3.2. Resultados de Clima Laboral 2012 – 2013 en General Motors del Ecuador S.A.	37
3. CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	40
3.2. Instrumentos	41
3.2.1. Campaña de sensibilización para personal administrativo.	41
3.2.2. Encuestas.-	44
3.2.3. Entrevistas.	44
3.2.4. Grupo Focal.....	45
4. CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	46
4.1. Resultados obtenidos mediante Encuestas.....	46
4.2. Resultados obtenidos mediante Entrevistas	48
4.3. Resultados obtenidos mediante Grupo Focal	60

5. CAPÍTULO V: MARCO CONCLUSIVO	666
5.1. Supuesto.....	66
5.2. Indicadores.....	66
5.3. Conclusiones	66
5.5. Recomendaciones	68
 BIBLIOGRAFÍA	 71
 ANEXOS	 72
Anexo 1. Tabulación resultados de encuestas.....	72
Anexo 2. Tabulación resultados de entrevistas	72
Anexo 3. Formato de encuestas	72
Anexo 4. Base de datos personal administrativo	72
Anexo5. Formato de entrevistas.....	72
Anexo 6. Formato de Grupo Focal	72
Anexo 7. Población de Grupo Focal.....	72
Anexo 8. Plan de Disertación aprobado.....	72

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1.- Organigrama de General Motors del Ecuador.....	9
Cuadro 2.- Competencias de la Persona Innovadora.....	22
Cuadro 3.- Cuadro de diferencias Pensamiento lineal vs. Pensamiento lateral.....	23
Cuadro 4.- Perfil de la Persona Innovadora.....	24
Cuadro 5.- Matriz de actividades que forman parte del programa de innovación implementadas en el período 2011-2012.....	26
Cuadro 6.- Importancia de la Cultura de Innovación.....	29
Cuadro 7.- Dimensiones de Clima Laboral evaluadas en General Motors del Ecuador S.A....	33
Cuadro 8.- Cronograma de Actividades realizadas en la campaña de sensibilización.....	42
Cuadro 9.- Planificación grupos focales- personal administrativo.....	45
Cuadro 10.- Resumen de resultados, encuestas realizadas mediante un censo al personal administrativo.....	47
Cuadro 11. Resumen de resultados, entrevistas realizadas a Pasantes del personal administrativo.....	49
Cuadro 12.- Resumen de resultados, entrevistas realizadas a Analistas del personal administrativo de la empresa.....	51
Cuadro 13.- Resumen de resultados, entrevistas realizadas a Especialistas del personal administrativo.....	53
Cuadro 14.- Resumen de resultados, entrevistas realizadas a Coordinadores del personal administrativo.....	55
Cuadro 15.- Resumen de resultados Grupo Focal.....	61

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.-Gráfico de resultados Work Place of Choice 2012, 2013 personal administrativo de General Motors del Ecuador S.A.....	38
Gráfico 2.- Primer Boletín electrónico dirigido al personal administrativo.....	43
Gráfico 3.- Primer Boletín electrónico dirigido al personal administrativo.....	43
Gráfico 3.- Segundo Boletín electrónico dirigido al personal administrativo.....	44

RESUMEN EJEUTIVO

El siguiente trabajo es una disertación teórica - aplicada realizada en General Motors del Ecuador S.A. dirigida al personal administrativo. Con el objetivo de analizar la manera en que han influido las actividades del programa de innovación implementadas en el período 2011 – 2012, sobre al clima organizacional, evaluado en el año 2013 por el Work Place of Choice.

Dentro del programa de Innovación se implementaron algunas actividades durante el periodo 2011-2012 como: campañas de sensibilización, capacitaciones: cursos y talleres de innovación y creatividad, se creó un grupo de voluntarios llamado “El club de la Innovación” cuyo rol es el promover estas actividades y ser parte activa de los procesos de innovación.

Desde que se aplicó el programa de innovación en la empresa, se piensa que existe una mejora del clima laboral en sus dimensiones (credibilidad, salud y bienestar, justicia reconocimiento y desarrollo, trabajo en equipo y compromiso); con respecto al clima laboral evaluado a inicios del año 2012 por la empresa auditora “Work Place of Choice”, a partir de esto surge la pregunta: ¿Cómo influye el programa de innovación implementado dentro de la cultura organizacional, sobre las dimensiones que conforman el clima laboral?. No se trata de evaluar el programa de innovación, se trata de entender la forma en que influye dentro del clima laboral.

INTRODUCCIÓN

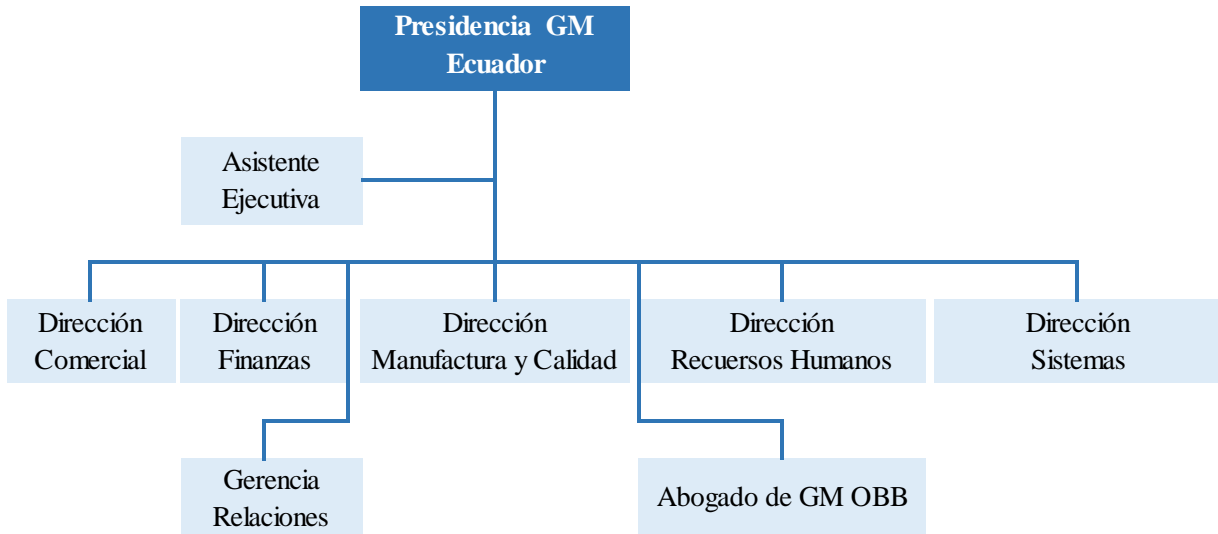
General Motors del Ecuador S.A. es una empresa dedicada al diseño, ensamblaje y comercialización de vehículos a nivel nacional; también se dedica a la importación y exportación de vehículos ensamblados. Se encuentra ubicada, al norte de Quito en la Av. Galo Plaza Lasso Km 5 ½ y José Larrea. General Motors del Ecuador S.A. es la ensambladora de autos más grande del país, con una participación de mercado que supera el 40%, a nivel nacional. A continuación se resumen la Visión y Misión de la empresa e información general de la misma (General Motors del Ecuador S.A, 2014)

- **Visión.-** Diseñar, Construir y vender los mejores vehículos del mundo.
- **Misión.-** Producir y comercializar vehículos y productos relacionados con niveles globalmente competitivos en seguridad, calidad, costo y oportuna capacidad de respuesta, para asegurar el entusiasmo de nuestros clientes por la marca Chevrolet, a través del trabajo en equipo, la mejora continua, el desarrollo, el entusiasmo de nuestra gente, proveedores y concesionarios,

En General Motors del Ecuador S.A. no se realiza la venta directa de los vehículos, las ventas se realizan a través de los concesionarios. La empresa tiene presencia a nivel nacional con 59 puntos de venta, más de 80 puntos de servicio distribuidos en 15 franquicias. Cuenta con modernas instalaciones para la atención a clientes en el área de ventas, repuestos y talleres. Genera más de 3600 plazas de trabajo directas e indirectas, obtenido del sitio web oficial para colaboradores de General Motors del Ecuador S.A. (General Motors del Ecuador S.A, 2014)

A continuación el organigrama:

Cuadro 1.- Organigrama de General Motors del Ecuador.



Fuente: General Motors del Ecuador S.A. 2014

1. CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO

1.1. Tema

1.1.1. Título.- La innovación como valor primordial de la cultura organizacional y su relación con el clima laboral.

1.1.2. Subtítulo.- Estudio realizado en General Motors del Ecuador S.A. con los programas de innovación implementados en el periodo 2011 – 2012 para el personal de las áreas administrativas.

1.2. Planteamiento del problema

La presente disertación se realizó dentro de un contexto, donde el sector automotriz se ve afectado por factores relacionados con la subida de aranceles y restricciones en la importación de vehículos. En tiempos difíciles es cuando más prioridad se ha dado al avance de la innovación, la empresa invierte en actividades que forman parte del programa de innovación como una estrategia para mejorar procesos y fortalecer la capacidad creativa de las personas, impulsando su crecimiento personal y profesional.

A partir de esto surge la pregunta: ¿Cómo influye el programa de innovación sobre el clima laboral? No se trata de evaluar el programa, se trata de describir la forma en que influye dentro del clima laboral de la empresa.

1.3. Antecedentes

Hace varios años, en General Motors del Ecuador S.A., se definieron los valores corporativos, que de acuerdo a las políticas de la empresa, deben ser aplicados por todo el personal como parte de la cultura organizacional, todos los valores están representados en la palabra EMITIR que tiene el siguiente significado:

Entusiasmo del cliente

Mejora continua

Integridad

Trabajo en equipo

Innovación

Responsabilidad y respeto

(General Motors del Ecuador S.A. 2014)

En el año 2011 en General Motors del Ecuador S.A. se empezaron a implementar ciertas actividades relacionadas a fomentar la innovación en la empresa. A inicios del 2012, se evaluó el clima laboral y se detectó que había una falta de trabajo en equipo entre los colaboradores (estudio realizado por Work Place of Choice, 2012), como un plan de acción se decidió dar mayor importancia y énfasis a la innovación como un valor primordial de la cultura organizacional realizando actividades y proyectos que fomenten el trabajo en equipo.

Dentro del programa de Innovación se implementaron algunas actividades durante el periodo 2011-2012 como: campañas de sensibilización, capacitaciones: cursos y talleres de innovación y creatividad, se creó un grupo de voluntarios llamado “El club de la Innovación” cuyo rol es el promover estas actividades y ser parte activa de los procesos de innovación de la empresa. Estos son los antecedentes previos a la realización de esta disertación.

1.4.Objetivos

General.-

Analizar el impacto que tiene la innovación como valor primordial de la cultura organizacional con relación al clima laboral, para determinar qué aspectos se deben fortalecer en los programas de innovación o detectar oportunidades de mejora.

Específicos.-

- Estudiar las principales bases teóricas referentes a la innovación para comprender la importancia de la misma y entender el auge que ha tenido en el ámbito empresarial de los últimos tiempos.
- Estudiar las principales bases teóricas sobre cultura organizacional y clima laboral, dentro del comportamiento organizacional.

- Investigar con herramientas tales como encuestas lanzadas a toda la población administrativa, entrevistas y grupos focales aplicados a grupos de interés, para comparar de manera cualitativa y cuantitativa los resultados del análisis realizado.
- Describir de qué manera las actividades de innovación, que se han implementado como parte de la cultura organizacional, tienen impacto sobre los colaboradores de cargos administrativos en General Motors del Ecuador S.A. y cómo esto influye en el clima laboral.

1.5. Justificación

Las razones sociales de esta disertación se justifican debido a que, hoy en día las empresas invierten en proyectos que ayuden a administrar las innovaciones y el talento de las personas, las empresas vanguardistas destinan grandes cantidades de dinero invirtiendo en programas que impulsen y fomenten la Innovación, como un valor que está en auge dentro de la cultura organizacional.

Las compañías quieren que sus colaboradores aparte de su trabajo diario, aporten con ideas nuevas a la organización. Por otro lado, para retener al personal con talento se enfocan en generar un clima laboral positivo donde los colaboradores se sientan a gusto trabajando. Por eso, la importancia de este trabajo radica en entender cómo una cultura organizacional donde se fomente la innovación puede influir de manera positiva en el clima laboral.

Personalmente, la razón de realizar este tipo de disertación es describir la interacción que existe entre una cultura que promueve la innovación y su influencia en el clima laboral. El desarrollo de esta disertación es de alto impacto ya que analiza si la gente está innovando o no en sus puestos de trabajo y de qué manera esto aporta al clima laboral. Como resultado de esta investigación, se puede presentar a los líderes las oportunidades de mejora encontradas y los factores que se debe fortalecer. De ahí que es viable esta disertación en la empresa porque cuenta con la apertura necesaria por parte de los líderes y los medios adecuados para realizar la investigación.

Teóricamente el logro de esta disertación ha sido posible gracias a estudios precedentes que se han realizado sobre innovación (Ponti, 2008), (De Bono, 2010), cultura organizacional y clima laboral (Morcillo, 2006), siendo conceptos distintos van de la mano en cuanto al estudio del

comportamiento humano dentro de la organización. Si bien es cierto la innovación es un concepto que está en auge, no se han realizado acercamientos que asocien la innovación al campo de la Psicología Organizacional en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, se han realizado estudios que abordan la innovación desde un enfoque en administración de empresas y economía (Morocho, 2005), (Pesantes, 1992), más no; vinculándolo con temas de cultura y clima organizacional.

Existen análisis de cultura y clima organizacional que tratan sobre diferentes empresas de la ciudad de Quito (Serrano, 2010), (Díaz, 2011) realizados en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, pero, este estudio es diferente en la medida que trata de vincular temas organizacionales a la innovación.

La justificación metodológica para este estudio se sustenta en el método de investigación descriptivo el cual busca especificar las propiedades, características y rasgos importantes del grupo o población así como las tendencias del mismo. (Hernández, 2010) en el estudio se describe cómo la innovación como valor primordial de la cultura organizacional influye en el clima laboral, de manera que se describen los resultados de manera independiente en base al supuesto mencionado.

2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Innovación

2.1.1. Historia del Concepto de innovación

Se dice que la innovación ha existido desde siempre, ya que incluso desde los inicios de la humanidad existió el aprendizaje colectivo, trabajo, desarrollo y progreso. Si bien es cierto, el proceso de innovación se ha venido dando todo el tiempo; la palabra, el concepto o definición de innovación no se usó durante siglos como tal (Schnarch, 2008).

El término innovar, proviene etimológicamente del latín innovare, que quiere decir: “mudar o alterar algo, introduciendo novedades”. (Real Academia Española, 2014). Por otro lado la creatividad viene del latín creare que significa crear, pero como lo explica el autor (Schnarch, 2008) al principio no se pensaba que era una facultad humana, según la teología, esta capacidad creativa era sinónimo de divinidad, por lo tanto era aplicable exclusivamente para los dioses, no se podía pensar que los humanos eran capaces de poseer esta habilidad, aquellas personas en las que se manifestaba notoriamente la capacidad creativa eran catalogadas como personas excéntricas y en algunos casos hasta locos.

