

Universidad Inca Garcilaso de la Vega

Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas

ESCUELA DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y
ALTA DIRECCIÓN**

TESIS

**LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS
EMPRESAS DE PUBLICIDAD EN VILLA EL
SALVADOR, SAN JUAN DE MIRAFLORES Y VILLA
MARÍA DEL TRIUNFO. LIMA, 2015**

PRESENTADO POR:

GONZALO ALONSO BRICEÑO DORIA

LIMA – PERÚ

2016

DEDICATORIA

Para mis padres José y Estela, quienes con sus consejos y orientaciones me encaminaron hacia la superación profesional; para mi hermano Víctor, mi agradecimiento por sus consejos y motivación.

El Autor.

AGRADECIMIENTO

A las autoridades y personal administrativo de la Escuela de Posgrado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, por haberme permitido seguir mis estudios de Maestría; a los señores Catedráticos, mi eterno agradecimiento, por sus enseñanzas y orientaciones; y para mis compañeros, por su aliento permanente

El Autor.

ÍNDICE

Resumen	
Abstract	
Introducción	

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1	Marco Teórico	01
1.1.1	Innovación Tecnológica	01
1.1.2	Desarrollo Organizacional	25
1.2	Investigaciones	43
1.3.1	Investigaciones Nacionales	43
1.3.2	Investigaciones Internacionales	45
1.3	Marco conceptual	47

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1	Planeamiento del Problema	51
2.1.1	Descripción de la Realidad Problemática	51
2.1.2	Antecedentes Teóricos	55
2.1.3	Definición del Problema	57
2.2	Finalidad y Objetivos de la Investigación	58
2.2.1	Objetivo General y Específicos	58
2.2.2	Delimitación del Estudio	59
2.2.3	Justificación e Importancia del Estudio	60
2.3	Hipótesis y Variables	60
2.3.1	Hipótesis Principal y Específicas	60
2.3.2	Variables e Indicadores	61

CAPÍTULO III

MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

3.1	Población y Muestra.....	63
3.2	Diseño Utilizado en el Estudio.....	65
3.3	Técnica e Instrumento de Recolección de Datos	66
3.4	Procesamiento de Datos.....	66

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1	Presentación de Resultados.....	67
4.2	Contrastación de Hipótesis	82

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Discusión	98
5.2	Conclusiones	100
5.3	Recomendaciones.....	101

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS:

- 1 Matriz de Consistencia
- 02 Encuesta

RESUMEN

En la presente investigación las innovaciones tecnológicas frecuentemente alcanzan objetivos que no se pensaron en un principio o que se consideraron secundarios. Por tanto, los promotores de una tecnología avanzada deben adoptar una estrategia de exploración de nuevas aplicaciones con una mentalidad abierta hacia nuevos usos.

Con relación a la recopilación de la información del marco teórico, el aporte brindado por los especialistas relacionados con cada una de las variables: innovación tecnológica y desarrollo organizacional, el mismo que clarifica el tema en referencia, así como también amplía el panorama de estudio con el aporte de los mismos; respaldado con el empleo de las citas bibliográficas que dan validez a la investigación. En suma, en lo concerniente al trabajo de campo, se encontró que la técnica e instrumento empleado, facilitó el desarrollo del estudio, culminando esta parte con la contrastación de las hipótesis.

Finalmente, los objetivos planteados en la investigación han sido alcanzados a plenitud, como también los datos encontrados en la investigación facilitaron el logro de los mismos. Asimismo merece destacar que para el desarrollo de la investigación, el esquema planteado en cada uno de los capítulos, hizo didáctica la presentación de la investigación, como también se comprendiera a cabalidad los alcances de esta investigación.

Palabra clave: Innovación Tecnológica, Desarrollo Organizacional, Empresas de Publicidad.

ABSTRAC

In this research technological innovations often reach goals that are not thought at first or were considered secondary. Therefore, developers of advanced technology should adopt a strategy of exploring new applications with an open mind to new uses.

With regard to the collection of information on the theoretical framework, the support provided by specialists related to each of the variables: technological innovation and organizational development, the same clarifying the issue in question, as well as wide panorama study the contribution thereof; backed by the use of citations which validate research. In addition, with regard to fieldwork, it was found that the techniques and instruments used, facilitated the development of the study, culminating this part with the testing of hypotheses.

Finally, research objectives have been achieved fully, as well as data found in research facilitated achieving them. Also worth mentioning that for the development of research, the scheme proposed in each of the chapters, made didactic presentation of research, as also fully understand the scope of this investigation.

Keyword: Technological Innovation, Organizational Development, Advertising Companies.

INTRODUCCIÓN

En cuanto al desarrollo de la tesis, se encuentra dividido en cinco capítulos: Fundamentos Teóricos de la Investigación; El Problema, Objetivos, Hipótesis y Variables; Método, Técnica e Instrumentos; Presentación y Análisis de los Resultados; finalmente Conclusiones y Recomendaciones, acompañada de una amplia Bibliografía, la misma que sustenta el desarrollo de esta investigación; así como los Anexos respectivos.

Capítulo I: Fundamentos Teóricos de la Investigación, abarcó el marco teórico con sus respectivas conceptualizaciones sobre: Innovación Tecnológica y desarrollo organización; donde cada una de las variables se desarrollaron con el apoyo de material procedente de especialistas en cuanto al tema, quienes con sus aportes enriquecieron la investigación; también dichas variables son de gran interés y han permitido clarificar desde el punto de vista teórico conceptual a cada una de ellas, terminando con las investigaciones y la parte conceptual.

Capítulo II: El Problema, Objetivos, Hipótesis y Variables, se puede observar que en este punto destaca la metodología empleada para el desarrollo de la tesis; destacando la descripción de la realidad problemática, finalidad y objetivos, delimitaciones, justificación e importancia del estudio; terminando con las hipótesis y variables.

Capítulo III: Método, Técnica e Instrumentos, estuvo compuesto por la población y muestra; diseño, técnicas e instrumentos de recolección de datos; terminando con el procesamiento de datos.

Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados, se trabajó con la técnica del cuestionario, el mismo que estuvo compuesto por preguntas en su modalidad cerradas, con las mismas se realizaron la parte estadística y luego la parte gráfica, posteriormente se interpretó pregunta por pregunta, facilitando una mayor comprensión y luego se llevó a cabo la contrastación de cada una de las hipótesis.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones, las mismas se formularon en relación a las hipótesis y a los objetivos de la investigación y las recomendaciones, consideradas como viables.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 MARCO TEÓRICO

1.1.1 Innovación Tecnológica

La tecnología no es el único factor que determina la competitividad, aunque hoy está muy extendido el criterio de que entre todas las cosas que pueden cambiar las reglas de la competencia, el cambio tecnológico figura como la más prominente. Las ventajas competitivas derivan hoy del conocimiento científico convertido en tecnologías.

La reanimación económica y el desarrollo del país dentro del contexto mundial actual nos sitúa ante la necesidad de valorar cómo los procesos de Gestión de la innovación Tecnológica permiten la creación de capacidades productivas, y sobre todo tecnológicas en el marco empresarial y nacional.

Este enfoque conduce al análisis del proceso de innovación como respuesta a apremiantes necesidades económico – sociales y su impacto en la sustitución de importaciones, utilización de la infraestructura productiva y diversificación de los fondos exportables.

La situación actual y las perspectivas de la economía cubana son muy complejas. La nación tiene ante sí numerosas necesidades de capital, mercado y tecnología y una gran urgencia de elevar su competitividad.

En estado de competencia se encuentran normalmente los países y empresas, tengan o no capacidades que los hagan competentes. En este caso, se trata de la búsqueda de una competitividad, rasgo muy característico del proceso contemporáneo que se hace tomando muy en cuenta el sentido humano del empleo laboral, y tiene entre sus objetivos primordiales combinar eficiencia económica con un justo tratamiento social.

Asimismo, la empresa debe ser competente. No hay razón para excepciones, ya que la eficiencia del sector estatal es una necesidad específica de la economía cubana. Este es un asunto que ocupa prioritariamente a los ejecutivos de las empresas, a los

directivos de éstas y a la dirección del país en los diferentes niveles.

Es por ello que la misión de la ciencia y la innovación tecnológica en Cuba en el momento actual debe estar dirigida hacia esa línea, constituyendo un elemento dinamizador del desarrollo sostenible del país.

Las mayores dificultades se presentan en el sector de producción de bienes y servicios, donde la mayoría de las empresas no cuentan con una disposición innovadora y no disponen de una planificación y organización de carácter estratégico.

En el sector de los servicios no se ha prestado la debida atención a la innovación, a pesar del potencial de este sector para contribuir a un incremento significativo del empleo y la producción, ganando cada vez más terreno, constituyéndose en un sector emergente dentro de la economía.¹

Al consultar material bibliográfico relacionado con el tema, encontramos que los especialistas tienen diferentes puntos de vista en cuanto al tema, tal es así que **MEDIANA SALGADO y ESPINOZA ESPÍNDOLA**, manifiestan que **el término innovar etimológicamente proviene del latín innovare, que quiere decir cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades.**²

¹ BURUNET TILITA, Evarista. **INNOVACIÓN TECNOLÓGICA: VARIABLE DETERMINANTE EN LA COMPETITIVIDAD**, p. 2

² MEDIANA SALGADO y ESPINOZA ESPÍNDOLA. **LA INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES MODERNAS**, p. 6

Al respecto el autor **VALDES, L.**, manifiesta que básicamente: **El proceso innovador tradicional es la capacidad de estructurar una idea y traducirla en un producto o servicio que tenga impacto en el mercado. Innovación es el arte de crear algo nuevo, novedoso y original.**

Sin embargo, la innovación no sólo se refiere a desarrollar nuevos productos y servicios. Ésta es sólo una forma de hacerlo. El concepto moderno va más allá. Hay procesos innovadores muy importantes que van desde cambiar el modelo de negocio de la empresa hasta mejorar alguna de sus áreas funcionales como los sistemas de administración, distribución, marketing, comunicación, procesos o procedimientos. La única condición es que cualquier cambio que se realice debe ser percibido, directa o indirectamente, por el cliente.

Por tanto **la innovación es un proceso sistemático para mejorar un producto, un servicio o el modelo de negocios de una empresa para que sea percibida favorablemente por el cliente.**

Es así que el impulso creador genera nuevas y fascinantes ideas. El proceso de innovación las coloca en el mercado y las comercializa. Por tanto las empresas líderes en el mercado saben que para sobrevivir se necesita encontrar el equilibrio entre creatividad e innovación.

La innovación tecnológica es, sin duda, una de las formas de innovación más importantes para el desarrollo de una auténtica

economía del conocimiento. El pensamiento racionalista y el método científico nacido durante la ilustración permitieron sentar las bases metodológicas para el alumbramiento de conocimiento aplicado que permitiera satisfacer demandas del mercado.

También la innovación tecnológica puesta en valor de ese conocimiento en un mercado abierto, desata la competencia por ocupar todos los ecosistemas económicos del mismo. Además estimula la carrera tecnológica en las empresas, favorecida al mismo tiempo por las administraciones públicas, con el objetivo de crear más y mejores empleos en campos en los cuales no existen todavía ventajas comparativas de otros países; y apoyada por los núcleos de generación de conocimiento original, como son las universidades.

Asimismo, la extensión de sistemas democráticos completa este modelo de organización social y económica, sofisticando los mercados y disponiendo entornos legales seguros, que permitan que la fertilización económica que supone la innovación tecnológica revierta en bienestar social y en dinámicas de crecimiento sostenible medioambientalmente.

Además, la innovación tecnológica permite crear fuertes barreras de entrada si se consigue mantener ese conocimiento en exclusividad, mediante mecanismos legales de protección de propiedad intelectual o mediante la mera acumulación superior de conocimiento en la organización; y eleva la productividad hasta la

última frontera que permite la base tecnológica adoptada, cuando ésta se aplica al proceso productivo.³

De igual modo, **MACHADO, Fernando** nos da la siguiente definición: **“La innovación tecnológica es el acto frecuentemente repetido de aplicar cambios técnicos nuevos a la empresa para lograr beneficios mayores, crecimientos, sostenibilidad y competitividad”.**⁴

También, **BARCELÓ, M.**, refiere que la innovación tecnológica es: **“el producto, proceso o metodología que aparece en un mercado determinado y que es aceptado por el mismo”.**⁵

De igual manera cabe señalar que **ROSENBERG, J.M.**, tiene su propia apreciación en cuanto a la Innovación Tecnológica y lo define de la siguiente manera: **“Innovación Tecnológica es el cambio en la tecnología disponible, por el que puede producirse el mismo volumen de producción con menos cantidad de al menos uno de los factores de producción necesarios, dejando el resto constante”.**

La innovación tecnológica es la más importante fuente de cambio en la cuota de mercado entre firmas competidoras y el factor más frecuente en la desaparición de las posiciones consolidadas. Es considerada hoy como el resultado tangible y real

³ **VALDES, L. INNOVACIÓN EL ARTE DE INVENTAR EL FUTURO**, p. 55

⁴ **MACHADO, Fernando. GESTIÓN TECNOLÓGICA PARA UN SALTO EN EL DESARROLLO INDUSTRIAL**, p. 35

⁵ **BARCELÓ, M. INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES**, p. 75

de la tecnología, lo que en determinadas se conoce como introducción de logros de la ciencia y la tecnología.⁶

Por su parte, **PAVÓN, J. e HIDALGO, A.** manifiestan que el proceso de innovación tecnológica se define como: **“El conjunto de las etapas técnicas, financieras, comerciales que conducen al lanzamiento con éxito en el mercado de productos manufacturados, o la utilización comercial de nuevos procesos técnicos”**.

Según los autores las funciones que configuran el proceso de innovación son múltiples y constituyen una fuerza motriz que impulsa la empresa hacia objetivos a largo plazo, conduciendo en el marco macroeconómico a la renovación de las estructuras industriales y a la aparición de nuevos sectores de actividad económica.

Con relación a una manera sistemática, los autores refieren que la innovación se traduce en los siguientes hechos que a continuación detallan:

- Renovación y ampliación de la gama de productos y servicios.
- Renovación y ampliación de los procesos productivos
- Cambios en la organización y en la gestión
- Cambios en las calificaciones de los profesionales.

Asimismo las innovaciones tecnológicas pueden clasificarse atendiendo a su originalidad de acuerdo a las siguientes consideraciones:

⁶ ROSENBERG, J.M. **DICCIONARIO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**, pp. 226.

- Radicales, se refieren a aplicaciones fundamentalmente nuevas de una tecnología, o combinación original de tecnologías conocidas que dan lugar a productos o procesos completamente nuevos.
- Incrementales, son aquellas que se refieren a mejoras que se realizan dentro de la estructura existente y que no modifican sustancialmente la capacidad competitiva de la empresa a largo plazo.

También la innovación tecnológica puede ser de la siguiente manera:

- Producto, se considera como la capacidad de mejora del propio producto o el desarrollo de nuevos productos mediante la incorporación de los nuevos avances tecnológicos que le sean de aplicación o a través de una adaptación tecnológica de los procesos existentes. Esta mejora puede ser directa o indirecta, directa si añade nuevas cualidades funcionales al producto para hacerlo más útil, indirecta, está relacionada con la reducción del coste del producto a través de cambios o mejoras en los procesos u otras actividades empresariales con el fin de hacerlas más eficientes.
- Proceso, consistente en la introducción de nuevos procesos de producción o la modificación de los existentes mediante la incorporación de nuevas tecnológicas. Su objeto fundamental es la reducción de costes, pues además de tener una repercusión específica en las características de los productos, constituyen una respuesta de la empresa a la creciente presión competitiva en los mercados.

El sistema Microempresarial está formado por las empresas o conglomerados donde se definen las estrategias y tácticas corporativas relacionadas con la innovación y la competitividad. La empresa es el agente más activo e importante que realiza la innovación tecnológica y se nutre de las universidades y centros de investigación para su desarrollo.⁷

Por otro lado, **ESCORSA y VALLS**, señalan que la empresa innovadora es aquella que cambia, evoluciona, hace cosas nuevas, adopta y pone a punto nuevos procesos de fabricación de productos o servicios. Toda empresa está obligada a innovar, para sobrevivir y crecer, debido a la creación competencia y a los ciclos de vida más cortos, en productos y procesos. Esta necesidad empresarial se afirma con las tendencias siguientes:

- Aumento del conocimiento y progreso tecnológico, aparición de tecnologías de ruptura, por ejemplo a la computadora, el teléfono móvil, satélites.
- Globalización de la economía con mayor tamaño de los mercados y la materialización de la aldea global. La competencia se intensifica, desde países sin tradición competitiva, como China, India o Irlanda.
- Desmasificación de los mercados, desagregación de los segmentos de clientes con tendencia a ofrecer productos o servicios, más y más personalizados.

Las empresas de servicios, imperceptiblemente han aumentado su importancia y aporte en las economías, diversas

⁷ PAVÓN, J. e HIDALGO, A. **GESTIÓN E INNOVACIÓN: UN ENFOQUE ESTRATÉGICO**, pp. 124-137

actividades antes orientadas a las funciones de producción, ahora se dirigen hacia las funciones de operación de servicios, lo que ha permitido enlazar las tareas de innovación y creatividad con la estrategia empresarial, de manera que los sistemas de desarrollo tecnológico se enmarcan dentro de la orientación de largo plazo de las compañías.

En el futuro, la clasificación de empresa productiva o empresa de servicios, se irá diferenciando cada vez menos y sus fronteras. Así, toda empresa productiva tendrá su componente de servicios y toda empresa de servicios y toda empresa de servicios tendrá su componente de producción; en el extremo las compañías poseerán una porción de aparato productivos y una porción de servicios, donde la parte de producto mantendrá estrategias de liderazgo en costo y la parte de servicio será diferenciadora y orientada a segmentos.⁸

La fuente de la tecnología nueva es generalmente la investigación y el desarrollo que hace la industria privada, el gobierno y los investigadores académicos, de esta manera **MONTANA, J. Patrick**, refieren que una empresa puede decidir financiar internamente, y luego usar el desarrollo de la tecnología. Aun cuando ésta no sea aplicable en la industria, puede ser licenciada a otras compañías. Los descubrimientos tecnológicos pueden ser inicialmente patentados por 17 años y renovados por un periodo adicional, lo que da al inventor el derecho exclusivo de utilizar la tecnología o invento, u otorgar la licencia para que la usen otros mediante un costo.

⁸ ESCORSA Y VALLS. **TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN EN LA EMPRESA**, pp. 35-38

Si la fuente de la innovación se originó en el pasado o incluso de la tecnología actual, se dice que es una innovación tecnológica evolutiva, dado que ha evolucionado a partir de lo que hubo antes. No obstante, si no se construyó con tecnología pasada, pero representa un cambio significativo respecto al pasado, se puede decir que es una innovación tecnológica revolucionada. El añadir un "chip" de computadora a la plancha para que se apague si no está usando, sería tecnología evolutiva, porque tanto la plancha como el "chip" de computadora existían antes de que fueran combinados en un producto nuevo.

