

**CULTURA INNOVATIVA Y LIDERAZGO INTEGRADOR EN LAS GERENCIAS
DE PROCURA DEL SECTOR PETROLERO**
**(INNOVATIVE CULTURE AND INCLUSIVE LEADERSHIP IN THE OIL SECTOR
MANAGEMENTS)**

Judeira Batista
Universidad Rafael Belloso Chacín
judeirabatista@gmail.com

Johana Querales
Universidad Rafael Belloso Chacín
queralesjd@pdvsa.com

Resumen

La investigación tuvo como fin analizar la relación entre la cultura innovativa y el liderazgo integrador en las gerencias de procura del sector petrolero del estado Zulia. La fundamentación teórica se sustentó en aportes provenientes de Jiménez (2008), Castrillon (2008), entre otros. Con un tipo de investigación descriptiva-correlacional y un diseño no experimental, transversal y de campo se conformó la muestra, constituida por todas las Gerencias (trece) de Procura del sector petrolero venezolano registradas. Entre los resultados estadísticos arrojados se encuentran: un nivel alto - moderado para la dimensión analistas, y un nivel moderado - bajo para la muestra líderes. Con respecto a la dimensión valores, se obtuvo un nivel moderado para la muestra analistas y un nivel alto para la muestra líderes, con excepción del indicador clima para la innovación el cual obtuvo un nivel alto. Para la dimensión dilemas del liderazgo se obtuvo un nivel moderado para la muestra analistas y para la muestra líderes, un nivel alto en los indicadores del individualismo y moderado para los indicadores hemisferio izquierdo y derecho, control o expresión emocional, reconocimiento al logro o estatus, supervivencia individual o ecológica, secuencia y sin cronicidad, y un nivel bajo para los indicadores universalismo y particularismo. Finalmente, para la dimensión aspectos del liderazgo se obtuvo un nivel moderado para ambas muestras, analistas y líderes.

Palabras clave: cultura innovativa, liderazgo integrador, gerencia, competitividad

Abstract

To analyze the relationships between innovative culture and inclusive leadership seeks managements of the oil sector in Zulia State was the main goal of this research. The theoretical foundation was based on theories from Jimenez (2008), Castrillon (2008), among others. Based on a descriptive-correlational research type and with a non-experimental, transactional field design, a sampling was conformed by all the thirteen (13) registered Managers Procura Venezuelan oil sectors. Among the statistical results found are: a high level - moderate for the dimension associated with the sample elements analysts and a moderate level - under the sample leaders. With respect to the dimension values are obtained at a moderate level for the sample analysts and high level leaders in the sample except the climate for innovation indicator which achieved a high level. Likewise for the dimension of leadership dilemmas yielded a moderate level for the sample to the sample analysts and leaders, a high level for individual or central indicators - indicators moderate left and right hemisphere, control or emotional expression, recognition of achievement or status, individual or ecological survival, sequence and synchronicity, and a low level for indicators universalism and particularism. Finally, to the extent aspects of leadership yielded a moderate level for both analysts and leaders.

Key words: innovative culture, inclusive leadership, management, competitiveness

INTRODUCCIÓN

La mayoría de las empresas en nuestro país se han transformado en productoras y promotoras de innovaciones pero, para generar conductas que conlleven al aumento de dichas características y a su vez poder ser utilizadas para mantenerse dentro del mercado actual deberán generar ventajas competitivas sostenibles que permitan su desarrollo; y adicionalmente el apalancamiento del potencial innovador con el que cuentan. Por esta razón el compromiso de las organizaciones empresariales está enfocado en el impulso del desarrollo de la competitividad.

Según Luna y Pezo (2005), la competitividad es la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad que logren éxito y aceptación en el mercado global. Añadiendo además el cumplimiento de las tres famosas “E”: “Eficiencia, eficacia y efectividad”, Eficiencia en la administración de los recursos, eficacia en el logro de los objetivos y efectividad comprobada para generar impacto en el entorno.

Sin embargo, aunque esta estrategia cumpla con un mismo propósito, cada organización debe intentar actuar de manera diferente con el fin de producir ventajas competitivas sostenibles; para lo cual influye de manera determinante la cultura. A este respecto por Morcillo (2007), plantea que la cultura es la razón por la cual cada empresa es única ya que, existen tantos tipos de cultura como organizaciones y partiendo de esta evidencia, los procesos de innovación son en su concepción y gestación, también únicos.

Por este motivo, una empresa que adopte el concepto de innovación como algo innato y diseñe un patrón de cultura orientado a promover en todo momento la creatividad individual, grupal y organizativa, que fomente el trabajo e integración de los equipos, la comunicación fluida y la participación del personal en la toma de decisiones será capaz de transformar el conocimiento en innovación, en virtud de que los miembros no sólo se habituaran a las nuevas tecnologías e innovaciones, sino que también contribuirán en la generación de ideas y por lo tanto, en la concepción de posibles innovaciones.

Para Morcillo (2007), la Cultura de Innovación es una manera de pensar y actuar que produce, desarrolla, crea, valores y actitudes, requeridas para propiciar ideas y cambios en el funcionamiento de la empresa. Compuesta por una serie de elementos o factores interrelacionados entre si y requeridos para construirla y arraigarla en las empresas. De allí que, una organización que innove, de forma que consiga propiciar la mezcla entre cultura e innovación, logrará desarrollarse y crecer en el mercado actual y futuro.

No obstante, es evidente que el grado de aceptación de la cultura de innovación depende principalmente de la capacidad de liderazgo, la cual es desplegada por quien o por quienes dirigen las empresas y son los encargados de diseñar un modelo de cultura, elaborando los mecanismos de implementación para que el mismo impulse la

innovación en todas sus facetas. Sin embargo, se puede afirmar que este suele ser uno de los puntos débiles de un elevado número de empresas que ha desaparecido o tienen problemas de supervivencia.

En este sentido, Ramos (2006), plantean que la cultura para la innovación no se crea sola, hay que fomentarla y/o provocarla, para lo cual el líder deberá establecer y promover las condiciones necesarias a fin de estimular el sentido de compromiso y la creatividad en el capital humano y el personal que dirige.

Según Kotter (1997), el Liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se desempeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines, el autor considera necesario concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevarla a cabo, lo cual se logra mediante una coalición cooperativa de recursos humanos altamente motivados y comprometidos, requeridos para convertir esa visión en realidad. Además dicho autor afirma que el liderazgo ya no puede ser ejercido por una sola persona, debido a la complejidad misma de las empresas y sus situaciones, por lo cual se requiere de la participación de los miembros de la organización, teniendo para ello una visión integral de lo que se quiere hacer y ofrecer dentro de un entorno de cambio constante.

