

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

ESCUELA DE POSGRADO

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA



**“LIDERAZGO Y GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LA
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DE UNA
UNIVERSIDAD PÚBLICA DEL PERÚ”**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
GERENCIA DE LA CALIDAD Y DESARROLLO HUMANO

Bach. LAURA JISSELY PEVES SOTO

Callao, 2021

PERÚ

A handwritten signature in black ink on a light yellow background.

A handwritten signature in black ink on a white background.

HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO

MIEMBROS DEL JURADO DE SUSTENTACIÓN:

DR. OSCAR JUAN RODRÍGUEZ TARANCO	PRESIDENTE
DR. JOSÉ RAMÓN CÁCERES PAREDES	SECRETARIO
MBA. JOSÉ ANGEL PORLLES LOARTE	MIEMBRO
MGTR. RICARDO RODRIGUEZ VILCHEZ	MIEMBRO

ASESOR: DR. JULIO CÉSAR CALDERÓN CRUZ

N° de Libro: 1

N° de Acta: 030

Fecha de Aprobación de Tesis: 13 de enero del 2021

Resolución del Comité Directivo de la Unidad de Posgrado N° 001-2021-CD-UPG-FIQ-UNAC de fecha 04 de enero del 2021, en la cual se designa al Jurado de Sustentación de la Tesis para optar el Grado Académico de Maestro.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por la vida, la salud, por las bendiciones y acompañamiento diario.

Al MBA José Ángel Porlles Loarte, por sus valiosas enseñanzas en mi época de estudiante y las pautas para mejorar esta investigación.

Al doctor Julio César Calderón Cruz, por haber aceptado ser mi asesor y apoyarme en esta meta.

A todos los colaboradores de la Universidad Nacional del Callao, que me brindaron su valioso tiempo y buena disposición para la recolección de datos.

ÍNDICE

	Página
ÍNDICE	3
INDICE DE TABLAS	6
INDICE DE GRÁFICOS	7
RESUMEN	8
ABSTRACT.....	9
INTRODUCCIÓN	10
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1. Descripción de la realidad problemática	11
1.2. Formulación del problema	13
1.2.1. Problema general	13
1.2.2. Problemas específicos.....	13
1.3. Objetivos	14
1.3.1. Objetivo general	14
1.3.2. Objetivos específicos.....	14
1.4. Limitantes de la investigación.....	15
1.4.1. Teórico	15
1.4.2. Temporal	15
1.4.3. Espacial.....	15
II. MARCO TEÓRICO	16
2.1. Antecedentes	16
2.1.1. Antecedentes internacionales	16
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	18
2.2. Bases teóricas	20
2.2.1. Liderazgo.....	20
2.2.2. Gestión de la innovación.....	33
2.3. Conceptual	43
2.4. Definición de términos básicos	44
III. HIPÓTESIS Y VARIABLES	50
3.1. Hipótesis	50
3.1.1. Hipótesis general.....	50

3.1.2. Hipótesis específicas	50
3.2. Definición conceptual de variables	51
3.2.1. Operacionalización de variables	52
IV. DISEÑO METODOLÓGICO.....	54
4.1. Tipo y diseño de investigación	54
4.1.1. Tipo de investigación	54
4.1.2. Diseño de investigación	54
4.2. Método de investigación.....	55
4.3. Población y muestra.....	55
4.3.1. Población.....	55
4.3.2. Muestra	55
4.4. Lugar de estudio y periodo desarrollado	56
4.5. Técnicas e instrumentos para la recolección de la información.	56
4.5.1. Técnicas	56
4.5.2. Instrumentos.....	57
4.6. Análisis y procesamiento de datos.	59
V. RESULTADOS	67
5.1. Resultados descriptivos	67
5.2. Resultados inferenciales	80
VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	87
6.1. Contrastación y demostración de hipótesis con los resultados.....	87
6.2. Contrastación de los resultados con otros estudios similares.....	88
6.3. Responsabilidad ética de acuerdo a los reglamentos vigentes.....	89
CONCLUSIONES.....	90
RECOMENDACIONES.....	91
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	96
Anexo N° 01. Matriz de consistencia.....	100
Anexo N° 02. Instrumento 1. Cuestionario liderazgo	101
Anexo N° 03. Instrumento 2. Cuestionario gestión de la innovación	103
Anexo N° 04. Cuestionario sociodemográfico	105
Anexo N° 05. Cuestionario para la entrevista a directores de la DIGA	106
Anexo N° 06. Cuestionario para grupo focal	108

Anexo N° 07. Validación de instrumentos. Juicio de experto N° 01	110
Anexo N° 08. Validación de instrumentos. Juicio de experto N° 02	112
Anexo N° 09. Confiabilidad de variable liderazgo.....	114
Anexo N° 10. Confiabilidad de variable gestión de la innovación	115
Anexo N° 11. Resultados del cuestionario liderazgo	116
Anexo N° 12. Resultados del cuestionario gestión de la innovación	118
Anexo N° 13. Hoja de acumulación de datos – Liderazgo.....	120
Anexo N° 14. Hoja de acumulación de datos - Gestión de la innovación	121

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 01. Pensamiento tradicional vs. Pensamiento innovador.....	22
Tabla N° 02. Acciones estratégicas de la UNAC.....	40
Tabla N° 03. Operacionalización de variable liderazgo	52
Tabla N° 04. Operacionalización de variable gestión de innovación	53
Tabla N° 05. Alfa de Cronbach – Liderazgo	59
Tabla N° 06. Alfa de Cronbach – Gestión de la innovación	59
Tabla N° 07. Rango de Edades de los colaboradores DIGA	67
Tabla N° 08. Niveles de estudios de los colaboradores por dependencias	68
Tabla N° 09. Distribución de colaboradores por régimen laboral.....	69
Tabla N° 10. Distribución y frecuencia de la variable liderazgo	70
Tabla N° 11. Distribución y frecuencia de la dimensión asociación	71
Tabla N° 12. Distribución y frecuencia de la dimensión cuestionamiento	72
Tabla N° 13. Distribución y frecuencia de la dimensión observación.....	73
Tabla N° 14. Distribución y frecuencia de la dimensión creación de redes.....	74
Tabla N° 15. Distribución y frecuencia de la variable gestión de la innovación	75
Tabla N° 16. Distribución de la dimensión necesidad.....	76
Tabla N° 17. Distribución de la dimensión adopción	77
Tabla N° 18. Distribución de la dimensión implementación	78
Tabla N° 19. Distribución de la dimensión recursos	79
Tabla N° 20. Grado de relación según coeficiente de correlación	80
Tabla N° 21. Correlación liderazgo y gestión de la innovación	81
Tabla N° 22. Correlación asociación y gestión de la innovación	82
Tabla N° 23. Correlación cuestionamiento y gestión de la innovación	83
Tabla N° 24. Correlación observación y gestión de la innovación	84
Tabla N° 25. Correlación creación de redes y gestión de la calidad.....	85

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01. Teorías conductuales del liderazgo	24
Gráfico N° 02. Modelo del camino hacia la meta.....	27
Gráfico N° 03. Política de modernización del estado.....	38
Gráfico N° 04. Ciclo PHVA.....	41
Gráfico N° 05. Definición de variables.....	51
Gráfico N° 06. Diseño de la investigación	55
Gráfico N° 07. Nivel de edades de los colaboradores DIGA	67
Gráfico N° 08. Nivel de estudios de los colaboradores por dependencias	68
Gráfico N° 09. Niveles del régimen laboral.....	69
Gráfico N° 10. Niveles de distribución de la variable liderazgo	70
Gráfico N° 11. Niveles de distribución de la dimensión asociación.....	71
Gráfico N° 12. Niveles de distribución de la dimensión cuestionamiento	72
Gráfico N° 13. Niveles de distribución de la dimensión observación	73
Gráfico N° 14. Niveles de distribución de la dimensión creación de redes	74
Gráfico N° 15. Niveles de distribución de la variable gestión de la innovación .	75
Gráfico N° 16. Niveles de dimensión necesidad.....	76
Gráfico N° 17. Niveles de la dimensión adopción.....	77
Gráfico N° 18. Niveles de la dimensión implementación	78
Gráfico N° 19. Niveles de la dimensión recursos	79

RESUMEN

El entorno tan cambiante en que actualmente vivimos, donde todo es posible, complejo y ambiguo. Las entidades y el mundo laboral se tienen que adaptar a transformaciones exponenciales, reaccionando rápidamente para hacer frente al impacto de eventos que pudieran surgir. Contar con líderes que tengan visión prospectiva y habilidades para gestionar efectivamente, así como capacidad para fomentar equipos de innovación se hace muy necesario.

En la presente investigación se planteó determinar la relación entre el liderazgo y la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú.

La metodología que se utilizó tuvo un enfoque mixto, de tipo aplicada, en un nivel correlacional y con un diseño no experimental. Constituyeron la muestra poblacional 57 colaboradores, los instrumentos que se utilizaron para recoger los datos y triangular los resultados fueron la entrevista a profundidad, el grupo focal y una encuesta sometida a prueba de confiabilidad con Alfa de Cronbach que dio como resultado, para el liderazgo 0,936 y para la gestión de la innovación 0,971 ambas fueron validadas por juicio de expertos y cuestionarios con preguntas en escala tipo Likert.

Como resultado se aceptó la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, siendo el coeficiente Rho de Spearman 0,714 demuestra que existe correlación considerable entre la variable liderazgo y la variable gestión de la innovación. De las conclusiones se pudo señalar que existe ausencia de empoderamiento de los directivos en el rol de los líderes; así como carencia en el desarrollo de habilidades blandas necesarias para la consecución de los objetivos de la entidad, por consiguiente, se visualiza nulo desarrollo en la conformación de equipos y gestión para innovar, así como tampoco se divisa progreso en la gestión de los procesos de reclutamiento, incorporación, gestión del desempeño, gestión de la capacitación, línea de sucesión, salarios, bonificaciones.

Palabras claves

Liderazgo, gestión de innovación, habilidades blandas, gestión pública

ABSTRACT

The ever-changing environment in which we currently live, where everything is possible, complex and ambiguous. Entities and the world of work have to adapt to exponential transformations, reacting quickly to face the impact of events that may arise. Having leaders who have prospective vision and skills to manage effectively, as well as the ability to foster innovation teams is very necessary.

In this research, it was proposed to determine the relationship between leadership and innovation management in the General Directorate of Administration of a Public University of Peru.

The methodology that was used had a mixed approach, of an applied type, at a correlational level and with a non-experimental design. The population sample was made up of 57 collaborators, the instruments used to collect the data and triangulate the results were the in-depth interview, the focus group and a survey tested for reliability with Cronbach's Alpha that resulted in 0.936 for leadership and for the management of innovation 0.971 both were validated by expert judgment and questionnaires with questions on a Likert scale.

As a result, the alternative hypothesis was accepted and the null hypothesis was rejected, with Spearman's Rho coefficient 0.714 showing that there is a considerable correlation between the leadership variable and the innovation management variable. From the conclusions, it could be pointed out that there is a lack of empowerment of managers in the role of leaders; as well as a lack in the development of soft skills necessary to achieve the entity's objectives, consequently, there is no development in the formation of teams and management to innovate, as well as no progress in the management of the processes of recruiting, onboarding, performance management, training management, line of succession, salaries, bonuses.

Keywords

Leadership, innovation management, soft skills, public management

INTRODUCCIÓN

La relación que tiene el liderazgo y la gestión de la innovación, hace posible la creación o modificación de pensamientos y actitudes de los colaboradores hacia una cultura de innovación; toda vez que el líder influye directamente en las personas a través de sus comportamientos y retroalimentación. El líder debe gestionar la innovación con congruencia y consistencia para cimentar y cumplir con los objetivos, misión y visión de la entidad.

Esta capacidad y habilidades que poseen los líderes, los distinguen para ser los encargados de guiar a los colaboradores a su cargo hacia la consecución de objetivos comunes, a la par de gestar el bienestar y equilibrio emocional, tanto personal como colectivo. Personas con actitud positiva dispuestas siempre a mejorar y con la capacidad de observar desde otra perspectiva los procesos que ya existen o que deben crearse, que se involucren y se interesen por plantear estrategias que optimicen los procesos y disminuyan los costos.

Los objetivos de la investigación se centraron en determinar la relación del liderazgo y la gestión de la innovación desde las dimensiones asociación, cuestionamiento, observación y creación de redes; se elaboraron cuestionarios para obtener datos cuantitativos y se trianguló con entrevistas a directivos y grupo focal para obtener datos cualitativos, se analizaron las variables consideradas en la hipótesis.

La investigación permitió desarrollar cómo es la tendencia actual en el sector público, la meritocracia, la humanización de las organizaciones, la revalorización de las personas como ventaja competitiva para lograr una exitosa gestión; se obtiene como resultado que para lograrlo se necesita contar con líderes empoderados en su rol, los cuales retroalimenten, motiven e impulsen el desarrollo, la innovación y logren la efectividad de los equipos de trabajo. Actualmente las universidades públicas del Perú, para seguir funcionando deben cumplir con las condiciones básicas de calidad (CBC) y esto requiere implementar procesos que puedan medirse y mejorarse; para esto se requiere líderes que sean gestores de la innovación.