Además la tarea del administrador es anticiparse a la fuente de la tecnología innovadora. Una empresa puede financiar por sí misma, unirse a otras empresas en una coinversión, por la que compartirán la tecnología derivada o comprar los derechos para una tecnología nueva de sus inventores. El financiar puede ser muy caro, con pocas posibilidades de recuperación inmediata, pero dicho esfuerzo puede dar a la empresa derechos de propiedad sobre la tecnología. Comprar el derecho de usar la tecnología desarrollada por otros, puede ser menos caro que a corto plazo, pero no confiere derechos de propiedad.

Sin embargo si la empresa considera que la innovación tecnológica será evolutiva, buscará a los líderes en esa tecnología para desarrollar productos y procesos nuevos. Sin embargo, si se piensa que la innovación tecnológica será revolucionaria, podrá desear buscar los esfuerzos de investigación de empresas más pequeñas, empresas dedicadas a la investigación especializada e investigadores de universidades. Ahora muchas empresas, de

hecho están celebrando acuerdos para financiar los esfuerzos de investigadores universitarios, a fin de obtener los derechos sobre los descubrimientos posteriores. No obstante, esto es polémico.

De igual modo, cuando se ha descubierto o adquirido una tecnología nueva por un convenio de licencia, el asunto principal es cómo introducirla con eficacia en un medio tecnológico establecido. La gente invierte tiempo para mantener la situación actual, el status quo. Por tanto, la mayoría de los trabajadores se resistirán a la tecnología nueva hasta que se les demuestre que los hace más productivos, o que les facilita su trabajo. Entre más radical e innovadora sea la tecnología, mayor será la resistencia.

De esta manera la gente aceptará lo que percibe como no amenazante y ventajoso o útil para ella, y una de las maneras como los administradores pueden introducir una tecnología nueva con éxito, es mostrarle al empleado la ventaja de ésta para él. Otra técnica útil es introducirla gradualmente. A esto se le llama innovación incremental, e implica introducir la tecnología nueva por pequeños pasos e incrementos. Cada cambio en la tecnología es entonces menos distante de la tecnología conocida, y se resistirán menos a ella. En cuanto el trabajador esté cómodo con la tecnología recientemente introducida, ya no le será desconocida. Entonces, la administración puede avanzar a otra innovación.⁹

El cambio tecnológico según los especialistas **ORLIKOWSKI, J. Wanda y J. Debra HOFMAN** manifiestan que es común en

⁹ MONTANA, J. Patrick. **ADMINISTRACIÓN**, pp. 85-88

las organizaciones actuales, pero también trae consigo retos especiales para los líderes del cambio. Para que se aprovechen al máximo las ventajas de las nuevas tecnologías, se debe lograr una buena adaptación entre ellas y las necesidades y las prácticas de trabajo, al igual que con las personas. Esto, a su vez, requiere sensibilidad frente a la resistencia de trabajo, al igual que con las personas. Esto, a su vez, requiere sensibilidad frente a la resistencia y la recolección continua de información de modo que se puedan hacer todos los ajustes adecuados durante el tiempo en que se esté implementando una nueva tecnología. En este sentido, las demandas que comporta el manejo del cambio tecnológico se han descrito usando la analogía de los navegantes trukeos y europeos.

Al igual que el navegante trukese, la mejor forma de enfocar el cambio tecnológico tal vez sea considerando que inevitablemente requerirá improvisación conforme a las cosas se vayan implementando. A menudo, las nuevas tecnologías se diseñan fuera de la organización en la cual se van a usar. Las implicaciones de dicha tecnología para una aplicación local pueden ser difíciles de prever y planear. Una tecnología que sea atractiva en concepto puede parecerles complicada a los nuevos usuarios, todos sus beneficios y/o insuficiencias llegarán a conocerse y solamente hasta que se ponga en práctica. Lo cual, a su vez, significa que el líder del cambio y gerente deberá estar alerta frente a la resistencia, deberá recolectar y procesar continuamente la información relacionada con el cambio y deberá

estar dispuesto a adecuar la tecnología nueva para que se amolde mejor a las necesidades de la situación local.¹⁰

Por otro lado, respecto a la relación que tiene el cliente y la innovación tecnológica el especialista **PORTER, M.**, señala que estamos asistiendo a una revolución silenciosa en la estrategia de las empresas hacia el cliente, y es que el servicio de atención al cliente, por si sólo, ya no es un elemento diferencial para el éxito de una empresa, más bien se ha convertido en un requisito básico más para el correcto funcionamiento de un negocio. En la sociedad actual el cliente está más y mejor informado que nunca, pues dispone de muchísimas fuentes de información donde satisfacer su curiosidad, por tanto que se le preste atención es algo esencial y natural, como lo puede ser las alternativas de pago, el servicio post venta, la calidad de los productos, etc., es decir forma parte de los puntos básicos que deben estar presentes en la venta de un producto o servicio.

Hoy en día si una empresa no presta atención al cliente, o si no cumple unas normas mínimas de operatividad, difícilmente podrá sobrevivir en el mercado. Por tanto para dar un paso más allá de sobrevivir, y buscar crecer en un mercado cada vez más competitivo nuestro objetivo no debe limitarse a dar apoyo a las ventas con un servicio de atención al cliente, sino en utilizarlo como herramienta para conseguir una mayor satisfacción hacía el cliente alrededor de nuestro producto o servicio, buscando construir una relación y compromiso más allá de la venta. Y el

¹⁰ ORLIKOWSKI, J. Wanda y J. Debra HOFMAN. **AN IMPROVISATIONAL MODEL FOR CHANGE MANAGEMENT: THE CASE OF GROUPWARE**, pp. 11-21

primer paso para satisfacer al cliente pasa por conocer sus necesidades, gustos, hábitos, preferencias, etc. para así, poder agregar el máximo valor añadido posible a los productos o servicios, y darle una satisfacción mayor, diferenciándonos de paso de nuestra competencia.

Tampoco podemos olvidarnos según el autor que vivimos en una sociedad de cambios continuos, con lo que se supone que el perfil del cliente es algo que evoluciona al hacerlo sus necesidades y costumbres, por tanto también variará el valor que reciben o perciben con los productos y servicios actuales. A lo anterior hay que añadir que en la actualidad está demostrado que es varias veces más caro conseguir un cliente nuevo que mantener satisfecho a un cliente actual.

Asimismo, la tecnología representa, en nuestro días, uno de los valores del estado de bienestar, no existen dudas que la mayoría de los bienes de consumo que hoy disfrutamos traen aparejado una importante contribución tecnológica. Tal es así que los procesos de innovación tecnológica es uno de los campos de análisis de la realidad social. En ello ha influenciado, el hecho que, a raíz de las crisis económicas, los cambios tecnológicos suceden con extraordinaria rapidez.¹¹

Por su parte el especialista **FASULINO, Eduardo J.**, manifiesta que la tecnología es un factor decisivo en el proceso económico de la humanidad. Al mismo tiempo, es un factor crítico de la competitividad industrial. En la base misma de su

¹¹ PORTER, M. **ESTRATEGIA COMPETITIVA**, pp. 79-83

articulación se encuentra tanto la evolución del conocimiento, como el carácter acumulativo de la información. También la generación de la idea en el ser humano, su intención de dominio sobre el entorno y su preocupación por el aumento de su propio bienestar.

Desde el punto de vista de la empresa, la tecnología constituye uno de los pilares fundamentales sobre los que se apoya su rentabilidad y su crecimiento, lo que significa una condición esencial para su conservación y perpetuidad. De acuerdo con esto, se puede afirmar que las más importantes empresas industriales deben su origen y supervivencia a una correcta aplicación de tecnología al desarrollo de nuevos productos y a la mejora de los procesos de fabricación.

Asimismo la gestión de la tecnología constituye una de las claves del éxito de las empresas en la actualidad. Esta tarea no es trivial pues un uso ineficaz de la tecnología puede deteriorar las bases competitivas de la empresa.

De otro lado se aprecia que la tecnología que utiliza una empresa puede ser generada internamente, mediante la actividad investigadora, o ser adquirida en el exterior. En cualquier caso, si la empresa quiere conseguir y mantener una ventaja de carácter tecnológico, que sustente su competitividad y su posición de dominio en el mercado, debe –según su dimensión- favorecer la investigación y desarrollo propio, pues la adquisición de tecnología ofertada en el mercado se encuentra –en rigor- al alcance de

cualquier empresa competidora y, por lo tanto, no suele proporcionar a la empresa ventajas adicionales.

En cualquier caso, ambos planteamientos tienen un carácter complementario, pues la complejidad y la rapidez de los cambios tecnológicos hace que sea materialmente imposible que una empresa pueda, por sí misma, generar todas las tecnologías que necesita.

Por último, la tecnología se encuentra también sujeta a una serie de limitaciones, que pueden clasificarse en los siguientes grupos:

- La estructura del mundo material, definida por la lógica y las leyes científicas.
- Los recursos intelectuales, especificados por la situación del conocimiento científico y de la capacidad y el saber tecnológico.
- Los recursos materiales, especificados por su disponibilidad, en calidad y cantidad.
- Las condiciones sociales, identificadas por las restricciones jurídicas y políticas.

De esta manera se aprecia que todas estas limitaciones condicionan las potencialidades de la empresa, dificultando o, incluso, impidiendo su desarrollo. La innovación no es un "acto" voluntarioso de un protagonista neutro dentro del sistema económico de una organización. Es por el contrario, un "proceso" complejo que comienza con una idea y sólo termina cuando el

producto o el proceso desarrollado se introducen con éxito, en el mercado.¹²

De otro lado, **DRUCKER, Peter**, pone de manifiesto cinco tipos de innovación los cuales son:

1. Nuevo producto o nueva característica del producto.
2. Nuevo método de producción
3. Nuevo mercado
4. Nueva fuente de materias primas de los factores de la producción.
5. Nuevo tipo de organización.

Y de los cuales señala que la innovación tecnológica se asocia con los dos primeros: innovación de procesos y de productos. Esto es lo que –típicamente- reconoce la ley. Sin embargo, para que la difusión tenga plenos efectos en una economía moderna es necesario que los agentes hayan efectuado el paso previo de la innovación. Por este motivo, es el elemento que se considera más a fondo en los estudios de cambio a punto que, a menudo se utilizan indistintamente los términos innovación y cambio si fueran sinónimos.

Es así que el cambio en una empresa puede darse a través de innovaciones que han surgido en otro entorno, que la empresa asimila en sus prácticas por primera vez. Esta es la razón por la que existe un doble punto de vista (a la hora de identificar y valorar las innovaciones) las que son nuevas para la sociedad y las que son nuevas para la institución que las realiza. La técnica y la

¹² FASULINO, Eduardo J. **LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA: ANÁLISIS ECONÓMICO-JURÍDICO DE LOS SISTEMAS DE PROMOCIÓN**, pp. 15,19-20

tecnología se entienden generalmente como los medios –tanto los medios físicos, dispositivos y herramientas, como el conocimiento que se tiene de ellos- que intervienen en la producción de algunos resultados a partir de algunas entradas (tecnología de procesos) o en el funcionamiento de productos o servicios (tecnología de productos).

Tradicionalmente, estos medios estaban fundamentalmente basados en habilidades manuales y visuales y en la experiencia práctica que se transmite de generación a generación por algún tipo de aprendizaje basado en la práctica. Estos es, por lo que sajones denominan “learning by doing”. Cuando ésta es la situación, se habla de técnica.

Ya que la expresión tecnología, con su connotación de un sistema de aprendizaje más formal y sistemático, solo comenzó a ser de uso general cuando los mecanismos de producción comenzaron a ser de una complejidad tal que los métodos tradicionales de aprendizaje no resultaron suficientes. Por otro lado, tecnología connota también un cierto dinamismo por el que la base de conocimiento sobre la que descansa no se considera terminado, sino –más bien- en continuo desarrollo.

En consecuencia, tanto técnica como tecnología se refieren al conjunto de medios y conocimientos orientados a la consecución de un fin de índole práctica- sin embargo, en el caso de la tecnología, esta base se halla en plena evolución, siendo necesario tener un conocimiento producto de lo que se hace y de por qué se hace. Por el contrario, cuando estos mecanismos se

consideran suficientemente probados y conocidos y se pueden aprender mediante la práctica, estos frente a una técnica.

También un buen nivel técnico consiste, entonces, en la capacidad de empleo de métodos, instrumentos y equipos para obtener resultados prácticos. Un buen nivel tecnológico exige, además, la comprensión profunda de las limitaciones y perspectivas de dichas habilidades y la capacidad de mejorar de las mismas, es así que la palabra tecnología implica una capacidad de cambio y mejora del conocimiento incluido en las técnicas.¹³

En cuanto al éxito y fracaso de las innovaciones, **FOSTER, R.** refiere que la importancia atribuible a un producto está directamente vinculada al mercado, de forma realmente inherente. Una innovación que parecía relevante, puede llegar a ser nada más que una virtuosa técnica, mientras que una innovación con modestas pretensiones intelectuales, puede –por su parte- originar un negocio de alta rentabilidad. Muchas han sido las innovaciones que han fracasado por estar adelantadas respecto de su tiempo.

De igual modo una innovación con éxito es aquella que otorga a la empresa una cuota de mercado que le permita recuperar la inversión realizada para su puesta en práctica, y obtener un beneficio que recompense el riesgo asumido. A través del proceso de innovación, la empresa consigue diferenciar sus productos en el mercado o reducir sus costes. Ambas cosas redundarán en su supervivencia a largo plazo.

¹³ DRUCKER, Peter. **LA INNOVACIÓN Y EL EMPRESARIO INNOVADOR**, pp. 87-91

En contraposición, un fracaso es una innovación que no logró ubicarse en un mercado suficiente y que, por tanto, no proporciona beneficios, incluso en caso de que haya constituido un gran adelanto sobre la técnica existente. Numerosos han sido los autores que han analizado las causas o las claves, tanto del éxito como del fracaso, de los nuevos productos industriales. Tal es así que se dedujeron las siguientes conclusiones:

- Factores clave del éxito
 - Superioridad técnica del producto respecto a los productos de la competencia.
 - Competencia en "marketing"
 - Saber-hacer tecnológico
- Factores que ayudan al éxito
 - Existencia de crecimiento del mercado
 - Importancia de la inversión
 - Sinergia en "marketing" y dirección

Por último, los principales factores que contribuyen al fracaso de una innovación tecnológica pueden –a su vez- ser de carácter interno o externo a la propia organización.

- Factores internos
 - Problemas de coordinación e integración entre las diferentes áreas que participan en la concepción, desarrollo y comercialización de la innovación.
 - Ausencia de una cultura innovadora, que conceda un amplio margen de actuación y participación a los miembros de la organización e incentive su creatividad.

- Carencia de un sistema de vigilancia tecnológica, que preste atención a las tendencias del mercado y a los comportamientos de los competidores.
- Factores externos
 - Asignación de un precio excesivamente elevado y no justificado al productor resultante.
 - No aceptación de la innovación, por no existir un mercado emergente o latente.
 - Existencia de una coyuntura no propia, al darse una falta de espíritu innovador en el sector, en la banca, en los clientes y en los poderes públicos.¹⁴

De acuerdo con lo expuesto hasta aquí, la innovación tecnológica consiste en la introducción comercial de nuevos productos y procesos obtenidos a partir de la creación de conocimiento sobre los medios empleados. Se han realizado múltiples clasificaciones de las innovaciones tecnológicas.

Es por ello que los especialistas **FREEMAN, C. y C. PÉREZ**, informan que la clasificación de las innovaciones tecnológicas se dan de la siguiente manera: La primera de ellas, ya comentada, utiliza como criterio el objeto de la innovación, y los dos tipos que considera son innovaciones de productos y de procesos. Una segunda clasificación atiende al impacto que supone la innovación, y considera cuatro tipos, los cuales los presenta así:

¹⁴ FOSTER, R. **INNOVACIÓN: LA ESTRATEGIA DEL TRIUNFO**, pp. 27-29

- **Innovación Progresiva o Incremental.** Se trata de pequeñas mejoras introducidas en productos y procesos. Si bien tomadas aisladamente son poco significativas, se suceden continuamente, de forma acumulativa y constituyen la base permanente del proceso innovador.
- **Innovación Total o Radical.** Son innovaciones que crean nuevos productos y procesos que no pueden entenderse como una evolución natural de los que existían anteriormente, aunque no se distribuyen uniformemente.
- **Nuevo Sistema Tecnológico.** Se trata de un tipo de innovación que tiene gran influencia en todo el sistema económico. Afecta a las condiciones de producción no sólo en los sectores en los que se utiliza principalmente, sino en muchos otros. Incluye tanto las innovaciones aisladas, como a las que están asociadas sobre una base tecnológica común.
- **Revoluciones Tecnológicas.** Estas innovaciones ocasionan cambios en los paradigmas tecno-económicos asociados con los ciclos económicos largos.

Una tercera clasificación –por su parte- atiende a los resultados tecnológicos en los que se basa la innovación:

- **Basada en el hallazgo tecnológico.** Parte de nuevos fenómenos físicos o de fenómenos que se explotan por primera vez.

- Basada en función tecnológica. Consiste en la unión de varias tecnologías diferentes para la producción de un grupo más complejo de productos tecnológicos.

Una cuarta y última clasificación que quiere recordar utiliza como criterio el origen o la motivación de la innovación. La innovación tecnológica puede tener su origen en procesos de invención desencadenados, bien por la aparición de una oportunidad tecnológica, o por la detección de una necesidad en el mercado, lo que da lugar a esta nueva clasificación.

- Impulsando por la Tecnología. Estas innovaciones surgen tras la aparición de nuevos resultados tecnológicos, que no habían sido buscados para satisfacer ninguna necesidad concreta.
- Atraídas por el Mercado. Se trata de innovaciones en las cuales el trabajo de desarrollo de tecnología ha ido dirigido, desde el principio, a la satisfacción de una necesidad y al abastecimiento de un mercado.

La innovación atraída por el mercado es generalmente de naturaleza incremental, tiene menos riesgo y una probable materialización a corto plazo. La innovación dirigida por la tecnología es, en cambio, frecuentemente radical, con alteraciones significativas en la forma de resolver una necesidad conocida y no suele acumularse fácilmente a otras innovaciones de naturaleza semejante. Al mismo tiempo, suele suponer un riesgo comercial con un coste frecuentemente elevado; pero históricamente, las

innovaciones radicales, cuando tuvieron éxito, han sumado importantes beneficios.