Para Kotter (entrevista personal, 1997), el gran error que se ha venido repitiendo en todos los procesos de cambio organizacional, reside en el hecho de que la mayor parte de las empresas concentran un 80% de sus esfuerzos en enfrentar cambios dentro de la gerencia y sólo el 20% en el liderazgo, lo cual choca necesariamente con una orientación mucho más realista y objetiva: el problema no es cambiar la gerencia sino cambiar el estilo de liderazgo. Patricia Delorme y Hector Casinelli para HSM Management (27/02/2011).

Este pensamiento difiere entonces, del líder que plantea la solución de todos los problemas colectivos por sí solo, y apalanca aquel que tiene un estilo integrador ya que posee la habilidad de dirigir a las personas tomando en consideración el dilema en que se desenvuelvan y la diversidad de culturas que existen en la empresa, proporcionando la mejor metodología de trabajo para que dichos aspectos obtengan la integridad requerida para proporcionar beneficios para la compañía, el cliente y los trabajadores.

En este mismo orden de ideas, señalan Escorsa y Valls (2001) que los miembros creativos dentro de una organización sólo podrán desarrollar su potencial en donde perciban un ambiente que los estimule. Una organización autoritaria, burocrática, rutinaria, e indiferente a las nuevas ideas hará imposible su desempeño. Razón por la cual, las organizaciones que no logren implementar una adecuada cultura de Innovación y contar con un liderazgo integrador que resuelva los dilemas planteados, será incapaz de:

- Fomentar las condiciones necesarias para la obtención del máximo potencial creativo del personal.
- Tolerar la diversidad de opiniones y el pensamiento creativo.
- Valorar y reconocer el esfuerzo y la perseverancia como claves al éxito.

- Adecuar las aptitudes del personal a las nuevas metodologías aplicadas en el ámbito mundial a través del aprendizaje continuo.
- Tener una adecuada gestión del talento.
- Utiliza la experiencia como medio para brindar soluciones creativas y prácticas, a las problemáticas presentadas.
- Aprender del fracaso.
- Aplicar una metodología adecuada para la gestión de riesgos
- Motivar adecuadamente al personal.

Lo antes expuesto, condujo a desarrollar la presente investigación que permitirá determinar la relación entre la Cultura Innovativa y el Liderazgo Integrador en las Gerencias de Procura del Sector petrolero, a fin de analizar no sólo cuáles son las estrategias requeridas para propiciar una cultura de innovación dentro de dicha organización sino que también los aspectos del liderazgo integrador que deberán ser adoptados para propiciar dicha relación. Todo ello, proporcionara las herramientas necesarias para que la empresa pueda avanzar a la par de los cambios que se generan en el entorno y propiciar el desarrollo de sus potencialidades.

Se parte de la hipótesis de que el uso de la cultura innovativa aunada al liderazgo integrador puede incrementar la competitividad de una empresa en un corto periodo de tiempo. En primer lugar, porque los miembros de la organización no sólo se habituaran a las nuevas tecnologías, sino que también contribuirán en la generación de ideas y, por lo tanto, en la concepción de posibles innovaciones, asumiendo el papel de protagonistas del cambio. En segundo lugar, porque las empresas requieren un líder que posea características de integrador, ya que deberá alinear todas las áreas de la organización y vincularlas hacia el cumplimiento de los valores organizacionales y fomentar una cultura que promueva el desarrollo innovador para apalancar el proceso productivo y mantenerse competente en el ámbito mundial. Esta hipótesis se sustenta en los planteamientos teóricos que se citan a continuación.

ORIENTACIONES TEÓRICAS

a) Cultura de innovación

La cultura de innovación se describe por su nivel de adaptabilidad, flexibilidad, creatividad, convivencia con la incertidumbre y la ambigüedad de la información, ausencia de poder centralizado y de cadenas de mando bien establecidas, énfasis en la individualidad, el riesgo y la anticipación, así la definen Cameron y Quin (1999) citados por Morcillo (2007). Mientras que, Levitt citado por Morcillo (2007) indica que una idea puede ser generada en cualquier área de la organización y no ser aprovechada durante años, ya que no existe un líder con la determinación de convertir las palabras en acciones. Por lo que la carencia no es en relación a la creatividad sino a la capacidad de producir actuaciones, es decir en el uso de esas ideas.

Sevillano, citado por Perdomo (2009), señala que la cultura de innovación se define como los cambios propuestos por una organización de manera sistemática para lograr las metas propuestas en la empresa. De igual manera, Morcillo (2007), define la Cultura de Innovación como, una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla, establece valores, convicciones actitudes, propensos a suscitar, asumir e impulsar

ideas y cambios que suponen mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la empresa aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional.

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se tomaran como base los postulados establecidos por Morcillo (2007), debido a que define la cultura innovativa como un marco para todas las operaciones realizadas dentro de la organización: conductas e ideales bases, elementos, valores, convicciones y actitudes instituidas requeridas para el desarrollo del proceso innovativo y el cumplimiento de las metas establecidas.

b) Liderazgo Integrador

Según Collins (2001) el liderazgo integrador se define como la capacidad que tiene el líder de una organización para observar en uno mismo y en las personas que lo rodean las actitudes tanto positivas como negativas simultáneamente, esta característica le permite observar la realidad con gran objetividad, lo que resulta básico para la toma de decisiones en respuesta a la situación planteada. Además de que es esencial para el desarrollo de una personalidad sabia, madura y juiciosa.

Por su parte, Uribe (2006) plantea que el liderazgo integrador es aquel que forma el mapa integral del líder del siglo XXI, capaz de alternar con individuos con diferentes cualidades, creencias, clases, grupos regulados por visiones diferentes; requerido para transformar una organización u cultura en elementos congruentes entre sí, capaces de promover una compañía competitiva en el ámbito mundial. Desde este punto de vista se evidencia en la actualidad que la delegación de facultades, el espacio para la iniciativa, tener opciones, generar compromiso y cambiar el título de Jefe por el de "líder", son los recursos propuestos para el desarrollo del capital humano en las organizaciones del siglo XXI (Uribe, 2006). Por lo tanto, se requiere del desarrollo de este nuevo enfoque de liderazgo integral, que agrupe las capacidades de integrar, reunir, unir, relacionar, abrazar al personal, en lugar de descartar las discrepancias existentes; cultivar la unidad en la diversidad.