Schnarch (2008) explica como en la edad media, durante el Renacimiento, se empieza a reconocer esta capacidad de innovar en el campo artístico. Eran reconocidas y muy bien valoradas las obras de arte. En el siglo XVII se empezó a discutir sobre la creatividad como una capacidad humana y empiezan a reconocer los trabajos originales de personas brillantes como Leonardo Da Vinci. En el siglo XIX cuando el término empieza a ser aplicado en otros campos como la ciencia, política, tecnología y administración. En el siglo XX los estudios sobre la creatividad descubren que esta es una habilidad que puede ser desarrollada por cualquier persona, pero que en algunos casos se manifiesta y en otros no tan notoriamente. Algunos la llevan a la práctica creando cosas útiles para la sociedad mientras que otros poseen esta habilidad escondida o poco desarrollada.

Es en el siglo XXI que aparece el ‘boom’ de la innovación con un espectro que abarca todos los ámbitos: educativo, ciencia, política, empresarial, medicinal, industrial, etc. Surge la innovación

como una definición de las ideas creativas puestas en práctica, aplicadas para satisfacer diferentes necesidades que tiene la humanidad.

Personalmente pienso que en estos días la sociedad puede dar un gran valor y apreciar mucho más que antes la capacidad intelectual, como podría ser el caso de General Motors del Ecuador y otras industrias. Sin embargo, el conocimiento académico ya no es suficiente, también es necesaria la capacidad de innovar para ofrecer soluciones a los problemas y necesidades (Schnarch 2008). Todas las empresas pueden innovar y todas tienen la necesidad de hacerlo, aunque hay sectores que demandan innovación de forma más rápida y agresiva, sobre todo las enfocadas a la tecnología de consumo y la biotecnología por ejemplo (Schnarch 2008).

“La innovación supone siempre cambios de paradigmas; esto es posible gracias al uso de la creatividad, aquella capacidad que se debe desarrollar para generar innovación” (Schnarch, 2008, p. 6)

En la modernidad, existen varios autores que se han dedicado al estudio de la innovación. Para Ponti (2008), la innovación significa modificar los procesos inteligentes de una empresa para que sea capaz de generar productos, servicios y estrategias que mejoren la rentabilidad y fidelidad de los clientes. Para Patricio Morcillo (2006), la Innovación es aplicar conocimientos e ideas, de tal forma que se obtengan productos que satisfagan las necesidades del entorno, por lo tanto es aceptada por el mercado y es útil a la sociedad.

Para Ponti (2010) la innovación es un proceso empresarial capaz de convertir buenas ideas en un producto, servicio o estrategia que sea rentable y genere valor para un grupo determinado. El autor trata también de creatividad, como la capacidad humana que todos tenemos unos más y otros menos desarrollada, el autor afirma que esa capacidad es la responsable de generar ideas.

2.1.2. Importancia de la innovación

La innovación es importante en todos los ámbitos tanto individual como colectivo, en el trabajo, la casa, las instituciones educativas, es decir cubre un amplio espectro. Michalko (2002) mencionó que existen algunos aspectos en los que la innovación es importante, en resumen:

- Eficiencia, hace que los procesos se puedan mejorar en cuanto a utilización de tiempo y dinero. Algunas ideas e implementaciones permiten simplificar los procesos u optimizar el presupuesto generando ahorros. La gente trata de hacer cosas que van más allá de lo que se ha venido haciendo esto representa el reto de mejorar los procesos cada día.

- Mayor rentabilidad de los negocios, debido a que las nuevas ideas se venden si satisfacen las necesidades de los clientes.

- Ecología, para preservar los recursos o aprovecharlos, sin perjudicar al medio ambiente. Las empresas han creado nuevas plazas para ingenieros ambientales que hacen estudios de impacto ambiental e ingenian planes de acción.

- Con la innovación se aprende constantemente, ensayando, superando los errores, identificando oportunidades de mejora y proponiendo planes de acción, que permitan fortalecer las habilidades y destrezas de la gente.

- Calidad, cuando hay innovación se mejoran los productos y aparecen nuevos, que satisfacen las necesidades de la gente. Las ideas innovadoras, contribuyen a fijar altos estándares de calidad.

- Reinventar nuevos sectores y nuevos mercados, con la innovación podemos crear nuevos productos que satisfagan las necesidades de diferentes poblaciones, esto hace que los mercados se expandan o surjan nuevos mercados.

- Comercial, se necesita más publicidad, mercadotecnia y estrategias de negocios, más centros comerciales y lugares para vender todos los productos que ha creado la innovación.

Michalko (2002)

2.1.3. Tipos de innovación

Es importante conocer los tipos de innovación para entender el posterior análisis de resultados en los que se pueda observar que tipo de innovaciones están realizando los colaboradores del área administrativa de General Motors del Ecuador S.A. Existen varios tipos y clasificaciones de innovación de acuerdo a los autores, por ejemplo, para Ponti (2010) señala que existen dos tipos de innovación, en resumen:

a) **Innovación incremental.**- que consiste en aplicar ideas creativas para mejorar parcialmente el producto o servicio y significan ahorro de dinero para muchas empresa.

b) **Innovación radical.**- tiene un diferente impacto, consiste en cambio de paradigmas, altera de forma radical las expectativas del cliente y cambia la manera de pensar sobre ciertas cosas.

Por otro lado el autor Schnarch (2008), señala tres tipos de innovación que se dan de acuerdo a los niveles de impacto y los clasifica resumidos de la siguiente manera:

a) **Nivel superior.**- se refiere a las ideas innovadoras que han contribuido al progreso de la humanidad.

b) **Nivel medio.**- se refiere a las ideas innovadoras que han contribuido al progreso empresarial o de las organizaciones.

c) **Nivel individual.**- se refiere a las ideas innovadoras que han contribuido al progreso individual del ser humano, en varios aspectos de su vida, tanto familiar como social y profesional.

Para (Schnarch, 2008) estos niveles se agrupan en dos tipos de innovaciones:

a) **Las innovaciones tecnológicas** (procesos industriales, generación de energía, productos y servicios tecnológicos, sistemas de información, máquinas robotizadas y edificios inteligentes, en el transporte).

b) **Las innovaciones sociales** (modelos de gestión y logística, el desarrollo del capital humano, desarrollo de personal de alto desempeño, métodos de investigación y marketing, estrategias financieras, responsabilidad social, equidad, servicios cara a cara, relacione con clientes y colaboradores, el liderazgo, entre otras). (p.49)

Como se puede apreciar, existen varias clasificaciones, dependiendo del enfoque y perspectiva del autor, el presente estudio toma la clasificación realizada por Schnarch (2008) para el análisis de futuros resultados obtenidos en General Motors del Ecuador S.A.

2.1.4. Organizaciones Innovadoras

A medida que avanza la investigación es importante conocer como son las organizaciones innovadoras para saber en qué contexto se desarrolla el mundo empresarial actual, para Rodolfo Muñoz (2011) el ser humano busca el cambio y las crisis son parte de la vida ya que gracias a ellas se puede evolucionar, y de igual manera funciona con las organizaciones, el cambio se da por medio de la innovación para implementar nuevos modelos de negocios y así generar valor y destacarse frente a la competencia.

Dados los tipos de innovación que existen, se puede decir que todas las empresas del mundo pueden y deben ser innovadoras, algunas lo logran y otras no. Según Ponti (2008), las organizaciones innovadoras utilizan siete estrategias:

- Pensar Zen: Tomar decisiones importantes en poco tiempo.
- Pensar Po: Razonar provocativamente, utilizando el pensamiento lateral y utópico.
- Abrir la mente: Observar otras realidades, mirar holísticamente, saber escuchar, dar y recibir.
- Pensar con Fluidez: Mirar las cosas desde diferentes perspectivas.
- Pensar y Dibujar: Hacer visibles las ideas, las imágenes y las sensaciones, hacer tangible lo intangible.
- Alegrar la mente: se refiere a incorporar elementos de motivación y disfrutar del aprendizaje.
- Pensar en equipo: Sumar energías, multiplicar esfuerzos, compartir conocimiento.(p. 70)

Para entender de mejor manera los temas tratados anteriormente se realizará una extrapolación de las empresas catalogadas como las más innovadoras del mundo, en la web, existe el Fast

Company, un sitio dedicado al estudio de empresas innovadoras en el mundo, anualmente eligen el “Top 50” de las empresas más innovadoras. En esta ocasión se realizará un resumen del “Top 10” de las empresas más innovadoras del 2013 (Fast Company, 2014)

- **No 1: Nike.-** sus productos más innovadores: la FuelBand, una pulsera electrónica que mide los movimientos de todo el día, diseño elegante que cambia de color (rojo para los inactivos; verde para quienes han alcanzado su meta diaria de ejercicio). Otra innovación es la Flyknit Racer, zapatos de peso pluma. Creados a partir de hilos de punto, se necesitó una reingeniería completa del proceso de fabricación de Nike. El resultado, un zapato que podría reducir a largo plazo los costos de producción.

- **No 2: Amazon.-** adquirió nueva tecnología que puede reducir 20 minutos de lo que normalmente demora el proceso de las órdenes en línea, segunda innovación que hace para dejar atrás a sus competidores es adquirir una bodega junto al aeropuerto de envíos internacionales.

- **No 3: Square.-** dos ideas innovadoras de esta empresa: PayPal y Groupon, esta empresa brinda un servicio de transacciones seguras al momento de realizar compras on-line, actualmente esta empresa procesa más de \$ 10 mil millones de transacciones al año.

- **No 4: Splunk.-** esta empresa innovadora diseñó un sistema que recoge y analiza todos los datos ingresados a la red, desde transacciones con tarjetas de crédito hasta tweets. La funcionalidad de esto es que permite generar estrategias a otras empresas, por ejemplo pueden saber cuál es el video de Youtube más buscado de 2pm a 4pm, Sus ingresos crecieron \$ 70 millones en 2012, y su lista de 5.000 clientes se ha incrementado en un 400 por trimestre.

- **No 5: Fab.-** es una empresa dedicada a la venta y diseño de todo tipo de artefactos, en su página web la gente de todo el mundo puede encontrar y vender diseños de todo tipo, desde ropa hasta objetos para oficina o tumbas, las cosas más extravagantes esta página las tiene. Ha logrado más de diez millones de suscriptores, incluso abrió sus propios almacenes para enviar mercancías más rápido.

- **No 6: Uber.-** es una organización innovadora que funciona mediante una aplicación para iPhone o androides, funciona de la siguiente manera: con el GPS del teléfono, el usuario indica su ubicación exacta y solicita el envío de un conductor privado, la seguridad es garantizada, incluso tiene una aplicación que se encarga de cargar el costo de la carrera a la tarjeta de crédito que el usuario asigne.

- **No 7: Sproxil.-** inventó un sistema para detectar productos falsos, dan seguridad al consumidor contra la falsificación que en estos tiempos es tan común encontrar, funciona mediante una etiqueta que al rasparla deja ver un código, el mismo es enviado por medio de un mensaje de texto a la página de esta empresa y ellos responden: OK o FALSO confirmando la autenticidad del producto.

- **No 8: Pinterest.-** es ahora uno de los 50 sitios más visitados en los EE.UU. es un sitio web donde se puede encontrar todo tipo de fotografías de acuerdo los diversos intereses de la gente, es un sitio muy original y cada vez se invierte más dinero en este sitio para anuncios publicitarios.

- **No 9: Safari.-** ha establecido un vínculo vital entre el médico y el paciente. Puso en marcha Daktari 1525 a finales de 2011, un servicio que funciona las 24 horas del día los 7 días del año, por un módico precio, el usuario se conecta y puede llamar para obtener información personalizada con un médico.

- **No 10: Target.-** Implementando sistemas que atraen a más clientes: Velocidad en la tienda, mediante letreros colgantes que permiten encontrar lo que el comprador está buscando, y si hay una línea el personal va con un escáner para ayudar a los clientes a cancelar más rápido y que puedan dirigirse a la salida.

Como se puede apreciar mediante los ejemplos, estas empresas han realizado innovaciones tecnológicas y sociales a un nivel superior. Este es el contexto de innovación empresarial que se busca en la actualidad y es hacia donde la mayoría de empresas apuntan cuando fomentan una cultura de innovación.

2.1.5. Fases del proceso de innovación

El estudio se remite al autor Rodolfo Muñoz (2011) para entender el proceso de innovación, un experto del coaching creativo quien afirma que la innovación consiste en cuatro fases:

- **Fase 1:** Exploratoria, se trata de obtener datos relevantes, identificar focos creativos (con esto se refiere a la identificación de oportunidades de mejora) y fijarse metas MARE (medibles, audaces, retadoramente espeluznantes).

- **Fase 2:** Creativa, se trata de generar muchas ideas creativas y darles estructura.
- **Fase 3:** Selectiva y experimental, en esta fase hay que seleccionar las ideas, realizar experimentos.
- **Fase 4:** Innovadora, Desarrollar e implantar la idea. (p. 24)

Para este autor (Muñoz, 2011), la innovación es un proceso personal en un inicio, para luego transformarse en organizacional, el líder tiene un rol de coach creativo donde lo más importante es la flexibilidad y apertura hacia las nuevas ideas y propuestas de un colaborador o un equipo de colaboradores, entonces, es importante el estilo de liderazgo de la compañía para la administración de innovaciones (Muñoz, 2011). Esto indica que el líder debe tener el perfil de competencias de una persona innovadora, y desarrollar estas competencias en sus colaboradores para que puedan generar innovaciones.

2.1.6. Perfil de competencias de la persona innovadora

De acuerdo al autor Schnarch 2008, para que una empresa tenga como prioridades culturales a la innovación es necesario que su personal en lo posible presente desde un inicio o vaya desarrollando ciertos rasgos del perfil de una persona innovadora, los colaboradores deben aplicar su creatividad en cosas que son útiles y rentables para la sociedad. Para Schnarch 2008, el proceso de innovación se resume en algunas competencias de la personalidad creativa que se describen a continuación:

- **Fluidez Verbal**, habilidad para los juegos de palabras y gran desempeño en la expresión oral y escrita.
- **Fluidez de Ideas**, habilidad para las lluvia de ideas, aportan creatividad a los procesos encontrando varias funcionalidades que se le puede dar a un determinado recurso, por lo que hacen que las cosas sirvan de varias utilidades.
- **Fluidez de Asociación**, asocian ideas, palabras, objetos, pueden ver conexiones que a simple vista no existen.
- **Fluidez de Expresión**, pueden dar respuestas prontas usan técnicas y métodos de comunicación.
- **Originalidad y Humor**, habilidad para relacionar varios temas y sentido del humor.

- **Sensibilidad a los Problemas**, cuestionarse cosas, ser sensible a detectar oportunidades de mejora, juega un papel importante la habilidad del uso de los sentidos.

Otro autor que desarrolla el tema de competencias de la persona innovadora es Ponti (2008), para este autor existen tres grupos de competencias, a continuación un resumen:

Cuadro 2.- Competencias de la Persona Innovadora.

C. Psicológicas	C.Comportamientos	C. Técnicas
<ul style="list-style-type: none"> • Tener la creencia de ser creativo. • Autoconocimiento. • Introspección • Automotivación elevada. • Curiosidad mental. • Pensamiento Lógico + Pensamiento lateral. • Intuición + Razón. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formular problemas adecuadamente y convertirlos en focos creativos. • Búsqueda regular de ideas. • Actitud transgresora. • Actitud aventurera. • Liderazgo creativo. • Pensamiento ingenuo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de métodos creativos. • Conocimiento de procesos de innovación.