En el capítulo I se plantea la descripción de la realidad problemática, se formulan el problema, objetivos generales y específicos. En el capítulo II se describen los antecedentes y bases teóricas. En el capítulo III se presenta la hipótesis y la definición conceptual de las variables. En el capítulo IV se describe el diseño metodológico utilizado. El capítulo V muestra los resultados descriptivos e inferenciales y en el capítulo VI se realiza la demostración y contrastación de la hipótesis con los resultados.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

Según World Economic Forum (2018) en Latinoamérica, dos son los desafíos principales que se presentan para la mayoría de países de la región, la inseguridad y la debilidad. Perú, país que se ubica en la 63ava posición a nivel global y 6to a nivel Latinoamérica; encontrándose antes Chile (33), México (46), Uruguay (53), Costa Rica (55) y Colombia (60). Por ello argumentan, que la generalizada debilidad en el dominio de procesos e innovación, es lo que más preocupación ha causado, esto va, desde la generación de ideas hasta la comercialización de productos. Se aprecia que una de las limitaciones más comunes en las organizaciones, es la no implementación por parte de la alta dirección de cambios estructurales, ideas y mentalidad para fomentar la innovación.

Destaca además el World Economic Forum (2019) que la cuarta revolución industrial está a mitad de desarrollo y que tal tendencia requiere no sólo un liderazgo de autoridad y control necesario para mantener burocracias industriales funcionando de manera eficiente, sino que requiere de agilidad, innovación rápida y diseños organizacionales fluidos y en red. Por lo tanto, las estrategias planteadas para el cumplimiento de objetivos institucionales, deben ser comunicadas efectivamente a los mandos medios y colaboradores de manera que lo entiendan, lo procesen, lo practiquen y se vea reflejado en la toma de decisiones de sus actividades diarias, las cuales deben ir acorde a las metas trazadas.

Robbins y Coulter (2018) conceptualizan que el líder es una persona que puede influir en los demás y que tiene autoridad administrativa, en tanto que el liderazgo es el proceso de dirigir a un grupo y de influir en él para que alcance sus metas; destacan que eso es lo que hacen los líderes. De

otra parte, si bien en la literatura se encuentran muchas coincidencias de que todos los gerentes o los que ejercen el rol de directivos se espera sean líderes, en la práctica no sucede así. Esta es una de las razones por las que no se alcanzan los propósitos organizacionales, además de las deficiencias en el manejo como directivos, muchos de ellos no cuentan con la capacidad de direccionar que las personas que forman parte de una organización cumplan con el logro de los objetivos y la misión institucional.

En Perú, el problema de la gestión pública es estructural, los gobiernos de turno actúan políticamente con una notoria tendencia a incrementar cargos en función a compromisos políticos que técnicos; en los procesos de selección no se toman en cuenta principios meritocráticos, tales como: habilidades y capacidades necesarias que todo colaborador debe tener, congruentes con las competencias generales y específicas de la entidad, para luego, de ser el caso potenciar a un líder.

Es así, que se hace necesario contar con líderes empoderados en su rol, que gestionen el desempeño, que trabajen en el cumplimiento de los objetivos institucionales, que comuniquen efectivamente, que se encuentren en la capacidad de retroalimentar a sus equipos de trabajo de manera efectiva, propiciando la conformación de equipos e innovación de los procesos y la mejora continua.

Esta situación a nivel nacional, se refleja en el plano institucional. Las universidades no están exentas de estas limitaciones. Se evidencia descontento e insatisfacciones en la comunidad universitaria por ineficiencias en el manejo administrativo, incumplimiento de metas, ausencia de un buen clima laboral, y ausencia de una identidad organizacional, entre otras. Pueden notarse diversas razones, algunas pueden ser la ausencia o limitaciones de liderazgo en los directivos, limitaciones en la capacidad gerencial en el manejo de conflictos y solución de problemas y postergación de toma de decisiones de asuntos

importantes que afectan la marcha organizacional. Toda esta problemática incide en el logro del rol de la creatividad e innovación que le corresponde a la Universidad, en concordancia con la Ley Universitaria N° 30220, que tiene como fin fundamental la mejora de la calidad educativa, basado en los pilares de la formación académica y la investigación.

Con la promulgación de la Ley N° 30220 se establece el Licenciamiento obligatorio y renovable de las universidades, sistema que busca proteger el bienestar individual y social al no permitir la existencia de un servicio por debajo de las condiciones básicas de calidad. Para el logro de estos grandes fines, el liderazgo y la innovación, son necesariamente complementarios para lograr una gestión gerencial efectiva, donde se desarrollen procesos, bienes y servicios de calidad que toda institución necesita para el logro de su misión.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Qué relación tiene el liderazgo y la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad pública del Perú?

1.2.2. Problemas específicos

- a) ¿Qué relación tiene el liderazgo en su dimensión asociación y la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú?
- b) ¿Qué relación tiene el liderazgo en su dimensión cuestionamiento y la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú?

- c) ¿Qué relación tiene el liderazgo en su dimensión observación y la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú?
- d) ¿Qué relación tiene el liderazgo en su dimensión creación de redes y la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación del liderazgo y la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú

1.3.2. Objetivos específicos

- a) Determinar la relación del liderazgo en su dimensión asociación y la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú.
- b) Determinar la relación del liderazgo en su dimensión cuestionamiento y la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú.
- c) Determinar la relación del liderazgo en su dimensión observación y la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú.
- d) Determinar la relación del liderazgo en su dimensión creación de redes y la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú.

1.4. Limitantes de la investigación

La limitación está determinada en el liderazgo y la gestión de innovación en la Dirección General de Administración y se realiza en una Universidad Pública del Perú ubicada en la Provincia constitucional del Callao, específicamente en la Universidad Nacional del Callao, en el periodo 2019

1.4.1. Teórico

Está determinada en el liderazgo y la gestión de innovación

La variable liderazgo se medirá en base a cuatro dimensiones: asociación, cuestionamiento, observación y creación de redes.

La variable gestión de la innovación se medirá en función a cuatro dimensiones: necesidad, adopción, implementación y recursos.

1.4.2. Temporal

La investigación se realiza en el año 2019

1.4.3. Espacial

La universidad pública se encuentra ubicada en la Provincia Constitucional del Callao.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes internacionales

Utamchandani (2018) *Liderazgo innovador en la gestión y desarrollo de la innovación en el siglo XXI*. (Grado académico) Universidad de Alicante, San Vicente de Raspeig, España.

“El objetivo de esta investigación fue determinar cuáles son los factores esenciales para innovar y qué acciones deben tomarse para potenciar cada una de ellas. Propone un modelo para impulsar y desarrollar una estrategia de innovación, bajo las condiciones exigibles en el siglo XXI. Metodológicamente es de carácter teórico, cualitativo y se sirve de fuentes secundarias”. Y concluye “que para innovar no se requieren de grandes ideas, sino servirse de una pequeña y transformarla en una grande, sabiendo que toda innovación es el resultado de aprovechar una oportunidad”.

Fontalvo (2017) en su estudio: *Habilidades de liderazgo para una cultura de innovación en la gerencia de las universidades del Distrito de Santa Marta*. Revista Academia y Virtualidad.

La investigación tuvo como objetivo “analizar las habilidades del liderazgo para una cultura de innovación en la gerencia de las universidades del Distrito de Santa Marta. El método utilizado la constituye el paradigma de investigación positivista, no experimental, descriptiva, transaccional y de campo. Son 37 empleados, los que constituyen la población finita.” “Para la recolección de datos el instrumento que se elaboró fue un cuestionario utilizando categorías de respuestas tipo Likert de 18 ítems, el cual fue validado por siete expertos. El instrumento que se utiliza tuvo una

confiabilidad de 0.96, determinada con el método Alfa de Cronbach. En los resultados obtenidos se visualiza la ausencia de habilidades del liderazgo. También, se concluye que la alta dirección no posee capacidad para percibir aspectos y hechos relevantes, carece del manejo reflexivo de situaciones complejas y presenta problemas de comunicación. En conclusión, recomienda la elaboración de cursos o talleres de formación sobre habilidades para lograr un cambio en el comportamiento en pos de un pensamiento estratégico innovador”.

Anderson et al (2014) en su artículo científico *Innovation and Creativity in Organizations: A State of the Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework*.

Sostienen que la creatividad y la innovación en cualquier organización son vitales para su desempeño éxitos.”El estudio revisa el acelerado crecimiento del cuerpo de investigación en esta área, con especial atención al período 2002-2013. Concibiendo tanto la creatividad como la innovación como partes integrales de esencialmente el mismo proceso, en su propuesta plantean una definición integradora nueva. Hacen notar que la investigación en creatividad típicamente ha examinado la etapa de generación de ideas, mientras que los estudios de innovación comúnmente también incluyen la última fase de implementación de ideas. En las conclusiones proponen un marco de referencia para futuras investigaciones que comprende once temas principales y sesenta preguntas específicas para futuros estudios.”

Quintanilla et al (2016) en su artículo científico *Influencia del liderazgo en la relación entre cultura y eficiencia organizacional*. Revista Publicando Universidad de Guayaquil - Ecuador.

El objetivo de la investigación fue “analizar la relación del liderazgo en la cultura organizacional y el efecto que se deriva en la efectividad organizacional. Entre sus conclusiones indican que los vacíos más importantes que se determinaron fueron: la necesidad de considerar el

impacto de otros factores contextuales sociales en relación con el análisis de la cultura organizacional, realizar estudios longitudinales que puedan considerar la dinámica de la interacción entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional. En relación con la efectividad organizacional se hace necesario poder delimitar el posible defecto del liderazgo en indicadores de tipo financiero y no financiero”.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Portugal (2018) en su tesis de maestría denominada *Influencia del liderazgo directivo para un eficiente desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Cerro Colorado, Arequipa*. Universidad de Arequipa, Perú.

El estudio tuvo como propósito explicar “la influencia del liderazgo directivo para un eficiente desempeño docente en las instituciones educativas de primaria del distrito de Cerro Colorado, Arequipa - 2018, el estudio tiene un enfoque de nivel aplicado, donde la variable categórica independiente es “El liderazgo directivo” y la variable categórica dependiente es “El desempeño docente”, correspondiendo al estudio la explicación de la influencia existente entre las variables indicadas. La investigación corresponde al tipo básico y la metodología empleada es cuantitativo no experimental, donde se analiza cualidades como los tipos de liderazgo del Director y los niveles de desempeño del docente, se realizan encuestas a los docentes de la organización. Entre las principales conclusiones se denota la influencia del liderazgo directivo en las instituciones educativas de primaria del distrito de Cerro Colorado en Arequipa 2018, se explica un tipo de liderazgo democrático en un 54,8%, en un tipo de liderazgo liberal en un 28,1% y en tipo de liderazgo autoritario en un 17,1%, liderazgo que influye en un desempeño docente en un 36.67% de un 100% que resultaría ser un óptimo desempeño docente”.

Centurión (2018) en sus tesis de maestría: *Influencia del estilo de liderazgo de los directivos de las facultades sobre el clima organizacional de la Universidad Peruana Unión*. Universidad Peruana Unión, Lima, Perú.

Tuvo como objetivo de determinar “la relación del estilo de liderazgo con el clima organizacional, en el contexto de una investigación básica, correlacional. Se utilizaron la encuesta y un cuestionario, aplicado a una muestra representativa de 82 docentes de las cinco facultades, cuya información permitió probar las hipótesis planteadas. Entre sus resultados, se encontró que los estilos de liderazgo de los directores de las facultades se relacionan en forma significativa con el clima organizacional, en la Universidad Peruana Unión, sede Lima, llegando a la prueba de hipótesis general, cuyo $P = 0,00 < 0,05$. Se concluyó además que las dimensiones de la variable (Estilo de Liderazgo): liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo correctivo se relacionan significativamente con el clima organizacional.”

Lecca (2018) en su investigación: *Innovación y gestión de la calidad en la Universidad Nacional Tecnológica Lima Sur / Villa El Salvador – 2017*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Tecnológica Lima Sur / Villa El Salvador, Lima, Perú.

Tuvo como objetivo general, “establecer la relación que existe entre la innovación y la gestión de la calidad en la Universidad Nacional Tecnológica Lima Sur/Villa el Salvador, en el año 2017. Tiene un enfoque cuantitativo, sustantivo o de base, con un diseño descriptivo correlacional. La hipótesis empleada es correlación bivariada; en el que se busca la covarianza de las variables. Los instrumentos utilizados fueron: cuestionario para evaluar la innovación y el cuestionario para evaluar la calidad de la gestión; para establecer la validación de los instrumentos se tomó en consideración el juicio de expertos contando para ello con cinco expertos profesionales de la educación. Para establecer la confiabilidad utilizó la prueba de Alfa de Cronbach. En el caso de la prueba de hipótesis, consideró la prueba estadística t de Student. Las conclusiones a las cuales

se arribaron, son las siguientes: Existe relación significativa entre la innovación, a nivel general y por cada una de sus dimensiones: ideas, necesidad, adopción, implementación y recursos; y gestión de la calidad en la Universidad Nacional Tecnológica Lima Sur / Villa el Salvador – 2017”.