Por otro lado, la invención del transistor y la introducción de la microelectrónica han generado una infinidad de innovaciones, repartidas en toda la sociedad, que han producido lo que se ha dado en llamar la "revolución" de la tecnología de la información y la propia sociedad de información. Algunos expertos ven esta evolución como un cambio de paradigma tecnoeconómico, que para su aprovechamiento precisa de cambios profundos en las estructuras institucionales.¹⁵

1.1.2 Desarrollo Organizacional

Analizando la información referida al tema, encontramos contenidos de mucha importancia tal como se refiere: El Desarrollo organizacional es uno de los temas más frecuentes que se utilizan cuando se desea hacer un diagnóstico organizacional. Este es un tema que nace en la década de los 70 con la llegada del desarrollo organizacional y la aplicación de distintas teorías organizacionales.¹⁶

Al respecto, **CHIAVENATO, Idalberto**, quien tiene su propio punto de vista nos da el siguiente concepto: "**El campo del desarrollo organizacional (DO) es reciente y se basa en los conceptos y métodos de las ciencias del comportamiento, estudia la organización como sistema total y se**

¹⁵ FREEMAN, C. y C. PÉREZ. **THE DIFFUSION OF TECHNICAL INNOVATION AND CHANGES IN TECHNO-ECONOMIC PARAFIRM**, pp. 86-89

¹⁶ GAYNOR, ERIC, **FASES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, p. 2

compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones”.

También manifiesta que hay diferencias en los enfoques de los numerosos autores de DO, pues cada uno de ellos desarrolla una tecnología diferente y específica que permite combinaciones variadas, dependiendo de los tipos de problemas empresariales implicados y del estilo de trabajo y de consultoría que se delinee.¹⁷

Asimismo, **CERTO, Samuel** lo define de la siguiente forma: **“El desarrollo organizacional (DO) es el proceso que se centra principalmente en cambiar algunos aspectos de las personas de la organización; estos cambios se basan en el panorama de la estructura, de la tecnología y demás componentes organizacionales”.**¹⁸

Para **ROBBINS, Stephen P.**, **“El desarrollo organizacional se refiere a la colección de técnicas para entender, cambiar y desarrollar la fuerza de trabajo de una organización a fin de mejorar su efectividad”.**¹⁹

De igual manera, **L. FRENCH, Wendell** y **Cecil, H. BELL** lo definen como: **“Esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar los procesos de solución de problemas de renovación organizacional, en especial**

¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto. **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**, p. 586

¹⁸ CERTO, Samuel. **ADMINISTRACIÓN MODERNA**, p. 286

¹⁹ ROBBINS, Stephen P., **LA ADMINISTRACIÓN EN EL MUNDO DE HOY**, p. 526

mediante un diagnóstico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional (con énfasis especial en los equipos formales de trabajo, equipos temporales y cultura intergrupal), con la asistencia de un consultor-facilitador y el empleo de la teoría y tecnología de la ciencia aplicada al comportamiento incluidas la acción y la investigación”.

Además agregan que su definición incluye varios significados que lo presentan de la siguiente forma:

- **Procesos de solución de problemas:** se refieren a los métodos empleados por la empresa para tratar las amenazas y oportunidades del ambiente, y solucionar los problemas.
- **Procesos de renovación:** se refieren a cómo adaptan continuamente los gerentes sus procesos de solución de problemas a las demandas del ambiente. Uno de los principales objetivos del DO consiste en mejorar los procesos de autorrenovación, capacitando a los gerentes para adaptarse a los nuevos problemas y oportunidades, y cambiar con rapidez su estilo gerencial.
- **Administración participativa:** otro objetivo principal es compartir la administración con los empleados. Administración participativa (o sistema 4 de Likert) significa que los gerentes dejan a un lado la estructura jerárquica y dan un rol más importante a los empleados en la toma de decisiones.

- Desarrollo y fortalecimiento (empowerment) de equipos: el DO utiliza los equipos dentro de un enfoque participativo. Empowerment significa fortalecimiento de los equipos, en el sentido de dotarlos de autonomía, participación en las decisiones, autonomía en el desempeño de las tareas, responsabilidad por la tarea y los resultados.
- Investigación-acción: el DO utiliza la investigación para los diagnósticos, y la acción, para los cambios. Con la primera, los agentes de cambio aprenden sobre los diversos aspectos de las actividades organizacionales que necesitan mejoramiento, y cómo se puede ayudar a la organización para que lleve a cabo esos mejoramientos.²⁰

Por su parte, **KAST** y **ROSENZWEIG**, señalan que el Desarrollo Organizacional es **“Un esfuerzo a largo plazo para mejorar los procesos de renovación y solución de problemas de una organización, particularmente mediante una administración más efectiva y de colaboración de la cultura organizacional –con hincapié en la cultura de los grupos de trabajo formales –, con la asistencia de un agente de cambio o catalizador, y el uso de la teoría y la tecnología de la ciencia del comportamiento aplicada, incluyendo investigación de acción”**.

Aquí se resalta que se debe mejorar los procesos de renovación y solución de problemas al tiempo que se trabaja en asuntos específicos que son relevantes para los grupos de trabajo.

²⁰ L. FRENCH, Wendell y Cecil, H. BELL. **ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT: BEHAVIORAL SCIENCE INTERVENTIONS FOR ORGANIZATIONAL IMPROVEMENT**, pp. 17-18

Una característica típica de las actividades de desarrollo de una organización es la inclusión de todos los participantes en el análisis de problemas que los afectan.

Por tanto, el cambio humano hace énfasis en mejorar la eficacia organizacional cambiando ciertos aspectos del personal. El centro de este tipo de cambio radica en factores como las actitudes de los empleados y las habilidades de liderazgo. En general, los gerentes deben intentar realizar este tipo de cambio cuando los recursos humanos parecen la causa principal de la ineficacia organizacional.

De ahí que, el proceso del cambio humano se denomina también Desarrollo Organizacional (DO). Aunque el DO se centra principalmente en cambiar algunos aspectos de las personas, estos cambios se basan en el panorama de la estructura, de la tecnología y demás componentes organizacionales.²¹

En cuanto a las características del desarrollo organizacional, el autor **DAVIS, Keith** manifiesta que la definición de DO supone ciertos rasgos que difieren sustancialmente de los de un programa habitual de capacitación o de cambio empresarial como:

- Atención a toda la organización: el DO ve a la organización en su conjunto para que la transformación ocurra con eficacia. El DO es un programa muy completo que pretende una adecuada coordinación de todas las partes de la empresa.

²¹ KAST, Freemont E. y ROSENZWEIG, James E. **ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: ENFOQUE DE SISTEMAS Y DE CONTINGENCIAS**. p. 670

- **Orientación sistemática:** el DO se enfoca en las interacciones entre las diversas partes de la organización que se afectan recíprocamente, respecto de las relaciones laborales entre las partes, y la estructura y los procesos organizacionales. el objetivo básico del DO es que todas esas partes trabajen juntas con eficacia. El interés está en la relación entre dichas partes, no en su acción aislada.
- **Agente de cambio:** el DO utiliza uno o más agentes de cambio, personas que estimulan y coordinan la transformación dentro de un grupo u organización. Por lo general, el principal agente es un consultor externo, que opere en forma independiente, sin vínculos jerárquicos o políticos. El director de RH suele ser un agente de cambio interno que coordina el programa con la administración y el elemento externo. Éste también trabaja con la administración, de modo que el resultado es una relación de tres vías entre el director de RH, la gerencia y el consultor. En algunos casos, la empresa tiene su propio asesor profesional interno. Incluso existen organizaciones con un departamento de DO para detectar y conducir los cambios necesarios para mejorar la competitividad organizacional.
- **Solución de problemas:** el DO destaca la resolución de conflictos y no se limita a discutirlos en teoría. Se dirige a dificultades reales y no artificiales. Para ello, utiliza la investigación-acción, su característica fundamental. Una definición de DO sería: el mejoramiento organizacional mediante investigación y acción.

- **Aprendizaje empírico:** significa que los participantes conocen por experiencia, en el entrenamiento, los diversos tipos de problemas laborales; comentan y analizan sus propias vivencias inmediatas y obtienen lecciones de ellas. Esta estrategia produce más cambios de conducta que la tradicional lectura y discusión de casos, en donde las personas hablan sobre ideas abstractas. La teoría es necesaria y deseable, pero la prueba final está en la situación real. El DO ayuda a aprender con la propia experiencia, a solidificar o reafirmar nuevas lecciones y a responder preguntas.
- **Procesos de grupo:** el DO depende de procesos grupales, como discusiones, enfrentamientos, conflictos entre grupos y procedimientos de cooperación. Realiza un claro esfuerzo para mejorar las relaciones interpersonales, abrir los canales de comunicación, fomentar confianza y alentar las responsabilidades entre los individuos.
- **Realimentación:** el DO procura proporcionar una retroalimentación a los participantes para que cuenten con datos concretos que sustenten sus decisiones. La realimentación ofrece información de regreso sobre su comportamiento y motiva a las personas a comprender las situaciones en que participan y a emprender acciones autocorrectivas.
- **Orientación en contingencias:** el DO no sigue un procedimiento rígido e inmutable. Al contrario, es sobre todo coyuntural y se orienta a las contingencias. Es flexible y

pragmático: adapta las acciones para adecuarlas a las necesidades específicas y particulares. Los participantes discuten varias opciones y no se basan en una única manera de abordar los problemas.

- Desarrollo de equipo: el objetivo general del DO es construir mejor los equipos de trabajo dentro de la organización. privilegia los grupos, pequeños o grandes. Propone la cooperación y la integración, y enseña a superar diferencias individuales o grupales.

En resumen, el DO constituye la aplicación de las técnicas de las ciencias conductuales para mejorar la salud y eficacia organizacional, por medio de la habilidad a enfrentarse a los cambios ambientales, optimizar las relaciones internas e incrementar la capacidad de solución de problemas.²²

Los agentes de cambio tienen a su disposición muchas técnicas y estrategias de DO, que suelen utilizarse en conjunto. Es por eso que el autor **CHIAVENATO, Idalberto** indica que su clasificación debe corresponder a los grupos involucrados como:

DO para el individuo. Entrenamiento de la sensibilidad. Ésta es la técnica más amplia y antigua del DO. Los grupos se denominan T-groups (grupos de entrenamiento), cuentan más o menos con 10 participantes y reciben la orientación de un líder capacitado para aumentar su sensibilidad respecto de sus habilidades de relación interpersonal.

²² DAVIS, Keith. **HUMAN BEHAVIOR AT WORK: ORGANIZATIONAL BEHAVIOR**, pp. 221-224

DO para dos o más personas. Análisis transaccional. Conocido como AT, es una técnica que tiende al autodiagnóstico de las relaciones interpersonales. Éstas ocurren por conducto de transacciones, es decir, toda forma de comunicación, mensaje o relación con los demás. Se trata de una técnica destinada a individuos y no a grupos, pues se concentra en los estilos y el contenido de las comunicaciones entre las personas, a quienes enseña cómo enviar mensajes claros y ágiles, y a dar respuestas naturales y razonables.

DO para equipos o grupos. Consultoría de procesos. En esta técnica, cada equipo es moderado por un consultor, cuya actuación varía en gran medida. Dicha coordinación permite ciertas intervenciones sobre el equipo para volverlo más sensible a sus procesos internos de establecimiento de metas y objetivos, de participación, sentimientos, liderazgo, toma de decisiones, confianza y creatividad. El consultor trabaja con los miembros del equipo para hacerles comprender la dinámica de sus relaciones laborales en situaciones de grupo. Además, les ayuda a cambiar las formas de trabajo en equipo y a desarrollar el diagnóstico y las habilidades de solución de problemas para aumentar su eficiencia.

Desarrollo de equipos. Se trata de un método de alteración conductual en el cual se reúnen grupos de empleados de varias áreas y niveles bajo la coordinación de un especialista o consultor, y se critican mutuamente, en busca de un punto de encuentro en el que la colaboración sea más fructífera, con el propósito de eliminar las barreras interpersonales de comunicación mediante el esclarecimiento y la comprensión de sus causas.

DO para relaciones intergrupales. Reuniones de confrontación. Se trata de una técnica de alteración conductual basada en la actuación de un consultor interno o externo (llamado tercera parte). Dos grupos antagónicos en conflicto (desconfianza recíproca, discordancia, rivalidad, hostilidad, etc.) se tratan en reuniones de confrontación, en las cuales cada uno se evalúa a sí mismo y al contrario, como ante un espejo. En esas sesiones, cada grupo presenta al otro los resultados de dichas evaluaciones, y se le interroga respecto de sus percepciones.²³

DO para la organización en su conjunto. Realimentación de datos. Se conoce también como técnica de levantamiento y abastecimiento de datos, y sirve para cambiar el comportamiento; parte del principio de que mientras más información cognitiva recibe el individuo, mayor será su posibilidad de organizar los datos y actuar creativamente.²⁴

En cuanto al crecimiento y desarrollo de la organización **SOLANA, Ricardo F.**, expresa lo siguiente: a medida que evolucionan, las organizaciones crecen y se desarrollan. Tanto en el terreno empresarial como en el de la Política nacional, los términos crecimiento y desarrollo son tomados generalmente como sinónimos. Sin embargo, no lo son.

El crecimiento es cuantitativo. Implica que la empresa produce y vende más, que aumenta su tamaño, quizás que pasa el punto de equilibrio y comienza así a generar utilidades, o bien –si ya lo ha pasado que continúa incrementando su nivel de actividad. Pero

²³ CHIAVENATO, Idalberto. **Ob. Cit.**, pp. 19-21

²⁴ BENNIS, Warren. **CHANGING ORGANIZATIONS**, pp. 66-67

elaborando las mismas líneas de productos, utilizando la misma tecnología, atendiendo los mismos mercados.

Además, el desarrollo radica en aprovechar mejor el potencial de la organización. Es básicamente cualicuantitativo. Trata de ampliar nuevos mercados, evoluciona innovando.²⁵

Según **RUSSELL ACKOF**, quien clarifica expresivamente la distinción entre estos conceptos:

“La mayoría de los administradores generalmente consideran a las empresas como organismos, no como organizaciones. Por lo tanto, consideran su crecimiento como el principal objetivo, después de la sobrevivencia. Aun cuando hablan de desarrollo empresarial, en realidad quieren decir crecimiento empresarial. Crecimiento y desarrollo no son exactamente lo mismo. El crecimiento tiene lugar con o sin desarrollo, y el desarrollo puede ocurrir con o sin crecimiento. Por ejemplo, un cementerio puede crecer sin desarrollarse. Lo mismo puede ocurrir con una pila de basura. Por el contrario, una nación, una empresa o un individuo pueden desarrollarse sin crecer.

El crecimiento, estrictamente hablando, es incremento en tamaño o en número... A continuación el autor analiza lo que significa desarrollo para una persona... Es un proceso en el que un individuo incrementa su capacidad y desea satisfacer sus propios deseos y los de los demás. Es un crecimiento en capacidad y

²⁵ SOLANA, Ricardo F., **ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES.**, p. 460

potencial, no en logros... El desarrollo está más estrechamente relacionado con la calidad de vida que con el nivel de vida...

Asimismo, las descripciones para crecimiento de una sociedad o una empresa generalmente yacen en su medio ambiente; por el contrario, las principales restricciones para su desarrollo se encuentran dentro de ellas. En otras palabras, los principales límites para el crecimiento son externos, impuestos desde afuera, mientras que los principales límites para el crecimiento son externos, impuestos desde afuera, mientras que los principales límites para el desarrollo son internos, autoimpuestos...

Una empresa puede desarrollarse y contribuir al desarrollo de otros únicamente si es flexible y si tiene capacidad para aprender y adaptarse rápida y eficientemente."

Como se observa, el desarrollo requiere, como condición ineludible, la predisposición para cambiar, la flexibilidad para hacerlo toda vez que sea preciso.

Tanto en las empresas como en los países, el desarrollo se fundamenta en una cierta fortaleza. Por eso, cuando una empresa sale de una crisis aguda, no es lógico que pretenda de inmediato lanzarse al desarrollo, sino que tiene que arreglarse con lo que dispone y tratar de superar el punto de equilibrio, esto es, crecer. En el momento en que lo haya logrado y cuente con los recursos necesarios, podrá recién emprender con éxito alternativas de desarrollo (a través de la tecnología, la introducción de nuevos

productos, la conquista de nuevos mercados, la exportación, etc.) dado que para ello se necesita un sólido respaldo.

Además, controlar la crisis constituye, en estos casos, la primera etapa (llamada frecuentemente congelamiento o estabilización), el crecimiento es la segunda y el desarrollo la tercera. Esto es válido, para las empresas y para las economías nacionales. Los conductores de ambas, empero, no parecen advertirlo. Y entonces es dable observar dos tipos de errores: o se piensa que el proceso termina con el congelamiento de la situación (cuando se ha arreglado con los acreedores, en un caso, o se han calmado las variables macroeconómicas, en el otro), o bien se pretende saltar a la etapa de desarrollo cuando aún no se cuentan con la fortaleza y los recursos necesarios (apresurando inapropiadamente el proceso y quemando etapas). Así es como estos conductores son como los que salen a la calle con un automóvil sin saber manejarlo, que se confunden con los cambios y terminan destrozando la caja o andando marcha atrás.²⁶

Por otra parte, el desarrollo implica jugar a ganar. La moda del downsizing (o achicamiento) comenzó tratando de reducir la burocracia y terminó, en muchos casos, mutilando los negocios. Veamos la opinión de Karlof sobre este punto: "El desarrollo empresarial ya no significa sólo una reducción del volumen de negocios como manera de incrementar la rentabilidad, sino también la adquisición de una perspectiva estratégica que brinde una visión de desarrollo. Una de las ventajas de este enfoque es que evita un ánimo depresivo en la organización durante la

²⁶ RUSSELL ACKOF., **PLANIFICACIÓN DE LA EMPRESA DEL FUTURO**, pp. 52-53

primera fase del proceso de cambio. Si usted empieza anunciando recortes en los recursos, costes y capital; causará alarma y una negligencia que dificultará los cambios. La gente más competente abandonará la organización y buscará empleo en otra parte.”

La mayoría de las veces, las empresas y los países y también las personas se han hecho grandes jugando a ganar. Esto no obsta que no puedan hallarse excepciones que prueben lo contrario. Por su puesto que las hay y sería ridículo pretender construir un paradigma en torno a ello. Pero casi siempre, como ocurre en el deporte, los que juegan a no perder terminan jugando a no ganar.

Asimismo, el desarrollo no es un proceso continuo. Las organizaciones que experimentan un buen ritmo de desarrollo suelen alternar períodos de estabilidad (o relativa calma, sin grandes cambios) con otros en que dan verdaderos saltos cualicuantitativos, buscando explotar todo su potencial. Los períodos de estabilidad son útiles, pues permiten asentar y consolidar el avance, que muchas veces es turbulento y hasta desordenado. La evolución presenta así la forma de una línea ondulante.