Fuente: Ponti, 2008

Para finalizar, el autor De Bono (2010), explica las diferencias entre el pensamiento lineal y el pensamiento lateral. Nos dice que las personas innovadoras, generalmente reúnen las características del pensamiento lateral que se enumeran a continuación:

Cuadro 3.- Cuadro de diferencias Pensamiento lineal vs. Pensamiento lateral

PENSAMIENTO LINEAL	PENSAMIENTO LATERAL
Selectivo	Creador
Se mueve si hay una dirección	Se mueve para crear una nueva dirección
Analítico	Provocativo
Secuencial	A saltos
Cada paso es correcto	No es preciso que sea correcto
Se niega lo lateral	No se rechaza ningún cambio
Se excluye lo extraño no relacionado	Se explora lo extraño aun no relacionado
Sigue los caminos más evidentes	Sigue los caminos menos evidentes

Fuente: De Bono, 2010

En General Motors del Ecuador S.A. el perfil de la persona creativa se resume de la siguiente manera:

Cuadro 4.- Perfil de la Persona Innovadora

Perfil de la persona Innovadora	
Conocimientos:	Mejora de Procesos, industria en la que se desempeña, conocimientos relacionados con el cargo y con el negocio.
Habilidades:	Fluidez Verbal Fluidez de Ideas Fluidez de Asociación Fluidez de Expresión Originalidad y Humor Sensibilidad a los Problemas
Experiencia:	Depende del cargo y el nivel requeridos para la posición.
Educación:	Las personas innovadoras no tienen límites en cuanto a carreras o niveles de la educación, pueden innovar y aportar en todos los campos.
Competencias:	Aparte de las competencias inherentes al cargo, la persona puede ser más innovadora mientras mejores comportamientos y técnicas posea.

Fuente: General Motors del Ecuador S.A. 2014

2.1.7. Obstáculos que pueden afectar a la innovación

Se ha revisado desde la mirada de algunos autores el perfil de la persona innovadora, Ahora es importante para el estudio entender los obstáculos de la innovación para poder identificar si existe la presencia de alguno de ellos en la cultura organizacional de General Motors del Ecuador S.A. de acuerdo a Schnarch (2008) existen cuatro tipos de obstáculos:

- Emocionales: temor a equivocarse, miedo al ridículo, aferrarse a una sola idea, prejuicios, deseo de triunfo fácil, inseguridad, baja autoestima, temor a lo desconocido y pocos incentivos.
- Culturales: poca curiosidad, exceso de lógica, inhibiciones y mitos, limitar la fantasía, Educación tradicional, educación tradicional, costumbres y tradiciones, arraigo familiar.
- Perceptuales: dificultad para ver relaciones, no utilizar todos los sentidos, fallas en la definición del problema, descuidar lo obvio, falta de entrenamiento perceptual.
- Organizacionales: el precio de equivocarse, pronósticos de frustración, perder reputación, burocracia, falta de estímulos, la presión para producir. (p. 31)

Estos obstáculos pueden estar presentes a cualquier nivel y en cualquier cargo, Schnarch (2008) lo importante es conocerlos para identificarlos en la medida que mientras están presentes frenan el proceso de innovación. Para eliminar estos obstáculos y fomentar la cultura de innovación GM ha desarrollado ciertas actividades que se describen a continuación.

2.1.8. Actividades realizadas como parte del programa de innovación en General Motors del Ecuador S.A.

En el periodo 2011 - 2012 se implementó un programa para fomentar el valor de la innovación el mismo que se desarrolla hasta la fecha, dentro del cual se han realizado varias actividades enfocadas al personal administrativo, a continuación se enumeran las actividades que han sido desarrolladas por el programa de innovación:

Cuadro 5.- Matriz de actividades que forman parte del programa de innovación implementadas en el período 2011-2012

Período 2011 - 2012	Descripción	Frecuencia
Campañas de comunicación sobre el Programa de Innovación.	Comunicados mediante boletines electrónicos, Carteleras, Bolsillos. (frecuencia una vez al mes).	Una vez al mes.
Salas de Innovación:	Enfocadas a desarrollar la creatividad de los colaboradores, se reúnen los equipos con sus jefes para aportar con pensamientos e ideas innovadoras, conversar sobre nuevos proyectos. La sala cuenta con una amplia biblioteca virtual, sillones cómodos y iPads	Los equipos se reúnen de manera libre y voluntaria.
Club de la Innovación:	Personas voluntarias encargadas de apoyar a las diferentes áreas en el desarrollo de proyectos nuevos. (22 integrantes del personal administrativo).	Voluntario.
Capacitaciones al personal administrativo:	Talleres de creatividad para personal administrativo (analistas, especialistas y coordinadores); Cursos de Innovación para gerentes.	Una vez.

Fuente: General Motors del Ecuador S.A. 2014

Estas actividades se siguen realizando hasta la fecha por el personal administrativo de la empresa, persiguen el objetivo de fomentar la innovación para que todos aporten con algo diferente desde sus procesos cotidianos.

Una vez tratados los temas relevantes que corresponden al tema de la innovación empresarial, es importante la investigación de estudios realizados sobre cultura y clima organizacional.

2.2. Cultura Organizacional

La cultura organizacional ha sido abordada por la autora Martha Alles (2011) como el conjunto de valores esenciales que comparten los miembros de una organización, los cuales proveen información acerca de los comportamientos preferidos; para la autora la cultura organizacional implica tratar ciertos factores como las creencias aceptadas, percepciones, sentimientos, lenguaje, rutinas, rituales y ceremonias propias.

Para Schein (2010), la cultura y el liderazgo, examinados de cerca, son dos caras de una misma moneda que no pueden ser entendidas por separado. De hecho, para este autor existe la posibilidad de que lo único realmente importante que hacen los líderes sea la creación y conducción de la cultura y que el único talento de los líderes esté dado por su habilidad para trabajar con la cultura.

Otro concepto de Cultura Organizacional, es una integración de la cultura social aprendida o heredada en el entorno y la cultura aprendida en la organización, que abarca los valores y principios definidos por parte de la dirección empresarial. Así lo afirma, el autor Patricio Morcillo (2006).

Según el autor Michael Ritter (2008), la cultura organizacional es la manera en que las personas de una organización hacen las cosas, es el marco de referencia que todos utilizan para basar sus comportamientos en ello, es una forma de ver las cosas. Este es el concepto en que se basa el presente estudio.

2.2.1. Características de la Cultura Organizacional

Ritter (2008) identifica las 7 características que conforman la esencia de la cultura en una organización:

- Autonomía Individual. Es el grado de responsabilidad que impulsa a la gente a tomar la iniciativa en la organización.
- Estructura. Son las normas y reglas así como el tipo de control y supervisión directa que tienen los colaboradores.

- **Apoyo.** La ayuda y empatía que demuestran los líderes hacia los miembros de su equipo de trabajo.
- **Identidad.** La medida en que los trabajadores se identifican con la compañía en su totalidad, no tan solo con los miembros de su equipo o su grupo de amigos dentro del trabajo.
- **Desempeño – Premio.** es la distribución de incentivos dentro de la organización relacionados siempre con el desempeño.
- **Tolerancia del conflicto.** El nivel de conflicto que está presente en las relaciones de grupos o individuos.
- **Tolerancia al riesgo.** El grado en que se alienta a los colaboradores para que sean agresivos en la toma de riesgos e innovaciones. (p. 72)

2.2.3. Elementos de la Cultura Organizacional

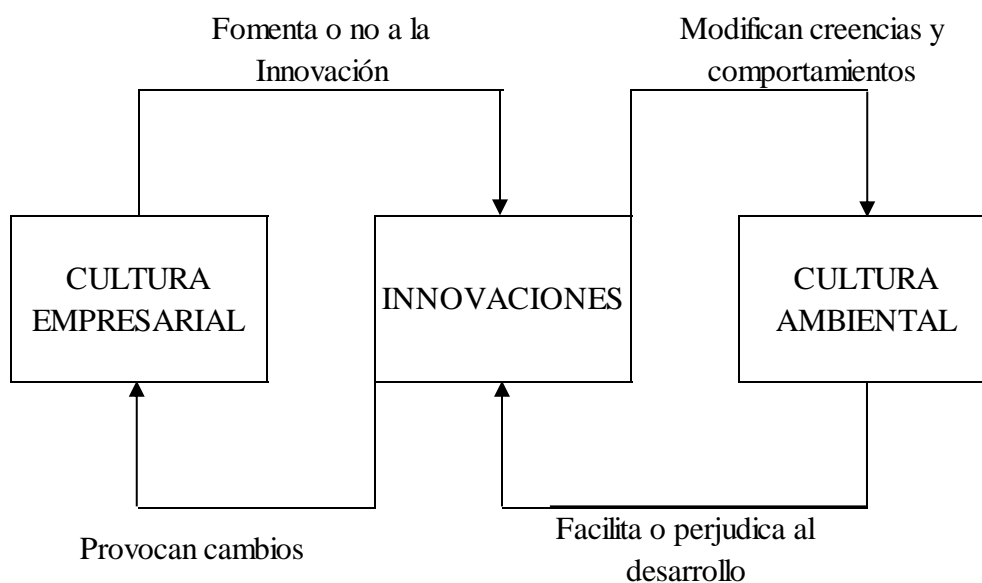
La cultura la conforman todos los individuos, toma tiempo pero una vez que se logra una visión compartida es muy difícil cambiarla ya que está arraigada en cada uno de los integrantes. Como lo explica Stephen Robbins (2009), la Cultura Organizacional se conforma por cinco aspectos, a continuación un resumen:

- **Valores.** el conjunto de comportamientos que norman las conductas de los colaboradores de la organización.
- **Historias.** Las historias contadas por los líderes hacia el equipo, del personal antiguo a los nuevos, dan sentido a la razón de ser de las empresas, dan un valor más profundo a lo que se hace y cómo ha ido evolucionando todo a través del tiempo.
- **Ritos.** Los ritos realizados en las empresas constituyen las tradiciones, es aquello que une al equipo sirven para motivar y unir las fuerzas de trabajo.
- **Símbolos.** Pueden llegar a ser las cosas materiales de la empresa desde el logo hasta los colores corporativos, desde si son cubículos u oficinas; la formalidad o informalidad de los procesos, el tamaño, la elegancia, lo conservador. Es decir, lo que proyecta la imagen de la empresa.
- **Lenguaje.** Significa la terminología que se usa entre los empleados, en la cotidianeidad y eso se contagia o expande hacia proveedores, a veces hacia clientes.

2.2.4. Importancia de la Cultura Organizacional

La importancia de la cultura organizacional tiene que ver más allá de la empresa, tiene que ver con la sociedad y afecta en varios niveles como afirma el autor Patricio Morcillo (2006).

Cuadro 6.- Importancia de la Cultura de Innovación



Fuente: Morcillo, 2006

Para Ritter (2008) existen algunos aspectos sobre la importancia de la cultura organizacional, en resumen:

- Permite definir en qué dirección van las empresas.
- Integra las subculturas de la organización.
- Define los límites, permite la diferenciación entre una organización y otra.
- Aumenta la estabilidad del sistema dentro de la empresa.
- Orienta las actitudes de los empleados así como su comportamiento.
- Fomenta el compromiso con la organización y los intereses de la misma se vuelven más importantes que los intereses de cada individuo.
- Facilita la integración de los miembros del equipo.

- Permite la coordinación de grupos y facilita la dinámica en el sistema.
- Motiva a los individuos por méritos que ganan al cumplir con los valores corporativos que están dados por la cultura organizacional.

Los colaboradores se identifican con la cultura como si fuera la personalidad de la empresa.

Para el autor Michael Ritter (2008) la cultura organizacional es importante porque tiene las siguientes funciones:

- **La identificación.-** Tiene que ver con la personalidad de la organización y autoconciencia de los colaboradores que trabajan en ella, responde a la pregunta ¿quiénes somos?
- **La Integración.-** se manifiesta a través de lo que une al equipo y la visión compartida, responde a la pregunta ¿cómo nos entendemos mutuamente?
- **La Coordinación.-** se refiere a los procedimientos, aplicación de normas y los valores que hacen más confiable la delegación para los líderes, responde a la pregunta ¿Qué y cómo debo hacerlo yo?
- **Motivación.-** le da sentido al trabajo diario y hace que los colaboradores puedan entender qué los llevará al éxito dentro de la empresa. (p.56)

2.2.5. Valores de la Cultura Organizacional en General Motors del Ecuador

En la cultura de General Motors del Ecuador también intervienen elementos como ritos, historias, símbolos y lenguaje. Esta investigación se limitará al estudio de los valores de la compañía, ya que es dónde se menciona a la innovación.

A continuación un resumen de los valores de la cultura organizacional de GM obtenidas del sitio web oficial para colaboradores (General Motors del Ecuador S.A. 2014), existen seis valores que forman parte de su cultura, agrupados en la palabra EMITIR:

✓ **Entusiasmo del Cliente.-**

La empresa se preocupa no solo por la satisfacción del cliente sino que va más allá, es decir; busca que el cliente se entusiasme con el producto. Pero esto parte desde la gente que se encuentra en planta, los ensambladores, los pintores, soldadores, personal administrativo. Todo lo que hace un trabajador de General Motors del Ecuador S.A. debe hacerlo pensando en el entusiasmo que va a provocar en su cliente. La empresa maneja en este aspecto programas de mejora continua normas ISO 14000, ISO 9001.

✓ **Mejora Continua.-**

Se trata de la mejora en los procesos, implementar nuevos y mejores procedimientos, va de la mano con la calidad del producto y la satisfacción del cliente. La mejora continua va relacionada con la innovación porque interviene la creatividad de la persona, se trata de encontrar oportunidades de mejora y generar planes de acción.

✓ **Integridad.-**

Se trata de hacer lo que se dice y decir lo que se hace, no guardar información para uno sino compartirla al menos con el área y sobre todo mantener las cosas transparentes. El manejo de este valor está regulado por el reglamento interno y también por el departamento de control interno encargado de realizar constantes auditoría a cada uno de los procesos.

✓ **Trabajo en Equipo.-**

Es fundamental para lograr los objetivos del área, quiere decir sumar esfuerzos e incrementar los resultados. Para este valor la empresa invierte un presupuesto anual donde se revisan todos los logros alcanzados en el año, el programa “Ganar en equipo” premia a los mejores equipos de trabajo reconocidos por la cantidad de logros alcanzados en el año.

✓ **Innovación.-**

Desde el enfoque empresarial quiere decir poner en práctica las ideas creativas y generar con ello rentabilidad. Se ha puesto énfasis en este valor durante los últimos años, con programas de comunicación enfocados en la sensibilización y capacitaciones en creatividad. Además de esto se invirtió recientemente en la construcción de la denominada “Sala de Innovación” que cuenta

con una decoración que pueda fomentar la creatividad, donde los colaboradores pueden ir a despejar la mente unos momentos y generar nuevos pensamientos creativos.

✓ **Respeto y responsabilidad.-**

Respetar el reglamento de la compañía así como a todos quienes trabajen en ella, sin distinción de su nacionalidad o diferentes capacidades. También la empresa genera responsabilidad a sus colaboradores hacia el medio ambiente por ejemplo, realizamos obras de responsabilidad social tanto externa como interna. Existe el programa “Angelitos GM OBB” para hijos de colaboradores que tengan algún tipo de discapacidad.

2.3. El Clima Laboral como parte de la Cultura Organizacional en General Motors S.A.

De acuerdo al autor Martha Alles (2011), el clima laboral se determina por medio de encuestas en base a una serie de ítems y dimensiones establecidos, a continuación se revisará las dimensiones evaluadas para General Motors del Ecuador S.A.