2.2. Bases teóricas

Analizar el liderazgo y la gestión de innovación es el propósito fundamental de esta investigación, por esta razón, se toman como bases teóricas los estudios de Drucker (1985) quien es reconocido como padre de la gerencia “management” el cual aseveró que “el liderazgo habitualmente deviene del compromiso de querer servir a los demás en vez de uno mismo”. Así también Maxwell (2017) citando a Dwight Eisenhower “para ser un líder un hombre de tener seguidores y para tener seguidores un hombre debe contar con la confianza de éstos. De ahí que la suprema calidad de un líder es incuestionablemente la integridad”. Y la afirmación que hace Van de Ven (1986) la gestión de innovación puede ser definida como la creación de precondiciones que promueven la creatividad humana a través de reglas y estructuras formales, esto desde la perspectiva de las capacidades

2.2.1. Liderazgo

Del liderazgo existen infinidad de definiciones, según DRAE (2011) el término “líder”, propiamente es un anglicismo, del inglés “leader”, cuyo significado es guía, persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora. Stogdill (1948) quien lo analizaba desde una perspectiva psicológica, “definía los rasgos asociados a los líderes: la inteligencia, la personalidad y las capacidades sociales”. Así Mayo (1933) describió al líder como “un hombre social que se encuentra en busca de relaciones sociales”. Para Maslow (1948) es necesario que “el líder conozca las necesidades individuales de sus empleados para poder motivarlos (físicas, de seguridad,

de autorrealización)". En tanto, Drucker (1985) menciona que "los líderes vienen en todo tipo de formas, razas y colores y que el liderazgo no es una mezcla misteriosa de suerte y carisma".

Como se aprecia el estado del arte en liderazgo es muy variado; ya desde tiempos remotos los hombres siempre tuvieron que organizarse para recolectar alimentos, para cazar, para asentarse en una determinada zona geográfica y para esto se puede asumir que fueron comandados o dirigidos por uno de ellos, que reunía y demostraba cualidades para hacerse escuchar, ser obedecido y seguido, que ya desarrollaba algún tipo de empatía, comunicación activa y confianza con sus seguidores.

Gilbson & Ivancevich (1994) "El poder y la autoridad fueron el centro de las primeras definiciones de liderazgo, luego los rasgos y conductas desplazaron el centro de estudio"; posteriormente la situación específica que existe en la relación entre líderes y seguidores es donde se centra el estudio del liderazgo. Pero Maxwell (2007) asevera que liderazgo "es influencia y esto lo hizo después de décadas. Menciona que es todo. Nada más, nada menos. Se atreve a decir que "el que piensa que dirige y no tiene a nadie siguiéndole, sólo está dando un paseo"". En tanto Kotter (1990) afirma que "el liderazgo es tanto estilo, como contenido".

Maxwel (2017) citando a Dwight Eisenhower "para ser un líder un hombre debe tener seguidores y para tener seguidores un hombre debe contar con la confianza de éstos. De allí que la suprema cualidad de un líder es la integridad".

Entonces se podría definir liderazgo como atributos que poseen determinadas personas innatos o disciplinadamente aprendidos, los cuales le sirven para influir en sus pares y seguidores, que piensan y actúan de manera distinta con la finalidad resolver problemas desde sus orígenes, para obtener resultados laborales comunes óptimos.

Horth y Buchner (2014) como se puede apreciar en la Tabla N° 01 “El pensamiento innovador es una adición crucial al tradicional pensamiento empresarial; éste permite traer nuevas ideas y energía al papel del líder y así poder resolver los actuales desafíos”

Tabla N° 01. Pensamiento tradicional vs. Pensamiento innovador

Pensamiento tradicional versus pensamiento innovador	
Pensamiento empresarial tradicional	Pensamiento innovador
Lógico	intuitivo
Razonamiento deductivo/inductivo	Razonamiento abductivo
Requiere prueba para proceder	Pregunta ¿qué pasa sí?
Busca precedentes	Sin restricciones por el pasado
Rápido para decidir	Tiene múltiples posibilidades
Existe lo correcto y lo incorrecto	Siempre hay una mejor manera
Incomodo con la ambigüedad	Disfruta la ambigüedad
Quiere resultados	Quiere significados

Fuente: Horth, D. y Buchner, D. (2014)

Horth y Buchner (2014) menciona que “estudios realizados llegaron a demostrar que del 20 al 67 por ciento de la variación en la medición del clima para la creatividad en las organizaciones se atribuye directamente al comportamiento que guarda el líder”. Es así que el comportamiento del líder repercute definitivamente en desarrollo de las actividades diarias, en la cultura y clima laboral, en la motivación del colaborador y en la retroalimentación que el trabajador debe recibir para el desarrollo de sus funciones y actividades, es por esto la gran responsabilidad que recae en él y en su rol.

En tanto Robbins y Coulter (2018) aseveran que “el liderazgo es el proceso de dirigir a un grupo y de influir en él para que alcance sus metas”. Un líder siempre va a ser emulado, por eso la responsabilidad de cumplir su rol, es transcendental.

a) Teorías del Liderazgo

Robbins y Coulter (2018) argumentan que “las personas se han interesado en el liderazgo desde que empezaron a reunirse en grupos para alcanzar metas”. Pero a inicios del ciclo XX los investigadores comienzan a estudiar el liderazgo. Las primeras teorías del liderazgo se enfocan en el líder (teoría de los rasgos) y en la forma en que el líder interactuaba con los miembros de su grupo (teorías conductuales del liderazgo).

Primeras teorías del liderazgo:

- **Teoría de los rasgos**, Robbins y Coulter (2018) Entre los años 1920 y 1930, la “investigación sobre el liderazgo buscaba aislar los rasgos del líder (es decir, sus características) los cuales las distinguían de aquellos que no lo eran. Algunos de los rasgos que se estudiaron incluían la estatura física, la apariencia, la clase social, la estabilidad emocional, la fluidez del discurso y la sociabilidad. Pero pese a que los investigadores ofrecieron sus mejores esfuerzos, resultó imposible identificar un conjunto de rasgos que pudieran distinguir en todos los casos a un líder de un individuo que no lo es”.
- **Teoría conductual**, Robbins y Coulter (2018) entre los años 1940 y 1960 las investigaciones sobre el “liderazgo se centraron en los estilos conductuales preferidos que mostraban los líderes, entonces surgió la pregunta si la clave se encontraba en algo único que hacían los líderes, es decir, en su conducta. Los investigadores esperaban que las teorías conductuales ofrecieran respuestas más definitivas en el gráfico N° 01 se describen los cuatro estudios principales sobre la conducta de un líder”.

Gráfico N° 01. Teorías conductuales del liderazgo

	<u>Dimensión conductual</u>	<u>Conclusión</u>
University of Iowa	<p>Estilo democrático: involucra a los subordinados, delega la autoridad y alienta la participación.</p> <p>Estilo autocrático: impone métodos de trabajo, centraliza la toma de decisiones y limita la participación</p> <p>Estilo laissez-faire: da libertad al grupo para tomar decisiones y realizar el trabajo</p>	<p>El estilo democrático fue el más efectivo, aunque estudios posteriores revelaron resultados contradictorios.</p>
Ohio State University	<p>Consideración: tomar en cuenta ideas y sentimientos de los seguidores.</p> <p>Estructura de iniciación: estructurar el trabajo y las relaciones laborales para cumplir las metas de trabajo.</p>	<p>El líder alto-alto (gran consideración y gran estructura de iniciación) lograba un alto nivel de desempeño y satisfacción en sus subordinados, pero no en todas las situaciones.</p>
University of Michigan	<p>Orientado a los empleados: hace énfasis en las relaciones interpersonales y en atender las necesidades de los empleados</p> <p>Orientado a la producción: Hace énfasis en la tarea o en los aspectos técnicos del trabajo</p>	<p>Los líderes orientados a los empleados estaban relacionados con una alta productividad del grupo y mayor satisfacción laboral.</p>
Rejilla gerencial	<p>Interés por las personas: Interés que muestra el líder por sus subordinados, se mide en una escala de 1 al 9 (del más bajo al más alto)</p> <p>Interés por la producción: Interés que muestra el líder por el cumplimiento del trabajo, se mide en una escala del 1 al 9 (del más bajo al más alto)</p>	<p>Los líderes se desempeñaban mejor con un estilo 9,9 (alto interés por la producción y alto interés por las personas)</p>

Fuente: Robbins, S. y Coulter, M. (2018)

- **Teorías de contingencia**, Robbins y Coulter (2018) aseveran que el mundo corporativo se encuentra lleno de historias de líderes que no alcanzaron la grandeza debido a que no fueron capaces de entender el contexto en el que estaban trabajando. Por lo que examinan tres teorías de contingencia: la de Fiedler, la de Hersey-Blanchard y la del camino hacia la meta. Cada una trata de definir el estilo de liderazgo y la situación, y busca responder las contingencias “si-entonces” (es decir, si éste es el contexto o situación, entonces éste es el mejor estilo de liderazgo que se puede utilizar).

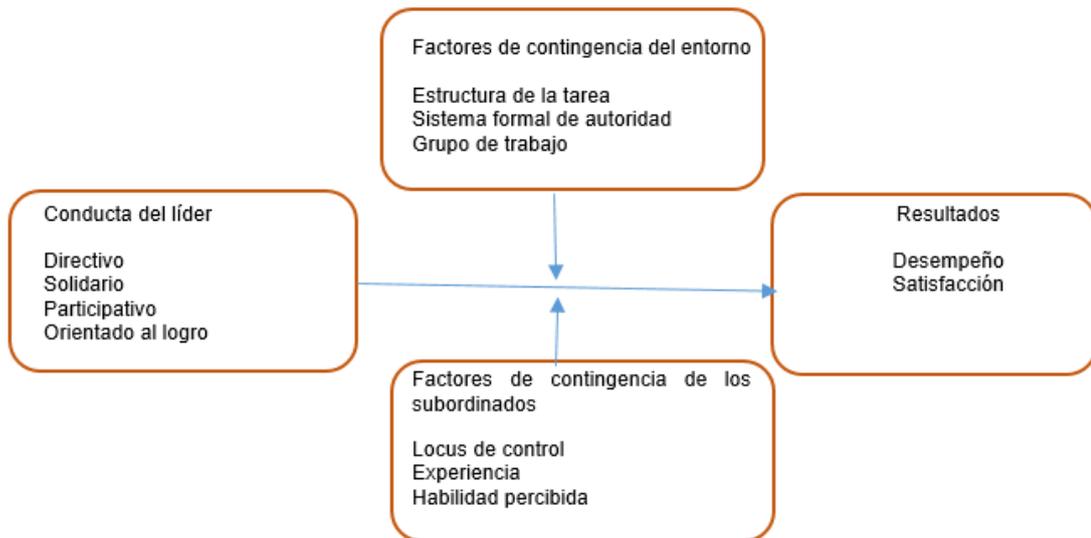
- **Modelo de Fiedler**, Robbins y Coulter (2018) Lleva el nombre del quien lo desarrollo Fred Fiedler, el cual proponía que el desempeño efectivo de un grupo dependía de la coincidencia adecuada entre el estilo de un líder y el grado en que la situación le permitía tener control e influencia. El modelo se basa en la premisa de que cierto estilo de liderazgo sería el más efectivo en diferentes tipos de situaciones, las claves eran 1. Definir tales estilos de liderazgo y los diferentes tipos de situaciones y luego 2. Identificar las combinaciones adecuadas de estilo y situación.
- **Modelo de Hersey y Blanchard**, Robbins y Coulter (2018) Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron una teoría del liderazgo que ha conseguido una gran cantidad de seguidores entre los especialistas del desarrollo gerencial. Este modelo que se conoce también como la teoría del liderazgo situacional (TLS) es una teoría de contingencia que se enfoca en la preparación de los seguidores. La importancia que se le asigna a los seguidores en la eficacia del liderazgo refleja el hecho de que son éstos quienes aceptan o rechazan al líder, sin importar lo que el líder haga, la eficacia del grupo depende de las acciones de los seguidores; ya que la mayoría de teorías del liderazgo han dado poca importancia a esta dimensión. Y la “preparación” como el grado en que las personas tienen la capacidad y la disposición para realizar una tarea específica.
- **Modelo del camino hacia la meta**, Robbins y Coulter (2018) Robert House es el que desarrolla esta teoría y plantea que el trabajo del líder consiste en ayudar a sus seguidores a lograr sus metas, así como proporcionarles la dirección y el apoyo necesarios para asegurarse de que sus metas sean compatibles con las metas del grupo u organización. El término camino hacia la meta se deriva de la creencia de que los líderes efectivos eliminan las barricadas y los escollos para que los seguidores tengan un camino más despejado que les permita ir de donde se encuentran ahora hasta el logro de sus objetivos laborales.

Robbins y Coulter (2018) manifiestan también que House identificó cuatro conductas de liderazgo:

- ✓ Líder directivo: es el que comunica a sus subordinados que es lo que espera de ellos, programa el trabajo a realizar y ofrece una guía específica sobre la forma de hacer las tareas.
- ✓ Líder solidario: es el líder que muestra preocupación por las necesidades de sus seguidores y es amistoso
- ✓ Líder participativo: es el líder que consulta a los miembros de su grupo y utiliza sus sugerencias antes de tomar decisiones.
- ✓ Líder orientado al logro: Establece metas desafiantes y espera que los seguidores logren su mayor desempeño.

Robbins y Coulter (2018) Como se observa en el Gráfico N° 02, la teoría del camino hacia la meta propone que son dos las variables situacionales o de contingencia que moderan la relación conducta-resultado del liderazgo: las ambientales, que están fuera del control del seguidor (incluyen factores como la estructura de la tarea, el sistema formal de autoridad y el grupo de trabajo) y aquellas que forman parte de las características personales del seguidor (incluyen el locus de control, la experiencia y la habilidad percibida)

Gráfico N° 02. Modelo del camino hacia la meta



Fuente: Robbins, S. y Coulter, M. (2018)

Perspectivas contemporáneas del liderazgo:

- **Teoría del intercambio líder-miembro (TILM)**, Robbins, S. y Coulter, M. (2018). Manifiestan que esta teoría “se fundamenta cuando un líder conforma su endogrupo con sus miembros “favoritos” y exogrupos y que los individuos que conformar su endogrupo tienen mayores calificaciones de desempeño, menor rotación y mayor satisfacción laboral”. Mencionan además que en un reciente estudio sobre la TILM se evidenció el establecimiento de una relación solidaria entre algunos subordinados y los líderes, en la cual les brindan algún tipo de apoyo emocional y otros, esto trae como consecuencia la generación de un compromiso laboral con éstos, lo cual se ve reflejado en un mejor desempeño laboral; quedaría demostrado entonces que los líderes invierten su tiempo y diversos recursos en quienes creen que tendrán un mejor desempeño.