Se infiere entonces que de acuerdo con lo establecido por Uribe (2006) un líder integrador es aquel que tiene la capacidad de agrupar todas aquellas habilidades presentes en la organización que pudieran formar parte de su capital intelectual, físico y social, permitiendo de esta manera, la formación de una cultura dedicada a aumentar la competitividad; basada en la facultad de delegar soberanías, adecuar el espacio requerido para propiciar ideas innovadoras y generar compromiso en el personal hacia el cumplimiento de las metas establecidas por la organización. Razón por la cual fundamenta teóricamente la variable Liderazgo en la presente investigación.

c) El líder constructor de una cultura

Para Morcillo (2007) el nivel de aceptación de la cultura en cualquier organización está basada en la capacidad del liderazgo ya que según lo establecido por Selznick (1957) el líder posee el arte de diseñar la imagen de la organización y de la reelaboración del recurso humano y tecnológico para crear una institución que pueda englobar valores nuevos y duraderos. Schein (1985) citado por Morcillo (2007), plantea

que uno de los aspectos fundamentales del liderazgo es la creación y conducción de la cultura, y que el único talento que tienen los líderes es su habilidad para trabajar con la cultura.

En este orden de ideas, Silíceo, Casares y Gonzales (1999), opinan que toda organización que desee ser parte del desarrollo del siglo XXI deben tener presente, que para estimular el progreso y mantenimiento de la cultura dentro de su personal deberán generar en el compromiso con la misión, visión y los valores de la empresa, para lo cual el líder formara parte de la construcción de dicha cultura. De tal manera que promueva la eliminación de las barreras y fomente la participación del personal en la toma de decisiones, apalanque los valores, la comunicación y la congruencia en las conductas del personal hacia el progreso de la empresa, su gente y los clientes.

Los autores mencionados también señalan que muchos de los estudios realizados en relación con el porvenir del trabajo humano indican que la concepción de aspectos como: la participación, integración, creatividad y el empowerment deberán ser tomados como prioritarios por los líderes, como arquitectos del desarrollo del ambiente en el que se proporcionen las condiciones necesarias para los procesos humanos. De tal manera que la cultura laboral de las empresas del siglo XXI estará orientada hacia los líderes que desarrollen un ambiente en el que se ejecuten a plenitud los procesos humanos, Silíceo y Otros (1999).

Ahora bien cuáles son las labores que debe cumplir un líder para la construcción de una cultura:

- Establecer una visión, comunicarla y estimularla en todo el personal.
- Crear la misión y los valores de la empresa, logrando que sean conductas congruentes en los miembros de la empresa.
- Identificar, mejorar y dirigir el capital intelectual y emocional de la empresa de acuerdo con los análisis de competencias.
- Ser actores de cambio para la concepción de los equipos y la resolución de los conflictos
- Proporcionar al personal una educación de calidad
- Generar y desarrollar los procesos de mejora continua orientados al personal, cliente y los procesos.
- Definición de los objetivos, compromisos y funciones del personal.
- Fortificar el trabajo en equipo, los procesos humanos y la cultura empresarial.
- Promulgar la relación y la comunicación con el personal.
- Apalancar y cultivar la orientación a los resultados.

Para el desarrollo de la presente investigación se toma como base conceptual lo establecido por Silíceo y otros (1999), bajo el planteamiento de que cualquier empresa que desee ser parte del siglo XXI deberá tener presente, que el personal debe estar comprometido con la misión, visión y los valores de la empresa, para lo cual el líder tiene que generar las bases para la creación de dicha cultura, tomando en cuenta que delegar funciones, integrar, fomentar la creatividad, promulgar la relación y la comunicación con el personal, serán sus mayores apoyos durante el desarrollo de dicha labor.

ORIENTACIONES METODOLÓGICAS

Metodológicamente la investigación se enmarca dentro del tipo descriptiva – correlacional, con un diseño, no experimental, transaccional o transversal y de campo (Hernández y otros, 2006). La población estuvo conformada por todas las Gerencias de Procura del sector petrolero venezolano, mientras que la muestra se constituyó con un total de trece (13) gerencias registradas en el estado Zulia. La técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta y la observación científica directa; a través de un instrumento de escala tipo Lickert, que fue validado por cuatro (04) expertos. La confiabilidad fue calculada a través del coeficiente de Alpha Cronbach, el cual arrojó un valor de 0.97. Por lo tanto, se considera altamente confiable. Las estadísticas utilizadas fueron de tipo descriptiva inferencial.

Los datos recolectados fueron procesados mediante la aplicación de una hoja de cálculo Excel, determinándose los promedios de la media, varianza, desviación estándar y el coeficiente de correlación, para cada una de las dimensiones establecidas en ambas variables (Cultura Innovativa – Liderazgo Integrador) con el objeto de obtener el soporte estadístico requerido para efectuar la confrontación de los resultados con las teorías que sustentan la presente investigación de acuerdo con los baremos establecidos.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados que a continuación se presentan se basan en las variables derivadas de los objetivos específicos de la investigación los cuales se destinaron a medir el comportamiento de la muestra en cuanto a la cultura innovativa y el liderazgo integrador. Seguidamente, se ilustran dichos resultados a través de tablas que reflejan los promedios calculados a los datos recopilados mediante el análisis de la media, varianza y la desviación estándar; lo cual permitió efectuar las comparaciones con los baremos interpretativos establecidos.

a) Variable Cultura Innovativa

Esta variable se derivó del objetivo específico que involucraba caracterizar tanto los elementos básicos de la Cultura Innovativa presentes en las Gerencias de Procura del sector petrolero como, los valores para la innovación que fundamentan la Cultura innovativa en las Gerencias de Procura de este sector. Cada una de estas variables contó con sus respectivas dimensiones e indicadores, las cuales se presentan a continuación.

En cuanto a la Dimensión: Elementos básicos de la Cultura Innovativa, la tabla N° 1 muestra los seis (06) indicadores de esta dimensión, a saber: tensión creativa, aspiración compartida, fidelidad a la realidad, aprendizaje, gestión del talento y gestión del fracaso y el riesgo; y su valoración según los datos recopilados de los ochenta y cinco (85) informantes seleccionados como claves que se encuentran asignados bajo el cargo de analistas.