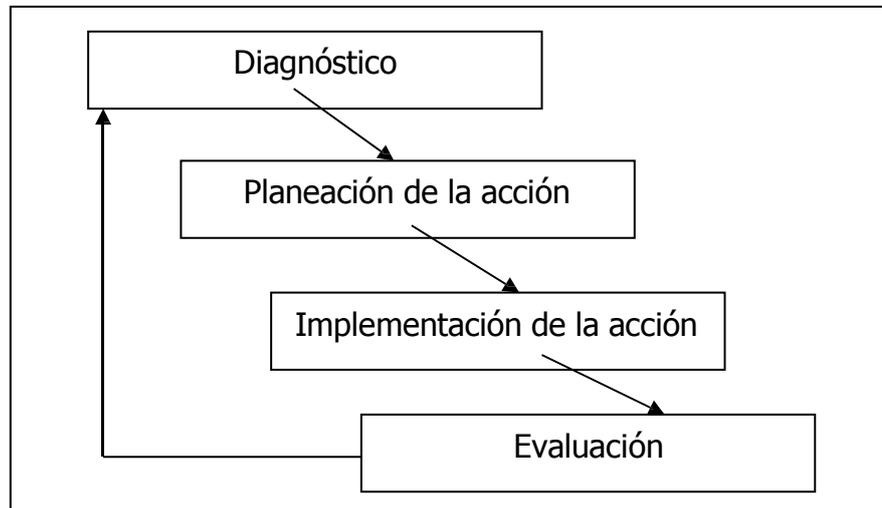
Con relación al proceso del DO, el autor **MARGULIES, Newton** informa que consta de tres etapas:

- Recolección y análisis de datos. Determinación de los datos necesarios y los métodos útiles para recolectarlos dentro de la

empresa. la recolección y el análisis de datos es una de las actividades más difíciles del DO. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional y las relaciones entre sus elementos o subsistemas, así como los modos de identificar problemas y temas importantes.

- Diagnóstico organizacional. Del análisis de los datos recogidos se pasa a la interpretación y al diagnóstico para identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos. En el diagnóstico se verifican las estrategias alternativas y los planes para implementarlas.
- Acción de intervención. Fase de implementación del proceso de DO. La acción de intervención es la fase de acción planeada en el proceso de DO que sigue a la fase de diagnóstico. En la fase de acción se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema organizacional particular. La acción de intervención no es la fase final del DO, puesto que éste es continuo. La intervención puede efectuarse mediante diversas técnicas.
- Evaluación. Etapa final del proceso que funciona como circuito cerrado. El resultado de la evaluación implica modificación del diagnóstico, lo cual conduce a nuevos inventarios, nueva planeación, nueva implementación, y así sucesivamente. Esto otorga al proceso su propia dinámica, que le permite desarrollarse sin intervención externa.

LAS CUATRO ETAPAS DEL MODELO DE DIAGNÓSTICO Y ACCIÓN



Fuente: MARGULIES, Newton. **ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT: VALUES, PROCESS AND TECHNOLOGY**, p. 5

Por tanto, el DO busca transformar las organizaciones mecanicistas en orgánicas, mediante el cambio organizacional, la modificación de la cultura empresarial y la compatibilidad de los objetivos empresariales con los objetivos individuales de los empleados. De ese modo, el DO es un esfuerzo integrado de cambio planeado que incluye la organización como un todo. El DO abarca un proceso de tres etapas: recolección de datos, diagnóstico empresarial y acción de intervención. Entre las técnicas de intervención en DO, las más importantes son retroalimentación (feedback) de datos, desarrollo de equipos,

enriquecimiento de cargos, entrenamiento de la sensibilidad y consultoría de procesos.²⁷

En lo referente a las **técnicas del DO**, los especialistas **BROWN, L. D. y J. G., COVEY** enfatizan una serie de valores fundamentales. El DO concede una alta importancia al crecimiento humano y organizacional, al proceso de colaboración y participación y al espíritu de búsqueda.

Es así, que las técnicas populares de DO incluyen la **encuesta de la retroalimentación, la construcción del equipo y el desarrollo intergrupalo**, los cuales los definen de la siguiente manera:

Una herramienta para evaluar las actitudes mantenidas por miembros de la organización, identificar las discrepancias entre las percepciones de los miembros y solucionar estas diferencias es el método de la **encuesta de la retroalimentación**. Todos en la organización pueden participar en la encuesta de retroalimentación, pero la importancia clave es la familia organizacional –el gerente de cualquier unidad y aquellos empleados que le reportan directamente a él.

Como ha mencionado, las organizaciones están cada vez apoyándose más en equipos para lograr tareas de trabajo. La **formación del equipo** utiliza actividades de grupo de gran interacción para incrementar la confianza y la apertura entre los miembros del mismo.

²⁷ MARGULIES, Newton. **ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT: VALUES, PROCESS AND TECHNOLOGY**, p. 5

De igual modo, la formación del equipo puede ser aplicada dentro de los grupos o a nivel intergrupar donde las actividades son interdependientes. Asimismo no toda la actividad de grupo tiene una interdependencia de funciones. Además la formación del equipo es aplicable al caso de la interdependencia, tal como en el fútbol. El objetivo es mejorar los esfuerzos coordinados de los miembros de tal manera que se mejore el desempeño del equipo.

Una gran área de interés del DO es el conflicto disfuncional que existe entre los grupos. Éste ha sido el punto al cual los esfuerzos de cambio han sido dirigidos.

Cabe señalar, que el **desarrollo intergrupar** busca cambiar las actitudes, los estereotipos y percepciones que los grupos tienen de cada uno. Aunque hay varios métodos para mejorar las relaciones intergrupales, un método popular enfatiza la solución de problemas. En este método, cada grupo se reúne independientemente para desarrollar listas de sus percepciones de sí mismos y del otro grupo y cómo cree que el otro grupo lo percibe. Luego, los grupos comparten sus listas y discuten similitudes y diferencias. Las diferencias son claramente articuladas y los grupos buscan las causas de las disparidades.

El proceso del cambio humano se denomina también desarrollo organizacional. Es así la rejilla DO es una técnica muy utilizada para el cambio en las personas de una empresa, se denomina diagrama de desarrollo organizacional, o rejilla DO.²⁸

²⁸ BROWN, L. D. y J. G., COVEY. **DEVELOPMENT ORGANIZATIONS AND ORGANIZATION DEVELOPMENT: TOWARD AN EXPANDED PARADIGM FOR ORGANIZATION DEVELOPMENT**, pp. 63-64

1.2 INVESTIGACIONES

Al consultar tanto en la Biblioteca como en la Escuela de Posgrado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, encontramos diferentes trabajos, además también se hizo una búsqueda en diferentes universidades tanto nacionales como internacionales, hallando los siguientes estudios:

1.2.1 Investigaciones Nacionales

- **Universidad ESAN**

Autor: MORALES, Oswaldo y otros.

Licenciado en Administración.

Tema: "Modelo de gestión de la innovación tecnológica para los gobiernos locales del Perú....." (2014)

Resumen:

El análisis hasta aquí realizado permite formular un modelo de gestión de la innovación en los gobiernos locales del Perú. En el modelo propuesto concurren los aspectos técnicos y políticos de manera secuencial, lo que permite la retroalimentación para asegurar la mejora continua y la sostenibilidad, a partir de la medición y la evaluación de la eficacia de la propuesta innovadora.

El concepto de innovación en los gobiernos locales se distingue por la generación de valor público y por la contribución al desarrollo local. Como producto de la revisión

teórica, y del análisis de las experiencias nacionales y foráneas, se identificaron los siguientes componentes como elementos esenciales del proceso de gestión de la innovación: la motivación, los actores, los recursos, las alianzas, la ciudadanía y el cambio cultural. También se identificaron, como bases sobre las que se apoya el proceso de gestión de la innovación, los siguientes pilares: gestión del conocimiento, factores que promueven la innovación, y adaptabilidad al entorno y al contexto cultural.

198 Modelo de gestión de la innovación para los gobiernos locales del Perú Como producto de la revisión teórica y del análisis de experiencias nacionales e internacionales se han identificado siete pasos: idea, propuesta seleccionada, propuesta desarrollada, adopción, puesta en marcha, sostenibilidad, y medición y evaluación; y cuatro etapas: generación de idea, búsqueda e investigación, selección, e implementación. Una de las particularidades en la generación y la gestión de la innovación en el gobierno local es el determinismo normativo que enmarca la actuación de los funcionarios en las normas jurídicas, que limitan la experimentación de nuevas o mejoradas formas de gestión o de servicio en el municipio; además, no están reguladas, lo que incentiva que se mantenga el statu quo por el temor a la sanción del sistema de control gubernamental; todo esto restringe el desarrollo y la promoción de la innovación en los gobiernos locales.

1.2.2 Investigaciones Internacionales

- **Universidad de Medellín**

Autor: ARRAUT CAMARGO, Luis Carlos.

Especialista en Gerencia del Recurso Humano de la Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena, Colombia

Tema: "La Innovación de Tipo Organizacional en las Empresas Manufactureras de Cartagena de Indias" (Año noviembre 27 de 2010).

Resumen:

Este trabajo presenta un análisis de las innovaciones de tipo organizacional en las empresas. La importancia del trabajo radica en la necesidad de estudiar un fenómeno moderno e importante en el momento para las empresas como es la innovación de tipo organizacional. Lo que contribuye a conocer ¿el cómo? y ¿por qué? de este fenómeno organizacional aportando nuevos elementos para el estudio de la innovación en el ámbito de las organizaciones.

La metodología utilizada fue la de estudio de casos explicativos. Los resultados de este estudio muestran que las empresas del sector de petroquímico-plástico aunque no poseen un modelo de gestión de innovación su sistema de calidad les ha permitido desarrollar su capacidad de innovación.

- **Universidad Centro Occidental "Lisandro Alvarado"**

Autor: RIOS CAMPOS, Juan.

Lic. en Administración.

Tema: "El Desarrollo Organizacional como Herramienta de Innovación para mejorar las ventas en la empresa Bristol-Myers" (2010).

Resumen:

El trabajo está dirigido a Analizar el desarrollo organizacional como herramienta innovadora para mejorar las ventas en Bristol-Myers Squibb de Venezuela S.A. (BMS). El mismo se enmarca en la modalidad de investigación de campo, de carácter descriptivo. La población está constituida por treinta y cuatro (34) sujetos adscritos a la gerencia de ventas de la empresa objeto de investigación. Para obtener la muestra, se adoptará el criterio de Ramírez (1996), la cual es de diez (10) sujetos de estudio. Como técnica de recolección de datos se emplearán la observación directa, se elaborará un cuestionario dicotómico, con preguntas cerradas (SI-NO), cuyos ítems estén en relación con los objetivos del estudio.

El instrumento se validará mediante el método de juicio de expertos con especialistas en el área. Como técnica de análisis de datos se utilizará la estadística descriptiva por cuanto se realizará el análisis porcentual y de frecuencia, resaltando las opiniones positivas o negativas de los encuestados en relación con los tópicos consultados.

Los resultados se vaciaran en cuadros estadísticos y se ilustrarán mediante gráficos de barra. Se determinaron las conclusiones y recomendaciones entre las cuales está la necesidad de implantar nuevos mecanismos que nos ayuden a manejar la administración de los recursos, por ello es necesario optimizar el uso de los mismos, diversificar sus productos y buscar la manera de ampliar o extenderse en el mercado, para mantenerse rentable y competitivo en el mismo, a su vez optimizar costos, aumentar calidad y mejorar el rendimiento del trabajo.

1.3 MARCO CONCEPTUAL

- **Alternativas.-** Que se hace, dice o sucede por turnos y de forma sucesiva: intervendrán siguiendo un orden alternativo.
- **Cambio.-** Es el concepto que denota la transición que ocurre de un estado a otro.
- **Capacidad de adaptación.-** La capacidad de un sistema (humano o natural) para ajustarse al cambio climático (incluida la variabilidad climática y los cambios extremos) a fin de moderar los daños potenciales, aprovechar las consecuencias positivas, o soportar las consecuencias negativas
- **Capacidad.-** Propiedad de poder contener cierta cantidad de alguna cosa hasta un límite determinado.

- **Clientes.-** Un cliente es la persona o empresa receptora de un bien, servicio, producto o idea, a cambio de dinero u otro artículo de valor.
- **Desarrollo organizacional.-** Es un proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y la de la organización. Se hace foco en que la organización funcione mejor a través de un cambio total del sistema.
- **Desarrollo.-** Es un proceso continuo, ordenado en fases, a lo largo del tiempo, que se construye con la acción del sujeto al interactuar con su medio adaptándose gradualmente.
- **Empresa.-** Entidad en la que intervienen el capital y el trabajo como factores de producción de actividades industriales o mercantiles o para la prestación de servicios.
- **Equipos de trabajo.-** Es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común.
- **Estrategias tecnológicas.-** Política que la empresa sigue para el desarrollo y el uso de la tecnología. Debido al poder del cambio tecnológico para influir en la estructura del sector industrial y la ventaja competitiva, la estrategia tecnológica es una componente fundamental de la estrategia competitiva de la empresa.
- **Fabricación.-** Confección o elaboración de un producto a partir de la combinación de sus componentes, especialmente en serie y por medios mecánicos.

- **Infraestructura tecnológica.-** Es la base primordial de cualquier empresa y permite la optimización de sus recursos, el aumento de su valor y una respuesta más rápida a los requerimientos del mercado.
- **Innovación Tecnológica.-** Es un proceso multietapa, con variaciones significativas en las actividades iniciales, así como en los aspectos y problemas de gestión en sus etapas.
- **Innovación.-** El término innovación refiere a aquel cambio que introduce alguna novedad o varias en un ámbito, un contexto o producto.
- **Integración.-** La palabra integración tiene su origen en el concepto latino integratio. Se trata de la acción y efecto de integrar o integrarse (constituir un todo, completar un todo con las partes que faltaban o hacer que alguien o algo pase a formar parte de un todo).
- **Necesidades.-** Que pueden ser explícitas o implícitas, fijas o cambiantes, personales o funcionales, etc. Para poderlas satisfacer es necesario conocerlas bien (escuchar) y traducirlas al lenguaje técnico de la empresa.
- **Objetivo.-** Es el fin que se pretende alcanzar y hacia la que se dirigen los esfuerzos y recursos.
- **Posicionamiento.-** En marketing, es una estrategia comercial que pretende conseguir que un producto ocupe un lugar distintivo, relativo a la competencia, en la mente del consumidor. Se entiende el concepto de «producto» de forma amplia: puede tratarse de un

elemento físico, intangible, empresa, lugar, partido político, creencia religiosa, persona, etc.

- **Proactividad.-** Es un concepto de psicología del trabajo y de las organizaciones definido como la actitud en la que el sujeto u organización asume el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias del contexto.
- **Proceso de cambios.-** El proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios.
- **Producto.-** Cosa producida natural o artificialmente, o resultado de un trabajo u operación.
- **Revisión.-** Análisis o examen atento y cuidadoso de una cosa.

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática

En este trabajo revisaremos la importancia de la innovación de la Empresas en el sector de Villa el Salvador, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo, Lima Sur o zona geográfica destacando de ello, el papel de la empresa como agente innovador. Como profesional en la publicidad he visto no se innovan constantemente. En tal sentido, el análisis buscará identificar no sólo la importancia de la empresa en la innovación

de un Sector, sino que se intentará establecer como la innovación tecnológica en la empresa se encuentra muy ligada a su orientación empresarial (en particular, su orientación al mercado como factor de cambio de la estructura organizacional y del modelo estratégico) y a su grado de utilización de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).

Lo que en definitiva sitúa a orientación empresarial y el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación como dos de los factores determinantes del grado de innovación en el sector de Villa el Salvador. La innovación ha sido visualizada, a veces sin fundamento científico suficiente, como un elemento clave de diferenciación, no sólo a nivel microeconómico, sino lo que es más importante a nivel macroeconómico. Es por ello que, hoy en día, la innovación se entiende como un factor clave crucial en todos los niveles de la actividad económica de un país. Este hecho ha llevado a que el término innovación sea uno de los temas más analizados en la literatura económica.

No obstante, para tratar este tema en primer lugar es fundamental su comprensión, y una vez hecho esto, en segundo lugar es necesario proveer lógica y formas para su gestión. Para comprender la innovación, hay que sondear en el pensamiento y experiencias desarrolladas en los últimos años en diferentes sectores de nuestro país, e incluso, analizar los diferentes aportes modelísticos desarrollados. Para gestionarla, hay que distinguir lo trascendente de lo irrelevante. Hay que contar con un proceso de identificación de los agentes y factores que determinan el grado

de innovación, para posteriormente seleccionar las variables que se han de analizar y establecer su proceso de medición.

Todo ello, como única forma de poder generar modelos de gestión que resulten efectivos y eficientes. A menudo se escucha quejas sobre el carácter parcial y limitado con el que la innovación ha sido entendida y tratada. Carácter que, por otro lado, simplemente trata de sintetizar otras limitaciones (por otra parte, evidentes) y obstáculos que dificultan el grado de innovación. Estas limitaciones son ciertas, pero lo impostergable es no cejar en la búsqueda de la superación de estas realidades, para lo cual, como señala Zisis, "hay que construir sobre lo existente." (Zisis, 2010). En definitiva, quizás exista un camino que, como propone Hamel, convierta "magros resultados en innovaciones radicales, innovar audaz y consistentemente, pero barato." (Hamel et al, 2004)

Sin embargo, pese a que el grado de innovación es una cuestión de primer orden en las economías nacionales, no se debe perder de vista que la empresa como agente económico constituye el principal agente innovador de una economía. Si bien es cierto que el propio sector público puede suponer un agente innovador, se ha de considerar que gran parte de las políticas públicas desarrolladas para el fomento de la innovación buscan como resultado el incremento de la actividad innovadora en las empresas. Por otro lado, además la propia innovación desarrollada por las entidades privadas, supone en la mayoría de los casos la mayoría absoluta del total de la actividad innovadora desarrollada en nuestro país.

Dada esta importancia de las empresas como agente innovador, es comprensible que la literatura económica, en el estudio de los factores que determinan el grado de innovación de un país, se haya visto obligada a adoptar también una perspectiva microeconómica de la innovación. Siendo fundamental analizar este concepto desde un punto de la gestión empresarial y desde la perspectiva del marketing. En este sentido, la empresa como agente que se encuentra en contacto directo con el mercado, y por tanto como conocedor de las necesidades y preferencias de los consumidores, se constituye, en definitiva, como el agente innovador por excelencia.

Más aún: si no adopta este rol, no será cubierto por nadie y las opciones de inserción en la economía del conocimiento se esfuman. Sobre la tecnología, se señaló la importancia de la tecnología no sólo como herramienta que favorece el desarrollo de innovaciones, sino también como fuente de ventajas sobre las cuales descansa la adopción en la empresa de una orientación hacia la innovación. Generar ideas realmente creativas no es algo fácil. Hay que realizarlo a través de ciertos procesos que, obviamente, tienen que ser flexibles. Pero hay una cantidad de trabajo y de transpiración detrás de cada momento de inspiración ¿Qué es innovación para nosotros? Partimos con la ciencia básica pero por sí mismo, ese resultado de la ciencia básica no es nada.

Para poder utilizarla tenemos que tomar sus elementos y desarrollar tecnologías, tomar esos conocimientos y usarlos en aplicaciones prácticas. Pero la tecnología en sí misma tampoco es nada. Necesitas un modelo de negocios que tome esa tecnología,

la ofrezca, la empaquete y la oferte al mercado.” (el subrayado es nuestro) Archundia et al (2010). En definitiva, la tecnología queda a juicio de los innovadores, asociada directamente al mercado, y por tanto a la empresa. Por lo que nuevamente se pone de manifiesto la importancia de la empresa como agente innovador para las empresas.