- **Liderazgo transformacional y transaccional**, Robbins, S. y Coulter, M. (2018) “Los líderes transaccionales guían o motivan a los seguidores para que trabajen hacia metas establecidas al intercambiar recompensas por su productividad. En cambio, el líder transformacional estimula e inspira (transforma) a los seguidores para que logren resultados extraordinarios”.
- **Liderazgo carismático – visionario**, Robbins, S. y Coulter, M. (2018) asevera que “es un líder entusiasta y seguro de sí mismo, cuya personalidad y acciones influyen para que las personas se comporten de cierta forma. Tienen por características irradiar energía, entusiasmo e iniciativa, generalmente les gusta divertirse y así inspira a los colaboradores”.
- **Liderazgo de equipo**, Robbins, S. y Coulter, M. (2018). Afirma que “el papel del líder de equipo es diferente al rol tradicional del liderazgo. El reto para muchos gerentes es aprender a convertirse en líderes de equipos efectivos; deben tener o adquirir habilidades como compartir información pacientemente, ser capaces de confiar en otras personas y renunciar a la autoridad”.

b) Tipos de liderazgo

Para esta investigación, se describirán seis tipos de liderazgo de los incalculables que existen:

Según Goleman, D. (2008) menciona que, “cada tipo de liderazgo que se describen a continuación tienen sus ventajas y desventajas por lo que es fundamental escoger según tiempo, forma y necesidad, el que mejor se adapte al grupo y a las circunstancias”.

- Liderazgo coercitivo o autoritario; Goleman (2008) sostiene que “tiene como base la disciplina, los líderes que se basan en este modelo

intentan por sobre todo que prevalezca la disciplina, para esto emplean frases cortas, precisas y concretas”. Sugerido para situaciones concretas, donde el mensaje debe ser dado con claridad y precisión; ya que en actuación diaria podría provocar desmotivación entre los colaboradores, pues éstos pueden sentir que no ejercen control sobre su trabajo, que su capacidad y operatividad no va más allá de la de una máquina.

- Liderazgo democrático; Goleman (2008) considera que “las opiniones de todo el grupo son necesarias a la hora de tomar una decisión”. Planteado para ser utilizado cuando exista tiempo para reuniones, charlas y debates. Óptimo para utilizar en equipos multidisciplinarios donde se deban tomar acuerdos y hacer encajar todas las partes.
- Liderazgo afiliativo; Goleman (2008) sostiene que “los líderes que utilizan este modelo, buscan la armonía y colaboración entre los miembros del grupo, para esto afianzan la creación de lazos entre los mismos”. Este tipo de liderazgo busca sobre todo estimular a los trabajadores creando un saludable ambiente humano. La dificultad de aplicarlo surge cuando la falta de organización y disciplina es grande, a lo que se suma la ola de conflictos.
- Liderazgo visionario u orientativo; Goleman (2008) recalca que “los colaboradores son motivados mediante una visión clara y emocionante. Mediante la cual hacen ver a cada uno de ellos el rol importante que juegan dentro de la organización.” La ventaja principal es la motivación, ya que todo el equipo tiene claro hacia dónde se dirige.
- Liderazgo timonel; Goleman (2008) “marcar el rumbo y conseguir que se mantenga, es el rol principal de este liderazgo.” Es un modelo, por lo que buscará siempre dar el ejemplo a los colaboradores. La dificultad

de éste tipo de liderazgo es que solo se puede replicar el modelo, ya que el equipo no puede sumar nada al proyecto final.

- Liderazgo coach; Goleman (2008) lo plantea como “ayudar a encontrar sus fortalezas, debilidades y desarrollo de su potencial a los miembros del grupo, es donde se basa este tipo de liderazgo”. Un buen trabajador aportará más que aquél que no haya desarrollado su máximo potencial, es la filosofía que practican.

c) Bases primordiales del liderazgo

Maxwell (2007) sostiene que “existen dos bases fundamentales para que exista liderazgo, la influencia como la capacidad de obtener seguidores y luego volver a trabajar desde ese punto para ayudarlo a aprender cómo dirigir; y la confianza que hace que una organización se mantenga unida”. Citando a Warren Bennis y Bert Nanus “la confianza es el pegamento emocional que mantiene a los seguidores y a los líderes unidos.”

Chamorro (2019) describe que “se eligen líderes varones por dos rasgos de personalidad, que son el carisma y la confianza, algo que jamás debió darse, ya que estos pueden ser hasta cierto punto contraproducentes”. El carisma, nubla las evaluaciones de la gente sobre el desempeño real de los líderes, en lugar de ser objetivos, son menos críticos con el desempeño de los mismos; la competencia es lo bueno que eres en algo, la confianza es lo bueno que piensas que eres en algo, es bueno y positivo confiar en uno mismo, pero no se debe exagerar confundiéndola con el rendimiento, pues lo que se podría estar provocando es tomar imprudentes decisiones al creerse inmunes a la retroalimentación negativa. Por lo que deben ser elegidos como líderes las personas que combinen inteligencia intelectual (IQ) con inteligencia emocional (EQ)

Goleman (2008) define “inteligencia emocional como el vínculo entre los sentimientos, el carácter y los impulsos morales”. Y posteriormente Goleman (2011) asevera que “la inteligencia emocional es la condición sine qua non del liderazgo”. Así también, Bassi, Busso, Urzúa & Vargas (2012) mencionan que “las habilidades cognitivas tienen que ver con la cognición (correlacionadas con el coeficiente intelectual) y con el conocimiento (matemáticas y lenguaje) son las que permiten el dominio del saber académico”. Asimismo, las habilidades socioemocionales son aquellas que pertenecen al área del comportamiento o que surgen de los rasgos de la personalidad y que usualmente se consideran “habilidades blandas”.

d) Dimensiones del Liderazgo

Los líderes innovadores piensan y actúan de manera distinta, generalmente analizan un determinado problema o situación desde un punto de vista distinto a lo que el común de personas visualiza, no se limitan a aceptar el “status quo”, sino que tienen visión al futuro y observan prospectivamente. Dyer, et al (2011) propone las siguientes habilidades fundamentales, se mencionan 4 a continuación:

- **Asociación**, Dyer, et al (2011) destaca “teniendo en cuenta que el cerebro no almacena alfabéticamente la información como lo hace un diccionario, sino que son los conocimientos existentes los que hacen posibles estas conexiones, entonces se asume que, al absorber nuevos conocimientos, se obtienen oportunidades nuevas para crear relaciones.” Es por esto que los líderes innovadores piensas de manera distinta al resto de personas, al asociar ideas que a la percepción de otros no están relacionadas. Para esto cuenta también la experiencia y los conocimientos con los que cuenta el individuo, sus vivencias, valores, costumbres y la visualización de futuros óptimos.

- **Cuestionamiento**, Dyer, et al (2011) define que “al plantearse una variedad de preguntas, las cuales no tienen como atributo precisamente ser intuitivas, sino al contrario, se podrían catalogar como disparatadas y básicas, las cuales van directamente a cuestionar la esencia de las cosas”. Una de las características de los innovadores es la pasión por describir y querer saber más del entorno en que se desarrollan. Al visualizar la realidad problemática, la normatividad y el entorno interno y externo, se planean preguntar para resolver o mejorar los problemas que se pudieran estar presentando y visualizan la solución.

- **Observación**, Dyer, et al (2011) afirma que “mediante la observación los líderes innovadores pueden generar nuevas ideas al establecer nuevas conexiones con elementos que no se encuentran relacionados necesariamente.” Al observar productos, servicios y a los clientes del entorno y de la competencia, obtienen una nueva visión, nuevas ideas y nuevas formas de ver las cosas. Realizan un diagnóstico situacional para conocer la problemática real de la entidad, de la realidad del sector y de la realidad nacional, pasando luego a analizar los recursos con los que se cuenta y así plantear soluciones para mejorar la gestión.

- **Creación de redes o Networking**, Dyer, et al (2011) proponen que “es como un pasatiempo buscar y probar ideas a través de una amplia red de contactos amplia y diversa.” Donde se puedan establecer reuniones con la finalidad de nutrirse con nuevas ideas o puntos de vista, así también asistiendo a conferencias y eventos donde podrá recoger variedad de ideas de expertos en el sector. Involucrarse o contar con personas que tengan ya la experiencia la cual haya sido adquirida en el desarrollo de proyectos o actividades contribuirá como base para desarrollar o mejorar los procesos hacia la consecución de objetivos institucionales.

2.2.2. Gestión de la innovación

Debido a las distintas y complejas aceptaciones, definir innovación ha sido una ardua tarea. Del latín innovare, este verbo significa “mudar o alterar algo, introduciendo novedades”; la DRAE (2014) definió que el término “innovación” proviene del latín innovatio – onis, de acuerdo con él alude a la “acción y efecto de innovar”, o, “creación o modificación de un producto, y su introducción en el mercado”. Entonces innovar es mejorar las ideas, los procesos, observándolos desde otras perspectivas, tener ideas espontáneas de manera individual y luego plantearlo en un equipo de trabajo; estas ideas o nuevos procesos deben ser validados para que sean formulados, ejecutados y nos ayuden a alcanzar los objetivos planteados.

a) Teorías de la innovación

Schumpeter (1939) fue el pionero en identificar “la innovación como un proceso cíclico o sistemático, en el marco de la evolución de la actividad económica”. En su teoría de destrucción creativa, afirmó que, innovación es ver otras formas de organización, nuevas materias primas, nuevos mercados. En tanto, Drucker (1998) aseveró que “la innovación requiere conocimiento, ingenio y sobre todo concentración”. Si una innovación no apunta al liderazgo desde el principio, es poco probable que sea suficientemente innovadora (Amabile et al, 1996) La innovación es el proceso intencionado de desarrollo y aplicación de ideas, procesos, productos o procedimientos que son nuevos y están diseñadas para producir resultados positivos (González-Roma y West, 2004).

El Manual de Oslo (2006) sustenta que innovación es la introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso nuevo o significativamente mejorado o la introducción de un método de organización aplicado a la organización del trabajo”

La innovación es generar o mejorar ideas para desarrollar productos o servicios, también es analizar desde otra perspectiva problemas que en algún momento no supimos resolver o no marchan como nos gustaría; pero, para poder plantear la innovación primero se deben crear las condiciones favorables que la impulsen; es un factor determinante y fuente importante de crecimiento para la organización si se toma como una ventaja competitiva. Así, debe entenderse también que la innovación no es tecnología, ya que la tecnología es transversal y en estos tiempos debe estar presente en toda la organización para reducir costos y optimizar procesos.

b) Tipos de innovación

- Según Schumpeter (1939) cinco tipos de innovación fue los que propuso.
 - ✓ Introducción de nuevos productos
 - ✓ Introducción de nuevos métodos de distribución
 - ✓ Apertura de nuevos mercados
 - ✓ Desarrollo de nuevas fuentes de abastecimiento para las materias primas
 - ✓ Creación de nuevas estructuras de mercados sectoriales

- El manual de OSLO (2006) adaptado por la comisión europea, define 4 tipos de innovación, dentro de dos categorías:
 - Innovaciones tecnológicas: Producto y proceso
 - Innovaciones no tecnológicas: organizativa y comercial
 - ✓ Innovaciones de producto, cuando se presentan nuevos o se realizan mejoras sustanciales en los productos o servicios
 - ✓ Innovaciones de proceso, cuando se realizan cambios significativos en los métodos de producción o distribución
 - ✓ Innovaciones organizativas, cuando se aplican nuevos métodos organizativos.

- ✓ Innovaciones comerciales, cuando se pone en marcha nuevos métodos comerciales los cuales pueden contener cambio en la presentación o diseño del producto, posicionamiento, fijación de precios o promoción.

c) Gestión de innovación

Adams et al (2006) afirman que “los escasos estudios estructurados sobre este tema no han logrado establecer un consenso sobre la naturaleza de la gestión de innovación, pese a que existe abundante literatura sobre como mediante la innovación se puede alcanzar el éxito en la organización”. En tanto Storey y Salaman (2005) definen la gestión de innovación como “la interacción de tres aspectos claves de una organización: la estrategia empresarial, las capacidades y el conocimiento, los procesos y las formas organizativas.”

Birkinshaw et al (2008) definen gestión de innovación como “la generación e implementación de una práctica de gestión, proceso, estructura o técnica que es nuevo para el estado del arte y está orientado a lograr los objetivos organizacionales”. Luego Gebauer (2011) afirma que gestionar la innovación “es una carrera de largo plazo que debe ser sistematizada, esto implica políticas de gestión, implementación, control y resistencia al cambio individual”; es así que la gestión de innovación tiene que ser entendida como un proceso clave que requiere una aplicación continua, ya que necesariamente conllevará a un cierto nivel de reestructuración y reorganización de la organización y de las personas que en ella desarrollan sus actividades.