Tabla 1

Indicadores de la dimensión elementos básicos de la cultura innovativa –
Analistas

Variable	Cultura Innovativa					
Dimensiones	Elementos					
Indicadores	Tensión Creativa	Aspiración Compartida	Fidelidad a la realidad	Aprendizaje	Gestión del Talento	Gestión del fracaso y el riesgo
Promedios de la media totales	3	3	3	4	3	4
Promedios de la Desviación estándar total	0.98	1.07	1.10	1.07	1.14	1.13

Fuente: Elaboración Propia: (2011)

En la tabla 1, se observa que los valores de la media para los indicadores: Tensión creativa, aspiración compartida, fidelidad a la realidad y gestión del talento arrojan un valor de 3, de lo cual se infiere, según el baremo establecido para dicho estadístico que dentro de las Gerencias de procura del sector petrolero cuentan con un nivel moderado, y que pueden ser ubicados en el mismo orden del 1er al 4to lugar determinados por su desviación estándar para dicho nivel. Cabe destacar que dichos indicadores reflejan niveles bajos de dispersión para la tensión creativa y la aspiración compartida, y niveles moderados para la fidelidad a la realidad y la gestión del talento.

De igual manera, para los indicadores aprendizaje y gestión del fracaso y del riesgo se obtienen valores de 4 por lo que se infiere que cuentan con un nivel alto y que pueden ser ubicados en el mismo orden del 1ero al 2do lugar para dicho nivel los cuales fueron asignados en base a su desviación estándar; cabe destacar que dichos indicadores reflejan un nivel bajo de dispersión para el indicador, aprendizaje y un nivel moderado para la gestión del fracaso y el riesgo.

Asimismo, en la tabla 2 se muestran los resultados obtenidos para los indicadores: tensión creativa, aspiración compartida, fidelidad a la realidad, aprendizaje, gestión del talento y gestión del fracaso y el riesgo, aplicados a los quince (15) informantes seleccionados como claves que ocupan el cargo de líderes.

Tabla 2
Indicadores de la dimensión elementos básicos de la cultura innovativa – Líderes

Variable	Cultura Innovativa					
Dimensiones	Elementos					
Indicadores	Tensión Creativa	Aspiración Compartida	Fidelidad a la realidad	Aprendizaje	Gestión del Talento	Gestión del fracaso y el riesgo
Promedios de la media Totales	2.43	2.83	2.57	3.29	2.93	3.24
Promedios de la Desviación estándar total	0.94	0.99	1.03	0.82	0.88	1.02

Fuente: Elaboración Propia: (2011)

Los valores de la media para los indicadores: Tensión creativa y fidelidad a la realidad, arrojan valores de 2.43 y 2.57, mostrando un nivel bajo y que pueden ser ubicados en el mismo orden del 1ero al 2do lugar para dicho nivel. Estos indicadores reflejan un nivel bajo de dispersión de acuerdo al baremo establecido para la desviación estándar. Por otro lado, los indicadores: aprendizaje, gestión del talento, aspiración compartida y gestión del fracaso y del riesgo, se obtienen valores de 3.29, 2.93, 2.83 y 3,24 infiriéndose que dentro de las gerencias de procura del sector petrolero cuentan con un nivel moderado, y que pueden ser ubicados en el mismo orden del 1ero al 4to lugar para dicho nivel, reflejando un nivel bajo de dispersión..

En cuanto a la caracterización de los valores para la innovación que fundamentan la Cultura innovativa en las Gerencias de Procura del sector petrolero, la tabla 3 muestra los cinco (05) indicadores de esta dimensión, es decir: creatividad, visión de futuro, actitud positiva, manejo de cambio y clima para la innovación; y su valoración según los datos recopilados de los ochenta y cinco (85) informantes seleccionados como claves que se encuentran asignados bajo el cargo de Analistas.

Tabla 3
Indicadores de la dimensión Valores para la innovación que fundamentan la cultura innovativa – Analistas

Variable	Cultura Innovativa				
Dimensiones	Valores				
Indicadores	Creatividad	Visión de Futuro	Actitud Positiva	Manejo de Cambio	Clima para la innovación
Promedios de la media Totales	3	3	3	3	3
Promedios de la Desviación estándar total	1.08	1.11	1.10	1.15	1.16

Fuente: Elaboración Propia: (2011)

Tal como puede observarse en la tabla 3, los valores de la media para todos los indicadores: creatividad, actitud positiva, visión de futuro, manejo de cambio y clima para la innovación evidencian valores de 3, de lo cual podemos inferir según el baremo establecido que muestran un nivel moderado y que pueden ser ubicados en el mismo orden del 1ero al 5to lugar, los cuales fueron determinados por su desviación estándar. Cabe destacar que dichos indicadores reflejan un nivel bajo de dispersión para el indicador creatividad y moderado para los indicadores: visión de futuro, actitud positiva, manejo de cambio y clima para la innovación, de acuerdo al baremo establecido para la desviación estándar.

Igualmente, en la tabla 4 se muestran los resultados obtenidos para los mismos indicadores aplicados a quince (15) informantes seleccionados como claves y que ocupan el cargo de líderes.

Tabla N° 4
Indicadores de la dimensión Valores para la innovación que fundamentan la cultura innovativa – Líderes

Variable	Cultura Innovativa				
Dimensiones	Valores				
Indicadores	Creatividad	Visión de Futuro	Actitud Positiva	Manejo de Cambio	Clima para la innovación
Promedios de la media Totales	3.2 4	2.86	2.74	3.02	3.43
Promedios de la Desviación estándar total	1.4 6	1.26	1.06	1.12	1.01

Fuente: Elaboración Propia: (2011)

Los valores de la media para los indicadores: actitud positiva, manejo de cambio, visión de futuro y creatividad, se ubicaron en 2.74, 3.02, 2.86 y 3.24, lo cual se ajusta a un nivel moderado, y que pueden ser situados en el mismo orden del 1ero al 4to lugar para dicho nivel. Según su desviación estándar, dichos indicadores reflejan un nivel **bajo** de dispersión para el indicador actitud positiva y un nivel **moderado** para los indicadores: creatividad, visión de futuro y manejo de cambio, de acuerdo al baremo establecido para la desviación estándar. A diferencia del indicador *clima para la innovación* que obtiene un valor de 3.43, lo que refleja un nivel **alto** de acuerdo al baremo establecido para la media y un nivel **bajo** de dispersión de los datos de acuerdo al baremo establecido para la desviación estándar.

b) Variable Liderazgo Integrador

Esta variable fue extraída de los objetivos específicos que incluían, identificar los dilemas del liderazgo integrador empleados por los líderes en las Gerencias de procura del sector petrolero así como también, los aspectos que propicien una cultura para la innovación en las gerencias de procura del mencionado sector. En las tablas 5 y 6 se muestran los siete (07) indicadores de la dimensión dilemas: universalismo y particularismo, individualismo o centralismo, hemisferio izquierdo y derecho, control o expresión emocional, reconocimiento al logro o estatus, supervivencia individual o ecológica, secuencia y sin cronidad; y su evaluación según los datos recopilados de los ochenta y cinco (85) informantes seleccionados como claves que se encuentran asignados bajo el cargo de Analistas.