2.3.1. Dimensiones de clima laboral evaluadas en General Motors del Ecuador S.A.

La evaluación y diagnóstico de clima laboral lo realiza el instituto Work Place of Choice, esta organización comparan la brecha entre las políticas y prácticas de la empresa, y el efecto que tienen en la cultura organizacional. Las dimensiones que se evalúan son las siguientes:

Cuadro 7.- Dimensiones de Clima Laboral evaluadas en General Motors del Ecuador S.A.

Credibilidad	Salud y Bienestar	Justicia, Reconocimiento y Desarrollo	Trabajo en equipo	Compromiso
Comunicación accesible, abierta y de doble vía.	Existe balance vida-trabajo.	Creen en la selección, promoción, pago y reconocimiento.	Los trabajadores se aceptan y respetan unos a otros.	Los colaboradores se sienten personalmente involucrados.
Existe competencia en la coordinación de los recursos humanos y materiales.	Hay políticas que garantizan la salud y el bienestar de la comunidad.	Reconocimiento genuino y significativo a los empleados. Constantes oportunidades de aprendizaje y carrera.	Alcanzan metas comunes y se inspiran unos a otros.	Orgullosos de lo que hacen y del prestigio de la empresa.

Fuente: General Motors del Ecuador S.A. 2014

a) Credibilidad.-

Individual

Respeto la confidencialidad de mis compañeros y mi líder.

Me reto a mí mismo a participar en el debate y seguir las decisiones de mi equipo, mi líder y la organización.

Líder

Demuestro accesibilidad para que mis empleados me busquen para tener éxito en su trabajo.

Tomo errores y los convierto en oportunidades de aprendizaje para el equipo.

Solicito y valoro las opiniones e ideas de mi equipo, incluso si son diferentes de las mías.

Honro sistemáticamente los compromisos que hago a mis empleados, compañeros y líderes.

Organización

Construimos relaciones transparentes y positivas con nuestros grupos de interés.

Creemos que la confianza es esencial para la moral y la lealtad de nuestra compañía.

Creemos que la confianza es la base de la relación que tenemos con nuestros empleados.

b) Salud y Bienestar.-

Individual

Me esfuerzo para mantenerme saludable y ser un miembro productivo de GM

Quiero colaborar con mi líder inmediato para definir qué significa equilibrio trabajo-vida para mí y entenderé activamente las herramientas disponibles.

Hago tiempo para mis compromisos fuera de GM.

Quiero estar a la altura de mi potencial y tener la salud para hacerlo.

Líder

Animo a mis empleados para identificar el equilibrio adecuado entre los compromisos personales y profesionales y para discutir sus puntos de vista conmigo.

Animo a mis empleados activamente a abrazar nuestras iniciativas de salud y bienestar.

Gestiono y controlo la carga de trabajo de mi equipo para garantizar nuestros compromisos y resultados estén alineados.

Organización

Nos preocupamos por nuestra gente, animándolos a llevar una vida sana.

Proporcionamos iniciativas eficaces para apoyar la salud y el bienestar.

Estamos comprometidos con la creación de relaciones de apoyo con las comunidades en las que operamos.

c) Justicia, Reconocimiento y Desarrollo.-

Individual

Mi trabajo es valorado.

Expreso de manera regular agradecimiento a mi jefe y mis colegas.

Experimento una sensación de logro por el trabajo bien hecho.

Me siento recompensado por el trabajo que hago.

Soy considerado para oportunidades de carrera basados en mi rendimiento.

Líder

Ofrezco regularmente retroalimentación sincera y constructiva para fortalecer el desempeño individual.

Consistentemente expreso agradecimiento a los empleados por sus contribuciones.

Reconozco a los empleados por mostrar iniciativa y el desarrollo de nuevas ideas.

He creado un entorno de trabajo seguro e inclusivo.

Puedo implementar de manera efectiva las políticas de GM.

Soy transparente en mis decisiones en lo que respecta a la remuneración y promoción.

Organización

Somos un lugar de trabajo donde se valora el reconocimiento.

Estamos orgullosos de reconocer a los empleados que llevan a la empresa hacia el éxito.

Utilizamos el reconocimiento para reforzar la cultura y expectativas de nuestros empleados.

Nos aseguramos de que las personas reciban un trato justo.

Consistentemente Aplicamos equitativa selección, promoción y pagamos decisiones en toda la organización.

d) Trabajo en equipo.-

Individual

Aprendo de mis compañeros de equipo.

Siento que pertenezco al equipo y mis talentos son valorados.

Estoy desafiado a mis compañeros de equipo a ser mejores.

Apoyo a mi equipo para lograr sus objetivos.

Líder

Garantizo a los miembros de mi equipo que tengan roles y responsabilidades claras.

Traduzco los objetivos de la organización en los objetivos del equipo.

Busco oportunidades para reconocer a mi equipo.

Me aseguro de que mi equipo cumpla con nuestros compromisos.

Organización

Hacemos las cosas más rápido y de una manera creativa.

Somos más adaptables y flexibles.

Trabajamos juntos para alcanzar metas de GM.

Nos ayudamos unos a otros a superar las dificultades y compartir el éxito.

e) Compromiso:

Individual

Estoy comprometido a un esfuerzo de grupo que hace a mi equipo y mi empresa tengan éxito.

Alcanzo mis metas por compromiso a buscar la excelencia en todo lo que hago

Proactivamente busco oportunidades para mejorar el negocio.

Líder

Demuestro el compromiso que espero de la gente que tengo a cargo.

Ofrezco mis empleados las herramientas necesarias para hacer su trabajo.

Reto a mis empleados para ampliar su forma de pensar y encontrar soluciones innovadoras.

Elimino barreras, simplifico el negocio y creo un sentido de urgencia con mi equipo.

Organización

Vamos más allá para crear el mejor producto en la industria.

Nos preocupamos por los demás y estamos orgullosos de ser parte de GM.

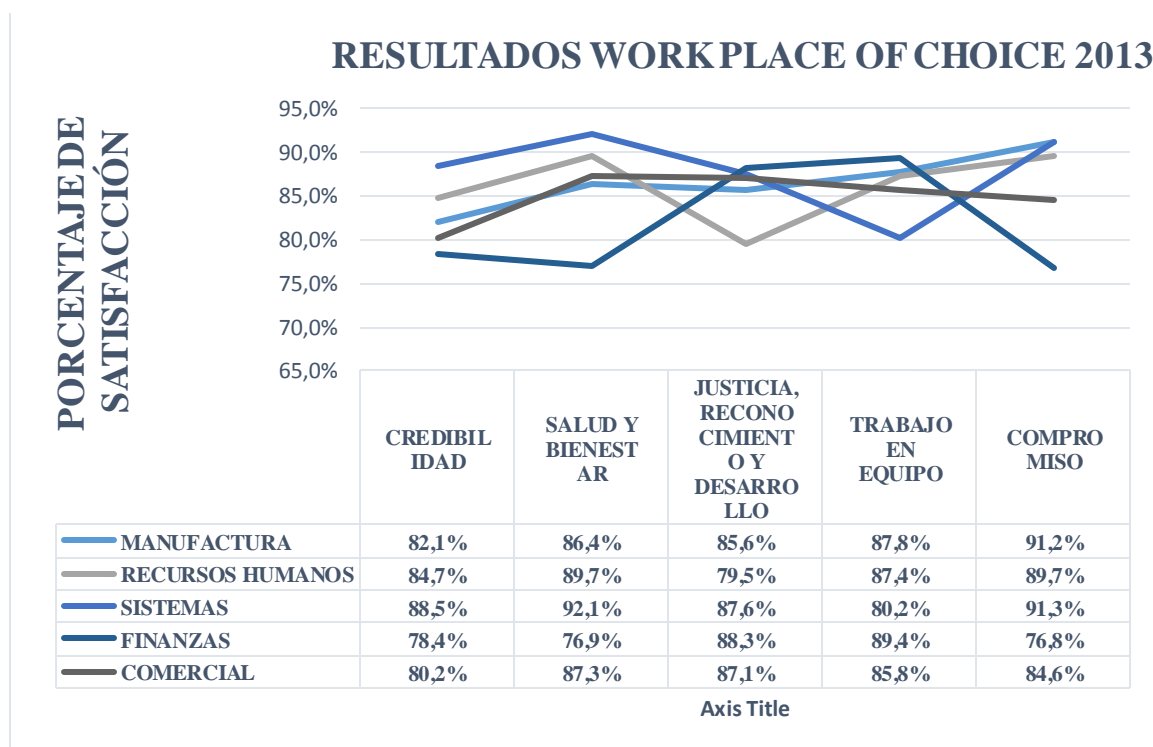
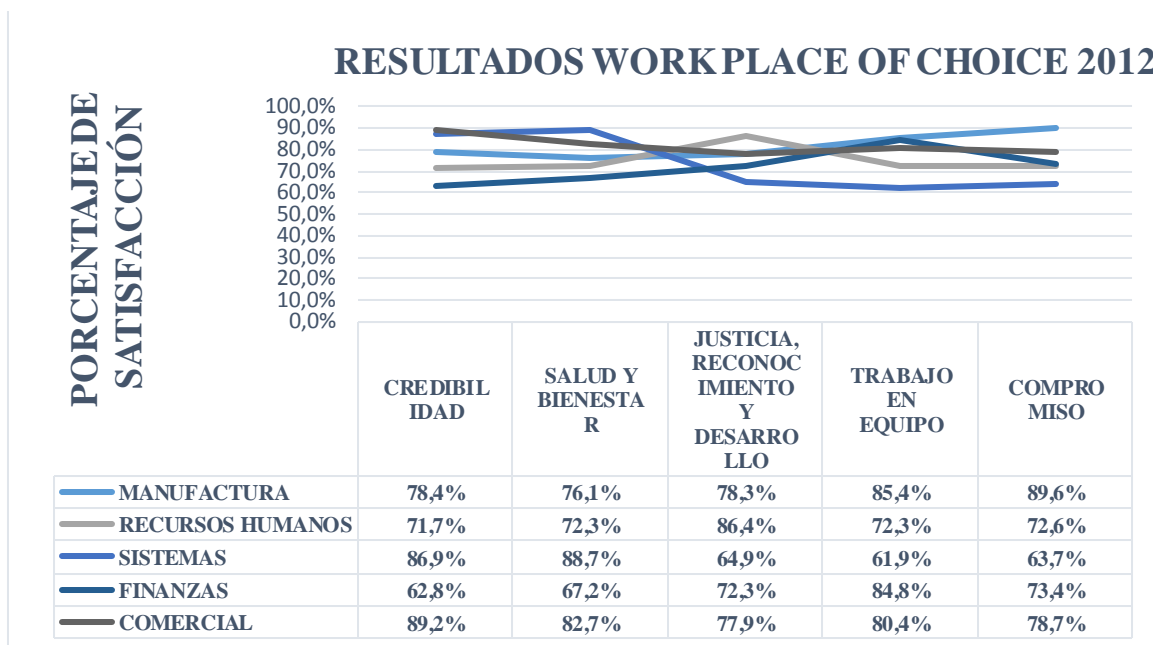
Somos una organización que valora y totalmente utiliza las capacidades de nuestros empleados.

Estamos enfocados en proporcionar valor a nuestros grupos de interés (clientes, socios de la unión, inversores, etc.)

2.3.2. Resultados de Clima Laboral 2012 – 2013 en General Motors del Ecuador S.A.

Los resultados que se presentan a continuación son un resumen por áreas de acuerdo a las dimensiones evaluadas, este resumen es importante porque de esta manera se puede observar en qué porcentaje ha mejorado el clima laboral con respecto a la anterior evaluación de cada una de sus dimensiones, de esa manera se presentan los resultados del 2012 y 2013.

Gráfico 1.-Gráfico de resultados Work Place of Choice 2012, 2013 personal administrativo de General Motors del Ecuador S.A.



Fuente: General Motors del Ecuador S.A. 2014

Como se puede observar en los resultados del 2013 el clima laboral ha mejorado en todas las dimensiones a comparación de los resultados de la evaluación realizada en el 2012, la dimensión de compromiso ha alcanzado una gran mejora de 75,6% en el 2012 a 86,72% en el 2013 en segundo lugar la dimensión de justicia, reconocimiento y desarrollo ha incrementado del 75,96% en el 2012 al 85,62% en el 2013 y en tercer lugar la dimensión de trabajo en equipo que mejoró de 76,76% en el 2012 a 86,12% en el 2013. (General Motors del Ecuador S.A. 2014). A partir de estos resultados el estudio se enfocará en describir cómo las actividades del programa de innovación han influido de manera positiva en el clima organizacional de la compañía.

3. CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Metodología

Se realizó un estudio descriptivo de la innovación como valor primordial de la cultura organizacional y cómo la misma influye en el clima laboral, se describen los resultados de forma independiente en base a un supuesto, se utilizaron herramientas como encuestas, entrevistas y grupos focales para describir y analizar la influencia de una cultura organizacional de Innovación, sobre el clima laboral en General Motors del Ecuador S.A. aplicado a nivel administrativo.

- ✓ Se realizó una investigación de la teoría sobre innovación, cultura organizacional y clima laboral.
- ✓ Se recopiló la información sobre los programas de innovación implementados por la empresa en el período 2011–2012 en el área administrativa.
- ✓ Se realizó un informe sobre las dimensiones del clima laboral en General Motors del Ecuador S.A.
- ✓ Se sensibilizó al personal administrativo para generar conciencia y cooperación hacia la investigación, mediante: boletines electrónicos y reuniones que se realizaron con los coordinadores de las áreas administrativas.
- ✓ Se aplicó encuestas de preguntas cerradas on-line dirigidas a todo el personal administrativo de la empresa para evaluar la visión compartida sobre la innovación como valor primordial de la cultura organizacional y qué impacto tienen en relación al clima laboral.
- ✓ Se aplicó entrevistas de preguntas abiertas, a grupos de cinco representantes de las áreas administrativas (Recursos Humanos, Manufactura, Finanzas, Sistemas, Comercial), en total 25 personas. Las entrevistas se realizaron de manera individual a los representantes: un coordinador, un especialista, dos analistas y un pasante, para tratar y profundizar los temas más relevantes obtenidos de los resultados de las encuestas.
- ✓ Se realizó un grupo focal aplicado a tres grupos de 8 colaboradores representantes del área administrativa, las preguntas se determinaron de acuerdo a las dimensiones de clima laboral

esta herramienta está enfocada a identificar de qué manera interactúa el programa de innovación con las dimensiones del clima laboral

- ✓ Después de obtención de datos se realizó la tabulación de resultados para su posterior análisis (Anexos 1 y 2)
- ✓ Análisis cuantitativo y cualitativo, el análisis se realizó de acuerdo a los indicadores del supuesto de manera independiente.

3.2. Instrumentos

3.2.1. Campaña de sensibilización para personal administrativo.

En las campañas de sensibilización, han intervenido los siguientes elementos de la comunicación:

- **Emisor:** Analista de Relaciones Laborales y Beneficios - Recursos Humanos de GM.
- **Canales Formales:** Boletines electrónicos a nivel interno: que fueron enviados mediante e mail a todos los correos electrónicos del personal administrativo.

Reuniones grupales informativas en cascada: fue transmitido por medio de reuniones, a los coordinadores de las áreas administrativas, para que a su vez puedan transmitir la información a sus equipos de trabajo, en las reuniones de staff.