Gestionar la innovación implica el compromiso de la alta dirección, la conformación de un equipo de trabajo integrado por personas con habilidades y experiencia que se encuentren en la capacidad de proponer nuevas ideas, las cuales se encargaran de desarrollar innovaciones para implementar nuevos procesos o mejorar los ya existentes, comenzando por corregir procesos que impliquen actividades diarias para luego pasar a los

más complejos. Este equipo debe estar en la capacidad de generar buenas prácticas y sinergias que contribuyan con el desarrollo de la innovación y el cumplimiento de la visión.

d) Dimensiones de gestión de innovación

Daft (2010) asevera que “las innovaciones se asimilan en una organización por medio de una serie de pasos o elementos. Para que un cambio se implemente con éxito, los gerentes deben asegurar de que cada elemento ocurra en la organización, si falta uno de ellos el proceso de cambio podría estar destinado al fracaso”, por lo que se plantea en cuatro dimensiones.

- **Necesidad.** Daft (2010) plantea que “las ideas por lo general no se consideran seriamente, a menos que haya una necesidad percibida de un cambio, esto ocurre cuando los gerentes ven una brecha entre el desempeño real y el deseado en la organización”. Los directivos tratan de establecer un sentido de urgencia, de manera que los demás comprendan la necesidad de cambio. La necesidad debe ser reconocida por la alta dirección, y la plana directiva los cuales deben buscar desarrollo de nuevas ideas, la cual se debe hacer de manera consensuada entre personas con ciertas habilidades y conocimientos que serán seleccionadas para que se encarguen de presentar nuevas alternativas de solución para problemas identificados en la organización, mediante una lluvia de ideas se puede llegar a localizar la mejor forma de mejorar procedimientos.

- **Adopción.** Daft (2010) considera que “la adopción ocurre cuando quienes toman las decisiones eligen seguir adelante con una idea propuesta. Los gerentes y los empleados claves necesitan estar de acuerdo para apoyar el cambio”. Identificado el problema a solucionar, habiendo conformado los equipos de trabajo y teniendo la idea de solución se debe tener la aprobación de la alta dirección y contar con los recursos económicos,

recursos humanos y recursos tecnológicos. Por consiguiente, la alta dirección es la primera que debe tomar conciencia de la necesidad de adoptar esta nueva idea planteada en un plan de mejora y el efecto hacia los subordinados llegara en forma de cascada.

- **Implementación.** Daft (2010) agrega que “la implementación ocurre cuando los miembros de la organización utilizan realmente una idea, una técnica o un comportamiento nuevo.” Esta fase es la más importante, ya que todo lo planificado se pondrá en marcha contando ya con los recursos, sensibilizar a los colaboradores también será importante para el momento de realizar las capacitaciones sobre el nuevo procedimiento o comportamiento institucional que se quiere implantar en la organización. Aquí es necesaria e imprescindible la participación de los líderes de la organización los cuales ayudaran a que se establezca y desarrolle la nueva idea.

- **Recursos.** Daft (2010) considera que “se requieren la energía y la actividad humana para producir un cambio”. El cambio no ocurre por sí solo; requiere tiempo y recursos, tanto para la creación como para la implementación de una nueva idea. Entre estos recursos se encuentran los económicos, tecnológicos y humanos. Teniendo la aprobación de la alta dirección para la implementación de la nueva idea los recursos, en esta etapa ya deben encontrarse listos.

e) Necesidad de gestionar

En el marco de la política nacional de modernización de la gestión pública al 2021, tal como se muestra en el Gráfico N° 03, el estado peruano se encuentra promoviendo e implementando sistemas articulados, accesibles y comprensibles para todos los ciudadanos. Buscando la revalorización del servidor público y la meritocracia en el aparato estatal; se pretende asegurar la eficacia de los procesos y la mejor atención de los servidores

al servicio del estado hacia la población basándose en el modelo de gestión para resultados con visión prospectiva.

Ahora bien, las políticas institucionales de todas las entidades del estado peruano, deben estar alineadas a la política de modernización, la cual cuenta con cinco pilares, tres ejes transversales y un proceso de gestión del cambio

Gráfico N° 03. Política de modernización del estado



Fuente: Secretaría de Gestión Pública – PCM

- ✓ Políticas, que busquen establecer como prioridades el cumplimiento de la visión, misión y valores institucionales alienados con las políticas del gobierno, tomando en consideración las necesidades y demandas de la comunidad universitaria (docentes, alumnos y servidores administrativos).
- ✓ El presupuesto, asignado por el gobierno central, recursos ordinarios y recursos directamente recaudados deben ser destinados y estar alineados con los objetivos estratégicos, acciones, metas y planes operativos; priorizando las necesidades que se tienen que cubrir, las cuales ya deberían encontrarse enmarcadas en los planes operativos.

- ✓ Gestión por procesos, enmarcado en la gestión de la calidad, mejora continua y plasmado en un mapa estratégico y cuadro de mando integral donde los procesos se encuentren documentados y aprobados para que sean entendidos y desarrollados dentro del sistema administrativo.

- ✓ Servicio civil meritocrático, las personas que laboran en la entidad son las piezas fundamentales y claves para alcanzar los objetivos institucionales, es por esto, que deben ser minuciosamente seleccionados e incorporados, visualizando en ellos, principalmente, las habilidades blandas que poseen y teniendo como base los perfiles de puestos y las competencias generales y específicas para la posición.

- ✓ Seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento; realizando una medición y diagnóstico de cómo se llevan a cabo los procesos, se logrará visualizar si se cumplen los plazos, formas y fondos de las actividades que se desarrollan, de encontrarse alguna falla o retraso este se debe corregir sobre la marcha y luego registrar el cambio para ya luego monitorear y así continuamente.

Del mismo modo, la gestión del desempeño y posterior evaluación a la que deben ser sometidos los colaboradores, contribuirá a identificar y dar solución a las dificultades que se pudieran estar presentando en el desarrollo de las funciones. De esta manera, de ser el caso, identificando el problema del bajo rendimiento se podrá optar por diversas alternativas, como brindar acompañamiento al colaborador, colocarlo en una nueva posición en la que podría destacar más o sentirse más a gusto o brindarle capacitación. También y muy importante es desarrollar un plan de actividades de integración.

En estas políticas deben sentarse las bases para implementar la Gestión de la innovación en la Universidad pública del Perú; así, en sus ejes transversales y la gestión del cambio, puede el líder tener herramientas para transformar la gestión hacia una donde se encuentre inmersa la calidad, mejora continua y el bienestar individual y colectivo de los colaboradores.

Según el Plan Operativo Institucional 2020 de la Universidad Nacional del Callao, universidad pública escogida para desarrollar la investigación, se detalla el Objetivo Estratégico Institucional 4. (OEI4) Promover una gestión institucional moderna transparente en la UNAC y acciones estratégicas institucionales, como se visualiza en la Tabla N° 02.

Tabla N° 02. Acciones estratégicas de la UNAC

Acción estratégica institucional		Indicador	
Código	Descripción	Código	Descripción
AEI.04.05	Gestión del talento humano fortalecida en la Universidad	Ind.4.5.1	Porcentaje de implementación del sistema de gestión de calidad
		Ind.4.5.2	Porcentaje de implementación de los productos establecidos en la reforma del Servicio Civil
		Ind.4.5.3	Índice de capacitación del personal mediante el PDP.
AEI.04.06	Gestión administrativa eficaz en el manejo de los recursos del pliego	Ind.4.6.1	Porcentaje de satisfacción en la encuesta de clima laboral.

Fuente: UNAC (2019)

f) Adoptando nuevas ideas

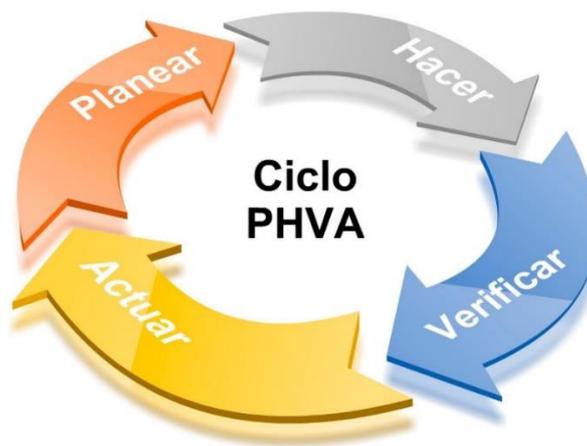
En este proceso de cambio, es necesario e imprescindible que la máxima autoridad de la entidad, guíe y se involucre en la adopción de nuevas ideas; en la conformación de equipos de innovación, para esto debe escoger entre los directivos, jefes y colaboradores a las personas con capacidades y habilidades desarrolladas en comunicación eficaz, trabajo en equipo, que sean empáticos, que gestionen el cambio y el

riesgo. Así también se debe identificar las posiciones y los recursos necesarios que contribuirán para alcanzar los objetivos institucionales.

g) Implementando el cambio

Entendiendo que la implementación del cambio, es una de las partes más difíciles, ya que se tendría que sensibilizar a todos los colaboradores y dar a conocer los beneficios que trae consigo la implementación de la mejora continua implementando nuevos procesos o mejorando los ya existentes; de manera que los colaboradores tendrán que asimilar y poner en práctica las nuevas propuestas; así como adaptarse, tener toda la buena voluntad y disposición que este cambio se dé, para el bienestar común y propio, para esto se podría implementar el ciclo PHVA y seguir la secuencia según muestra el Gráfico N° 04

Gráfico N° 04. Ciclo PHVA



Fuente: SIDEGES.Com

Una de las estrategias para la mejora continua en la organización es el ciclo PHVA (Planificar – Hacer – Verificar – Actuar), donde se busca identificar los problemas, proponer un plan de acción, verificar los resultados y actuar en función a los resultados obtenidos.

h) Recursos necesarios

Para implementar la gestión de la innovación se hace necesario que se asigne presupuesto para disponer de colaboradores que tengan habilidades y cumplan las competencias generales de la entidad y las competencias específicas de la posición, así como recursos materiales, recursos tecnológicos y de comunicación.

Se debe realizar gestión y consecuente evaluación de desempeño en la cual se pueda identificar claramente la necesidad o carencia que tiene cada colaborador, y de esta manera identificar a los potenciales colaboradores que estuviesen en la capacidad de asumir algún rol directivo; se tendría que elaborar un plan de desarrollo, así como el sinceramiento de sueldos en nuevas posiciones y el reconocimiento de bonificaciones y estímulos.

En el caso de requerir una convocatoria externa de personal, se deberá tener en cuenta los gastos y tiempo de adaptación que necesitará el nuevo colaborador para familiarizarse con su posición; así como también se deberá considerar como necesario capacitar al equipo encargado de realizar la selección en la importancia que tiene contar con un adecuado análisis y descripción de puestos, valoración de los mismos, estructura salarial; así los perfiles de los puestos deben describir las funciones y actividades, competencias generales y específicas de la posición que se requiere; así como la necesidad imperante de evaluar las habilidades blandas que debe poseer el colaborador que será incorporado a la entidad previamente de haber pasado por un proceso de inducción y periodo de prueba, donde se pueda verificar si el nuevo colaborador se adapta a los equipos de trabajo y cumple con los valores y cultura de la entidad.

De esta manera ir conformando equipos de trabajo sólidos, con capacidad innovadora y resolutiva en todas las áreas de trabajo.

2.3. Conceptual

El líder es la persona empoderada en su rol, con actitud siempre positiva, que gesta el bienestar y equilibrio emocional propio, de su equipo y de la organización; todo esto con el propósito de desenvolverse con éxito en el entorno en que se desarrolla. Utilizando diversos instrumentos que le permitan tomar decisiones en base a datos cuantificables, desarrollando habilidades blandas las cuales por el contacto diario las transmite a sus colaboradores mediante la retroalimentación que les brinda. Con capacidad para observar desde otra perspectiva los procesos que ya existen, que no funcionaron bien o desarrollando ideas para crearlos, en otras palabras, con capacidad para gestionar la innovación en él y en sus colaboradores con el propósito de hacer más ágiles los procesos, disminuir los costos e incrementar las ganancias.

Tomando el modelo de aprendizaje 70 20 10, el cual sostiene que la manera más efectiva de aprendizaje se produce cuando una persona dedica el 10% de su tiempo a cursos de formación ya sea en línea o presenciales, el 20% a aprender de otras personas como compañeros de trabajo, miembros del equipo al que pertenecen, mentores y el 70% de su aprendizaje lo obtienen trabajando, de allí la imperiosa necesidad de que un director o jefe de un determinado grupo de personas o equipos de trabajo sea un líder que tenga conocimientos sólidos, experiencia y capacidad de brindar retroalimentación óptima, que ayude en el preciso momento a corregir trabajos, conductas y actitudes de sus colaboradores.

La necesidad de innovar es cada vez mayor en un mundo globalizado, dinámico y complejo, solo innovando podemos asegurar el éxito y la permanencia de las organizaciones. El liderazgo es una pieza clave para introducirnos en gestión de innovación, para lo cual, sin dejar de lado los estudios y especialización pertinente, se debe desarrollar habilidades para impulsar y desarrollar una estrategia de innovación, bajo las condiciones exigibles en el siglo XXI.

Los líderes innovadores, respecto de su persona y organización, deben desarrollar habilidades blandas. Para gestionar la innovación debe saber dirigir equipos de trabajo, tener comunicación asertiva, y desarrollar una cultura innovadora. Los líderes innovadores serán los artífices para establecer estrategias alineadas con la misión, el propósito y cultura de la entidad, aprovechando oportunidades y pasando a la acción.