Tabla N° 5
Indicadores de la dimensión dilemas del Liderazgo integrador – Analistas

Variable	Liderazgo Integrador
	Dilemas del Líder Integrador

Dimensiones				
Indicadores	Universalismo y particularismo	Individualismo o Centralismo	Hemisferio izquierdo y derecho	Control o expresión emocional
Promedios de la media Totales	3	3	3	3
Promedios de la Desviación estándar total	1.01	1.09	1.06	0.99

Fuente: Elaboración Propia: (2011)

Tabla N° 6
Indicadores de la dimensión dilemas del liderazgo integrador – Analistas (Cont...)

Variable	Liderazgo Integrador		
Dimensiones	Dilemas del Líder Integrador		
Indicadores	Reconocimiento al logro o estatus	Supervivencia individual o ecológica	Secuencia y sincronicidad
Promedios de la media Totales	3	3	3
Promedios de la Desviación estándar total	1.13	1.13	1.03

Fuente: Elaboración Propia: (2011)

En las tablas 5 y 6 podemos observar que los valores de la media para todos los evidencian valores de 3, lo cual conduce a ubicarlos en un nivel moderado en el mismo orden del 1ero al 7mo lugar y fueron determinados por su desviación estándar. Cabe destacar que dichos indicadores reflejan un nivel bajo de dispersión para los indicadores control o expresión emocional, universalismo y particularismo, secuencia y sin cronicidad, hemisferio izquierdo y derecho y individualismo o centralismo; y un nivel moderado de dispersión para los indicadores reconocimiento al logro o estatus y supervivencia individual o ecológica, de acuerdo al baremo establecido para la desviación estándar.

Igualmente en las tablas 7 y 8 se muestran los resultados obtenidos de los quince (15) informantes seleccionados como claves que ocupan el cargo de líderes.

Tabla N° 7
Indicadores de la dimensión dilemas del liderazgo integrador - Líderes

Variable	Liderazgo Integrador			
Dimensiones	Dilemas del Líder Integrador			
Indicadores	Universalismo y particularismo	Individualismo o Centralismo	Hemisferio izquierdo y derecho	Control o expresión emocional
Promedios de la media Totales	2.45	3.71	3.24	3.05

Promedios de la Desviación estándar total	0.98	0.91	0.91	1.00
---	------	------	------	------

Fuente: Elaboración Propia: (2011)

Tabla N° 8
Indicadores de la dimensión dilemas del liderazgo integrador – Lideres (Cont...)

Variable	Liderazgo Integrador		
Dimensiones	Dilemas del Líder Integrador		
Indicadores	Reconocimiento al logro o estatus	Supervivencia individual o ecológica	Secuencia y sincronidad
Promedios de la media Totales	3.10	2.93	2.98
Promedios de la Desviación estándar total	1.09	1.01	0.82

Fuente: Elaboración Propia: (2011)

En la tabla 8 podemos observar que el valor de la media para el indicador universalismo y particularismo arroja un valor de 2.45, es decir un nivel bajo. De igual manera en las tablas 7 y 8 podemos observar que para los indicadores: secuencia y sincronidad, individualismo y centralismo, hemisferio izquierdo y derecho, control o expresión emocional y reconocimiento al logro o estatus, se obtienen valores de 2.98, 0.91, 0.91, 1.00 y 1.09 respectivamente, por lo que se puede inferir que cuentan con un nivel moderado, y que pueden ser ubicados en el mismo orden del 1ero al 5to lugar. Asimismo se puede indicar que para todos los indicadores mencionados se refleja un nivel bajo de dispersión de los datos según el baremo establecido para la desviación estándar.

En lo que respecta a la identificación de los aspectos del liderazgo integrador que propicien una cultura para la innovación en las gerencias de procura del sector petrolero, en la dimensión: Aspectos, las tablas 9 y 10 se muestran los seis (06) indicadores de la dimensión aspectos del liderazgo integrador: confianza, manejo de ambigüedad, tolerancia a la frustración, orientación a los resultados, auto motivación y capacidad para motivar y conocimiento integral; y su valoración según los datos recopilados de los ochenta y cinco (85) informantes seleccionados como claves que se encuentran asignados bajo el cargo de Analistas.

Tabla N° 9
Indicadores de la dimensión aspectos del liderazgo integrador - Analistas

Variable	Liderazgo Integrador		
Dimensiones	Aspectos del Líder Integrador		
Indicadores	Confianza	Manejo de ambigüedad	Tolerancia a la frustración
Promedios de la media Totales	3	3	3
Promedios de la Desviación estándar total	0.96	1.07	1.16

Desviación Estándar Relativa	33.41	34.95	34.15
------------------------------	-------	-------	-------

Fuente: Elaboración Propia: (2011)

Tabla N° 10
Indicadores de la dimensión aspectos del liderazgo integrador – Analistas
(Cont...)

Variable	Liderazgo Integrador		
Dimensiones	Aspectos del Líder Integrador		
Indicadores	Orientación a los resultados	Auto motivación y capacidad para motivar	Conocimiento integral
Promedios de la media Totales	3	3	3
Promedios de la Desviación estándar total	1.06	1.11	1.02
Desviación Estándar Relativa	34.10	32.60	36.41

Fuente: Elaboración Propia: (2011)

Las tablas 9 y 10 muestran que los valores de la media para todos los indicadores: confianza, conocimiento integral, orientación a los resultados, manejo de ambigüedad y tolerancia a la frustración, evidencian valores de 3, ubicándose en un nivel moderado, en el orden del 1ero al 6to lugar. Asimismo se puede indicar que para los indicadores confianza, conocimiento integral, orientación a los resultados y manejo de ambigüedad, se refleja un nivel bajo de dispersión de los datos y para los indicadores tolerancia a la frustración y automotivación y capacidad de motivar se evidencia un nivel moderado de dispersión de los datos, según el baremo establecido para la desviación estándar.

Por otro lado, las tablas 11 y 12 muestran los resultados obtenidos de los quince (15) informantes seleccionados como claves que ocupan el cargo de líderes.