- **Mensaje:** “Todo el personal administrativo debe responder las encuestas enviadas a su correo electrónico, con el fin de evaluar el impacto que ha producido la innovación sobre el clima laboral. Por otro lado se seleccionarán representantes de cada área administrativa, para que sean entrevistados, con el fin de ampliar la información relevante y puntos de interés levantados mediante las encuestas”.

- **Receptor:** Personal de las áreas administrativas de GM (Coordinadores, especialistas, analistas y pasantes).

- **Tiempos y Fechas:** A continuación se presenta el cronograma con las actividades de comunicación Realizadas.

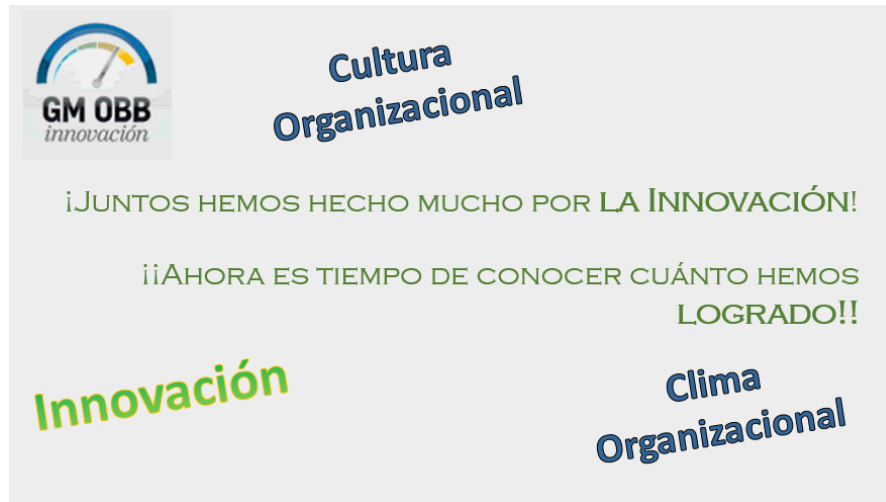
Cuadro 8.- Cronograma de Actividades realizadas en la campaña de sensibilización.

ACTIVIDAD	FECHA	HORA	ÁREA	SECCIÓN
BOLETÍN ELECTRÓNICO	2 AGOSTO 2013	11H00	TODAS LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS	TODAS LAS SECCIONES ADMINISTRATIVAS
REUNIÓN CON COORDINADORES	5 AGOSTO 2013	14H00 A 15H00	FINANZAS	CONTABILIDAD TESORERÍA CONTROL INTERNO NÓMINA
REUNIÓN CON COORDINADORES	6 AGOSTO 2013	11H00 A 12H00	MANUFACTURA	PROCESOS PROYECTOS PLANEACIÓN
REUNIÓN CON COORDINADORES	7 AGOSTO 2013	14H00 A 15H00	RECURSOS HUMANOS	TALENTO HUMANO RELACIONES LABORALES PROTECCIÓN INDUSTRIAL
REUNIÓN CON COORDINADORES	8 AGOSTO 2013	14H00 A 15H00	COMERCIAL	COMPRAS MERCADEO COMUNICACIONES VENTAS POSVENTA
BOLETÍN ELECTRÓNICO	19 AGOSTO 2013	11H00	TODAS LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS	TODAS LAS SECCIONES ADMINISTRATIVAS

Fuente: General Motors del Ecuador S.A.

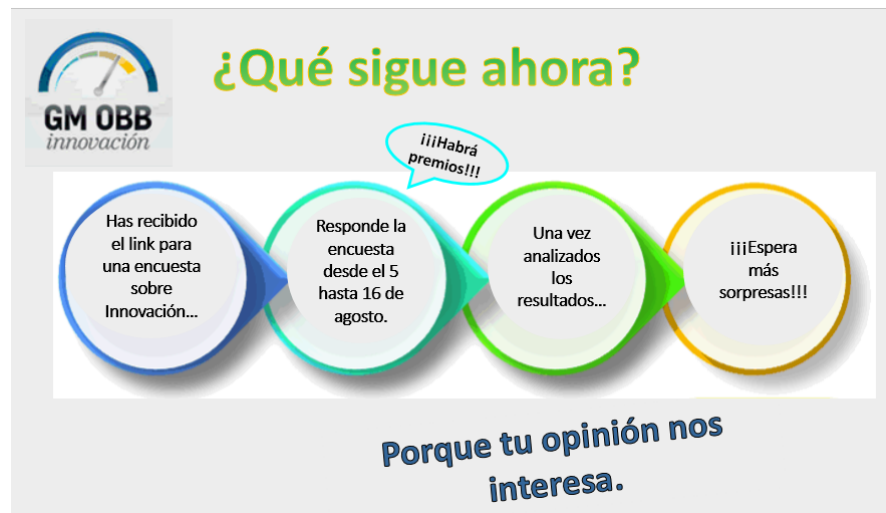
Durante la campaña de sensibilización se publicaron los siguientes boletines electrónicos al personal para sensibilizarlos ante el estudio, de esta manera se obtuvo cooperación de las diferentes direcciones.

Gráfico 2.- Primer Boletín electrónico dirigido al personal administrativo.



Fuente: General Motors del Ecuador S.A. 2014

Gráfico 3.- Primer Boletín electrónico dirigido al personal administrativo.



Fuente: General Motors del Ecuador S.A. 2014

Gráfico 4.- Segundo Boletín electrónico dirigido al personal administrativo.



Fuente: General Motors del Ecuador S.A. 2014

3.2.2. Encuestas.-

Se realizó un censo a toda la población administrativa, la herramienta estuvo conformada por 10 preguntas, enfocadas hacia evaluar el posicionamiento del programa de innovación y la percepción del personal sobre las actividades realizadas. (Anexo 3)

Con un tiempo estimado de 5 minutos para resolverlas, las encuestas fueron enviadas mediante el programa on-line SurveyMonkey a todo el personal administrativo en total 123 personas de acuerdo al Headcount con corte Diciembre 2012. (Anexo 4)

3.2.3. Entrevistas.

Para las entrevistas se tomó aleatoriamente, grupos de 5 personas de cada área: un coordinador, un especialista, dos analistas y un pasante que conformarán el grupo representativo de cada área.

Son cinco áreas administrativas: Finanzas, Comercial, Sistemas, Manufactura y Recursos Humanos, esto nos da un total de 25 entrevistados. En las entrevistas, se realiza una ampliación de los puntos de interés levantados en las encuestas. Guía de entrevista (Anexo 5)

3.2.4. Grupo Focal.

Se aplicó a tres grupos conformados por ocho personas de diferentes áreas, en total 24 personas que corresponden al 20% de la población para tratar puntos referentes a la información más relevante levantada en los resultados de encuestas y entrevistas. Guía de grupo focal (Anexo 6), población para grupo focal (Anexo 7)

Cuadro 9.- Planificación grupos focales-personal administrativo

GRUPO FOCAL			
	# PERSONAS	FECHA	TIEMPO ESTIMADO (2 horas)
GRUPO A	8	04/07/2014	10H00 - 12H00
GRUPO B	8	07/07/2014	10H00 - 12H00
GRUPO C	8	08/07/2014	10H00 - 12H00

Fuente: General Motors del Ecuador S.A. 2014

4. CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Resultados obtenidos mediante Encuestas

Se ha considerado el porcentaje de las dos repuestas más frecuentes dadas por la población, para que se pueda observar desde una perspectiva más global lo que respondieron los encuestados, indistintamente del cargo o el área. El porcentaje se obtuvo mediante el número de respuestas sobre el total de la población. Las preguntas están divididas de acuerdo a los siguientes indicadores: personas que comparten la innovación como valor primordial (P1, P6); personas que están satisfechas respecto al programa de innovación implementado (P2, P3, P4, P5); personas que están de acuerdo con el estilo de liderazgo de la empresa (P7, P10); personas satisfechas con el clima laboral de la empresa (P8, P9). A continuación se presentan los resultados:

Cuadro 10.- Resumen de resultados, encuestas realizadas mediante un censo al personal administrativo.

PREGUNTA	RESPUESTAS MÁS FRECUENTES		TOTAL ENCUESTADOS
		FRECUENCIA	123
P1. ¿Considera que la Innovación es un valor importante dentro de la Cultura Organizacional en GM OBB?	MUY IMPORTANTE	105	85%
	MEDIANAMENTE IMPORTANTE	14	11%
P2. ¿Cuántas de las actividades que ha desplegado el programa de Innovación en GM OBB durante el periodo 2011- 2012 conoce?	MÁS DE CINCO	95	77%
	CUATRO	17	14%
P3. ¿Ha participado en las actividades del programa de Innovación que ha realizado GM OBB en el periodo 2011 - 2012?	EN TODOS	85	69%
	EN LA MAYORÍA	25	20%
P4. ¿Cree que le ha agregado valor participar en las actividades del programa de Innovación que ha desplegado GM OBB en el periodo 2011 - 2012?	MUCHO	101	82%
	MEDIANAMENTE	10	8%
P5. ¿Cómo colaborador de GM OBB se siente motivado a innovar en sus procesos?	MUY MOTIVADO	96	78%
	MEDIANAMENTE MOTIVADO	12	10%
P6. ¿Cómo colaborador de GM OBB cuántas ideas innovadoras ha podido implementar en sus procesos desde la creación del programa de Innovación desde el 2011?	MÁS DE CINCO	101	82%
	CUATRO	10	8%
P7. ¿Su líder promueve espacios que permitan generar ideas innovadoras con el equipo?	SIEMPRE	100	81%
	ALGUNAS VECES	11	9%
P8. ¿Está de acuerdo en que generar ideas innovadoras con su equipo de trabajo permite que haya más integración y camaradería con relación al clima laboral?	MUY DE ACUERDO	98	80%
	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	14	11%
P9. ¿Cómo parte de la Cultura Organizacional en GM OBB le facilitan con los recursos necesarios para que pueda generar e implementar ideas innovadoras en sus procesos?	SIEMPRE	101	82%
	ALGUNAS VECES	9	7%
P10. ¿Cómo parte de la Cultura Organizacional GM OBB reconoce y premia las ideas innovadoras generadas por los colaboradores?	SIEMPRE	101	82%
	ALGUNAS VECES	9	7%

Fuente: General Motors del Ecuador S.A. 2014

En las encuestas, el 96% del personal administrativo, afirma que la innovación es un valor importante para la cultura de GM es el porcentaje de respuestas más alto obtenido mediante la herramienta, En segundo lugar el 91% de la población dice conocer la mayoría de actividades desarrolladas por el programa de innovación. Esto nos permite observar que existe una visión compartida sobre la innovación como valor primordial de la cultura de GM como lo afirma Ritter (2008) la gente percibe a la innovación como un valor primordial y este es el marco de referencia que todos utilizan en su comportamiento, es una forma de ver las cosas.

De acuerdo a las personas satisfechas con el programa de innovación implementado, en las encuestas el 88% afirmó que se sienten motivados hacia la innovación y el 90% ha podido implementar varias ideas innovadoras en sus procesos. Como lo afirma Ponti (2008) la cultura

organizacional cumple esta función importante de motivar a los individuos por cumplir con los valores corporativos que están dados.

Continuando con el análisis respecto al estilo de liderazgo se tiene que el 90% de la población considera que su líder genera espacios de trabajo en equipo para generar nuevas ideas, como lo afirma Muñoz (2011) es de fundamental importancia el estilo de liderazgo de la compañía para la administración de innovaciones, es el líder quien incentiva a las personas a innovar cada día.

Finalmente en lo que tiene que ver con satisfacción sobre el clima laboral el 91% de la población está de acuerdo en que generar ideas innovadoras con el equipo permite que haya más integración y trabajo en equipo, alineado con la teoría de Ritter (2008) en la cual manifiesta que la cultura organizacional también cumple la función de integración ya que une al equipo y, responde a la pregunta ¿cómo nos entendemos mutuamente?

4.2. Resultados obtenidos mediante Entrevistas

Las entrevistas fueron realizadas con el fin de entender de manera más profunda las respuestas obtenidas mediante encuestas. Las preguntas están divididas de acuerdo a los siguientes indicadores: personas que comparten la innovación como valor primordial (P1, P2, P3); personas que están satisfechas respecto al programa de innovación implementado (P4, P5, P6, P7, P10); personas que están de acuerdo con el estilo de liderazgo de la empresa (P8, P9, P11, P12); personas satisfechas con el clima laboral de la empresa (P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20). A continuación se presentan los resultados:

Se presentan las respuestas más frecuentes de cada pregunta y el porcentaje se obtiene de la suma de respuestas más frecuentes sobre el total de la muestra, en la presentación de resultados se divide las respuestas de acuerdo al cargo para realizar un mejor análisis, el mismo se encuentra al final de la presentación de resultados de la herramienta.

Cuadro 11. Resumen de resultados, entrevistas realizadas a Pasantes del personal administrativo.

CARGO	PREGUNTA	RESPUESTA MÁS FRECUENTE	FRECUENCIA	PORCENTAJE DE LA MUESTRA
PASANTES (Manufactura, Recursos Humanos, Finanzas, Sistemas, Comercial) Total Entrevistados=5	P1. ¿Considera que la Innovación es un valor importante dentro de la Cultura Organizacional en GM OBB?	Innovación	3	12%
	¿Por qué?	Todos hablan de ese valor (innovación)	3	12%
	P2. ¿Cómo se vive la innovación dentro de la Cultura Organizacional en GM OBB?	Se habla de innovación y se ven mejoras en los procesos.	3	12%
	P3. ¿Qué actividades lanzadas por GM OBB conoce usted sobre el programa de innovación?	Salas de innovación Campañas de innovación	4	16%
	P4. Ha participado en actividades del programa de innovación lanzado por GM OBB?	Si	5	20%
	¿Cuáles?	Salas de innovación Campañas de innovación	4	16%
	P5. ¿Con qué frecuencia participa de programas relacionados con el desarrollo de la innovación en GM OBB?	Mensualmente	4	16%
	P6. ¿Cree que el programa de innovación contribuye a su desarrollo profesional?	Si	4	16%
	¿De qué manera?	Crecimiento profesional	3	12%
	P7. ¿Cree que su participación en el programa de innovación le agrega valor y puede aplicar en su cargo actual?	Si	5	20%
	¿De qué manera se puede evidenciar esto?	Ahorro de tiempos Realización de proyectos Ayuda y servicio a otros	4	16%
	P8. ¿Qué programas de capacitación dedicados al desarrollo de la innovación conoce en GM OBB?	No conoce	4	16%
	P9. ¿Le han capacitado en temas de creatividad?	No	4	16%
	¿Con qué frecuencia?	Nunca	4	16%
	P10. ¿Se siente motivado a innovar desde su cargo?	Si	5	20%
	¿Puede mencionar algunos ejemplos?	Automotivación	3	12%

CARGO	PREGUNTA	RESPUESTA MÁS FRECUENTE	FRECUENCIA	PORCENTAJE DE LA MUESTRA
PASANTES (Manufactura, Recursos Humanos, Finanzas, Sistemas, Comercial) Total Entrevistados=5	P11. ¿Durante el 2012, realizó innovaciones en sus procesos?	Si	5	20%
	¿Cuáles ideas innovadoras pudo implementar?	Mejora de procesos	3	12%
	P12. ¿Su líder facilita espacios para que el equipo pueda generar ideas innovadoras?	SI	5	20%
	¿Puede mencionar algunos espacios dedicados a la Innovación?	Reuniones de Staff	3	12%
	P13. ¿Está de acuerdo en que generar ideas innovadoras con su equipo de trabajo permite que haya más integración y camaradería con relación al clima laboral?	Si	5	20%
	¿Puede mencionar algunos ejemplos de integración y camaradería en el equipo?	Compartir ideas	4	16%
	P14. ¿De qué manera cree que la Innovación dentro de la Cultura Organizacional aporta al ambiente laboral en GM OBB?	Positivamente	5	20%
	P15. ¿Cómo parte de la Cultura Organizacional que tipo de recursos proporciona la compañía con respecto al desarrollo de la innovación en los procesos?	Tecnología	3	12%
	P16. ¿Dentro de la Cultura Organizacional que tipo de reconocimientos ha tenido la compañía frente a conductas de Innovación?	Reconocimiento al equipo.	3	12%
	P17. ¿Cómo se siente cuando su líder reconoce las ideas creativas que ha podido aportar a sus procesos?	Motivado	4	16%
	P18. ¿Cuántas veces ha sentido el impulso de innovar más de lo que se plantea en sus objetivos anuales?	Pocas veces	4	16%
	P19. ¿Ha sentido que el reto de innovar en sus procesos incrementa su nivel de carga laboral?	Si	3	12%
	¿Puede mencionar un ejemplo?	Siempre	2	8%
	P20. ¿Con qué frecuencia ha podido apoyar a sus compañeros o líderes dentro de otros procesos del área?	Muchas veces	3	12%
	¿Por qué?	Por iniciativa	3	12%

Fuente: General Motors del Ecuador S.A. 2014

Cuadro 12.- Resumen de resultados, entrevistas realizadas a Analistas del personal administrativo de la empresa.