Por otra parte, hemos de destacar que el grado de innovación de la empresa se vincula a la existencia de un espíritu emprendedor en la organización (emprendimiento). “La existencia de un espíritu emprendedor determina que la organización utilice sus recursos para crear otros nuevos generadores de riqueza, o bien dote a los ya existentes de un mayor potencial para crearla. En el centro de esa actividad emprendedora está la innovación: el esfuerzo de crear un cambio intencional y enfocado en el potencial económico o social de una empresa.” (Drucker, 1985). Y como base a este espíritu innovador o emprendedor se encuentra la existencia de una filosofía empresarial, orientada hacia el mercado y la innovación, donde la asimilación de las TIC es un factor esencial

2.1.2 Antecedentes Teóricos

En cuanto a la **innovación tecnológica, BURUNET TILITA, Evarista**, señala lo siguiente: La innovación tecnológica es la más importante fuente de cambio en la cuota de mercado entre firmas competidoras y el factor más frecuente en la desaparición de las posiciones consolidadas. Es considerada hoy como el resultado

tangible y real de la tecnología, lo que en determinadas se conoce como introducción de logros de la ciencia y la tecnología.

El proceso de Innovación tecnológica posibilita combinar las capacidades técnicas, financieras, comerciales y administrativas y permiten el lanzamiento al mercado de nuevos y mejorados productos o procesos.²⁹

Con relación al **desarrollo organizacional, SUGHEY TORRES, nos da el siguiente alcance:** El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Varios investigadores, desde principios del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. En otros términos, la percepción del clima de trabajo por parte de un empleado consiste en la respuesta a una pregunta clave: ¿le gusta a usted mucho trabajar en esta organización? Por supuesto, hay varias respuestas a esta pregunta. A uno le gusta más o menos el clima

²⁹ BURUNET TILITA, Evarista. **Ob.cit.**, p. 1

de su institución aún sin estar siempre al corriente de aquello que obra efectivamente sobre esta percepción.³⁰

2.1.3 Definición del Problema

Problema principal

¿Cómo la Innovación tecnológica incide en el Desarrollo Organizacional de las Empresas de Publicidad en Villa el Salvador, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo. Lima, 2015?

Problemas específicos

- a.** ¿De qué manera el nivel de capacidad para el lanzamiento de los productos influye la demostración de capacidad de adaptación a los cambios por parte de la Empresa?
- b.** ¿En qué medida el nivel de integración entre el desarrollo y fabricación de nuevos productos incide y mejora equipos de trabajo?
- c.** ¿De qué manera el nivel de infraestructura tecnológica que se dispone incide procesos de cambios en la organización?
- d.** ¿De qué manera la creación de nuevas necesidades en los clientes incide en el análisis y revisión de los objetivos previstos por la Empresa?

³⁰ SUGHEY TORRES. **EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, p. 2

- e. ¿En qué medida el nivel de estrategias tecnológicas para la innovación influye en las alternativas y adapta acciones a las necesidades en empresas de publicidad?
- f. ¿De qué manera la innovación permanente para posicionar los productos en el mercado influye en el nivel o participación proactiva en el grupo de trabajo?

2.2 FINALIDAD Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.2.1 Objetivos General y Específicos

Objetivo general

Determinar si la innovación tecnológica incide en el Desarrollo Organizacional de las Empresas de Publicidad en Villa el Salvador, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo. Lima, 2015.

Objetivos específicos

- a. Establecer si el nivel de capacidad para el lanzamiento de los productos influye la demostración de capacidad de adaptación a los cambios por parte de la Empresa.
- b. Establecer si el nivel de integración entre el desarrollo y fabricación de nuevos productos incide y mejora equipos de trabajo.

- c. Precisar si el nivel de infraestructura tecnológica que se dispone incide procesos de cambios en la organización.
- d. Establecer si la creación de nuevas necesidades en los clientes incide en el análisis y revisión de los objetivos previstos por la Empresa.
- e. Precisar si las estrategias tecnológicas para la innovación influye en las alternativas y adapta acciones a las necesidades en empresas de publicidad.
- f. Demostrar si la innovación permanente para posicionar los productos en el mercado influye en el nivel o participación proactiva en el grupo de trabajo.

2.2.2 Delimitación del Estudio

a. Delimitación espacial

El estudio se realizó a nivel de las Pequeñas Empresas de Publicidad en Villa el Salvador, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo. Lima, 2015.

b. Delimitación temporal

El periodo en el cual se llevó a cabo esta investigación comprendió los meses de Marzo – Abril del 2016.

c. Delimitación social

En la investigación se aplicaron las técnicas e instrumentos destinados al recojo de información de los Gerentes de

Pequeñas Empresas de Publicidad en Villa el Salvador, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo. Lima, 2015.

2.2.3 Justificación e Importancia del Estudio

Justificación.- Una de las razones de las cuales escogí este tema es que estuve investigando y comprobé que la innovación tecnológica es importante para toda organización y actualmente eso lleva a las organizaciones a fracasar.

Importancia.- Es importante ya que mejorará y hará competitiva las Empresas de Publicidad en Lima y sobre todo generar una visión de cambio en función de los nuevos deseos y necesidades exigidos por la globalización. Acompañando a lo anteriormente señalado se debe señalar que se complementará con las demás funciones empresariales lo que permitirá darle un enfoque integral.

2.3 HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.3.1 Hipótesis Principal y Específicos

Hipótesis general

La Innovación tecnológica, incide favorablemente en el Desarrollo Organizacional de las Empresas de Publicidad en Villa el Salvador, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo. Lima, 2015.

Hipótesis específicos

- a.** El nivel de capacidad para el lanzamiento de los productos, influye la demostración de capacidad de adaptación a los cambios por parte de la Empresa.
- b.** El nivel de integración entre el desarrollo y fabricación de nuevos productos, incide y mejora equipos de trabajo.
- c.** El nivel de infraestructura tecnológica que se dispone, incide en los procesos de cambios en la organización.
- d.** La creación de nuevas necesidades en los clientes, incide en el análisis y revisión de los objetivos previstos por la Empresa.
- e.** El nivel de estrategias tecnológicas para la innovación, influyen en las alternativas y adapta acciones a las necesidades en empresas de publicidad.
- f.** La innovación permanente para posicionar los productos en el mercado, influyen en el nivel o participación proactiva en el grupo de trabajo.

2.3.2 Variables e Indicadores

Variable independiente

X. INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

Indicadores

x₁.- Nivel de capacidad para el lanzamiento de productos.

- x₂.- Nivel de integración entre el desarrollo y fabricación de nuevos productos.
- x₃.- Nivel de infraestructura tecnológica que se dispone.
- x₄.- Creación de nuevas necesidades en los clientes.
- x₅.- Nivel de estrategias tecnológicas para la innovación.
- x₆.- La innovación permanente para posicionar los productos en el mercado.

Variable dependiente

Y. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Indicadores

- y₁.- Demostración de capacidad de adaptación a los cambios por parte de la empresa.
- y₂.- Mejora de equipos de trabajo.
- y₃.- Procesos de cambios en la organización.
- y₄.- Análisis y revisión de los objetivos previstos por la empresa.
- y₅.- Alternativas, adapta acciones a las necesidades en empresas de publicidad.
- y₆.- Nivel o participación proactiva en el grupo de trabajo.

CAPÍTULO III

MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.1.1 Población

Los población objeto de estudio, estará conformada por Gerentes de Pequeñas Empresas de Publicidad existentes en el distrito de Villa El Salvador, Villa María del triunfo y San Juan de Miraflores, que tienen más 6 meses en el mercado laboral. Información proporcionada por la Cámara de Comercio de Lima en Mayo del 2016.

Distrito	Empresas de Publicidad
Villa El Salvador	21
Villa María del Triunfo	17
San Juan de Miraflores	4
Total	42

3.1.2 Muestra

En la determinación óptima de la muestra se utilizó la fórmula del muestreo aleatorio simple para estimar proporciones cuando la población es conocida utilizando la siguiente formula.

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2 (N-1) + Z^2 PQ}$$

Donde:

- Z : Valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.
- P : Proporción de Gerentes de pequeñas empresas que manifestaron lograr el desarrollo organizacional debido a la innovación tecnológica en sus empresas (**P = 0.5**, valor asumido debido al desconocimiento de P)
- Q : Proporción de Gerentes de pequeñas empresas que manifestaron no lograr el desarrollo organizacional debido a la innovación tecnológica en sus empresas (**Q = 0.5**, valor asumido debido al desconocimiento de P).
- e : Margen de error 6%

N : Población.

n : Tamaño óptimo de muestra.

Entonces, a un nivel de significancia de 95% y 6% como margen de error **n** optimo será:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5)(42)}{(0.06)^2 (42-1)+ (1.96)^2(0.5) (0.5)}$$

n = 36 Gerentes

Esta muestra será distribuida de manera proporcional y aleatoriamente:

Distrito	Empresas de Publicidad
Villa El Salvador	18
Villa María del Triunfo	15
San Juan de Miraflores	3
Total	36

3.2 DISEÑO UTILIZADO EN EL ESTUDIO

Se tomó una muestra en la cual:

M = O_x r O_y

Dónde:

M = Muestra

O = Observación

x	=	Innovación Tecnológica
y	=	Desarrollo Organizacional
r	=	Relación de variables

3.3 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Técnicas

La principal técnica que se utilizó en este estudio fue la encuesta.

Instrumentos

Como técnica de recolección de la información se utilizó el cuestionario que por intermedio de una encuesta conformada por preguntas en su modalidad cerradas se tomaron a la muestra señalada.

3.4 PROCESAMIENTO DE DATOS

Para procesar la información se utilizó los instrumentos siguientes: Un cuestionario de preguntas cerradas, que permitan establecer la situación actual y alternativas de solución a la problemática que se establece en la presente investigación, además se utilizará el programa computacional SPSS (Statistical Package for Social Sciences), del modelo de correlación de Pearson y nivel de confianza del 95%.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Tabla N° 1

A la pregunta: ¿Aprecia Usted capacidad para el lanzamiento de productos en las empresas de publicidad en la zona sur de Lima?

ALTERNATIVAS	Fi	%
a) Si	21	58
b) No	12	34
c) Desconoce	3	8
TOTAL	36	100%

INTERPRETACIÓN

Al revisar la información que nos muestra la pregunta, encontramos que el 58% de los Gerentes de pequeñas empresas de publicidad ubicadas en los distritos del Villa el Salvador, San Juan de Miraflores y Villa María del triunfo, refirieron que tienen capacidad para lanzar productos de publicidad en la zona sur de Lima; en cambio el 34% no compartieron las opiniones del grupo anterior y el 8% restante manifestaron desconocer, cubriendo el total de la muestra.

Los datos mostrado en la parte porcentual y gráfica de la interrogante, clarificaron que actualmente estas empresas consideradas como pequeñas organizaciones vienen incursionando a nivel de la publicidad en la zona sur de Lima, para lo cual están lanzando diferente productos solicitados por los clientes y que las empresas en referencia buscan aperturarse en un campo importante en este sector y utilizan la tecnología que tienen a su alcance.

Tabla N° 2

A la pregunta: ¿Existe integración entre el desarrollo y fabricación de nuevos productos?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	24	67
b) No	10	28
c) Desconoce	2	5
TOTAL	36	100%

INTERPRETACIÓN

En cuanto a los resultados que se presentan en la información estadística y gráfica de la pregunta, podemos apreciar que el 67% de los consultados que figuran en la muestra, señalaron que en el desarrollo y fabricación de nuevos productos existe integración con el fin de avanzar mediante el empleo de la tecnología y donde ponen de manifestó mucha creatividad; sin embargo el 28% tuvieron opiniones contrarias al del grupo anterior y el 5% indicaron desconocer, sumando el 100%.

En base a la información considerada en el párrafo anterior, observamos que la mayoría de los encuestados sobre esta problemática, destacaron que las pequeñas empresas de publicidad que trabajan en los distritos de Villa el Salvador, Villa María del Triunfo y San Juan de Miraflores, vienen demostrando que en la labor que desarrollan están integrando tecnología, creatividad y conocimiento con el fin de desarrollar y fabricar muchos productos de esta naturaleza hacia clientes que vienen requiriendo de estos servicios.

Tabla N° 3

A la pregunta: ¿Considera Usted apropiada la infraestructura tecnológica que disponen las empresas de publicidad?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	20	56
b) No	13	36
c) Desconoce	3	8
TOTAL	36	100%

INTERPRETACIÓN

Los encuestados en un promedio del 56%, respondieron que en el desarrollo de estas actividades que están llevando a cabo en los distritos de Villa el Salvador, Villa María del Triunfo y San Juan de Miraflores, por lo pronto disponen de una infraestructura tecnológica apropiada; mientras el 36% tuvieron otros puntos de vista que son contrarios si lo comparamos con los resultados de la primera de las alternativas y el 8% complementario expresaron desconocer, arribando al 100%.

Efectivamente lo expresado en el párrafo anterior, deja en claro que la mayoría de los pequeños empresarios dedicados a la publicidad, vienen utilizando para estos fines páginas web, aplicaciones para móviles y redes sociales, entre otros; lo cual facilita la creatividad en estos pequeños empresarios de los distritos en referencia, quienes vienen incursionando en áreas comerciales como es el caso del parque industrial de Villa el Salvador – Lima.

Tabla N° 4

A la pregunta: ¿En su opinión prevalecen necesidades en los clientes para la creación de nuevos productos?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	24	67
b) No	4	11
c) Desconoce	8	22
TOTAL	36	100%

INTERPRETACIÓN

En cuanto a los alcances de la pregunta, podemos observar que el 67% de los encuestados respondieron en la primera de las alternativas, opinando que en este caso tomen en consideración las necesidades de los clientes con la finalidad de crear productos; sin embargo el 22% manifestaron desconocer y 11% respondieron todo lo contrario en relación con la primera de las alternativas, llegando al 100%.

Analizando los datos mostrados en relación con esta problemática, podemos señalar que a nivel de los pequeños empresarios dedicados a la publicidad en los distritos motivo de investigación, reconocieron que con la finalidad de poder avanzar como empresas están incursionando en actividades muy propias de la zona y que principalmente consiste en vincular los diferentes negocios que se desarrollan en estos distritos, con el fin que los clientes que se encuentran vinculados mediante el internet y páginas web, puedan acceder a estos productos; pudiendo apreciar que en los últimos años existe progresiva aceptación de los mismos y repercute en la ventas.

Tabla N° 5

A la pregunta: ¿Considera que estas empresas vienen utilizando estrategias tecnológicas relacionadas con la innovación?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	23	64
b) No	7	19
c) Desconoce	6	17
TOTAL	36	100%

INTERPRETACIÓN

Referente a la información obtenida en la pregunta, podemos apreciar que el 64% de los encuestados respondieron afirmativamente, es decir consideran que en las pequeñas empresas dedicadas a la publicidad están utilizando estrategias tecnológicas vinculadas con la innovación; mientras el 19% no coincidieron con lo señalado por el grupo anterior y el 17% restante expresaron desconocer, totalizando el 100%.

Resulta bastante notorio poder encontrar como parte del análisis de la información, que la mayoría de los encuestados, señalaron que las pequeñas empresas dedicadas a la publicidad están utilizando diferentes estrategias tecnológicas y mucha creatividad vinculada a la innovación, característica muy propia de los peruanos con la finalidad de crear nuevos productos y satisfacer las necesidades de los clientes; indicativos muy importantes que vienen incidiendo en el desarrollo de nuevos productos.

Tabla N° 6

A la pregunta: ¿Cree que a nivel gerencial existe innovación permanente para posicionar sus productos en el mercado?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	24	67
b) No	10	28
c) Desconoce	2	5
TOTAL	36	100%

INTERPRETACIÓN

Se observa en la tabla y gráfico correspondiente, que la información que se presenta, demuestra en un promedio del 67% que a nivel gerencial de las pequeñas empresas publicitarias, existe una permanente innovación y que está relacionada a posicionar los productos a nivel del mercado; en cambio el 28% no estuvieron de acuerdo con la mayoría y el 5% refirieron desconocer, sumando el 100%.

Al comentar lo señalado en líneas anteriores como parte de la interpretación de la pregunta, dejamos en claro que dos tercios aproximados de los encuestados, indicaron que en las empresas de publicidad ubicadas en el cono sur de Lima como es el caso de Villa el Salvador, Villa María del Triunfo y San Juan de Miraflores, los responsables reconocieron que existe innovación permanente y cuya finalidad está encaminada a posicionar los diferentes productos a nivel del mercado; lo cual es importante y genera nuevas necesidades en los clientes.

Tabla N° 7

A la pregunta: ¿En su opinión se está utilizando la innovación tecnológica en las empresas de publicidad en villa el Salvador, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	24	67
b) No	8	22
c) Desconoce	4	11
TOTAL	36	100%

INTERPRETACIÓN

La opinión de los encuestados en un promedio del 67%, desatacaron que a nivel de las empresas de publicidad ubicadas en el sur de Lima, están utilizando progresivamente la innovación tecnológica; mientras el 22% no compartieron los puntos de vista de la mayoría y el 11% expresaron desconocer, arribando al 100% de la muestra considerada en la investigación.

Es evidente que si analizamos los datos considerados en el párrafo anterior, encontraremos tal como se observa en la parte estadística y gráfica de la interrogante que la mayoría de los gerentes tomados en cuenta en el estudio, reconocieron que existe además de la creatividad mucha innovación tecnológica con las limitaciones económicas en cuanto a su adquisición, en las empresas ubicadas en los distritos de Villa el Salvador, Villa María del Triunfo y San Juan de Miraflores; cuya actividad, viene influyendo favorablemente en este sector empresarial.

Tabla N° 8

A la pregunta: ¿Existe demostración de capacidad en cuanto a la adaptación a los cambios por parte de las empresas de publicidad?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	24	67
b) No	9	25
c) Desconoce	3	8
TOTAL	36	100%

INTERPRETACIÓN

Respecto a la información que se presenta como resultado del trabajo de campo, encontramos que el 67% de los gerentes reconocieron que existe capacidad en cuanto a la adaptación a los cambios; mientras el 25% no compartieron los puntos de vista del grupo anterior y el 8% manifestaron desconocer, totalizando el 100%.

De lo comentado en el párrafo anterior, podemos apreciar como parte del estudio que la mayoría de los empresarios dedicados a las actividades de publicidad, vienen demostrando capacidad para adaptarse a los cambios que se llevan a cabo; lo cual a su vez influye favorablemente en el desarrollo de la publicidad utilizando medios masivos y baratos calificados como BTL (BELOW THE LINE); como medios directos para comunicarse con sus potenciales clientes y tal como se mencionó en preguntas anteriores, utilizan páginas web, correos electrónicos, redes sociales, entre otros que son de menores costos en comparación a los ATL (ABOVE THA LINE); lo cual permite captar clientes a precios más baratos que los considerados en publicidad masiva.