La innovación no requiere necesariamente de ideas grandes, sino servirse de una pequeña y transformarla en una grande, sabiendo que toda innovación es el resultado de visualizar una oportunidad o analizar un problema desde otras perspectivas. Visualización que permita solucionar principalmente dificultades del día a día y administrar de mejor manera los riesgos que se pudieran presentar para esto deben estar en la capacidad de reconocerlos, saber cómo se miden, como se evalúan, como se monitorean y como se comunican buscando principalmente minimizar costos.

2.4. Definición de términos básicos

- Adopción, Daft (2010) La adopción ocurre cuando quienes toman las decisiones eligen seguir adelante con una idea propuesta.
- Administración por objetivos: Robbins y Coulter (2018) Proceso que consiste en el establecimiento de metas consensuadas y en utilizar esas metas para evaluar el desempeño de los empleados.
- Agentes de cambio: un agente de cambio es aquella persona que propicia deliberadamente, o mediante su comportamiento, cambios en lo social, en lo cultural o en el comportamiento de los individuos (Ruiz 2012)
- Alta dirección: Se refiere a la persona o personas que gobiernan al más alto nivel una organización. Puede ser un director general, un gerente, un presidente, el consejo de administración, directores ejecutivos, socios directores, altos ejecutivos (ISO 9001:2015)

- Anglicismo: Palabra, expresión o giro precedentes de la lengua inglesa, que se usan en otro idioma. (RAE, 2019)
- Asertividad: Cualidad para ser asertivo (RAE, 2019)
- Asignación: cantidad señalada por sueldo o por otro concepto (RAE, 2019)
- Asociación: Conexión mental entre ideas, imágenes o representaciones, por su semejanza, contigüidad o contraste (RAE, 2019)
- Calidad: Robbins y Coulter (2018) capacidad de un producto o servicio para realizar de manera confiable lo que se supone debe hacer y satisfacer las expectativas del cliente.
- Competencias fundamentales: Robbins y Coulter (2018) las principales capacidades con que cuenta la organización para crear valor y que representan sus herramientas competitivas.
- Competitiva: Relacionado a la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores respecto a la calidad del producto.
- Comunicación: Robbins y Coulter (2018) transferencia y comprensión de significados
- Corregir: Disminuir, templar o moderar la actividad de algo (RAE, 2019)
- Creación de redes Dyer, et al (2011) Red de contactos amplia y diversa.
- Creatividad: Robbins y Coulter (2018) capacidad de combinar ideas de una manera única o establecer relaciones inusuales entre ideas.
- Crecimiento: acción u efecto de crecer (RAE, 2019)
- Cultura organizacional: Robbins y Coulter (2018) valores, principios y actitudes compartidos por los individuos de un país en particular, y que determinan su comportamiento y sus creencias respecto de lo que es importante.
- Cuestionar: controvertir un punto dudoso, proponiendo las razones, pruebas de una parte y otra parte (RAE, 2019)
- Diagnóstico: Acción o efecto de diagnóstica (RAE, 2019)
- Documentación: acción o efecto de documentar (RAE, 2019)
- Disruptivo: Que produce una interrupción súbita de algo.

- Estilo autocrático: Robbins y Coulter (2018) líder que impone métodos de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los empleados
- Estilo democrático: Robbins y Coulter (2018) líder que involucra a los empleados en la toma de decisiones, delega autoridad y utiliza la retroalimentación como una oportunidad para entrenar a los empleados.
- Estilo laissez-faire: Robbins y Coulter (2018) líder que permite que el grupo toma las decisiones y realice el trabajo de la forma que considere más conveniente.
- Estrategia: Robbins y Coulter (2018) planes que determinan cómo logrará la organización su propósito comercial, cómo competirá con éxito y cómo atraerá y satisfará a sus clientes para cumplir sus metas.
- Experiencia: Práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo (RAE, 2019)
- Formar: Preparar intelectual, moral o profesionalmente a una persona o a un grupo de personas (RAE, 2019)
- Formalizar: Revestir algo de los requisitos legales o procedimientos (RAE, 2019)
- Formular: Enunciar en términos claros y precisos una proposición, queja, denuncia (RAE, 2019)
- Habilidad: destreza o facilidad para desarrollar algunas actividades o tareas. (RAE, 2019)
- Innovación: Robbins y Coulter (2018) convertir ideas creativas en productos o métodos de trabajo útiles.
- Implementar: Poner en funcionamiento o aplicar métodos, medidas, etc, para llevar a cabo algo. (RAE, 2019)
- Implementación. Daft (2010) Ocurre cuando los miembros de la organización utilizan realmente una idea, una técnica o un comportamiento nuevo.
- Involucramiento: Robbins y Coulter (2018) cuando los empleados están conectados con sus trabajos y se sienten satisfechos y entusiasmados con su labor.

- Líder: Robbins y Coulter (2018) individuo que puede influir en los demás y que tiene autoridad administrativa.
- Liderazgo: Robbins y Coulter (2018) proceso de influir en un grupo para que alcance sus metas.
- Modelo de aprendizaje 70 20 10. Este modelo de aprendizaje sostiene que el aprendizaje efectivo se produce cuando una determinada persona dedica el 10% de su tiempo para educarse, llevar cursos de formación ya sea de forma virtual o presencial; el 20% lo utiliza para aprender de las exposiciones de otras personas como mentores, compañeros de trabajo o otros expositores y el 70% del tiempo lo utiliza adquiriendo experiencia participando en programas reales de formación diversas actividades y proyectos en los que las habilidades pueden ser adquiridas y desarrolladas.
- Método STAR. De las siglas en ingles que forman el acrónimo Situation (situaciones), Task (tarea), Action (acción) y Results (resultados) es una técnica que fue diseñada para evaluar comportamientos que evidencien en una entrevista si el entrevistado posee o no la competencia que se pretende evaluar.
- Necesidad: Daft (2010) Brecha entre el desempeño real y el deseado en la organización.
- Norma ISO 9001:2015. Al ser un instrumento robusto, es la base del Sistema de Gestión de la Calidad, su aplicabilidad se encuentra orientada a todo tipo de organización sea pública o privada. Es un instrumento que permite diseñar, implementar y certificar un sistema efectivo basado en procesos de Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) que va a hacer posible gestionar y mejorar la calidad de productos o servicios.
- Originalidad: Que sirve como modelo para hacer otro u otros iguales (RAE, 2019)
- Observar: Examinar atentamente (RAE, 2019)
- Pensamiento lego. Es la recopilación de una multitud de ideas de gran número de fuentes diferentes.
- Piloto: Modelo con carácter experimental (RAE, 2019)

- Política: Robbins y Coulter (2018) línea para la toma de decisiones.
- Planes: Robbins y Coulter (2018) documentos en los que se especifica cómo se lograrán las metas.
- Previsión: Acción de disponer lo conveniente para atender contingencias o necesidades previsibles (RAE, 2019)
- Procedimiento: Robbins y Coulter (2018) serie de pasos secuenciales que se utilizan para responder a un problema bien estructurado.
- Proceso. Conjunto de actividades ordenadas con la finalidad de lograr un objetivo
- Propiciar: Favorecer que algo acontezca o se realice (RAE, 2019)
- Razonamiento abductivo. Del latín abductio, (del cual “ab” desde lejos y “ducere” llevar) tipo de razonamiento a partir de la descripción de un hecho o fenómeno ofrece o llega a una hipótesis, la cual explica las posibles razones o motivos del hecho mediante las premisas obtenidas.
- Reconocimiento: Examinar algo o alguien para conocer su identidad, naturaleza y circunstancias (RAE, 2019)
- Recursos: conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad (RAE, 2019)
- Retroalimentación: Robbins y Coulter (2018) Grado en que la ejecución de las actividades laborales requeridas por el puesto permite que el individuo tenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño.
- Selección: Robbins y Coulter (2018) Análisis de los candidatos a un puesto de trabajo para asegurarse de contratar a los más adecuados.
- Sensibilizar. Hacer que una persona de la debida importancia a algo que se dice o se hace.
- Statu quo: estado del momento actual, está relacionado con el estado de los hechos o de las cosas.
- Sinergia: Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales. (RAE, 2019)

- Simplificación: Hacer más sencillo, más fácil o menos complicado algo (RAE, 2019)
- Supervisar: Ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros (RAE, 2019)
- Tiempo: oportunidad, ocasión o coyuntura para hacer algo (RAE, 2019)
- Ventaja competitiva: Robbins y Coulter (2018) aquello que distingue a una organización respecto de todas las demás; su sello distintivo
- Visualizar: Formar en la mente una imagen de un concepto abstracto (RAE, 2019)

III. HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

El liderazgo se encuentra relacionado con la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú.

3.1.2. Hipótesis específicas

- a) El liderazgo en su dimensión asociación, se encuentra relacionado con la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú.
- b) El liderazgo en su dimensión cuestionamiento, se encuentra relacionado con la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú.
- c) El liderazgo en su dimensión observación, se encuentra relacionado con la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú.
- d) El liderazgo en su dimensión creación de redes, se encuentra relacionado con la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú.

3.2. Definición conceptual de variables

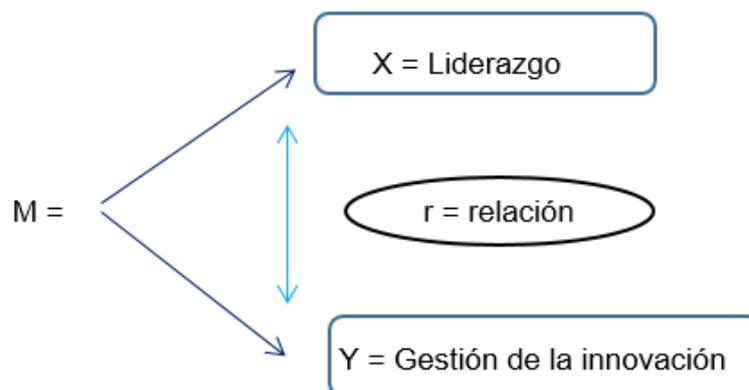
Variable X: Liderazgo

Maxwel (2017) citando a Dwight Eisenhower sostiene que para ser un líder un hombre de tener seguidores y para tener seguidores un hombre debe contar con la confianza de éstos. De ahí que la suprema calidad de un líder es incuestionablemente la integridad.

Variable Y: Gestión de innovación

Van de Ven (1986) la gestión de innovación puede ser definida como la creación de precondiciones que promueven la creatividad humana a través de reglas y estructuras formales, esto desde la perspectiva de las capacidades.

Gráfico N° 05. Definición de variables



Donde:

X = Liderazgo

Y = Gestión de la innovación

M = Muestra

r = relación entre las variables

3.2.1. Operacionalización de variables

Tabla N° 03. Operacionalización de variable liderazgo

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Índices	Método	Técnica
L I D E R A Z G O	Maxwel (2017) citando a Dwight Eisenhower sostiene que para ser un líder un hombre de tener seguidores y para tener seguidores un hombre debe contar con la confianza de éstos. De ahí que la suprema calidad de un líder es incuestionablemente la integridad.	Asociación	Prever	X1: % de planificación de escenarios futuros	Totalmente De acuerdo (5) De acuerdo (4) Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo (3) En desacuerdo (2) Totalmente en desacuerdo (1)	Encuesta Grupo Focal Entrevista
			Crear	X2: % de efectividad de nuevas técnicas, procedimientos y estrategias para desarrollar de manera efectiva el trabajo		
			Originalidad	X3: % de originalidad en decisiones		
			Retroalimentar	X4: Número de veces que recibe retroalimentación		
			Disrupción	X5: Número de cambios positivos en el equipo		
		Cuestionamiento	Formular	X6: Número de indagaciones para formular alternativas de solución		
			Valor	X7: % de veces que se propician valores		
			Diagnosticar	X8: Número de veces sometido a evaluaciones de desempeño		
			Comunicar	X9: % de veces que recibe comunicación asertiva		
		Observación	Reconocer	X10: Número de reconocimientos recibidos		
			Visualizar	X11: Número de veces que observa el trabajo realizado		
			Sinergia	X12: Número de veces que se promueve la colaboración y los equipos de trabajo		
			Ideas	X13: Número de ideas novedosas implementadas		
			Simplificar	X14: Número de procedimiento simplificados		
		Creación de Redes	Colaborar	X15: Numero de colaboraciones recibidas		
			Relacionar	X16: Número de reuniones de trabajo planificadas		
			Involucrar	X17: Número de reuniones de integración		
			Experiencia	X18: Número de veces que recibe retroalimentación de un experto		
			Asertividad	X19: Número de medios asertivos de comunicación		
			Piloto	X20: Número de proyectos pilotos implementados		

Tabla N° 04. Operacionalización de variable gestión de innovación

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Índices	Método	Técnica
G E S T I Ó N D E I N N O V A C I Ó N	Van de Ven (1986) la gestión de innovación puede ser definida como la creación de precondiciones que promueven la creatividad humana a través de reglas y estructuras formales, esto desde la perspectiva de las capacidades.	Necesidad	Crecimiento	Y1: Número de procedimientos mejorados	Totalmente De acuerdo (5) De acuerdo (4) Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo (3) En desacuerdo (2) Totalmente en desacuerdo (1)	Encuesta Grupo Focal Entrevista
			Supervisión	Y2: Número de correcciones efectuadas a los procesos		
			Equipos	Y3: Número de equipos conformados		
			Calidad	Y4: Número de normas de calidad implementadas		
			Diagnostico	Y5: Número de evaluaciones de cultura y clima organizacional		
		Adopción	Agentes de cambio	Y6: % del principal artífice del cambio para mejorar la gestión		
			Formalización	Y7: Número de procesos debidamente documentados		
			Asignación	Y8: % de presupuesto asignado para los colaboradores		
			Políticas	Y9: Número de política de innovación implementadas		
			Tiempos	Y10: % de plazos establecidos que se cumplen en el desarrollo de actividades		
		Implementación	Visualización	Y11: Número de planes de acción aprobados		
			Sinergia	Y12: Número de capacitaciones recibidas de gestión de la innovación		
			Estandarización	Y13: Número de formatos estandarizados para documentos		
			Simplificación	Y14: Número de planes implementados para observar funcionalidad de proceso o servicio nuevo o mejorado		
			Corrección	Y15: Numero de procedimientos corregidos		
		Recursos	Retroalimentar	Y16: Número de veces que recibe retroalimentación		
			Formar	Y17: % de colaboradores que se le asigna funciones en base a conocimientos y experiencia		
			Recursos económicos	Y18: % de utilización de los recursos económicos		
			Recursos Tecnológicos	Y19: % de recursos tecnológicos con los que cuenta		
			Tiempo	Y20: % de calidad e tiempo		