CARGO	PREGUNTA	RESPUESTA MÁS FRECUENTE	FRECUENCIA	PORCENTAJE DE LA MUESTRA
Analistas (Manufactura, Recursos Humanos, Finanzas, Sistemas, Comercial) Total Entrevistados=10	P1. ¿Considera que la innovación es un valor importante dentro de la Cultura Organizacional en GM OBB?	Innovación	5	20%
	¿Por qué?	Todos hablan de ese valor (innovación)	4	16%
	P2. ¿Cómo se vive la innovación dentro de la Cultura Organizacional en GM OBB?	Se habla de innovación y se ven mejoras en los procesos.	8	32%
	P3. ¿Qué actividades lanzadas por GM OBB conoce usted sobre el programa de Innovación?	Salas de innovación Campañas de innovación	7	28%
	P4. Ha participado en actividades del programa de Innovación lanzado por GM OBB?	SI	10	40%
	¿Cuáles?	Salas de innovación Campañas de innovación	7	28%
	P5. ¿Con qué frecuencia participa de programas relacionados con el desarrollo de la Innovación en GM OBB?	Mensualmente	4	16%
	P6. ¿Cree que el programa de Innovación contribuye a su desarrollo profesional?	SI	8	32%
	¿De qué manera?	Aporte de conocimiento	6	24%
	P7. ¿Cree que su participación en el programa de innovación le agrega valor y puede aplicar en su cargo actual?	SI	10	40%
¿De qué manera se puede evidenciar esto?	Mejores sistemas de control	7	28%	
P8. ¿Qué programas de capacitación dedicados al desarrollo de la innovación conoce en GM OBB?	No conoce	5	20%	
P9. ¿Le han capacitado en temas de creatividad?	Si	10	40%	
¿Con qué frecuencia?	Solo una vez	5	20%	
P10. ¿Se siente motivado a innovar desde su cargo?	Si	10	40%	
¿Puede mencionar algunos ejemplos?	Automotivación	4	16%	

CARGO	PREGUNTA	RESPUESTA MÁS FRECUENTE	FRECUENCIA	PORCENTAJE DE LA MUESTRA
Analistas (Manufactura, Recursos Humanos, Finanzas, Sistemas, Comercial) Total Entrevistados=10	P11. ¿Durante el 2012, realizó innovaciones en sus procesos?	SI	10	40%
	¿Cuáles ideas innovadoras pudo implementar?	Nuevos productos	5	20%
	P12. ¿Su líder facilita espacios para que el equipo pueda generar ideas innovadoras?	Si	10	40%
	¿Puede mencionar algunos espacios dedicados a la Innovación?	Reuniones informales	4	16%
	P13. ¿Está de acuerdo en que generar ideas innovadoras con su equipo de trabajo permite que haya más integración y camaradería con relación al clima laboral?	Si	10	40%
	¿Puede mencionar algunos ejemplos de integración y camaradería en el equipo?	Compartir ideas	6	24%
	P14. ¿De qué manera cree que la Innovación dentro de la Cultura Organizacional aporta al ambiente laboral en GM OBB?	Positivamente	10	40%
	P15. ¿Cómo parte de la Cultura Organizacional que tipo de recursos proporciona la compañía con respecto al desarrollo de la innovación en los procesos?	Tecnología	6	24%
	P16. ¿Dentro de la Cultura Organizacional que tipo de reconocimientos ha tenido la compañía frente a conductas de Innovación?	Reconocimiento económico	4	16%
	P17. ¿Cómo se siente cuando su líder reconoce las ideas creativas que ha podido aportar a sus procesos?	Motivado	7	28%
	P18. ¿Cuántas veces ha sentido el impulso de innovar más de lo que se plantea en sus objetivos anuales?	Muchas veces	5	20%
	P19. ¿Ha sentido que el reto de innovar en sus procesos incrementa su nivel de carga laboral?	Si	7	28%
	¿Puede mencionar un ejemplo?	Solo al principio	7	28%
	P20. ¿Con qué frecuencia ha podido apoyar a sus compañeros o líderes dentro de otros procesos del área?	Muchas veces	6	24%
	¿Por qué?	Por iniciativa	6	24%

Fuente: General Motors del Ecuador S.A. 2014

Cuadro 13.- Resumen de resultados, entrevistas realizadas a Especialistas del personal administrativo.

CARGO	PREGUNTA	RESPUESTA MÁS FRECUENTE	FRECUENCIA	PORCENTAJE DE LA MUESTRA
ESPECIALISTA S (Manufactura, Recursos Humanos, Finanzas, Sistemas, Comercial) Total Entrevistados=5	P1. ¿Considera que la Innovación es un valor importante dentro de la Cultura Organizacional en GM OBB?	INNOVACIÓN	3	12%
	¿Por qué?	Es el valor más aplicado	3	12%
	P2. ¿Cómo se vive la innovación dentro de la Cultura Organizacional en GM OBB?	Mejoras en los procesos	5	20%
	P3. ¿Qué actividades lanzadas por GM OBB conoce usted sobre el programa de Innovación?	Salas de innovación Campañas de innovación	3	12%
	P4. Ha participado en actividades del programa de Innovación lanzado por GM OBB?	SI	5	20%
	¿Cuáles?	Salas de innovación Campañas de innovación	5	20%
	P5. ¿Con qué frecuencia participa de programas relacionados con el desarrollo de la Innovación en GM OBB?	Mensualmente	2	8%
	P6. ¿Cree que el programa de Innovación contribuye a su desarrollo profesional?	SI	5	20%
	¿De qué manera?	Aporte de conocimiento	5	20%
	P7. ¿Cree que su participación en el programa de innovación le agrega valor y puede aplicar en su cargo actual?	SI	5	20%
	¿De qué manera se puede evidenciar esto?	Proyectos	3	12%
	P8. ¿Qué programas de capacitación dedicados al desarrollo de la innovación conoce en GM OBB?	Talleres de creatividad	3	12%
	P9. ¿Le han capacitado en temas de creatividad?	Si	5	20%
	¿Con qué frecuencia?	Solo una vez	4	16%
	P10. ¿Se siente motivado a innovar desde su cargo?	Si	5	20%
	¿Puede mencionar algunos ejemplos?	Automotivación	4	16%

CARGO	PREGUNTA	RESPUESTA MÁS FRECUENTE	FRECUENCIA	PORCENTAJE DE LA MUESTRA
ESPECIALISTA S (Manufactura, Recursos Humanos, Finanzas, Sistemas, Comercial) Total Entrevistados=5	P11. ¿Durante el 2012, realizó innovaciones en sus procesos?	SI	5	20%
	¿Cuáles ideas innovadoras pudo implementar?	Optimización de recursos	3	12%
	P12. ¿Su líder facilita espacios para que el equipo pueda generar ideas innovadoras?	Si	5	20%
	¿Puede mencionar algunos espacios dedicados a la Innovación?	Reuniones de staff	4	16%
	P13. ¿Está de acuerdo en que generar ideas innovadoras con su equipo de trabajo permite que haya más integración y camaradería con relación al clima laboral?	Si	5	20%
	¿Puede mencionar algunos ejemplos de integración y camaradería en el equipo?	Compartir ideas	4	16%
	P14. ¿De qué manera cree que la Innovación dentro de la Cultura Organizacional aporta al ambiente laboral en GM OBB?	Positivamente	4	16%
	P15. ¿Cómo parte de la Cultura Organizacional que tipo de recursos proporciona la compañía con respecto al desarrollo de la innovación en los procesos?	Presupuesto	4	16%
	P16. ¿Dentro de la Cultura Organizacional que tipo de reconocimientos ha tenido la compañía frente a conductas de Innovación?	Reconocimiento al equipo y a la persona	4	16%
	P17. ¿Cómo se siente cuando su líder reconoce las ideas creativas que ha podido aportar a sus procesos?	Motivado	4	16%
	P18. ¿Cuántas veces ha sentido el impulso de innovar más de lo que se plantea en sus objetivos anuales?	Muchas veces	3	12%
	P19. ¿Ha sentido que el reto de innovar en sus procesos incrementa su nivel de carga laboral?	Si	4	16%
	¿Puede mencionar un ejemplo?	Solo al principio	3	12%
	P20. ¿Con qué frecuencia ha podido apoyar a sus compañeros o líderes dentro de otros procesos del área?	Pocas veces	3	12%
	¿Por qué?	Por iniciativa	3	12%

Fuente: General Motors del Ecuador S.A. 2014

Cuadro 14.- Resumen de resultados, entrevistas realizadas a Coordinadores del personal administrativo.

CARGO	PREGUNTA	RESPUESTA MÁS FRECUENTE	FRECUENCIA	PORCENTAJE DE LA MUESTRA
COORDINADORES (Manufactura, Recursos Humanos, Finanzas, Sistemas, Comercial) Total Entrevistados=5	P1. ¿Considera que la Innovación es un valor importante dentro de la Cultura Organizacional en GM OBB?	INNOVACIÓN	3	12%
	¿Por qué?	Es el valor más aplicado	3	12%
	P2.¿Cómo se vive la innovación dentro de la Cultura Organizacional en GM OBB?	Mejoras en los procesos	4	16%
	P3.¿Qué actividades lanzadas por GM OBB conoce usted sobre el programa de Innovación?	Salas de innovación Campañas de innovación	3	12%
	P4. Ha participado en actividades del programa de Innovación lanzado por GM OBB?	SI	5	20%
	¿Cuáles?	Campañas de innovación	5	20%
	P5. ¿Con qué frecuencia participa de programas relacionados con el desarrollo de la Innovación en GM OBB?	Semanalmente	3	12%
	P6. ¿Cree que el programa de Innovación contribuye a su desarrollo profesional?	SI	5	20%
	¿De qué manera?	Aporte de conocimiento	3	12%
	P7. ¿Cree que su participación en el programa de innovación le agrega valor y puede aplicar en su cargo actual?	SI	5	20%
	¿De qué manera se puede evidenciar esto?	Proyectos	3	12%
	P8. ¿Qué programas de capacitación dedicados al desarrollo de la innovación conoce en GM OBB?	Talleres de creatividad	4	16%
	P9. ¿Le han capacitado en temas de creatividad?	Si	5	20%
	¿Con qué frecuencia?	Anualmente	3	12%
	P10. ¿Se siente motivado a innovar desde su cargo?	Si	5	20%
	¿Puede mencionar algunos ejemplos?	Motivado por el cliente	4	16%

CARGO	PREGUNTA	RESPUESTA MÁS FRECUENTE	FRECUENCIA	PORCENTAJE DE LA MUESTRA
COORDINADORES (Manufactura, Recursos Humanos, Finanzas, Sistemas, Comercial) Total Entrevistados=5	P11. ¿Durante el 2012, realizó innovaciones en sus procesos?	SI	5	20%
	¿Cuáles ideas innovadoras pudo implementar?	Optimización de recursos	3	12%
	P12. ¿Su líder facilita espacios para que el equipo pueda generar ideas innovadoras?	Si	5	20%
	¿Puede mencionar algunos espacios dedicados a la Innovación?	Reuniones de staff	5	20%
	P13. ¿Está de acuerdo en que generar ideas innovadoras con su equipo de trabajo permite que haya más integración y camaradería con relación al clima laboral?	Si	5	20%
	¿Puede mencionar algunos ejemplos de integración y camaradería en el equipo?	Compartir ideas	5	20%
	P14. ¿De qué manera cree que la Innovación dentro de la Cultura Organizacional aporta al ambiente laboral en GM OBB?	Positivamente	4	16%
	P15. ¿Cómo parte de la Cultura Organizacional que tipo de recursos proporciona la compañía con respecto al desarrollo de la innovación en los procesos?	Presupuesto Tecnología	3	12%
	P16. ¿Dentro de la Cultura Organizacional que tipo de reconocimientos ha tenido la compañía frente a conductas de Innovación?	Reconocimiento al equipo y a la persona	4	16%
	P17. ¿Cómo se siente cuando su líder reconoce las ideas creativas que ha podido aportar a sus procesos?	Motivado	5	20%
	P18. ¿Cuántas veces ha sentido el impulso de innovar más de lo que se plantea en sus objetivos anuales?	Muchas veces	4	16%
	P19. ¿Ha sentido que el reto de innovar en sus procesos incrementa su nivel de carga laboral?	Si	4	16%
	¿Puede mencionar un ejemplo?	Solo al principio	3	12%
	P20. ¿Con qué frecuencia ha podido apoyar a sus compañeros o líderes dentro de otros procesos del área?	Pocas veces	3	12%
	¿Por qué?	Por iniciativa	3	12%

Fuente: General Motors del Ecuador S.A. 2014

Con respecto a las personas que comparten la innovación como valor primordial de la cultura organizacional, un punto importante es resaltar que a diferencia de las encuestas en las entrevistas solo el 56% de la muestra está de acuerdo en que la innovación es el valor primordial. Esto se debe, a que en las entrevistas, los individuos resaltan otros valores que consideran, desde

su punto de vista, más importantes que la innovación como por ejemplo el valor de responsabilidad y respeto.

En las encuestas, el 91% de la población afirma que conoce las actividades desplegadas por el programa de innovación, durante el período 2011 – 2012, también se preguntó a toda la población administrativa si ha participado en las actividades realizadas por el programa de innovación y el 89% de la población afirma que si ha participado. Sin embargo, durante las entrevistas se preguntó al personal, qué actividades del programa conocen y se obtuvo que el 68% conoce apenas dos de las actividades realizadas, tales como: la creación de salas de innovación y campañas de innovación. Esto sucede debido a que, en las entrevistas se pudo profundizar sobre dichas actividades y dar ejemplos de las mismas, como resultado; algunas personas estaban confundidas, en realidad la mayoría de las actividades que mencionaron, no pertenecen al programa de innovación como tal.