Tabla N° 11
Indicadores de la dimensión aspectos del liderazgo integrador – Líderes

Variable	Liderazgo Integrador		
Dimensiones	Aspectos del Líder Integrador		
Indicadores	Confianza	Manejo de ambigüedad	Tolerancia a la frustración
Promedios de la media Totales	2.81	2.90	3.12
Promedios de la Desviación estándar total	1.02	0.89	0.94

Fuente: Elaboración Propia: (2011)

Tabla N° 12

Indicadores de la dimensión aspectos del liderazgo integrador
Lideres (Cont...)

Variable	Liderazgo Integrador		
Dimensiones	Aspectos del Líder Integrador		
Indicadores	Orientación a los resultados	Auto motivación y capacidad para motivar	Conocimiento integral
Promedios de la media Totales	3.10	3.19	2.71
Promedios de la Desviación estándar total	1.05	0.95	1.06

Fuente: Elaboración Propia: (2011)

Tal como se ilustra en las tablas precedentes, los valores de la media para los indicadores: manejo de ambigüedad, tolerancia a la frustración, automotivación y capacidad de motivar, confianza, orientación a los resultados y conocimiento integral, se obtienen valores de 2.90, 3.12, 3.19, 2.81, 1.05 y 1.06 de lo cual podemos inferir según el baremo establecido que muestran un nivel moderado, y que pueden ser ubicados en el mismo orden del 1ero al 6to lugar para dicho nivel, asignados por su desviación estándar. Asimismo, se puede indicar que para todos los indicadores mencionados, se refleja un nivel moderado de dispersión de los datos.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez efectuado el análisis de los datos obtenidos, se procedió a confrontar los resultados con las teorías establecidas como fundamentales para la presente investigación. A continuación se presentan los hallazgos obtenidos posteriores al estudio de cada dimensión, de acuerdo con los objetivos específicos planteados.

✓ Con relación al objetivo “caracterizar los elementos básicos de la Cultura Innovativa presentes en las Gerencias de Procura del sector petrolero, los indicadores que contribuyeron a apalancar el desarrollo de esta dimensión, en un nivel alto dentro de la muestra determinada como analistas son: el aprendizaje, la gestión del fracaso y el riesgo. Por lo tanto, se puede afirmar que se hallan conforme a la teoría establecida por Cano (2006) donde se plantea que un nivel alto de aprendizaje permite a la organización utilizar los conocimientos adquiridos como materia prima para la innovación, ya que de esta manera se podrán generar nuevas metodologías para el desarrollo de los objetivos.

Con respecto a los indicadores tensión creativa, aspiración compartida, fidelidad a la realidad y gestión del talento los resultados indican que poseen un nivel moderado dentro de las gerencias de procura del sector petrolero lo cual indica que un solo indicador se encuentra alineado con la postura de Cano (2006) debido a que plantea que un nivel moderado de fidelidad a la realidad permite generar una adecuada tensión

creativa cuando se mantiene un nivel alto de aspiración compartida. A diferencia de los indicadores tensión creativa, aspiración compartida y gestión del talento, debido a que el autor indica que para que exista un adecuado clima para la innovación en la organización deberá existir, un nivel alto de tensión creativa el cual es generado a través de una adecuada aspiración compartida, ya que generara el compromiso de los trabajadores en la obtención de las metas definidas por la organización, minimizando el rechazo a los cambios y por ende generar una adecuada tensión creativa. Cano (2006)

En el caso de los líderes los indicadores que en cierta medida apalancan el progreso de la cultura de innovación dentro de la organización son la aspiración compartida, el aprendizaje, la gestión del talento y la gestión del fracaso y el riesgo, ya que demuestran un nivel moderado. Sin embargo en contraparte de lo que establece el autor, Cano (2006) la presencia en la organización de niveles medios de estos parámetros no genera las condiciones adecuadas para que se produzca un proceso inventivo, razón por la cual no están acorde con lo establecido por la teoría del autor; ya que una aspiración compartida moderada no permite que sea sentida por los miembros de la organización como propia, y de esta manera poder ser utilizada como un potente catalizador de motivación, generando un sentimiento de compromiso con el reto de lograr los objetivos propuestos.

Además de que un nivel de aprendizaje moderado no permite a la organización el apalancamiento requerido para generar nuevos procedimientos y efectuar las labores y de la misma manera aprender de los fracasos, ya que los desaciertos y aciertos son una oportunidad de aprender y mejorar en intentos posteriores. Asimismo, se requiere de un nivel alto de gestión del talento para valorar a cada miembro de la empresa por su talento, motivándolo a ser parte del cambio y a generar innovaciones y de gestión de fracaso y del riesgo para permitir a la organización permite a la empresa generar crecimiento a través de los obstáculos poder instruirse en vez de desalentarse y conocer los riesgos presentes en las labores para diseñar planes de contingencia adecuados.

Bajo estas condiciones, debido a que, en el proceso de generación de la innovación se encuentra implícito el fracaso, un nivel moderado de gestión del fracaso y el riesgo podría no conseguir que la empresa esté preparada para afrontar los riesgos que pudieran desarrollarse en las labores y generar planes que permitan estar preparados para afrontarlos. Por lo tanto, en convicción con lo establecido por la teoría base de esta investigación un nivel alto de gestión del fracaso y el riesgo, facilitara a los individuos el entendimiento de que lo importante es superar los obstáculos que se produzcan en el camino, y poder contar con las condiciones necesarias para crecer con ellos, ya que es así como la organización reducirá sus pérdidas, avanzara y alcanzara sus objetivos.

Ahora bien, al analizar los indicadores que en el caso de los líderes no apoyan la cultura innovativa dentro de la empresa; según los estudios realizados se puede evidenciar que la tensión creativa y la fidelidad a la realidad obtienen un nivel bajo, lo que nos lleva a pensar que sin estos dos factores la generación de dicha cultura dentro de la organización se ve amenazada ya que son los principales potenciadores del anhelo en el personal por crecer, mejorar, desarrollar nuevas ideas y metodologías para

la mejora de las labores. De hecho la fidelidad a la realidad y la tensión creativa son los propiciadores de la atmosfera adecuada para que se generen cambios. Lo cual indica que se encuentran en contraparte de lo establecido por el autor, Cano (2006).