IV. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1. Tipo y diseño de investigación

4.1.1. Tipo de investigación

La investigación que se plantea es de tipo aplicada en un nivel correlacional

4.1.2. Diseño de investigación

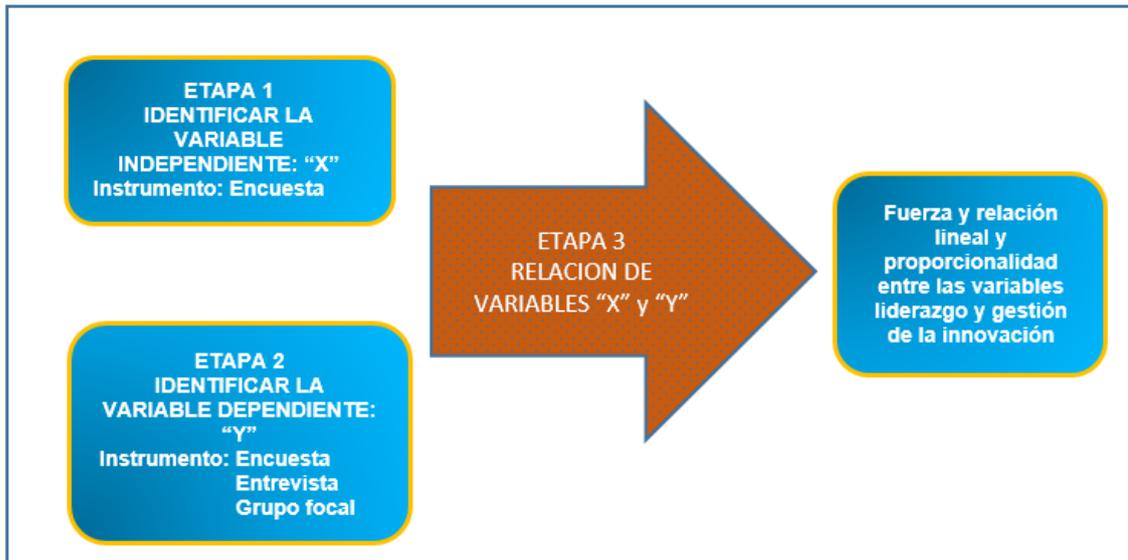
El diseño es no experimental y se considera tres son las etapas que se consideran para la investigación.

En la etapa primera, se identifica la variable X y se utiliza como instrumento para la recolección de datos la entrevista a los colaboradores de la Dirección General de Administración y sus oficinas jerárquicamente dependientes.

En la etapa segunda, se identifica la variable Y, para lo cual se utiliza como instrumento para recolectar los datos la entrevista a los colaboradores de la Dirección General de Administración y sus oficinas jerárquicamente dependientes.

En la etapa tercera, se relacionan la variable independiente: liderazgo con la variable dependiente: gestión de la innovación y se correlacionan utilizando el SPSS 23 para obtener la hipótesis.

Gráfico N° 06. Diseño de la investigación



4.2. Método de investigación.

El método en el que se desarrolla es de enfoque mixto, cuantitativo y cualitativo.

4.3. Población y muestra.

4.3.1. Población

La población estará conformada por 66 colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Pública del Perú

4.3.2. Muestra

Para realizar el cálculo del tamaño de la muestra conociendo el tamaño de la población, se aplicó la siguiente fórmula Fisher & Navarro (1997):

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{66 * (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}{(0.05)^2 * (66 - 1) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)} = 56,4488 = 57$$

Donde:

n	=	Tamaño de la muestra
p	=	Variable positiva: 50%
N	=	Tamaño de la población
Z	=	Nivel de confianza: 1.96
Q	=	Variable negativa: 50%
d	=	Precisión o error: 5%

4.4. Lugar de estudio y periodo desarrollado

La investigación se desarrolla en la Dirección General de Administración y sus oficinas jerárquicamente dependientes de la Universidad Pública del Perú, con sede en la provincia constitucional del Callao, en el periodo 2019.

El periodo en que se desarrolla la investigación es desde febrero a diciembre del 2019.

4.5. Técnicas e instrumentos para la recolección de la información.

4.5.1. Técnicas

Las técnicas que se emplean en la presente investigación para recolectar los datos y triangular los resultados son la entrevista a profundidad, el grupo focal y dos cuestionarios:

La entrevista a profundidad, se realiza mediante la conversación cara a cara, entre el entrevistador y el entrevistado para obtener información relevante sobre la investigación.

El grupo focal, mediante una entrevista grupal dirigida por la investigadora y a través de preguntas estructuradas se busca la interacción de los participantes como método para generar información.

El cuestionario, mediante el cual se recopilará datos mediante la escala de Likert para posteriormente procesarlos.

4.5.2. Instrumentos

Los instrumentos que se emplean son cuatro cuestionarios de preguntas elaborados en función del objeto de la investigación. Cada uno con 20 preguntas. Donde participan 57 colaboradores de la Dirección General de Administración, los cuales se describen:

Instrumento N° 01: Cuestionario 1

Denominación : Encuesta a colaboradores de la Dirección General de Administración y sus oficinas jerárquicamente dependientes para conocer el nivel de liderazgo de los directores.

Autor : investigadora

Año : 2019

Objetivo : conocer el nivel de liderazgo de directores

Tiempo de duración: 15 minutos

Preguntas : 20

Dimensiones que se evalúan: Asociación, cuestionamiento, observación y creación de redes.

Se visualiza en el Anexo N° 02

Instrumento N° 02: Cuestionario 2

Denominación : Encuesta a colaboradores de la Dirección General de Administración y sus oficinas jerárquicamente dependientes para conocer cómo se desarrolla la gestión de la innovación.

Autor : investigadora

Año : 2019
Objetivo : conocer la gestión de la innovación
Tiempo de duración: 15 minutos
Preguntas : 20
Dimensiones que se evalúan: Necesidad, adopción, implementación y recursos.
Se visualiza en el Anexo N° 03

Instrumento N° 03: Cuestionario 3 para la entrevista

Denominación : Entrevista a Directores de la DIGA sobre gestión de la innovación de los directores.
Autor : investigadora
Año : 2019
Objetivo : conocer el nivel de innovación
Tiempo de duración: 30 minutos
Preguntas : 25
Dimensiones que se evalúan: asociación, cuestionamiento, observación, creación de redes, necesidad, adopción, implementación y recursos.
Se visualiza en el Anexo N° 05

Instrumento N° 04: Cuestionario 4 para Grupo focal

Denominación : Entrevista a colaboradores de la DIGA para conocer el liderazgo y gestión de la innovación de los directores.
Autor : investigadora
Año : 2019
Objetivo : conocer el nivel de liderazgo e innovación
Tiempo de duración: 40 minutos
Preguntas : 20
Dimensiones que se evalúan: asociación, cuestionamiento, observación, creación de redes, necesidad, adopción, implementación y recursos.
Se visualiza en el Anexo N° 06

4.6. Análisis y procesamiento de datos.

Para el análisis se considera la estadística descriptiva y la estadística inferencial; posteriormente de la información obtenida de los cuestionarios con 20 preguntas en escala de Likert planteada en cuatro dimensiones respectivamente, para la variable liderazgo: asociación, cuestionamiento, observación y creación de redes y para la variable gestión de la innovación planteada también con cuatro dimensiones: necesidad, adopción, implementación y recurso; se procesan los datos en el SPSS versión 23 mediante el cual se realizó la prueba de confiabilidad del instrumento se realiza mediante el Alfa de Cronbach como se muestra en las Tablas N° 05 y 06, y los gráficos de barras.

Se utiliza el método estadístico Ro Spearman. Hernández, et al (2010) indica sobre el método estadístico que el coeficiente de correlación Spearman, ρ es una medida de correlación (asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas. Para calcular " ρ " los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden.

Tabla N° 05. Alfa de Cronbach – Liderazgo

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,936	02

Tabla N° 06. Alfa de Cronbach – Gestión de la innovación

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,971	02

A. Análisis de la encuesta liderazgo

Respecto a la pregunta 1, el 38,60% que es la mayoría **está de acuerdo** en opinar que **el director desarrolla una visión prospectiva y evalúa la consecuencia de sus acciones, avizorando posibles escenarios futuros.**

Respecto a la pregunta 2, el 47,37% que es la mayoría **está en desacuerdo** al opinar que **el director desarrolla creatividad generando nuevas técnicas, procedimientos y estrategias para desarrollar de manera efectiva el trabajo.**

Respecto a la pregunta 3, el 38,60% que es la mayoría **está en desacuerdo** al opinar que **el director desarrolla originalidad tomando decisiones inusuales que le impactan para bien.**

Respecto a la pregunta 4, el 45,61% que es la mayoría **está en desacuerdo** al opinar que **el director realiza retroalimentación solicitando la opinión de los colaboradores y brindándole la de él.**

Respecto a la pregunta 5, el 50,88% que es la mayoría **está en desacuerdo** al opinar que **el director asignado a su oficina no es disruptivo, ni moldea las capacidades del equipo de trabajo haciéndolo más efectivo.**

Respecto a la pregunta 6, el 38,60% que es la mayoría **está en desacuerdo** al opinar que **el director de su dependencia desarrolla una adecuada formulación de preguntas cuando se presentan situaciones problemáticas.**

Respecto a la pregunta 7, el 36,84% que es la mayoría **está en desacuerdo** al opinar que **el director de su oficina propicia el respeto y la confianza entre los trabajadores.**

Respecto a la pregunta 8, el 49,12% que es la mayoría **está en desacuerdo** al opinar que **el director no realiza evaluaciones de desempeño como diagnóstico para tener una base para la toma de decisiones.**

Respecto a la pregunta 9, el 45,61% que es la mayoría **está en desacuerdo** al opinar que **el director desarrolla una comunicación asertiva con los trabajadores a su cargo.**

Respecto a la pregunta 10, el 43,86% que es la mayoría **está en desacuerdo** al opinar que **el director reconoce y agradece cuando un colaborador desarrolla y hace bien su trabajo, siendo esta una forma de motivación.**

Respecto a la pregunta 11, el 43,86% que es la mayoría **está en desacuerdo** al opinar que **el director visualiza lo que acontece a su alrededor, observando cómo se brinda la atención a los usuarios de la oficina, supervisando los procedimientos.**

Respecto a la pregunta 12, el 43,86% que es la mayoría **está en desacuerdo** al opinar que **el director promueve la colaboración y los equipos de trabajo.**

Respecto a la pregunta 13, el 33,33% que es la mayoría **está en desacuerdo** al opinar que **el director desarrolla ideas novedosas para hacer más ágil el trabajo.**

Respecto a la pregunta 14, el 42,11% que es la mayoría **está en desacuerdo** al opinar que **el director ha simplificado algún procedimiento en la oficina haciéndolo más efectivo.**

Respecto a la pregunta 15, el 47,37% que es la mayoría **está en desacuerdo** al opinar que **el director colabora con el trabajo de la oficina de ser necesario.**

Respecto a la pregunta 16, el 52,63% que es la mayoría **está en desacuerdo** al opinar que **en la Dirección General de Administración se propician reuniones de confraternidad entre los trabajadores de sus direcciones y de las oficinas jerárquicamente dependientes.**

Respecto a la pregunta 17, el 59,65% que es la mayoría **está en desacuerdo** al opinar que **en la Dirección General de Administración se desarrollan planes de integración, desarrollo y capacitación.**

Respecto a la pregunta 18, el 57,89% que es la mayoría **está en desacuerdo** al opinar que **en la Dirección General de Administración se cuenta con expertos que puedan aportar conocimientos y habilidades a los trabajadores.**

Respecto a la pregunta 19, el 59,65% que es la mayoría **está en desacuerdo** al opinar que **en la Dirección General de Administración existe una comunicación asertiva entre las diferentes dependencias**

Respecto a la pregunta 20, el 54,39% que es la mayoría **está en desacuerdo** al opinar que **en la Dirección General de Administración se ha implementado algún proyecto piloto para mejorar los procesos.**

B. Análisis de la encuesta gestión de la innovación

Respecto a la pregunta 1, el 49,10% que es la mayoría se encuentra **totalmente en desacuerdo** cuando opina que en los últimos dos años se ha mejorado algún procedimiento dentro de la dependencia donde labora.