Una vez aclarada la confusión en las entrevistas, se preguntó a las personas si habían participado de las actividades que pertenecen al programa de innovación como: campañas, salas de innovación, lecturas, talleres de innovación, talleres de creatividad y club de la innovación. El 100% de la muestra respondió que sí ha participado de las dos primeras.

Por otro lado, los resultados de personas satisfechas respecto a las actividades del programa de innovación implementado son: en las encuestas el 88% de la población afirma estar motivado a innovar en sus procesos, y en la misma pregunta, que se realizó también en las entrevistas, el porcentaje incrementa al 100% en esta herramienta debido a que estamos tomando una muestra y no la población total, como es el caso de las encuestas.

En las entrevistas se preguntó si creen que el programa de innovación contribuye a su desarrollo profesional, el 88% de la muestra responde que sí, también se preguntó si creen que participar en el programa de innovación les agrega valor y pueden aplicar en su cargo actual y el 100% de la población respondió que sí. Esto está muy alineado con la percepción positiva y apertura que tiene la gente hacia las actividades del programa de innovación, los índices demuestran que existe un alto porcentaje de apertura, hacia las actividades desarrolladas por el programa.

En lo que se refiere a la frecuencia de participación de actividades del programa de innovación, en las entrevistas, se preguntó a la muestra: el 40% (pasantes, analistas y especialistas) afirman que participan mensualmente de estas actividades, el 12% (Coordinadores) ha contestado que participan semanalmente, y el resto de la población 48% ha contestado trimestralmente.

En cuanto a las personas que están de acuerdo con el estilo de liderazgo de la empresa sucede de igual manera, en las encuestas el 90% de la población afirma que ha podido implementar varias ideas innovadoras en sus procesos, en las entrevistas incrementa, al 100% de la muestra esto está sustentado en la teoría de Ritter (2008) el habla sobre la autonomía individual que está dada por la cultura organizacional es la iniciativa que tienen las personas sobre la organización, para Muñoz (2011) el líder tiene un rol de coach creativo donde lo más importante es la flexibilidad y apertura hacia las nuevas ideas y propuestas de un colaborador o un equipo de colaboradores, esto permite que implementen en sus procesos y no se limiten a realizar las tareas de la misma manera en que lo han hecho siempre. Adicionalmente nos indica que gran parte de la población ha podido llevar el proceso de innovación a la última fase de acuerdo al autor Muñoz (2011) Fase 4: Innovadora, Desarrollar e implantar la idea.

Con respecto al tema de capacitación en temas de innovación y creatividad; la muestra de pasantes dicen que no conocen programas de capacitación dedicados al desarrollo de la innovación en GM, el 36% (analistas y especialistas) afirman que recibieron capacitación una sola vez y en cuanto al 20% de la muestra (coordinadores) afirman que reciben este tipo de capacitaciones anualmente. Podemos analizar en este punto, que en la empresa se da prioridad, a los cargos más altos para el tema de capacitaciones relacionadas con la innovación. Se puede analizar que se está descuidando la capacitación a la mayoría del personal en conocimiento de métodos creativos y conocimiento de procesos de innovación que de acuerdo a Ponti (2008) es parte fundamental del perfil de la persona innovadora.

Como resultado de las encuestas, se obtuvo que el 90% de la población cree que su líder promueve espacios que permitan generar ideas innovadoras con el equipo. En las entrevistas este porcentaje asciende al 100%, debido a que se trata de una muestra y no de la población en total, por esta razón varían los porcentajes. El 48% de la muestra (pasantes y especialistas) consideran que los espacios generados por el líder son las reuniones con el staff, el 16% de la muestra (analistas) se refieren a reuniones informales con el líder, probablemente los analistas,

en su día a día pueden tener más reuniones informales con su líder, para resolver ciertos imprevistos y en búsqueda de constante guía en sus actividades. Esto se alinea con la teoría de Ritter (2008) en la que habla sobre las características de la cultura organizacional, una de ellas es el apoyo, que consiste en la ayuda y empatía que demuestran los líderes hacia los miembros de su equipo de trabajo como parte de la cultura organizacional.

En lo que se refiere a las personas satisfechas con el clima laboral de la empresa en las entrevistas se obtuvo un 64% de la población que ha sentido el impulso de innovar más allá de lo planteado en sus objetivos anuales. Cuando se preguntó a los entrevistados, ejemplos de dónde proviene su motivación: el 44% (pasantes, analistas, especialistas) afirman que se trata de automotivación y el 16% de la muestra (coordinadores) afirman que la motivación proviene del cliente. El otro 40% se refiere a una motivación que proviene desde su equipo de trabajo y líderes. La teoría de Ponti (2008) dice que el perfil de la persona innovadora debe incluir automotivación elevada y esto es lo que podemos observar en la población, se auto motivan a seguir innovando.

Como otro dato importante, en las entrevistas, el 12% (pasantes) afirman que el reto de innovar aumenta su carga laboral, por otro lado, el 60% (analistas, especialistas y coordinadores) consideran que si incrementa su carga laboral pero afirman que solo al inicio y luego facilita los procesos. Se puede pensar que a una gran parte del personal administrativo, no le afecta la carga laboral que aparece en un principio, ya que; consideran que al implementar mejoras, agregan valor a sus procesos. Se podría deducir, que una de las razones para que la gente no piense en innovar más allá de sus objetivos anuales, es el factor de incremento de su carga laboral en un comienzo, a pesar de que no lo ven como un malestar colectivo, si hace que se limite un poco el proceso de innovación, de acuerdo a la teoría de Schnarch (2008) en este caso se puede ver que existen obstáculos organizacionales que consiste básicamente en la presión para producir, de acuerdo al autor, estos obstáculos pueden estar presentes a cualquier nivel y en cualquier cargo.

En las encuestas, se preguntó si en GM reconocen y premian a las ideas innovadoras generadas por los colaboradores el 89% de la población afirma que sí. En las entrevistas, el 12% (pasantes) dice que se hace un reconocimiento al equipo, el 32% (analistas y especialistas) dicen que si se da un reconocimiento económico para la persona y el 16% (coordinadores) afirman que se

realiza un reconocimiento tanto al equipo como a la persona, esto se alinea a lo que dice el autor Ritter (2008) el premio es parte importante de la cultura organizacional es la distribución de incentivos dentro de la organización relacionados siempre con el desempeño.

En las entrevistas, el 76% de la muestra asegura que el compartir ideas genera más interacción con el equipo y se afianzan las buenas relaciones. También se pudo levantar lo siguiente: el 92% considera que la innovación tiene una influencia positiva en el ambiente laboral de GM. Esto quiere decir que existe la apertura de la gente y una percepción a favor del programa de innovación.

En las encuestas, el 89% de la población afirma que la empresa provee de los recursos necesarios para que puedan implementar y generar ideas innovadoras en sus procesos. En las entrevistas, se preguntó qué tipo de recursos proporciona la compañía para el desarrollo de la innovación, y la gente respondió de la siguiente manera: 48% con tecnología (pasantes, analistas y coordinadores) y el 28% respondió con presupuesto (especialistas y coordinadores), esta diferencia de opiniones se debe a que solo ciertos cargos manejan presupuesto, no todos, por lo tanto recalcan más este factor, que en realidad engloba a todos los recursos; el resto de la muestra, considera por ejemplo que la infraestructura facilita el trabajo diario.

Para finalizar, de acuerdo a las entrevistas, el 36% (pasantes y analistas) de la muestra afirman que han podido apoyar varias veces a sus compañeros o líderes, dentro de otros procesos del área. El 24% (especialistas y coordinadores) aseguran que han podido apoyar en otros procesos, pocas veces. Lo interesante de este análisis es que el 70% de la muestra que afirma haber colaborado con sus compañeros indican que esta ayuda corresponde a una iniciativa personal ya que al colaborar con otros procesos, muchos valoran el aprendizaje y crecimiento horizontal. Aquí se cumple de acuerdo a Ponti (2008) la importancia de la cultura organizacional ya que permite integrar las subculturas de la organización, facilita la integración de los miembros del equipo y permite la coordinación de grupos y facilitando la dinámica en el sistema.

4.3. Resultados obtenidos mediante Grupo Focal

Se ha considerado las repuestas más frecuentes, indistintamente del cargo o el área, adicionalmente en la presentación de resultados se consideró las respuestas que tienen relación con el tema de investigación ya que otras respuestas se enfocaron más hacia otros temas como

beneficios o planes de carrera. Las preguntas del grupo focal se encuentran agrupadas de acuerdo a las dimensiones del clima laboral evaluadas en General Motors del Ecuador S.A.

Cuadro 15.- Resumen de resultados Grupo Focal

RESULTADOS GRUPO FOCAL

1. ¿En qué actividades realizadas por la compañía se puede apreciar de mejor manera la comunicación doble vía entre los líderes y su equipo? - Dimensión Credibilidad

"En los staff semanales que se realiza en las áreas donde tratamos temas de innovaciones en nuestros procesos" Rommel Taco 34 años, Finanzas (grupo 1).

"En los Cara a Cara cuando compartimos temas de innovación en otras unidades" Verenice Díaz 29 años, Finanzas (grupo 2)

"Pienso que en los staff semanales que se realizan en todas las áreas de la compañía para tratar temas de innovación" Carlos Barrera 37 años, Sistemas (grupo 3)

"En los staff semanales donde se tratan temas de innovación de procesos" Ana Merlo 33 años, Comercial (grupo 1)

2. ¿De las inversiones que realiza la compañía para sus colaboradores, cuáles piensa que son los más relevantes?

- Dimensión Credibilidad

"La tecnología, que me permite desempeñarme de una mejor manera en lo que hago, podemos evidenciar la tecnología en las salas de innovación diseñadas para el desarrollo de proyectos" Christian Ubillus 42 años, Comercial (grupo 1)

"Las remodelaciones de oficinas, me permiten sentirme en un mejor ambiente físico para trabajar" Henry Ortega 28 años, Manufactura (grupo 2)

"Una buena inversión que realizó la compañía fueron las salas de innovación que se encuentran dotadas con material y tecnología para que pueda innovar en mis procesos" María Ordoñez 35 años, Comercial (grupo 3)

3. ¿En qué actividades se puede evidenciar el uso que les da usted a estos recursos? - Dimensión Compromiso

"Cuando voy a la salita de innovación y utilizo el material para concentrarme y aportar de mejor manera a mis procesos" Efraín Haro 49 años, recursos Humanos (grupo 1)
"Con el uso de la tecnología para la mejora de mis procedimientos" Rommel Taco 34 años, Finanzas (grupo 1).
"Se puede evidenciar el uso de recursos que nos da la compañía cuando estamos creando nuevos proyectos, mejorando nuestros procesos" Daniel Arroyo 38 años, Manufactura (grupo 3)
"En mi caso uso las salas de innovación ya que son un recurso que nos da la compañía para que utilicemos el material que se encuentra disponible" Henry Ortega 28 años, Manufactura (grupo 2)

4. ¿De las actividades realizadas por la compañía, cuáles piensa usted que han contribuido de mejor manera con su bienestar?

- Dimensión Salud y Bienestar

"Una de las actividades que más ha contribuido con mi bienestar son las charlas anuales de nutrición y del seguro médico privado que implementaron desde hace tres años ya que me ayuda a darle un mejor uso a estos beneficios " Verenice Díaz 29 años, Finanzas (grupo 2)
"Se implementó un Gimnasio en el área médica donde puedo ejercitarme después del trabajo y mantener un mejor estilo de vida" Christian Ubillus 42 años, Comercial (grupo 1)
"La actividad que más contribuye a mi bienestar son las charlas médicas y del seguro médico privado con temas de cómo prevenir enfermedades" Carlos Barrera 37 años, Sistemas (grupo 3)

5. ¿De las actividades realizadas por la compañía, cuáles piensa usted que han contribuido de mejor manera con el bienestar de la comunidad? - Dimensión Salud y Bienestar

"El área de seguridad ambiental implementó un programa de reciclaje que funciona para eliminar los desperdicios y esto se lo hace en conjunto con la comunidad" Christian Ubillus 42 años, Comercial (grupo 1)
"El Sail carbono neutro es una muestra de innovación para apoyar las iniciativas de medio ambiente, reduciendo las emisiones de CO2 estamos aportando a la comunidad" Daniel Arroyo 38 años, Manufactura (grupo 3)
"El programa de Conductor Elegido es un aporte positivo a la comunidad y a la vez es una muestra de responsabilidad social" María Ordoñez 35 años, Comercial (grupo 3)

6. ¿Qué actividades piensa usted que le ayudan a crecer como profesional dentro de la compañía? - Dimensión Justicia, Reconocimiento y Desarrollo

"El trabajo en nuevos proyectos es siempre una oportunidad de crecimiento profesional porque aporta a mi carrera con nuevos conocimientos en el área que me desenvuelvo" María Ordoñez 35 años, Comercial (grupo 3)
"El reto de mejorar mis procesos me hace crecer ya que puedo aprender cada vez más, aplicar nuevos conocimientos" Cristina Suárez 33 años, Comercial (grupo 1)
"Cuando comparten los avances de otras áreas puedo aprender de las buenas prácticas de mis

compañeros, el reto es la mejora e innovación en cada uno de nuestros procesos" Rommel Taco 34 años, Finanzas (grupo 1).

7. ¿Cuál considera usted que es el tipo de reconocimiento más importante que existe en la compañía? Dimensión Justicia, Reconocimiento y Desarrollo

"El reconocimiento más importante es al equipo cuando hacemos sugerencias innovadoras que generan ahorros o mejoras" Ana Merlo 33 años, Comercial (grupo 1)

"El reconocimiento más importante es al trabajador emitir porque se involucra a la familia y es un premio a la persona que cumple de mejor manera con los valores culturales" Juan Carlos Venegas 33 años, Recursos Humanos (grupo 2)

"El mejor reconocimiento es cuando mi líder en la evaluación de desempeño reconoce las mejoras que se han podido implementar durante el año" Cristina Suárez 33 años, Comercial (grupo 1)

8. ¿Cuáles son las principales oportunidades que ha tenido para aprender de sus compañeros de trabajo? - Dimensión Trabajo en Equipo

"Aprendo de mis compañeros de trabajo cuando realizamos nuevos proyectos siempre se aporta con un granito de arena a las tareas que nos proponemos juntos" Juan Carlos Venegas 33 años, Recursos Humanos (grupo 2)

"Aprendo de mis compañeros cuando nos incentivan a trabajar juntos en proyectos de innovación" Maybol Haro 36 años, Manufactura (grupo 2)

"Aprendemos lo que hacen nuestros compañeros cuando nos pueden mostrar sus avances en casas abiertas por ejemplo es una oportunidad para saber que hacen en otras áreas" Daniel Arroyo 38 años, Manufactura (grupo 3)

9. ¿Cuál considera que es la razón principal para que se generen espacios de trabajo en equipo? - Dimensión Trabajo en Equipo

"La razón principal es trabajar juntos para la consecución de objetivos, esto genera un ambiente de trabajo en equipo y compañerismo" Verence Díaz 29 años, Finanzas (grupo 2)

"Cuando un compañero está llevando a cabo un proyecto es una oportunidad para que todo el equipo se involucre y ponga su grano de arena" Carlos Pesantes 34 años, Comercial (grupo 3)

"En los proyectos que secamos adelante como equipo, se generan espacios en los que todos pueden aportar con esfuerzo y conocimientos" Carlos Barrera 37 años, Sistemas (grupo 3)

10. ¿Qué aspecto o factor es el que hace que sienta orgullo de trabajar en GM del Ecuador? - Dimensión Compromiso

"Me gusta el reconocimiento que tiene ante la sociedad al ser una empresa grande e innovadora que da trabajo a manos ecuatorianas" "El reto más grande es buscar formas de ahorro que estén alineadas con innovación y mejora de procesos" Efraín Haro 49 años, recursos Humanos (grupo 1)

"Me hace sentir orgulloso cuando me preguntan dónde trabajo y la gente reconoce a la empresa por sus logros y reconocimiento en el mercado" Juan Carlos Venegas 33 años, Recursos Humanos (grupo 2)

"Me siento orgulloso porque es una empresa innovadora que saca adelante a sus productos" Rommel Taco 34 años, Finanzas (grupo 1).