Tabla N° 9

A la pregunta: ¿Cree que como parte del desarrollo organizacional estas empresas están mejorando los equipos de trabajo?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	28	78
b) No	6	17
c) Desconoce	2	5
TOTAL	36	100%

INTERPRETACIÓN

Naturalmente que si observamos los datos en la parte porcentual y gráfica que se acompaña, podemos apreciar que el 78% de los encuestados destacaron que estas empresas como parte de su desarrollo organizacional están mejorando los equipos de trabajo; en cambio el 17% no compartieron dichas apreciaciones y el 5% indicaron desconocer, cubriendo así el 100% de la muestra.

Al interpretar la información que se acompaña en la tabla y gráfico correspondiente, podemos señalar que más de dos tercios de los consultados, destacaron que en estas organizaciones dedicadas a la publicidad y que están laborando en los distritos de Villa el Salvador, Villa María del triunfo y San Juan de Miraflores, vienen mejorando sus equipos de trabajo mediante la capacitación del factor humano y acompañado de la innovación tecnológica, lo cual influye directamente en el desarrollo a corto plazo que están alcanzando en cuanto a la publicidad.

Tabla N° 10

A la pregunta: ¿En su opinión las empresas de publicidad inciden en los procesos de cambio organizacional?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	27	75
b) No	7	19
c) Desconoce	2	6
TOTAL	36	100%

INTERPRETACIÓN

Los resultados obtenidos en la pregunta y que se observan en la tabla y grafico correspondiente, indican que el 75% de los que respondieron en la primera de las alternativas, destacaron que las empresas de publicidad vienen incidiendo en los procesos relacionados con el cambio organizacional; 19% no coincidieron en los puntos de vista relacionados con el grupo anterior y el 6% restante expresaron desconocer, sumando el 100%.

Analizando la información considerada en el párrafo anterior, se aprecia que la tendencia de los resultados, muestran que la mayoría de los gerentes respondieron que actualmente en las empresas de publicidad se vienen presentando diferentes hechos como es el caso de la tecnología que está incidiendo como parte de la era digital en los consumidores, lo cual se manifiesta en forma directa en el cambio de la publicidad que se está dando en los últimos años, es por eso que actualmente en estas empresas ubicadas en los distritos de Villa el Salvador, Villa María del Triunfo y San Juan de Miraflores, son conocedores de los alcances de la publicidad ATL y es por eso que ahora vienen utilizando con menores costos la considerada como BTL, con el fin de captar clientes.

Tabla N° 11

A la pregunta: ¿Considera que en las empresas de publicidad se analiza y revisa los objetivos previstos?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	26	72
b) No	4	11
c) Desconoce	6	17
TOTAL	36	100%

INTERPRETACIÓN

Los resultados que se presentan en la tabla, demuestran con claridad que el 72% de los encuestados y que respondieron en la primera de las alternativas, fueron de la opinión que en las empresas de publicidad vienen trabajando en base a objetivos claros y previstos; en cambio el 17% no compartieron los puntos de vista del grupo mayoritario y el 11% refirieron desconocer, arribando al 100%.

En la información descrita en el párrafo anterior, se demuestra que la mayoría de los encuestados, reconocieron que en las empresas de publicidad actualmente vienen analizando y revisando los objetivos empresariales previstos; destacando a su vez un mayor profesionalismo por avanzar en esta actividad y desde luego brindar servicios publicitarios utilizando los alcances de la publicidad BTL, que además de ser más económica usa canales más directo para llegar a sus clientes, mantiene una comunicación directa y personalizada, entre otros.

Tabla N° 12

A la pregunta: ¿Existen alternativas que adaptan acciones a las necesidades de las empresas de publicidad?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	26	72
b) No	3	8
c) Desconoce	7	20
TOTAL	36	100%

INTERPRETACIÓN

Observando la información estadística y gráfica de la pregunta, encontramos que el 72% de los gerentes consultados sobre esta problemática, señalaron que existe un aumento progresivo en las diferentes alternativas que están empleando las empresas de publicidad; mientras el 20% señalaron desconocer y el 8% no compartieron, llegando al 100%.

Observando la información considerada en el párrafo anterior, destaca que efectivamente en las pequeñas empresas de publicidad, existe interés por seguir desarrollándose como organizaciones y es por eso que actualmente como parte de la creatividad e innovación que están utilizando emplean alternativas que se adaptan a las necesidades de este sector; quienes conociendo que están en desventaja con los alcances que tiene la publicidad ATL y que emplean medios masivos como es la televisión, medios escritos como diarios, revistas, entre otros, están empleando estrategias con el fin de llegar directamente a los potenciales clientes que tienen en la zona y expandirse a otros mercados.

Tabla N° 13

A la pregunta: ¿Aprecia Usted en estas empresas participación proactiva en grupos de trabajo?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	28	78
b) No	0	0
c) Desconoce	8	22
TOTAL	36	100%

INTERPRETACIÓN

De acuerdo a lo planteado en la pregunta, la información estadística y grafica que se acompaña, permitió conocer que el 78% de los encuestados, indicaron que en estas empresas de publicidad consideradas como pequeñas tienen participación activa en su personal, como también buscan interactuar con otros sectores vinculados a la actividad comercial y el 22% restante refirieron desconocer, sumando el 100%.

Lo expuesto en líneas anteriores, facilito conocer que en las pequeñas empresas de publicidad existe participación proactiva en la actividad que llevan a cabo y desde luego vienen demostrando además de la creatividad, la innovación en el trabajo que estas empresas publicitarias tratan de ingresar a la era digital; demostrando que son generadoras de nuevas ideas en los anuncios y publicidad, con el fin de explotar mercados tradicionales y otros que existen en la zona sur de Lima y captar clientes.

Tabla N° 14

A la pregunta: ¿En su opinión aprecia Usted desarrollo en las empresas de publicidad de Villa el Salvador, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo – Lima?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	27	75
b) No	5	14
c) Desconoce	4	11
	36	100%

INTERPRETACIÓN

A fin de clarificar esta problemática relacionada con las empresas de publicidad ubicadas en la zona sur de Lima Metropolitana, encontramos que el 75% de los gerentes fueron de la opinión que en estas organizaciones existe desarrollo en las actividades a las cuales actualmente se dedica; en cambio el 14% no estuvieron conformes y el 11% refirieron desconocer, totalizando el 100%.

Si analizamos la información obtenida en la interrogante, podemos decir que la mayoría de las empresas de publicidad que trabajan en los distritos de Villa el Salvador, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo, pese a ser pequeñas en comparación a otras que existen en Lima Metropolitana y que son de capitales extranjeros o filiales de organizaciones grandes en el país; estas que están ubicadas en los distritos mencionados en líneas anteriores están alcanzando por la actividad que emplean un desarrollo progresivo donde destaca principalmente la creatividad en la publicidad que desarrolla y en la forma como vienen alcanzando clientes en la zona sur de Lima; es por eso que al respecto es meritorio señalar que existe un avance significativo en el trabajo que ejecutan.

4.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Hipótesis a:

H₀ : El nivel de capacidad para el lanzamiento de los productos, no influye la demostración de capacidad de adaptación a los cambios por parte de la Empresa.

H₁ : El nivel de capacidad para el lanzamiento de los productos, influye la demostración de capacidad de adaptación a los cambios por parte de la Empresa.

Existe la capacidad para el lanzamiento de los productos	Tienen capacidad para el lanzamiento de los productos			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	19	2	0	21
No	5	7	0	12
Desconoce	0	0	3	3
Total	24	9	3	36

- 1. Estadística de prueba:** El cálculo de la estadística de prueba se realiza teniendo en consideración que la muestra obtenida es aleatoria, las variables son cualitativas de tipo nominal y el criterio basta una sola celda que contenga frecuencias esperadas menores a cinco para utilizar la prueba de la probabilidad exacta de Fisher, esto obliga a combinar los datos de las celdas que contienen las frecuencias observadas de la tabla 3x3 en una tabla 2x2.

$$p(f) = \frac{(a+b)!(c+d)!(a+c)!(b+d)!}{n!a!b!c!d!}$$

Dónde:

a= Celda, primera columna, primera fila

b= Celda, segunda columna, primera fila

c= Celda, primera columna, segunda fila

d= Celda, segunda columna, segunda fila

n= muestra

2. Nivel de significancia o error de tipo I: $\alpha = 0.05$.

3. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula mediante el Statistic Package for Social Sciences (SPSS) tenemos:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,857 ^a	1	,000		
Corrección por continuidad ^b	10,414	1	,001		
Razón de verosimilitudes	13,525	1	,000		
Estadístico exacto de Fisher				7,619E-004	5,271E-004
Asociación lineal por lineal	12,500	1	,000		
N de casos válidos	36				

a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5,00.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

$$p(f) = \frac{(a+b)!(c+d)!(a+c)!(b+d)!}{n!a!b!c!d!} = 5,271E-004$$

- 4. Decisión estadística:** Dado que $5,271E-004 < 0.05$, se rechaza **H₀**.
- 5. Conclusión:** El nivel de capacidad para el lanzamiento de los productos, influye la demostración de capacidad de adaptación a los cambios por parte de la Empresa.

Hipótesis b:

- H₀** : El nivel de integración entre el desarrollo y fabricación de nuevos productos, no incide y mejora equipos de trabajo.
- H₁** : El nivel de integración entre el desarrollo y fabricación de nuevos productos, incide y mejora equipos de trabajo.

Existe integración entre el desarrollo y fabricación de nuevos productos	Existe la mejora de equipos de trabajo			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	23	1	0	24
No	5	5	0	10
Desconoce	0	0	2	2
Total	28	6	2	36

- 1. Estadística de prueba:** El cálculo de la estadística de prueba se realiza teniendo en consideración que la muestra obtenida es aleatoria, las variables son cualitativas de tipo nominal y el criterio basta una sola celda que contenga frecuencias esperadas menores a cinco para utilizar la prueba de la probabilidad exacta de Fisher, esto obliga a combinar los datos de las celdas que contienen las frecuencias observadas de la tabla 3x3 en una tabla 2x2.

$$p(f) = \frac{(a+b)!(c+d)!(a+c)!(b+d)!}{n!a!b!c!d!}$$

Dónde:

a= Celda, primera columna, primera fila

b= Celda, segunda columna, primera fila

c= Celda, primera columna, segunda fila

d= Celda, segunda columna, segunda fila

n= muestra

2. Nivel de significancia o error de tipo I: $\alpha = 0.05$.

3. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula mediante el Statistic Package for Social Sciences (SPSS) tenemos:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,580 ^a	1	,000		
Corrección por continuidad ^b	10,627	1	,001		
Razón de verosimilitudes	13,524	1	,000		
Estadístico exacto de Fisher				6,445E-004	6,445E-004
Asociación lineal por lineal	13,203	1	,000		
N de casos válidos	36				

a. 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,67.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

$$p(f) = \frac{(a+b)!(c+d)!(a+c)!(b+d)!}{n!a!b!c!d!} = 6,445E-004$$

- 4. Decisión estadística:** Dado que $6,445E-004 < 0.05$, se rechaza **H₀**.
- 5. Conclusión:** El nivel de integración entre el desarrollo y fabricación de nuevos productos, incide y mejora equipos de trabajo

Hipótesis c:

- H₀** : El nivel de infraestructura tecnológica que se dispone, no incide en los procesos de cambios en la organización.
- H₁** : El nivel de infraestructura tecnológica que se dispone, incide en los procesos de cambios en la organización.

Se dispone de infraestructura tecnológica	Existe procesos de cambios en la organización			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	19	1	0	20
No	8	5	0	13
Desconoce	0	1	2	3
Total	27	7	2	36

- 1. Estadística de prueba:** El cálculo de la estadística de prueba se realiza teniendo en consideración que la muestra obtenida es aleatoria, las variables son cualitativas de tipo nominal y el criterio basta una sola celda que contenga frecuencias esperadas menores a

cinco para utilizar la prueba de la probabilidad exacta de Fisher, esto obliga a combinar los datos de las celdas que contienen las frecuencias observadas de la tabla 3x3 en una tabla 2x2.

$$p(f) = \frac{(a+b)!(c+d)!(a+c)!(b+d)!}{n!a!b!c!d!}$$

Dónde:

a= Celda, primera columna, primera fila

b= Celda, segunda columna, primera fila

c= Celda, primera columna, segunda fila

d= Celda, segunda columna, segunda fila

n= muestra

2. Nivel de significancia o error de tipo I: $\alpha = 0.05$.

3. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula mediante el Statistic Package for Social Sciences (SPSS) tenemos:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,600 ^a	1	,002		
Corrección por continuidad ^b	7,350	1	,007		
Razón de verosimilitudes	10,367	1	,001		
Estadístico exacto de Fisher				4,640E-003	2,856E-003
Asociación lineal por lineal	9,333	1	,002		
N de casos válidos	36				

- a. 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,00.
- b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

$$p(f) = \frac{(a+b)!(c+d)!(a+c)!(b+d)!}{n!a!b!c!d!} = 2,856E-003$$

- 4. Decisión estadística:** Dado que $2,856E-003 < 0.05$, se rechaza **H₀**.
- 5. Conclusión:** El nivel de infraestructura tecnológica que se dispone, incide en los procesos de cambios en la organización.

Hipótesis d:

- H₀** : La creación de nuevas necesidades en los clientes, no incide en el análisis y revisión de los objetivos previstos por la Empresa.
- H₁** : La creación de nuevas necesidades en los clientes, incide en el análisis y revisión de los objetivos previstos por la Empresa.

Crea nuevas necesidades en los clientes	Analiza y revisa los objetivos previstos			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	22	0	2	24
No	3	0	1	4
Desconoce	1	4	3	8
Total	26	4	6	36

- 1. Estadística de prueba:** El cálculo de la estadística de prueba se realiza teniendo en consideración que la muestra obtenida es aleatoria, las variables son cualitativas de tipo nominal y el criterio

basta una sola celda que contenga frecuencias esperadas menores a cinco para utilizar la prueba de la probabilidad exacta de Fisher, esto obliga a combinar los datos de las celdas que contienen las frecuencias observadas de la tabla 3x3 en una tabla 2x2.

$$p(f) = \frac{(a+b)!(c+d)!(a+c)!(b+d)!}{n!a!b!c!d!}$$

Dónde:

a= Celda, primera columna, primera fila

b= Celda, segunda columna, primera fila

c= Celda, primera columna, segunda fila

d= Celda, segunda columna, segunda fila

n= muestra

2. Nivel de significancia o error de tipo I: $\alpha = 0.05$.

3. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula mediante el Statistic Package for Social Sciences (SPSS) tenemos:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,569 ^a	1	,000		
Corrección por continuidad ^b	10,817	1	,001		
Razón de verosimilitudes	13,496	1	,000		
Estadístico exacto de Fisher				5,585E-004	5,585E-004
Asociación lineal por lineal	13,192	1	,000		
N de casos válidos	36				

- a. 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,33.
- b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

$$p(f) = \frac{(a+b)!(c+d)!(a+c)!(b+d)!}{n!a!b!c!d!} = 5,585E-004$$

- 4. Decisión estadística:** Dado que $5,585E-004 < 0.05$, se rechaza **H₀**.
- 5. Conclusión:** La creación de nuevas necesidades en los clientes, incide en el análisis y revisión de los objetivos previstos por la Empresa.

Hipótesis e:

- H₀** : El nivel de estrategias tecnológicas para la innovación, no influyen en las alternativas y adapta acciones a las necesidades en empresas de publicidad.
- H₁** : El nivel de estrategias tecnológicas para la innovación, influyen en las alternativas y adapta acciones a las necesidades en empresas de publicidad.

Existe estrategias tecnológicas para la innovación	Tiene alternativas y adapta acciones a las necesidades de la empresas			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	22	0	1	23
No	4	1	2	7
Desconoce	0	2	4	6
Total	26	3	7	36

- 1. Estadística de prueba:** El cálculo de la estadística de prueba se realiza teniendo en consideración que la muestra obtenida es aleatoria, las variables son cualitativas de tipo nominal y el criterio basta una sola celda que contenga frecuencias esperadas menores a cinco para utilizar la prueba de la probabilidad exacta de Fisher, esto obliga a combinar los datos de las celdas que contienen las frecuencias observadas de la tabla 3x3 en una tabla 2x2.

$$p(f) = \frac{(a+b)!(c+d)!(a+c)!(b+d)!}{n!a!b!c!d!}$$

Dónde:

a= Celda, primera columna, primera fila

b= Celda, segunda columna, primera fila

c= Celda, primera columna, segunda fila

d= Celda, segunda columna, segunda fila

n= muestra

- 2. Nivel de significancia o error de tipo I:** $\alpha = 0.05$.

- 3. Cálculo de la estadística de prueba:** Al desarrollar la fórmula mediante el Statistic Package for Social Sciences (SPSS) tenemos:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17,429 ^a	1	,000		
Corrección por continuidad ^b	14,344	1	,000		
Razón de verosimilitudes	18,265	1	,000		
Estadístico exacto de Fisher				6,582E- 005	6,582E- 005
Asociación lineal por lineal	16,944	1	,000		
N de casos válidos	36				

a. 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,61.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

$$p(f) = \frac{(a+b)!(c+d)!(a+c)!(b+d)!}{n!a!b!c!d!} = 6,582E-005$$

- 4. Decisión estadística:** Dado que $6,582E-005 < 0.05$, se rechaza H_0 .
- 5. Conclusión:** El nivel de estrategias tecnológicas para la innovación, influyen en las alternativas y adapta acciones a las necesidades en empresas de publicidad.

Hipótesis f:

H₀ : La innovación permanente para posicionar los productos en el mercado, no influyen en el nivel o participación proactiva en el grupo de trabajo.

H₁ : La innovación permanente para posicionar los productos en el mercado, influyen en el nivel o participación proactiva en el grupo de trabajo.

Innova permanente para posicionar los productos en el mercado	Participa proactivamente en el grupo de trabajo			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	23	0	1	24
No	5	0	5	10
Desconoce	0	0	2	2
Total	28	0	8	36

1. Estadística de prueba: El cálculo de la estadística de prueba se realiza teniendo en consideración que la muestra obtenida es aleatoria, las variables son cualitativas de tipo nominal y el criterio basta una sola celda que contenga frecuencias esperadas menores a cinco para utilizar la prueba de la probabilidad exacta de Fisher, esto obliga a combinar los datos de las celdas que contienen las frecuencias observadas de la tabla 3x3 en una tabla 2x2.

$$p(f) = \frac{(a+b)!(c+d)!(a+c)!(b+d)!}{n!a!b!c!d!}$$

Dónde:

a= Celda, primera columna, primera fila

b= Celda, segunda columna, primera fila

c= Celda, primera columna, segunda fila

d= Celda, segunda columna, segunda fila

n= muestra

2. **Nivel de significancia o error de tipo I:** $\alpha = 0.05$.

3. **Cálculo de la estadística de prueba:** Al desarrollar la fórmula mediante el Statistic Package for Social Sciences (SPSS) tenemos:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,580 ^a	1	,000		
Corrección por continuidad ^b	10,627	1	,001		
Razón de verosimilitudes	13,524	1	,000		
Estadístico exacto de Fisher				6,445E-004	6,445E-004
Asociación lineal por lineal	13,203	1	,000		
N de casos válidos	36				

a. 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,67.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

$$p(f) = \frac{(a+b)!(c+d)!(a+c)!(b+d)!}{n!a!b!c!d!} = 6,445E-004$$

4. **Decisión estadística:** Dado que $6,445E-004 < 0.05$, se rechaza **H₀**.