En otro orden de ideas y con respecto al objetivo, “caracterizar los valores para la innovación que fundamentan la Cultura innovativa en las Gerencias de Procura del sector petrolero, el análisis de los datos obtenidos dentro de la muestra determinada como analistas evidencian que todos los indicadores incluidos dentro de esta dimensión creatividad, actitud positiva, visión de futuro, manejo de cambio y clima para la innovación cuentan con un nivel moderado dentro de la organización; aunque dentro de esta investigación se estableció una jerarquización de los mismos, generada en base a los valores obtenidos para su desviación estándar, para lo cual se ubican en el mismo orden del 1ero al 5to lugar.

En consecuencia, para el indicador creatividad los resultados se encuentran en desacuerdo con lo establecido por el autor Morcillo (2007) ya que plantea que un nivel moderado de creatividad no genera la capacidad creativa requerida para adaptar dicho concepto a sus actividades diarias, y de esta manera poder adecuar el conocimiento obtenido como base para la innovación. Mientras que según lo establecido por Medina (2006), los resultados se encuentran en acuerdo con lo establecido por el autor, ya que un nivel moderado de Visión de Futuro permitirá tener una perspectiva hacia lo novedoso y de esta manera orientar, mover y comprometer la voluntad del individuo, involucrando el conocimiento y permitiendo la generación de posibles innovaciones que modifiquen lo existente.

Así mismo un nivel moderado de clima para la innovación no generará las condiciones adecuadas para que la organización sepa anticiparse a las tendencias futuras, funcione proactivamente, genere un sentido de pertenencia y compromiso, y afronte los riesgos tal como lo señalan Siliceo y otros (1999).

En contraste con el indicador clima para la innovación, el cual se encuentra en un nivel alto, se puede decir que coincide con la teoría establecida por Cano (2006), ya que los líderes cuentan con un ambiente ideal de trabajo, fomentado por la actividad creativa, que funciona proactivamente y que genera un sentido de pertenencia y compromiso, que conlleva al compromiso con los objetivos establecidos y a la obtención de un valor agregado para la organización.

✓ En torno al objetivo específico planteado “Identificar los dilemas del liderazgo integrador en las Gerencias de procura del sector petrolero”, el análisis de los datos obtenidos dentro de la muestra determinada como analistas evidencia que todos los indicadores incluidos dentro de esta dimensión: Universalismo y particularismo, individualismo o centralismo, hemisferio izquierdo y derecho, control o expresión emocional, reconocimiento al logro o estatus, supervivencia individual o ecológica, secuencia y sin cronicidad, muestran un nivel moderado. Esto indica que se encuentran en desacuerdo con lo establecido por el autor ya que para que se evidencie un adecuado liderazgo integrador el Personal de la organización deberá tomar las decisiones de manera de tratar de integrar cada perspectiva para el desarrollo de sus labores, de manera de poder solucionar cualquier disyuntiva que pudiera ocurrir al

momento tomar decisiones sobre las acciones que se van a ejecutar para la resolución de los problema, de manera de tomar medidas de carácter integral que busquen los puntos de unión.

De igual manera se efectúa el análisis basado en datos obtenidos dentro de la muestra determinada como líderes, los cuales evidencian que para el indicador universalismo y particularismo, se obtiene nivel bajo, lo que coincide con lo establecido por el autor Uribe(2006), por lo que al momento de presentarse cualquier inconveniente el dirigente se inclina hacia una de las dos alternativas (universalismo o particularismo), basando sus decisiones en uno u otro, dejando de un lado el pensamiento integral.

Para los indicadores: hemisferio izquierdo y derecho, control o expresión emocional, reconocimiento al logro o estatus, supervivencia individual o ecológica, secuencia y sin cronicidad, obtienen un nivel moderado, se contrasta con lo establecido por Uribe (2006), ya que se puede afirmar que en la gerencia se aproximan a la resolución de dichos dilemas pero no los han solucionado por lo que al presentarse alguna disyuntiva se orientaran hacia alguno de los dos dilemas, y por lo tanto se pierde la posibilidad de armonizar lo mejor de cada perspectiva, en el desarrollo de sus actividades. En discordancia con el indicador individualismo o centralismo, se evidencia un nivel alto, lo cual concuerda con Uribe (2006), es decir, en la organización se integran las dos perspectivas efectuando los reconocimientos de manera individual y grupal paralelamente.

En relación con la identificación de los aspectos del liderazgo integrador que propicien una cultura para la innovación en las gerencias de procura del sector petrolero”, el análisis de los datos obtenidos para ambas muestras, analistas y líderes evidencia que todos los aspectos del liderazgo integrador (Confianza en la capacidad del equipo, Manejo de ambigüedad, Tolerancia a la frustración, Orientación a los resultados, Auto motivación y capacidad para motivar y Conocimiento integral) obtienen un nivel moderado dentro de la organización. Razón por la cual, se encuentran en desacuerdo con lo establecido por con lo establecido por la empresa Manpower (2011) ya que plantea que obteniendo un nivel alto de estos aspectos la organización lograra unificar todos los aspectos requeridos para poder contar con líderes que promuevan el desarrollo de las actividades productivas de la organización.

✓ Finalmente, y en torno al objetivo específico planteado “Establecer la relación entre la cultura Innovativa y el Liderazgo integrador presentes en las Gerencias de Procura del sector petrolero”, el análisis de los datos obtenidos evidenció que existe una relación positiva media entre las variables estudiadas, en relación al baremo utilizado, según se muestra en la Tabla 12.

Tabla No. 12
Correlación de las variables

Coefficiente de Correlación de Pearson	Liderazgo Integrador
Cultura Innovativa	0.571

Fuente: Elaboración Propia (2011)

La tabla anterior demuestra que la relación entre las dos variables conduce a inferir que en la medida que aumente una la otra la iguala, pero no en la misma proporción.

CONCLUSIONES

Con base a los resultados obtenidos derivados de la recolección de datos y su análisis, se presentan las siguientes conclusiones para cada uno de los objetivos planteados.

Con respecto al primer objetivo específico orientado a caracterizar los elementos básicos de la Cultura Innovativa presentes en las Gerencias de Procura del sector petrolero, se concluye que los elementos básicos que favorecen el desarrollo de la cultura para la innovación en la organización para la muestra determinada como analistas son: el aprendizaje y la gestión del fracaso y el riesgo, debido a que reflejan un nivel alto, en función de apalancar el progreso de dicha cultura. Mientras que, los elementos que contribuyen a promover el progreso de la cultura para la innovación dentro de la organización son: tensión creativa, aspiración compartida, fidelidad a la realidad y gestión del talento, ya que los resultados de la investigación indican que poseen un nivel moderado dentro de las gerencias de procura del sector petrolero.