11. ¿Qué actividades hacen que usted sienta retos al trabajar dentro de la compañía? - Dimensión Compromiso

"Siempre es un reto innovar ya que con los cambios que suceden en el ámbito político del país debemos buscar maneras de salir adelante y esto solo se logra buscando nuevas alternativas, innovando en los procesos" Juan Carlos Venegas 33 años, Recursos Humanos (grupo 2)

"El reto más grande es buscar formas de ahorro que estén alineadas con innovación y mejora de procesos" Efraín Haro 49 años, recursos Humanos (grupo 1)

"Me reta las oportunidades de ahorro que podemos encontrar en los procesos, es difícil pero al final podemos observar resultados que nos benefician a todos" Daniel Arroyo 38 años, Manufactura (grupo 3)

12. ¿Qué comportamientos de mi parte permiten que en la compañía me reconozca y premien mi esfuerzo? - Dimensión Justicia, Reconocimiento y Desarrollo

"Cuando puedo aportar con algo nuevo e innovador en mi puesto o también dando sugerencias a mis compañeros" Carlos Barrera 37 años, Sistemas (grupo 3)

"Me reconocen cuando busco maneras de ahorro y optimizo mis recursos mediante ideas creativas e innovadoras" Ana Merlo 33 años, Comercial (grupo 1)

"Me reconocen cuando cumplo con los valores de la compañía" Verenice Díaz 29 años, Finanzas (grupo 2)

Fuente: General Motors del Ecuador S.A. 2014

Dimensión de Credibilidad, en esta dimensión interviene la comunicación doble vía los participantes afirman que los líderes propician espacios de comunicación en los que la gente puede compartir sus experiencias de innovación, avances y actualizaciones en procesos, la innovación dentro de la compañía es la causa de que se generen espacios de comunicación doble vía entre líderes y miembros de equipo. En cuanto a la inversión realizada por la compañía hacia sus colaboradores, los participantes resaltan las salas de innovación como la inversión más importante que ha realizado GM hacia sus colaboradores, afirman que estos espacios generan bienestar y confort.

Dimensión Compromiso, los colaboradores usan los recursos que provee la compañía para ser productivos dentro de la misma, los participantes afirman que utilizan las salas de innovación como un recurso, adicionalmente mencionan que utilizan la tecnología que provee la empresa para mejorar en sus procesos.

Dimensión Salud y Bienestar, se han implementado actividades como charlas informativas de salud y uso de los beneficios del seguro médico, las personas se benefician de esto y de la creación de un gimnasio para colaboradores ubicado dentro de las instalaciones de GM, esto es parte de los planes de innovación realizados por el equipo médico. Las mejoras de un área afectan positivamente al bienestar de varios colaboradores. En la parte ambiental también se implementó un programa innovador de reciclaje de basura que impacto al personal administrativo de GM con la idea de generar cero basura. Otro ejemplo es el programa del conductor elegido que corresponde a una innovación del área de comunicaciones que influye positivamente en el bienestar de los colaboradores y de la comunidad.

Dimensión Justicia, Reconocimiento y Desarrollo, la gente considera que la implementación de nuevos proyectos e innovaciones impulsa el aprendizaje individual y desarrollo profesional, la gente reconoce que existe reconocimiento a nivel personal y de equipo cuando se trata de premiar a la innovación y mejoras en procesos.

Dimensión Trabajo en Equipo, los colaboradores admiten que cuando el equipo está sacando adelante un proyecto todos se involucran y participan para la consecución del mismo, aprenden unos de otros y el reconocimiento es para todos.

5. CAPÍTULO V: MARCO CONCLUSIVO

5.1. Supuesto

La innovación como valor primordial de la cultura organizacional en el área administrativa de General Motors de Ecuador S.A. ha influenciado positivamente en el clima laboral de la empresa.

5.2. Indicadores

- Personas que comparten la innovación como valor primordial.
- Personas satisfechas respecto de los programas de innovación implementados.
- Personas que están de acuerdo con el estilo de liderazgo que promueve la innovación en la empresa.
- Personas satisfechas con respecto de las dimensiones del clima laboral de la empresa.

5.3. Conclusiones

- Después del estudio realizado se puede concluir que la innovación como un valor primordial de la cultura organizacional tiene impacto positivo sobre el clima laboral, generando integración y crecimiento personal de los colaboradores que se interesan por innovar en sus procesos.
- Las actividades realizadas por el programa de innovación en General Motors S.A. del Ecuador han generado percepciones positivas en los colaboradores ya que se sienten motivados a innovar para mejorar sus procesos y trabajar en equipo.
- De acuerdo al estudio realizado sobre la innovación y clima laboral dentro de la Cultura Organizacional, podemos concluir que existen factores como: creatividad, mejora de procesos, flexibilidad, confianza, colaboración y trabajo en equipo que interactúan para que exista una cultura de Innovación y un buen clima laboral.
- Mediante la aplicación de herramientas como entrevistas, se puede profundizar en la percepción de la gente y en lo que piensan, mediante ejemplos de situaciones dadas por los

entrevistados, se puede entender de mejor manera el contexto y preguntar más sobre los puntos de interés que pueden ser identificados en ese momento.

- En la Cultura Organizacional de General Motors del Ecuador S.A. a nivel administrativo, existen factores que hacen que el clima laboral sea más agradable o percibido de forma positiva por sus colaboradores. Entre estos factores tenemos: la visión compartida sobre la innovación como un valor primordial de la cultura organizacional. Esto hace que exista un nivel alto de automotivación en el cargo y las personas se encuentren en una constante búsqueda de mejoras a sus procesos, implementación de nueva tecnología y proyectos que contribuyan a la optimización de recursos.

- El liderazgo también juega un rol muy importante ya que genera la confianza de los trabajadores para que puedan proponer nuevas ideas, colaborar en nuevos proyectos. El líder genera espacios que permiten la integración del equipo fortaleciendo la trabajo en equipo y compañerismo del área; por estas razones la gente se encuentra motivada, satisfecha con el clima laboral y la cultura de innovación.

- Las campañas de comunicación sobre el Programa de Innovación tales como comunicados, se han realizado únicamente en los siguientes canales: boletines electrónicos, carteleras y bolsillos de comunicación, se realizan con poca frecuencia (una vez al mes) y la responsabilidad de buscar información y enviarla se centraliza en el área de comunicaciones.

- Las salas de innovación se han posicionado de gran manera a nivel del personal administrativo, todos conocen las salas y afirman que las han utilizado con sus equipos de trabajo. Aún hace falta definir un poco más la finalidad de estas salas y las actividades que se realizan en ellas.

- Con respecto al club de innovación, se puede concluir que no está posicionado aún ya que casi nadie lo ha mencionado, pocos conocen que existe un club y mucho menos a los integrantes del mismo.

- Las capacitaciones en innovación, tampoco se encuentran bien posicionadas y no es equitativo ya que está enfocada a los cargos más altos y no es para todos, por otro lado existe capacitación en línea, en el portal de General Motors del Ecuador S.A. pero no todos lo conocen por lo tanto no la usan.

- En el 2013 existe confusión por parte de los colaboradores del área administrativa, con respecto a las actividades realizadas por el programa de innovación, se desconoce puntualmente y existe confusión ya que mencionan algunas actividades que no forman parte del programa de innovación pero las asocian de alguna manera.

- Aunque existe predisposición y apertura por parte de los colaboradores, no existe un programa de capacitaciones sólido referente a temas de innovación y creatividad por lo que los colaboradores han recibido capacitación en este tema una sola vez y otros no la han recibido nunca.

5.5. Recomendaciones

Las recomendaciones a continuación, se basan en los aspectos que se debe fortalecer y también en base a las oportunidades de mejora encontradas.

- Como una recomendación macro a partir del estudio realizado, se puede sugerir la creación de un cargo dentro de la estructura organizacional, como especialista de Innovación para que el mismo pueda administrar las innovaciones de la empresa, una persona que esté enfocada a supervisar las innovaciones de otras áreas y genere más espacios para desarrollar la innovación.

- Comunicación: publicar información sobre proyectos innovadores de diferentes áreas, para que todos conozcan y se involucren. Invitar a todas las áreas a participar de la comunicación, para que publiquen periódicamente sus avances, que de esta manera la gente tenga un conocimiento actualizado, sobre lo que se está haciendo a nivel de organización. Se recomienda que estas publicaciones sean realizadas con una periodicidad más continua, es decir, al menos tres veces por mes.

- Aprovechar el espacio físico y las facilidades que ofrecen las salas de innovación, realizando reuniones de staff en este lugar, para promover espacios creativos con el equipo donde puedan salir de su ambiente cotidiano. A continuación se recomiendan algunas actividades y ejercicios que ayudan a desarrollar la creatividad de acuerdo al autor Gardner (1998)

a) **Crear conexiones.**- se utiliza una lista de palabras al azar y se hacen grupos de cinco palabras. Cada miembro del equipo debe concentrarse durante cinco minutos, en los que revisará una por una las palabras de la lista, para luego decir sus conexiones al resto del grupo, a manera de frases y oraciones que conecten las palabras entre sí, es un ejercicio previo que estimula el proceso de generar ideas.

b) **El tradicional brainstorming.**- una sesión de brainstorming en grupo, con enfoque en el problema identificado puede llegar a generar grandes cantidades de ideas, el grupo debe dejar de lado la reducción de ideas y dejar volar la imaginación hacia un infinito de posibles significados. El cambio de contexto genera soluciones producto de la combinación de varios análisis que con organización se pueden convertir en soluciones robustas.

c) **Storyboard.**- Se trata de narrar una historia, el proceso es el siguiente: se selecciona un tema o un problema, cada participante pega su ideal en un post-it en la pared. En torno al problema, se realizan encabezados con los principales elementos o necesidades y un encabezado de varios, para que contenga los puntos que no encajan en los otros encabezados. Cada encabezado se convierte en una columna y cada columna, se convierte en una lluvia de ideas en el que cada miembro del equipo coloca la posible solución, la actividad debe ser flexible, por lo que; si en el camino aparecieran otros posibles encabezados, está bien incluirlos.

Al cabo de 30 minutos se pone fin a la actividad y se la deja en stand by por unos cinco días para que se realice un buen proceso de incubación de ideas. Una vez transcurrido ese tiempo, el grupo se reúne nuevamente para organizar las ideas y alcanzar las mejores soluciones al problema entre todos.

- En cuanto al club de innovación, se puede mantener esta buena práctica y atraer a más integrantes al club, ofreciendo para ellos un programa especial de capacitación sobre creatividad e innovación. Hay que involucrar a los integrantes del club de innovación, en la toma de decisiones a nivel de todas las áreas administrativas de la organización. Considerarlos para que brinden su apoyo en proyectos que implican un incremento de carga laboral para otros colaboradores, de esta manera, baja el impacto de la carga laboral y permite que exista un mejor equilibrio entre la realización de procesos cotidianos y la implementación de mejoras.

- Las capacitaciones son muy importantes, incluso como factor de retención de personal, es importante, que en el programa de capacitaciones técnicas, se puede solicitar al proveedor que incluya temáticas de creatividad en el campo de estudios correspondiente. La capacitación debe ser más equitativa y de acceso para todos los niveles.
- Existe material de capacitación disponible en la página oficial de la Corporación, se podría trabajar con este material en grupos focales, mesas redondas o grupos de chat organizados por el líder con su equipo, al menos dos veces al mes.
- Es necesario garantizar la continuidad del programa de innovación en el tiempo, por lo tanto hay que medir y la manera recomendada es la siguiente: una idea innovadora implementada, por cada colaborador del área administrativa, semestralmente, es decir, dos al año.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, Martha (2011) *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Editorial Granica,

Casares Pesantes, Cecilia (1992) *Alternativas de financiamiento empresarial a través del mercado de valores La Innovación financiera frente a la crisis*. Tesis de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.

De Bono, Edward (2010) *Pensamiento Lateral Práctico*. Buenos Aires, Editorial Paidós.

Diaz Sotomayor, María Fernanda (2011) *Análisis del clima laboral, cultura organizacional y realización de un plan de mejora en la empresa American Call Center en la ciudad de Quito*. Tesis de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.

Fast Company (2013), *The World's most innovative companies*. Recuperado de: <http://www.fastcompany.com/section/most-innovative-companies-2013>

Gardner, Howard (1988). *Mentes Creativas*. Barcelona, Editorial Paidós.

General Motors del Ecuador S.A. (2014). Cultura GM. Recuperado de: <https://gmweb.gm.com/searchcenter/Pages/results>.

Hernández Sampieri, Roberto (2010). *Metodología de la investigación*, Mexico, McGraw-Hill, 5ta edición.

Michalko, Michael (2002), *Los secretos de los genios de la creatividad*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000

Morcillo Ortega, Patricio (2006) *Cultura e Innovación empresarial*, Madrid, Malpe.

Morocho Barragán, Lenin Herman (2005) *Planificación estratégica para la innovación de la empresa para una comercializadora de productos para el hogar ubicada en Santo Domingo de Los Colorados*. Tesis de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito

Muñoz, Rodolfo (2011). *Coaching Creativo*. México, editorial Panorama.

Ponti, Franc, (2010) *Los siete movimientos de la Innovación*. Bogotá, Editorial Norma.

Ponti, Franc y Ferrás Xavier (2008). *Pasión por Innovar*. Bogotá, Editorial Norma.

Real Academia Española, 2014. Innovación. Recuperado de: <http://lema.rae.es/innovacion>

Ritter, Michael (2008), *Cultura Organizacional*. Buenos Aires, La Crujía.

Schein, Edgar (2010), *Cultura organizacional y liderazgo*. Buenos Aires, Plaza & Janes editores S.A., 3era edición.

Schnarch Kirberg, Alejandro (2008) *Creatividad aplicada*. Bogotá, Ecue Ediciones, 2da Edición.

Serrano Terán, Diana Paulina (2010) *Análisis del Clima Laboral y la cultura organizacional de AIRMED*. Tesis de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.

Stephen Robbins (2009), *Comportamiento Organizacional*, Barcelona, Ediciones Península,

ANEXOS

Anexo 1. Tabulación resultados de encuestas

Anexo 2. Tabulación resultados de entrevistas

Anexo 3. Formato de encuestas

Anexo 4. Base de datos personal administrativo

Anexo 5. Formato de entrevistas

Anexo 6. Formato de Grupo Focal

Anexo 7. Población de Grupo Focal

Anexo 8. Plan de Disertación aprobado