5. **Conclusión:** La innovación permanente para posicionar los productos en el mercado, influyen en el nivel o participación proactiva en el grupo de trabajo.

Hipótesis General:

H₀ : La Innovación tecnológica, no incide favorablemente en el Desarrollo Organizacional de las Empresas de Publicidad en Villa el Salvador, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo. Lima, 2015.

H₁ : La Innovación tecnológica, incide favorablemente en el Desarrollo Organizacional de las Empresas de Publicidad en Villa el Salvador, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo. Lima, 2015.

Existe la Innovación tecnológica	Existe Desarrollo Organizacional			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	23	1	0	24
No	4	3	1	8
Desconoce	0	1	3	4
Total	27	5	4	36

- 1. Estadística de prueba:** El cálculo de la estadística de prueba se realiza teniendo en consideración que la muestra obtenida es aleatoria, las variables son cualitativas de tipo nominal y el criterio basta una sola celda que contenga frecuencias esperadas menores a cinco para utilizar la prueba de la probabilidad exacta de Fisher, esto obliga a combinar los datos de las celdas que contienen las frecuencias observadas de la tabla 3x3 en una tabla 2x2.

$$p(f) = \frac{(a+b)!(c+d)!(a+c)!(b+d)!}{n!a!b!c!d!}$$

Dónde:

a= Celda, primera columna, primera fila

b= Celda, segunda columna, primera fila

c= Celda, primera columna, segunda fila

d= Celda, segunda columna, segunda fila

n= muestra

2. Nivel de significancia o error de tipo I: $\alpha = 0.05$.

3. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula mediante el Statistic Package for Social Sciences (SPSS) tenemos:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16,667 ^a	1	,000		
Corrección por continuidad ^b	13,500	1	,000		
Razón de verosimilitudes	16,898	1	,000		
Estadístico exacto de Fisher				1,285E-004	1,285E-004
Asociación lineal por lineal	16,204	1	,000		
N de casos válidos	36				

a. 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,00.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

$$p(f) = \frac{(a+b)!(c+d)!(a+c)!(b+d)!}{n!a!b!c!d!} = 1,285E-004$$

4. **Decisión estadística:** Dado que $1,285E-004 < 0.05$, se rechaza **H_0** .

5. **Conclusión:** La Innovación tecnológica, incide favorablemente en el Desarrollo Organizacional de las Empresas de Publicidad en Villa el Salvador, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo. Lima, 2015.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 DISCUSIÓN

Actualmente en la actividad empresarial se viene observando que las organizaciones con el fin de poder avanzar y ser competitivas, vienen empleando diferentes estrategias buscando alcanzar nuevos mercados, ser competitivas y posicionarse en el trabajo que llevan a cabo; en este contexto encontramos que las empresas de publicidad existentes en los distritos de la zona sur de Lima en Villa el Salvador, Villa María del Triunfo y San Juan de Miraflores, pese a ser pequeñas en comparación a las que existen en el país, no son ajenas a este desarrollo y se encuentran empeñadas a conseguir los objetivos previstos.

Al respecto las pequeñas empresas de publicidad existentes en la zona sur de Lima y que cuentan con capitales muy pequeños en comparación a empresas extranjeras y otras nacionales con buenos recursos, estas pese a ser organizaciones de menos magnitud, vienen empleando la creatividad y utilizando la tecnología que está a sus alcances con la finalidad de poder competir en escenarios donde muchas veces las empresas publicitarias de mayores recursos económicos, organización y empleo de tecnología más sofisticada; así como también que utilizan canales de mayor amplitud en la publicidad como es el caso de la (ABOVE THE LINE) emplean por su propia naturaleza medios considerados como masivos para la difusión y desde luego que sus costos son mayores, pero al mismo tiempo tienen mayor amplitud para llegar a los clientes, hacen uso para estos fines la televisión, diarios, revistas, radios, entre otros, pero sus costos son mayores; en cambio estas pequeñas empresas a las cuales está dedicada la presente investigación, utilizan publicidad BTL (BELOW THE LINE).

Si analizamos los medios que emplean las pequeñas empresas de publicidad en los distritos antes mencionados, podemos decir que estas organizaciones tal como se ha expresado al interpretar las diferentes interrogantes vienen empleando no solo la creatividad, sino también la tecnológica a su alcance con el fin de llegar a mercados existentes en la zona sur como es el caso del Parque Industrial de Villa el Salvador, donde existen miles de empresas que vienen recibiendo los servicios de estas organizaciones de publicidad, que utilizando canales BTL están captando clientes y usuarios e incrementando las ventas en esta zona comercial con los resultados que todos conocemos y que se evidencia en forma diaria, con la presencia de muchos clientes que proceden de diferentes partes del Lima, que atraídos por los precios y productos que han sido difundidos, se acercan a las empresas del lugar, con el fin de adquirirlos debido a la publicidad antes referida, de ahí la importancia que esta tiene actualmente en el mercado.

5.2 CONCLUSIONES

- 5.2.1** Los datos obtenidos permitieron establecer que el nivel de capacidad para el lanzamiento de los productos, influye la demostración de capacidad de adaptación a los cambios por parte de la Empresa.
- 5.2.2** El análisis de los datos permitió establecer que el nivel de integración entre el desarrollo y fabricación de nuevos productos, incide y mejora equipos de trabajo.
- 5.2.3** Se ha precisado a través de la contrastación de hipótesis, respectiva, que el nivel de infraestructura tecnológica que se dispone, incide en los procesos de cambios en la organización.
- 5.2.4** Los datos obtenidos permitieron establecer que la creación de nuevas necesidades en los clientes, incide en el análisis y revisión de los objetivos previstos por la Empresa.
- 5.2.5** Se ha precisado que el nivel de estrategias tecnológicas para la innovación, influyen en las alternativas y adapta acciones a las necesidades en empresas de publicidad.
- 5.2.6** Los datos permitieron demostrar que la innovación permanente para posicionar los productos en el mercado, influyen en el nivel o participación proactiva en el grupo de trabajo.
- 5.2.7** En conclusión, se ha determinado que la Innovación tecnológica, incide favorablemente en el Desarrollo Organizacional de las

Empresas de Publicidad en Villa el Salvador, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo. Lima, 2015.

5.3 RECOMENDACIONES

- 5.3.1** Se hace necesario que los gerentes de las empresas de publicidad ubicadas en los distritos de Villa El Salvador, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo, pese a ser organizaciones pequeñas, es conveniente que busquen tener mayor presencia en la actividad que desarrollan y pertenecer a grupos de su actividad de mayor significación como son la Asociación Peruana de Agencias Publicitarias (APAP); lo cual al no dudarlo, incidiría favorablemente en la percepción de la imagen institucional de estas.

- 5.3.2** Es conveniente que los gerentes de las empresas de publicidad ubicadas en los distritos motivo del estudio, se capaciten periódicamente en la actividad que desarrollan, con el fin que puedan por un lado insertarse y/o afiliarse a organizaciones más grandes, lo cual al no dudarlo les facilitaría desarrollar actividades de innovación y creatividad con mejores resultados de los que actualmente tienen.

- 5.3.3** Dada la importancia del tema, es conveniente que el Estado mediante el sector de gobierno respectivo debe buscar el acercamiento hacia este sector, brindándoles además de la capacitación, el apoyo en nuevas tecnologías, con el fin que puedan ser aprovechadas y ayuden a la difusión de muchos productos y al posicionamiento en nuevos mercados.

B I B L I O G R A F Í A

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- BARCELÓ, M. **INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES**, Editorial Economía Industrial, N° 286, México, 2008 pp. 578
- BENNIS, Warren. **CHANGING ORGANIZATIONS**, Editorial McGraw-Hill, Nueva York-Estados Unidos, 2009, pp. 466
- BROWN, L. D. y J. G., COVEY. **DEVELOPMENT ORGANIZATIONS AND ORGANIZATION DEVELOPMENT: TOWARD AN EXPANDED PARADIGM FOR ORGANIZATION DEVELOPMENT**, Editorial JAI Press, Estados Unidos, 2008, pp. 375
- CERTO, Samuel. **ADMINISTRACIÓN MODERNA**, Editorial Pearson Educación de Colombia Ltda, Octava Edición, Bogotá-Colombia, 2011, pp. 799
- CHIAVENATO, Idalberto. **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**, Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A., Quinta Edición, Bogotá-Colombia, 2008, pp. 699
- DAVIS, Keith. **HUMAN BEHAVIOR AT WORK: ORGANIZATIONAL BEHAVIOR**, Editorial McGraw-Hill, Nueva York-Estados Unidos, 2008, pp. 621
- DRUCKER, Peter. **LA INNOVACIÓN Y EL EMPRESARIO INNOVADOR**, Editorial Sudamericana, Santiago de Chile, 2010, pp. 487.
- ESCORSA Y VALLS. **TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN EN LA EMPRESA**, Editorial Alfaomega S.A., México, 2012, pp. 672.
- FASULINO, Eduardo J. **LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA: ANÁLISIS ECONÓMICO-JURÍDICO DE LOS SISTEMAS DE PROMOCIÓN**, Editorial Heliasta S.R.L., Buenos Aires-Argentina, 2011, pp. 944
- FOSTER, R. **INNOVACIÓN: LA ESTRATEGIA DEL TRIUNFO**, Barcelona-España: Editorial Ediciones Folio, pp. 587

- FREEMAN, C. y C. PÉREZ. **THE DIFFUSION OF TECHNICAL INNOVATION AND CHANGES IN TECHNO-ECONOMIC PARAFIRM**, Editado por la Conferencia On Innovation Diffusion, Venecia, 2008, pp. 423
- KAST, Freemont E. y ROSENZWEIG, James E. **ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: ENFOQUE DE SISTEMAS Y DE CONTINGENCIAS**. Editada por McGraw-Hill, Cuarta Edición, México, 2009, pp. 754
- L. FRENCH, Wendell y Cecil, H. BELL. **ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT: BEHAVIORAL SCIENCE INTERVENTIONS FOR ORGANIZATIONAL IMPROVEMENT**, Editorial Prentice Hall, Estados Unidos, 2012, pp. 759
- MACHADO, Fernando. **GESTIÓN TECNOLÓGICA PARA UN SALTO EN EL DESARROLLO INDUSTRIAL**, Editorial CDTI-CSIC, Madrid-España, 2011, pp. 665
- MARGULIES, Newton. **ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT: VALUES, PROCESS AND TECHNOLOGY**, Editorial McGraw-Hill, Nueva York-Estados Unidos, 2002, pp. 521
- MONTANA, J. Patrick. **ADMINISTRACIÓN**, Compañía Editorial Continental (CECSA), Quinta Edición, México, 2012, pp. 612.
- ORLIKOWSKI, J. Wanda y J. Debra HOFMAN. **AN IMPROVISATIONAL MODEL FOR CHANGE MANAGEMENT: THE CASE OF GROUPWARE**, Editorial Sloan Management Review, Estados Unidos, 2010, pp. 598.
- PAVÓN, J. e HIDALGO, A. **GESTIÓN E INNOVACIÓN: UN ENFOQUE ESTRATÉGICO**, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A., México, 2007, pp. 597
- PORTER, M. **ESTRATEGIA COMPETITIVA**, Editorial McGraw Hill Interamericana S.A., 2010, pp. 647
- ROBBINS, Stephen P., **LA ADMINISTRACIÓN EN EL MUNDO DE HOY**, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Cuarta Edición, México, 2009, pp. 584
- ROSENBERG, J.M. **DICCIONARIO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**, Editorial Ediciones Centrum Técnicas y Científicas, Barcelona-España, 2010, pp. 641.

- RUSSELL ACKOF., **PLANIFICACIÓN DE LA EMPRESA DEL FUTURO**, Editorial Limusa S.A., México, 2011, pp. 657
- SOLANA, Ricardo F., **ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES**, Ediciones Contabilidad Moderna, México, 2009, pp. 385
- VALDES, L. **INNOVACIÓN EL ARTE DE INVENTAR EL FUTURO**, Editorial Norma S.A, Bogotá-Colombia, 2010, pp. 769

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS:

- BURUNET TILITA, Evarista. **INNOVACIÓN TECNOLÓGICA: VARIABLE DETERMINANTE EN LA COMPETITIVIDAD**, Extraída de la página web: <http://www.monografias.com/trabajos15/innovacion-tecno/innovacion-tecno.shtml>
- GAYNOR, ERIC, **FASES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, p. 2 Extraída de la página web: http://www.theodinstitute.org/ebooks/cambio_organizacional_y_desarrollo_organizacional.pdf
- MEDIANA SALGADO y ESPINOZA ESPÍNDOLA. **LA INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES MODERNAS**, Editorial www.azc.uam.mx, España, 2009, pp. 125
- SUGEY TORRES. **EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, Extraída de la página web: <http://www.monografias.com/trabajos14/desarrollo-organiz/desarrollo-organiz.shtml#ANTEC>

ANEXOS

ANEXO N° 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TEMA : LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS DE PUBLICIDAD EN VILLA EL SALVADOR, SAN JUAN DE MIRAFLORES Y VILLA MARÍA DEL TRIUNFO. LIMA, 2015.

AUTOR : GONZALO ALONSO BRICEÑO DORIA.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	CLASIFICACIÓN DE VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA	INSTRUMENTO
Problema principal	Objetivo general	Hipótesis principal					
¿Cómo la Innovación tecnológica incide en el Desarrollo Organizacional de las Empresas de Publicidad en Villa el Salvador, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo? Lima, 2015?	Determinar si la innovación tecnológica incide en el Desarrollo Organizacional de las Empresas de Publicidad en Villa el Salvador, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo. Lima, 2015.	La Innovación tecnológica, incide favorablemente en el Desarrollo Organizacional de las Empresas de Publicidad en Villa el Salvador, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo. Lima, 2015.	Variable Independiente X. INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	x1.- Nivel de capacidad para el lanzamiento de productos.	Tipo: Descriptivo Nivel: Aplicativo Método y Diseño: Ex post facto o retrospectivo	Población: A nivel de Pequeñas Empresas de Publicidad Muestra: 36 Gerentes de Pequeñas Empresas de Publicidad existentes en el distrito de Villa El Salvador, Villa María del triunfo y San Juan de Miraflores. Muestreo aleatorio simple, como fuente del muestreo probabilístico	Para el estudio se utilizó la encuesta.
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicos					
<p>a. ¿De qué manera el nivel de capacidad para el lanzamiento de los productos influye la demostración de capacidad de adaptación a los cambios por parte de la Empresa?</p> <p>b. ¿En qué medida el nivel de integración entre el desarrollo y fabricación de nuevos productos incide y mejora equipos de trabajo?</p>	<p>a. Establecer si el nivel de capacidad para el lanzamiento de los productos influye la demostración de capacidad de adaptación a los cambios por parte de la Empresa.</p> <p>b. Establecer si el nivel de integración entre el desarrollo y fabricación de nuevos productos incide y mejora equipos de trabajo.</p>	<p>a. El nivel de capacidad para el lanzamiento de los productos, influye la demostración de capacidad de adaptación a los cambios por parte de la Empresa.</p> <p>b. El nivel de integración entre el desarrollo y fabricación de nuevos productos, incide y mejora equipos de trabajo.</p>		<p>x2.- Nivel de integración entre el desarrollo y fabricación de nuevos productos.</p> <p>x3.- Nivel de infraestructura tecnológica que se dispone.</p> <p>x4.- Creación de nuevas necesidades en los clientes.</p> <p>x5.- Nivel de estrategias tecnológicas para la innovación</p> <p>x6.- La innovación permanente para posicionar los productos en el mercado.</p>			

<p>c. ¿De qué manera el nivel de infraestructura tecnológica que se dispone incide procesos de cambios en la organización?</p> <p>d. ¿De qué manera la creación de nuevas necesidades en los clientes incide en el análisis y revisión de los objetivos previstos por la Empresa?</p> <p>e. ¿En qué medida el nivel de estrategias tecnológicas para la innovación influye en las alternativas y adapta acciones a las necesidades en empresas de publicidad?</p> <p>f. ¿De qué manera la innovación permanente para posicionar los productos en el mercado influye en el nivel o participación proactiva en el grupo de trabajo?</p>	<p>c. Precisar si el nivel de infraestructura tecnológica que se dispone incide procesos de cambios en la organización.</p> <p>d. Establecer si la creación de nuevas necesidades en los clientes incide en el análisis y revisión de los objetivos previstos por la Empresa.</p> <p>e. Precisar si las estrategias tecnológicas para la innovación influye en las alternativas y adapta acciones a las necesidades en empresas de publicidad.</p> <p>f. Demostrar si la innovación permanente para posicionar los productos en el mercado influye en el nivel o participación proactiva en el grupo de trabajo.</p>	<p>c. El nivel de infraestructura tecnológica que se dispone, incide en los procesos de cambios en la organización.</p> <p>d. La creación de nuevas necesidades en los clientes, incide en el análisis y revisión de los objetivos previstos por la Empresa.</p> <p>e. El nivel de estrategias tecnológicas para la innovación, influyen en las alternativas y adapta acciones a las necesidades en empresas de publicidad.</p> <p>f. La innovación permanente para posicionar los productos en el mercado, influyen en el nivel o participación proactiva en el grupo de trabajo.</p>	<p>Variable Dependiente Y.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL</p>	<p>y1.- Demostración de capacidad de adaptación a los cambios por parte de la empresa.</p> <p>y2.- Mejora de equipos de trabajo.</p> <p>y3.- Procesos de cambios en la organización.</p> <p>y4.- Análisis y revisión de los objetivos previstos por la empresa.</p> <p>y5.- Alternativas, adapta acciones a las necesidades en empresas de publicidad.</p> <p>y6.- Nivel o participación proactiva en el grupo de trabajo.</p>			
---	--	--	--	--	--	--	--

ANEXO N° 2

ENCUESTA

Instrucciones:

La presente técnica tiene por finalidad recoger información de importancia relacionados sobre el tema de Investigación **"LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS DE PUBLICIDAD EN VILLA EL SALVADOR, SAN JUAN DE MIRAFLORES Y VILLA MARÍA DEL TRIUNFO. LIMA, 2015"** al respecto se le pide que en las preguntas que a continuación se acompaña tenga a bien elegir la alternativa que considere correcta, marcando para tal fin con un aspa (x) en la opción que considere apropiada, se le recuerda que esta técnica es anónima, se agradece su participación.

1. ¿Aprecia Usted capacidad para el lanzamiento de productos en las empresas de publicidad en la zona sur de Lima?

a) Si ()

b) No ()

c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:

.....

.....

2. ¿Existe integración entre el desarrollo y fabricación de nuevos productos?

a) Si ()

b) No ()

c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:

.....

.....

3. ¿Considera Usted apropiada la infraestructura tecnológica que disponen las empresas de publicidad?

a) Si ()

b) No ()

c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:

.....

.....

4. ¿En su opinión prevalecen necesidades en los clientes para la creación de nuevos productos?