Al analizar el caso de los líderes, los elementos básicos que apalancan el progreso de la cultura de innovación dentro de la organización son: el aprendizaje, la gestión del talento y la gestión del fracaso y el riesgo, debido a que reflejan un nivel moderado. En contraste con aquellos elementos que no la apoyan como lo son: la tensión creativa y la fidelidad a la realidad, ya que obtienen un nivel bajo.

En torno al objetivo caracterizar los valores para la innovación que fundamentan la Cultura innovativa en las Gerencias de Procura del sector petrolero, se pudo evidenciar de acuerdo a los resultados arrojados dentro de la muestra determinada como analistas que todos los valores planteados dentro de la presente investigación (la creatividad, visión de futuro, actitud positiva, manejo de cambio y el clima para la innovación) son los valores que contribuyen a promover el desarrollo de la cultura para la innovación en la organización para la muestra seleccionada como analistas ya que cuentan con un nivel moderado dentro de la organización.

Así mismo, se puede concluir que para la muestra determinada como líderes los resultados arrojaron que la creatividad, visión de futuro, actitud positiva y manejo de cambio son valores que contribuyen a apalancar el desarrollo de la cultura innovativa dentro de la organización ya que cuentan con un nivel moderado, en similitud con lo conseguido por los analistas; a diferencia del clima para la innovación del cual se demuestra que es un valor que fundamenta el desarrollo de la cultura para la innovación dentro de la organización ya que alcanza un nivel alto.

Con relación al objetivo identificar los dilemas del liderazgo integrador empleados por los líderes en las Gerencias de procura del sector petrolero, se concluye desde la perspectiva de la muestra determinada como analistas que todos los dilemas del liderazgo integrador (Universalismo y particularismo, individualismo o centralismo, hemisferio izquierdo y derecho, control o expresión emocional, reconocimiento al logro o estatus, supervivencia individual o ecológica, secuencia y sin cronicidad) son

dominados por los líderes dentro de esta organización ya que demuestran un nivel moderado.

De igual manera, para la muestra determinada como líderes se concluye que para el dilema individualismo o centralismo, se integran las dos perspectivas al momento de que se plantee la disyuntiva ya que, se evidencia un nivel alto en la organización. Para los dilemas: hemisferio izquierdo y derecho, control o expresión emocional, reconocimiento al logro o estatus, supervivencia individual o ecológica, secuencia y sin cronicidad, se obtiene un nivel moderado. Por lo que se puede afirmar que en la gerencia se aproximan a la resolución de dichos dilemas. En ese mismo orden de ideas para el dilema universalismo y particularismo, se concluye que no contribuye al avance del liderazgo integrador en la organización, ya que se obtiene nivel bajo, con relación a resolver dicha disyuntiva.

En referencia al objetivo identificar los aspectos del liderazgo integrador empleados por los líderes que propicien una cultura para la innovación en las gerencias de procura del sector petrolero, el análisis de los datos obtenidos para ambas muestras, analistas y líderes permite concluir que todos los aspectos del liderazgo integrador (Confianza, Manejo de ambigüedad, Tolerancia a la frustración, Orientación a los resultados, Auto motivación y capacidad para motivar y Conocimiento integral) apoyan el impulso del liderazgo integrador dentro de la organización ya que obtienen un nivel moderado dentro de la organización.

Por último, con relación al objetivo “establecer la relación entre la cultura Innovativa y el Liderazgo integrador presentes en las Gerencias de Procura del sector petrolero”, el análisis de los datos obtenidos evidencio que existe una relación positiva entre las variables estudiadas, en relación al baremo establecido se determino que existe una relación positiva media entre ambas Variables estudiadas, lo cual indica que dicha relación admite que en la medida que aumente una la otra la iguale, siempre una cantidad constante.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Collins (2001) **LIDERAZGO INTEGRADOR**, Disponible en: <http> Consultado el 6/07/2010.
- Cano (2006) **COMO CREAR UNA CULTURA DE LA INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**. McGraw-Hill / Interamericana. España.
- Castillón, M. (2008) **CULTURA INNOVATIVA EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE LA GUAJIRA COLOMBIANA**, Trabajo de Grado (MSc. en Gerencia de Proyectos de Investigación y Desarrollo)- Decanato de Investigación y Postgrado, Maestría en Gerencia de Proyectos de Investigación y Desarrollo, Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, Maracaibo.
- Escorsa, P y Valls, J (2001) **“TECNOLOGÍA E INNOVACION EN LA EMPRESA”** Dirección y gestión" (Edición mexicana del libro del mismo título publicado en 1997), Alfaomega / Ediciones, UPC, México D.F.
- Escorsa P, y Valls J, (2003) **TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN EN LA EMPRESA**, Ediciones UPC, España.

- Hernández, Fernández y Batista (2006) **“METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN”**. McGraw-Hill / Interamericana, México D.F.
- Jiménez (2008) **EL VALOR DE LOS VALORES EN LAS ORGANIZACIONES**, Ediciones de Cograf Comunicaciones, Venezuela.
- Kotter (1997) Entrevista de Patricia Delorme y Héctor Casinelli a John Kotter para HSM MANAGEMENT, consultado el 27/02/2011, traducida por Eugenio Bisama en: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/590031/John-Kotter-Cambio-y-Liderazgo.html>,
- Luna y Pezo (2005) **“CULTURA DE LA INNOVACIÓN Y LA GESTIÓN TECNOLÓGICA PARA EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS”**. Convenio Andrés Bello. Colombia
- Morcillo (2007) **CULTURA E INNOVACIÓN EMPRESARIAL**. Thomson editores Spain. España.
- MANPOWER México, **“TALENTO PARA LA INNOVACION UNA NUEVA CULTURA DE NEGOCIOS”**, Consultado el 12.03.2011. www.manpower.com.mx.
- Ramos (2006) **“UNIVERSIDADES, CULTURA INNOVATIVA Y VINCULACIÓN CON EL ENTORNO SOCIO PRODUCTIVO”**. Editorial Venezolana C.A, Mérida Venezuela.
- Silíceo, Casares y González (1999) **“LIDERAZGO, VALORES Y CULTURA ORGANIZACIONAL”**, Mc GRAW – Hill Interamericana Editores de C.V, México D.F
- Uribe (2006) **TODOS CABEMOS**, Centro de responsabilidad de la empresa en la sociedad. Colegio de Estudios superiores de administración – CESA, www.centrorse-cesa.com.