- a) Si ()
 b) No ()
 c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:

.....

5. ¿Considera que estas empresas vienen utilizando estrategias tecnológicas relacionadas con la innovación?

- a) Si ()
 b) No ()
 c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:

.....

6. ¿Cree que a nivel gerencial existe innovación permanente para posicionar sus productos en el mercado?

- a) Si ()
 b) No ()
 c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:

.....

7. ¿En su opinión se está utilizando la innovación tecnológica en las empresas de publicidad en villa el Salvador, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo?

- a) Si ()
 b) No ()
 c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:

.....

8. ¿Existe demostración de capacidad en cuanto a la adaptación a los cambios por parte de las empresas de publicidad?

- a) Si ()
 b) No ()
 c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:

.....

9. ¿Cree que como parte del desarrollo organizacional estas empresas están mejorando los equipos de trabajo?

- a) Si ()
 b) No ()
 c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:

10. ¿En su opinión las empresas de publicidad inciden en los procesos de cambio organizacional?

- a) Si ()
 b) No ()
 c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:

11. ¿Considera que en las empresas de publicidad se analiza y revisa los objetivos previstos?

- a) Si ()
 b) No ()
 c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:

12. ¿Existen alternativas que adaptan acciones a las necesidades de las empresas de publicidad?

- a) Si ()
 b) No ()
 c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:

13. ¿Aprecia Usted en estas empresas participación proactiva en grupos de trabajo?

- a) Si ()
 b) No ()
 c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:

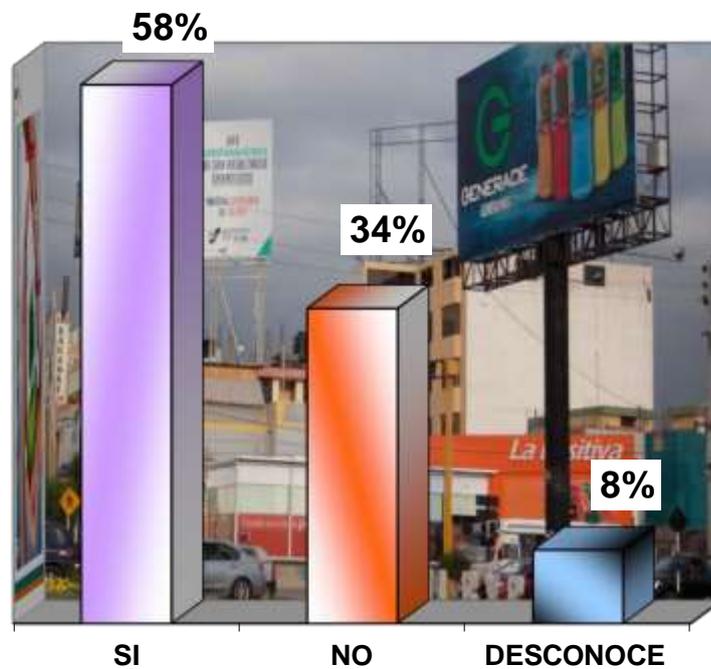
14. ¿En su opinión aprecia Usted desarrollo en las empresas de publicidad de Villa el Salvador, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo – Lima?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

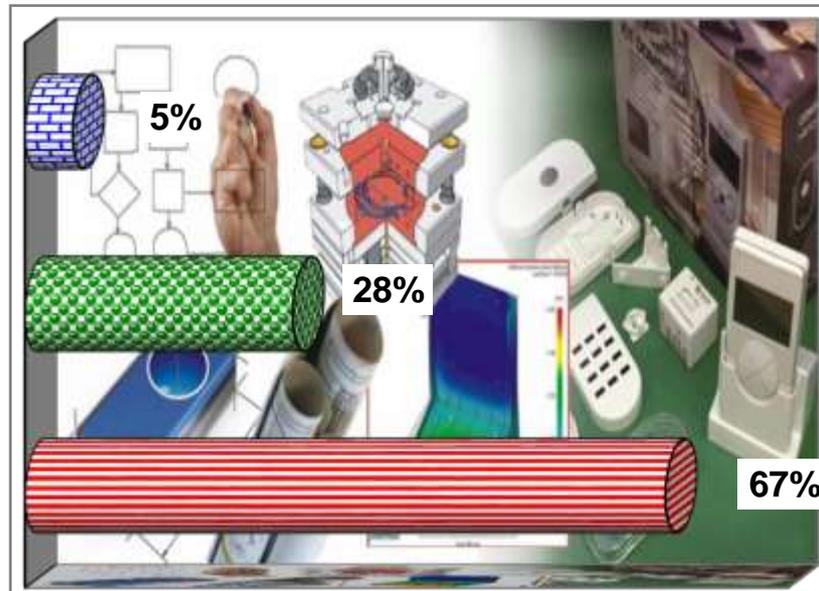
Justifique su respuesta:

.....

.....

Gráfico No. 1**Capacidad para el lanzamiento de productos en empresas de publicidad zona sur de Lima**

Fuente: Encuesta Gerentes de Pequeñas Empresas de Publicidad: Villa El Salvador, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo. (Enero – Junio 2016)

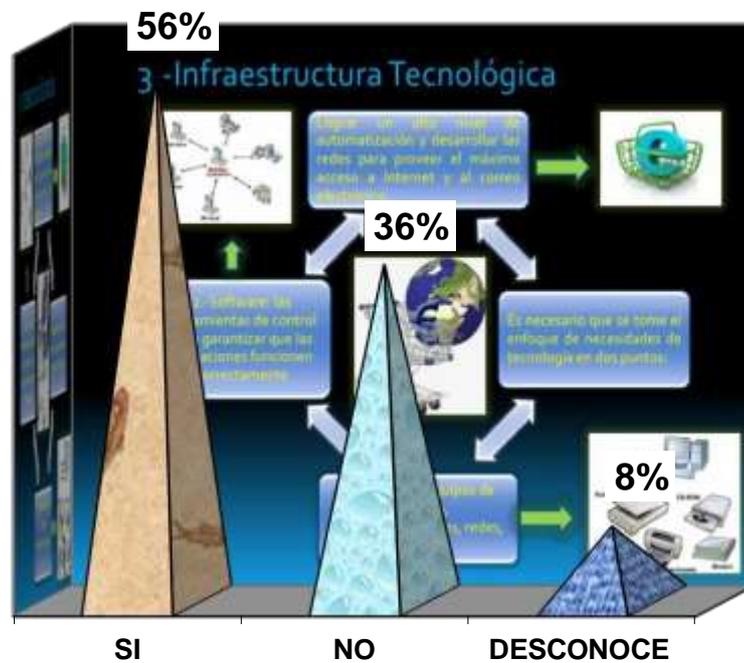
Gráfico No. 2**Existe integración entre desarrollo y fabricación de nuevos productos**

■ SI ■ NO ■ DESCONOCE

Fuente: Encuesta Gerentes de Pequeñas Empresas de Publicidad: Villa El Salvador, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo. (Enero – Junio 2016)

Gráfico No. 3

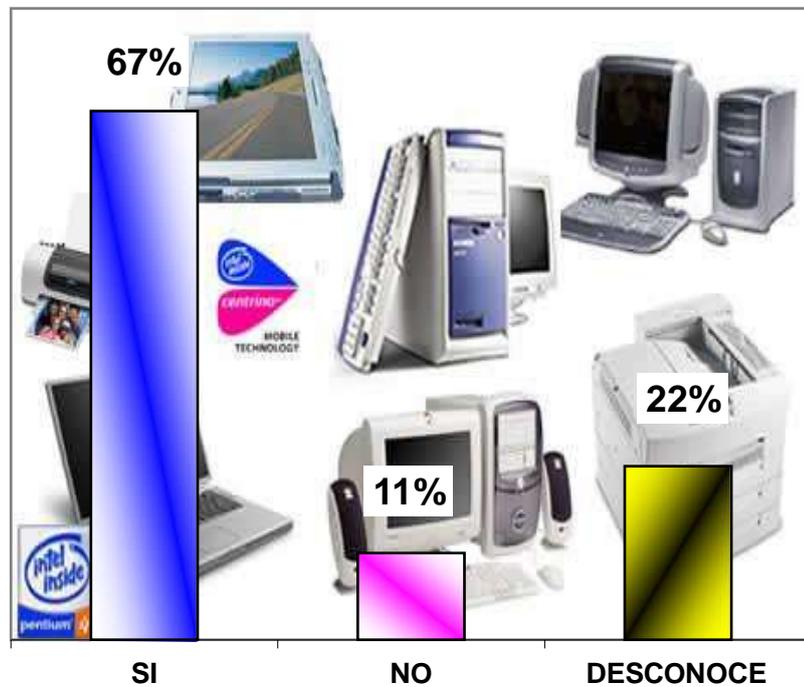
Apropiada infraestructura tecnológica que disponen empresas de publicidad



Fuente: Encuesta Gerentes de Pequeñas Empresas de Publicidad: Villa El Salvador, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo. (Enero – Junio 2016)

Gráfico No. 4

Prevalecen necesidades en clientes para la creación de nuevos productos



Fuente: Encuesta Gerentes de Pequeñas Empresas de Publicidad: Villa El Salvador, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo. (Enero – Junio 2016)

Gráfico No. 5

Empresas vienen utilizando estrategias tecnológicas relacionadas con la innovación

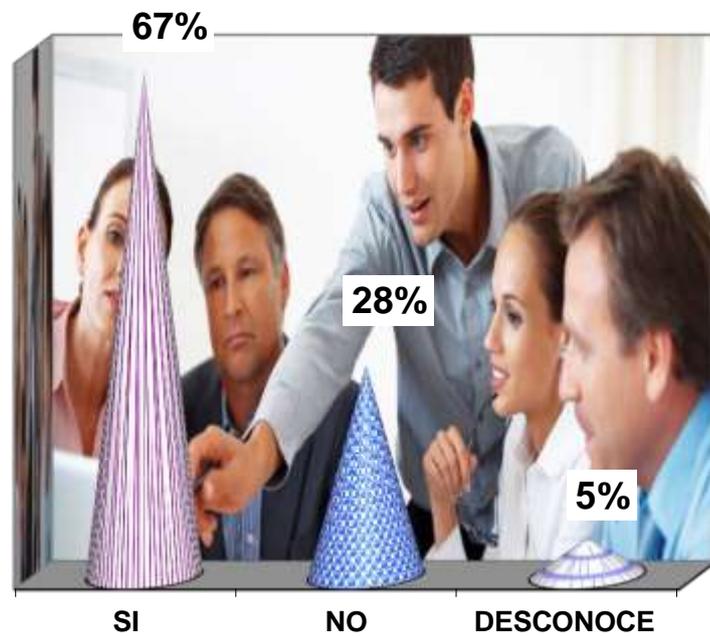


SI NO DESCONOCE

Fuente: Encuesta Gerentes de Pequeñas Empresas de Publicidad: Villa El Salvador, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo. (Enero – Junio 2016)

Gráfico No. 6

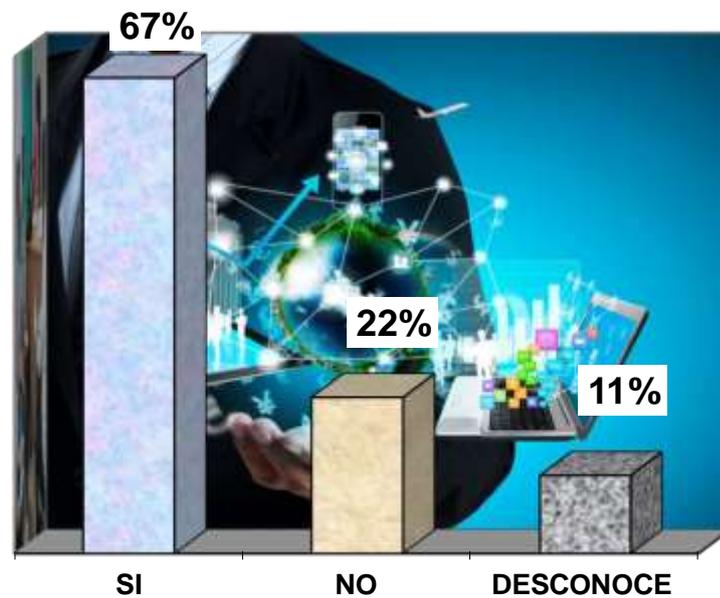
A nivel gerencial existe innovación permanente para posicionar productos en mercado



Fuente: Encuesta Gerentes de Pequeñas Empresas de Publicidad: Villa El Salvador, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo. (Enero – Junio 2016)

Gráfico No. 7

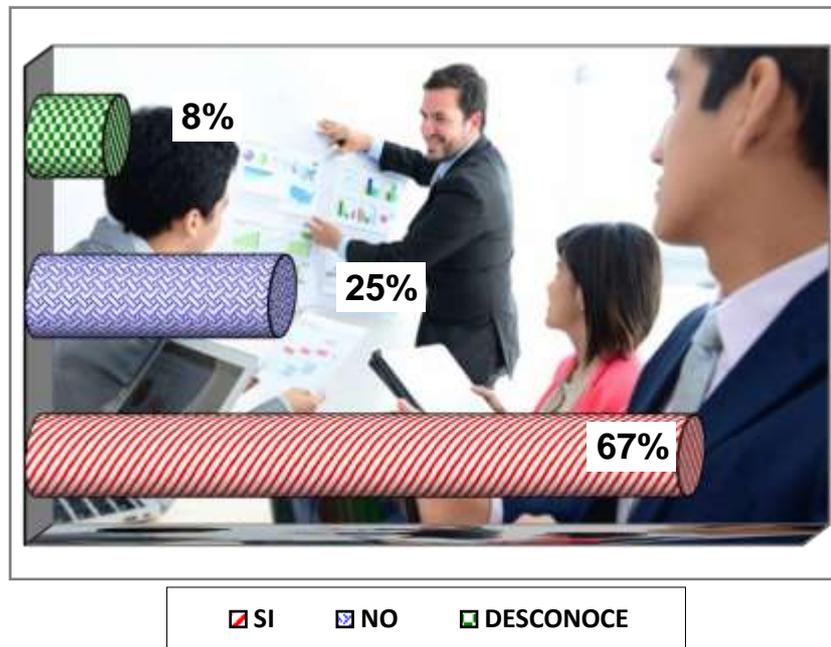
Se está utilizando la innovación tecnológica en empresas de publicidad en Villa el Salvador, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo



Fuente: Encuesta Gerentes de Pequeñas Empresas de Publicidad: Villa El Salvador, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo. (Enero – Junio 2016)

Gráfico No. 8

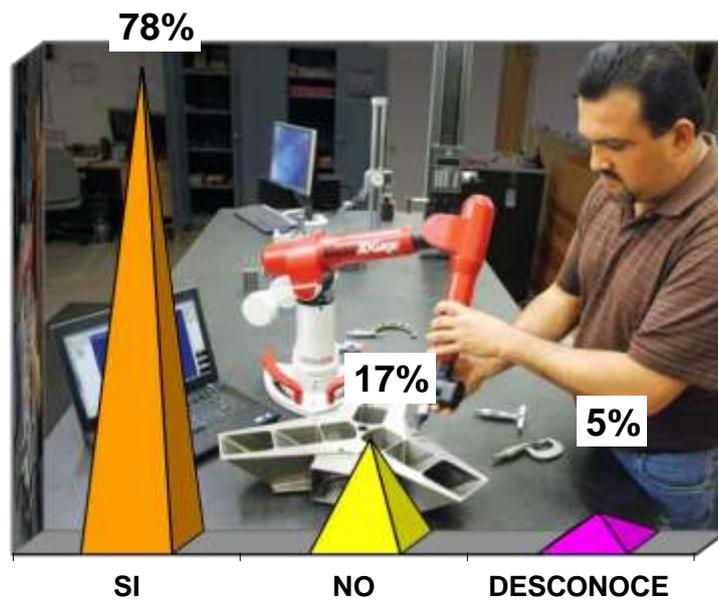
Demostración de capacidad en cuanto a la adaptación a cambios por parte de empresas de publicidad



Fuente: Encuesta Gerentes de Pequeñas Empresas de Publicidad: Villa El Salvador, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo. (Enero – Junio 2016)

Gráfico No. 9

**Como parte del desarrollo organizacional
empresas están mejorando los equipos
de trabajo**



Fuente: Encuesta Gerentes de Pequeñas Empresas de Publicidad: Villa El Salvador, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo. (Enero – Junio 2016)

Gráfico No. 10

Empresas de publicidad inciden en procesos de cambio organizacional



Fuente: Encuesta Gerentes de Pequeñas Empresas de Publicidad: Villa El Salvador, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo. (Enero – Junio 2016)

Gráfico No. 11

En las empresas de publicidad se analiza y revisa objetivos previstos



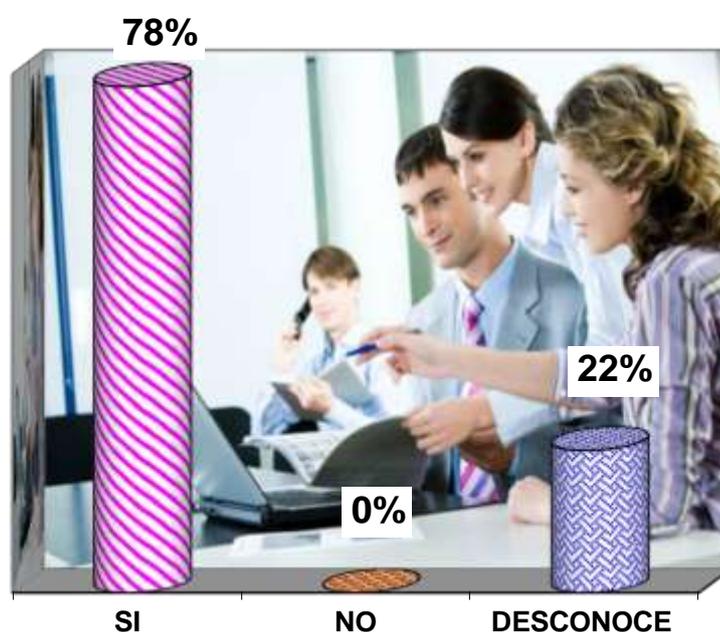
Fuente: Encuesta Gerentes de Pequeñas Empresas de Publicidad: Villa El Salvador, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo. (Enero – Junio 2016)

Gráfico No. 12**En empresas de publicidad se analiza y revisa los objetivos previstos**

Fuente: Encuesta Gerentes de Pequeñas Empresas de Publicidad: Villa El Salvador, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo. (Enero – Junio 2016)

Gráfico No. 13

**Se aprecia en estas empresas
participación proactiva en grupos de
trabajo**



Fuente: Encuesta Gerentes de Pequeñas Empresas de Publicidad: Villa El Salvador, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo. (Enero – Junio 2016)

Gráfico No. 14

Se aprecia desarrollo en empresas de publicidad de Villa El Salvador, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo



Fuente: Encuesta Gerentes de Pequeñas Empresas de Publicidad: Villa El Salvador, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo. (Enero – Junio 2016)