Respecto a la pregunta 2, el 42,10% que es la mayoría se encuentra **totalmente en desacuerdo** al opinar que **el director revisa los procesos que se desarrollan en la dependencia y de encontrar alguna falla la corrige.**

Respecto a la pregunta 3, el 43,90% que es la mayoría **está en totalmente en desacuerdo** al momento de emitir opinión sobre **la existencia de un equipo que se encargue de gestionar la innovación.**

Respecto a la pregunta 4, el 47,40% que es la mayoría **está en desacuerdo** al opinar que **se ha implementado alguna técnica o norma básica de calidad para desarrollar de manera efectiva las labores en la dependencia donde brinda servicios.**

Respecto a la pregunta 5, el 52,60% que es la mayoría se encuentra en **desacuerdo** al opinar que **ha sido sometido a evaluaciones para medir el clima organizacional y la cultura laboral.**

Respecto a la pregunta 6, el 43,90% que es la mayoría **está totalmente en desacuerdo** al opinar que **los colaboradores son los principales artífices del cambio para mejorar la gestión.**

Respecto a la pregunta 7, el 43,90% que es la mayoría **está en totalmente en desacuerdo** al opinar que **los procesos que se llevan a cabo en la oficina se encuentran debidamente documentados para que cualquier colaborador lo pueda entender.**

Respecto a la pregunta 8, el 35,10% que es la mayoría **está de acuerdo** al opinar que **la entidad cuenta con presupuesto para mejorar las bonificaciones, incentivos y beneficios para los trabajadores.**

Respecto a la pregunta 9, el 40,40% que es la mayoría **está totalmente en desacuerdo** al opinar que **se han establecido una política de innovación en la Dirección General de Administración.**

Respecto a la pregunta 10, el 38,60% que es la mayoría **está totalmente en desacuerdo** al opinar que **los plazos para realizar procedimientos y trámites en la dependencia se cumplen.**

Respecto a la pregunta 11, el 38,60% que es la mayoría **está totalmente en desacuerdo** al opinar que **existe un plan para cumplir con los objetivos de la dependencia donde desarrolla sus funciones.**

Respecto a la pregunta 12, el 42,10% manifiesta que se encuentra totalmente en desacuerdo y el 42,10% también confiesan que se encuentra en desacuerdo al aseverar que **ha recibido algún tipo de capacitación sobre temas para gestionar la innovación.**

Respecto a la pregunta 13, el 40,40% que es la mayoría **está totalmente en desacuerdo** al opinar que **en la oficina de labora se utilizan formatos únicos estandarizados para documentos oficiales.**

Respecto a la pregunta 14, el 38,60% que es la mayoría se encuentra **totalmente en desacuerdo** al opinar que **en la oficina donde labora se ha implementado algún plan piloto para observar la funcionalidad de algún proceso o servicio nuevo o mejorado.**

Respecto a la pregunta 15, el 49,10% que es la mayoría **está totalmente en desacuerdo** al opinar que **de existir algún error en los procedimientos**

se corrige sobre la marcha y se documenta para no volver a cometer el error.

Respecto a la pregunta 16, el 42,10% que es la mayoría **está totalmente en desacuerdo** al opinar que **en la comunicación que se desarrolla con el director se comparte observaciones, preocupaciones, sugerencias sobre el trabajo a desarrollar.**

Respecto a la pregunta 17, el 42,10% que es la mayoría **está totalmente en desacuerdo** al opinar que **se evalúan los conocimientos y la experiencia de cada colaborador para asignarle funciones en su oficina.**

Respecto a la pregunta 18, el 43,90% que es la mayoría **está totalmente en desacuerdo** al opinar que **los recursos económicos son utilizados para el logro de los objetivos en su dependencia.**

Respecto a la pregunta 19, el 42,10% que es la mayoría **está totalmente en desacuerdo** al opinar que **cuentan con los necesarios recursos tecnológicos para desarrollar sus funciones.**

Respecto a la pregunta 20, el 43,90% que es la mayoría **está totalmente en desacuerdo** al opinar que **el tiempo para desarrollar sus funciones diarias es adecuado y no deja nada pendiente.**

C. Análisis de la entrevista

En el caso de los entrevistados se puede apreciar que en mayoría ya han ocupado cargos de jefaturas antes de ser directores y que cuentan con más de veinte años de servicios en el sector público, pero aun así desconocen sobre temas de liderazgo e innovación, en la práctica desarrollan algunas habilidades fundamentales para propiciarla; dentro de la experiencia que

manifiestan tener y desarrollar se aprecia que poseen pocas habilidades blandas propias de un líder, además en la práctica, por lo que describen y por lo que se visualiza, en mayoría los procedimientos no se han visto mejorados y en lo que respecta a formación de equipos de trabajo no conciben el concepto claro, se suma a esto la falta de confianza en sus colaboradores y el control que ejercer sobre ellos.

D. Análisis de grupo focal

En el caso de los participantes en el grupo focal, han logrado dar una verdadera información acerca de cómo es el día a día de la gestión, se logra saber que son pocos los directores que demuestran habilidades de liderazgo y que en la gestión diaria sólo cumplen con sus funciones y actividades establecidas; no se desarrolla retroalimentación entre los directores y los colaboradores, falta motivación tanto intrínseca como extrínseca para que el personal desarrolle su trabajo y tenga mayor estabilidad económica y emocional. Se aprecia que hay disconformidad con los estilos de liderazgo que se presentan desde que el director no saluda al ingresar a la oficina hasta que sienten que su opinión técnica al momento de desempeñar sus funciones no es tomada en cuenta, ya que la mayoría de los colaboradores entrevistados tienen experiencia en temas de gestión y presentan aportes interesantes para el desarrollo de las labores. También manifiestan que no se les ofreció algún tipo de inducción al momento que ingresaron a laborar, así como tampoco niegan la existencia de algún tipo de programa de integración laboral, no existe un plan para el desarrollo de personas, tampoco existe programas de sucesión y línea de carrera ni ascensos, no existe un plan de capacitación y desarrollo de personas, no se promueven los equipos de trabajo y no se tiene a una persona experimentada de la cual se pueda aprender y les pueda brindar una adecuada retroalimentación.

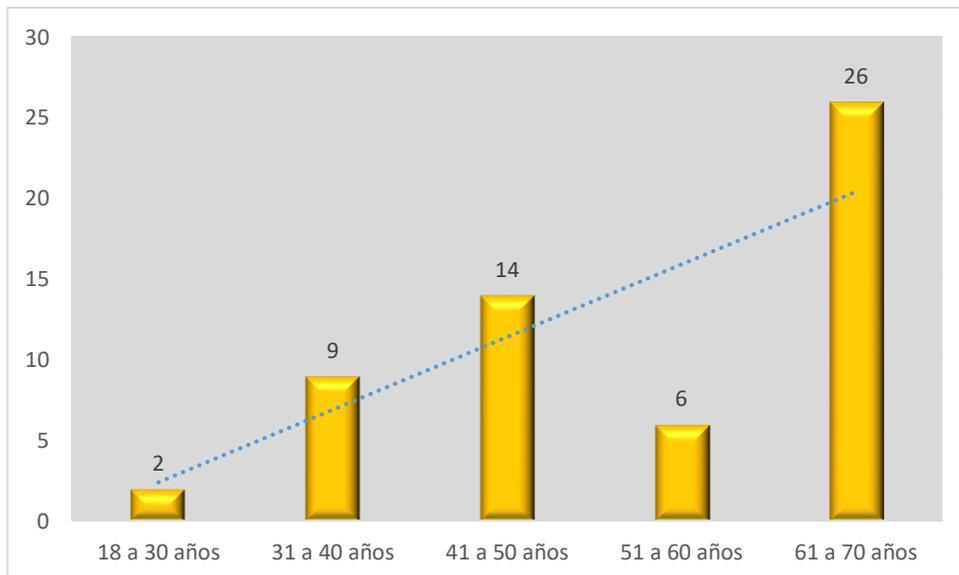
V. RESULTADOS

5.1. Resultados descriptivos

Tabla N° 07. Rango de Edades de los colaboradores DIGA

EDADES	N° colaboradores	TOTAL
18 a 30 años	2	
31 a 40 años	9	
41 a 50 años	14	
51 a 60 años	6	
61 a 70 años	26	
		57

Gráfico N° 07. Nivel de edades de los colaboradores DIGA

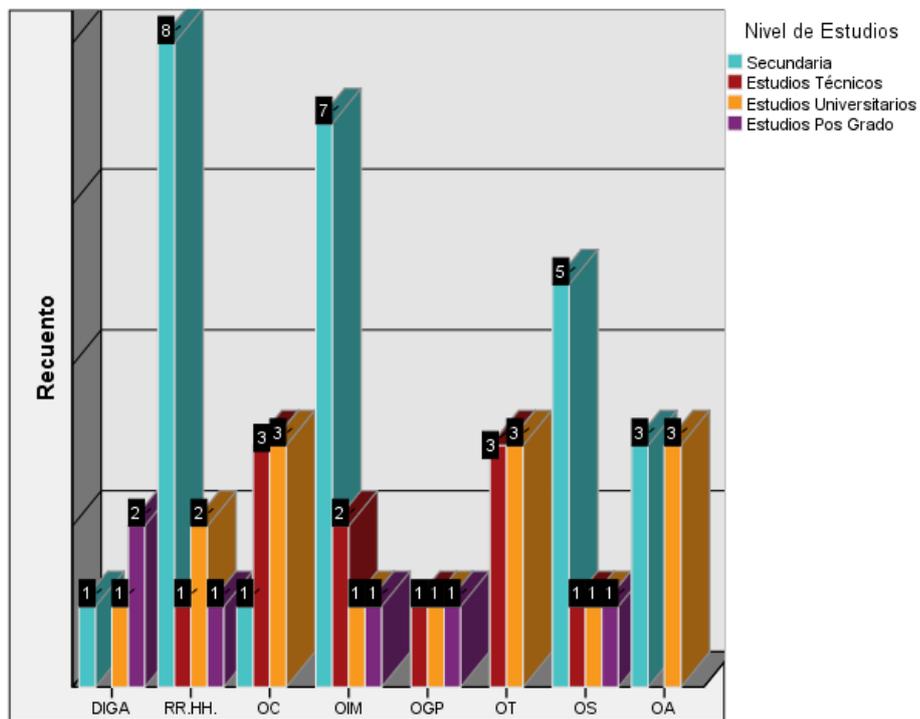


Se observa en la Tabla N° 07 y Gráfico N° 07 que, en mayoría 26 de los colaboradores que la laboran en la Dirección General de Administración se encuentran en el rango de edades entre 61 a 70 años, seguido por 14 trabajadores que se colocan en el rango entre 41 a 50 años, 9 personas en el rango de 31 a 40 años, 6 servidores entre los 51 a 60 años y 2 entre 18 a 30 años.

Tabla N° 08. Niveles de estudios de los colaboradores por dependencias

		Nivel de Estudios				Total
		Secundaria	Estudios Técnicos	Estudios Universitarios	Estudios Pos Grado	
Dependencia donde labora	DIGA	1	0	1	2	4
	RR.HH.	8	1	2	1	12
	OC	1	3	3	0	7
	OIM	7	2	1	1	11
	OGP	0	1	1	1	3
	OT	0	3	3	0	6
	OS	5	1	1	1	8
	OA	3	0	3	0	6
Total	25	11	15	6	57	

Gráfico N° 08. Nivel de estudios de los colaboradores por dependencias

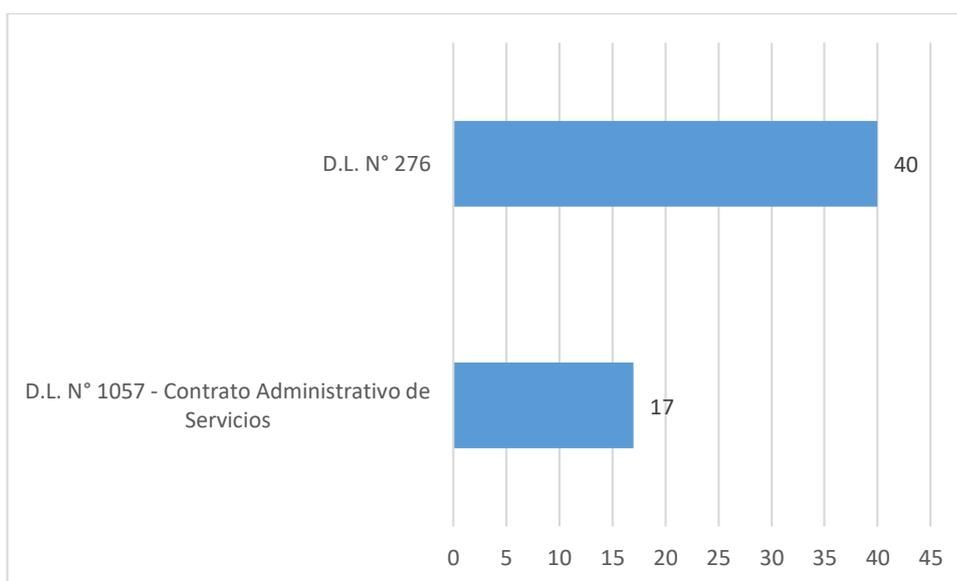


Se visualiza en la Tabla N° 08 y Gráfico N° 08 que, en mayoría 25 servidores administrativos cuentan con estudios a nivel secundario, seguido por 15 colaboradores con estudios universitarios, 11 personas con estudios técnicos y 6 trabajadores ostentan estudios de pos grado, los cuales son los encargados de desarrollar funciones en la Dirección General de Administración.

Tabla N° 09. Distribución de colaboradores por régimen laboral

REGIMEN LABORAL	N° SERVIDORES D.L. N° 276	N° SERVIDORES D.L. 1057	TOTAL
COLABORADORES	40	17	57
TOTAL			57

Gráfico N° 09. Niveles del régimen laboral

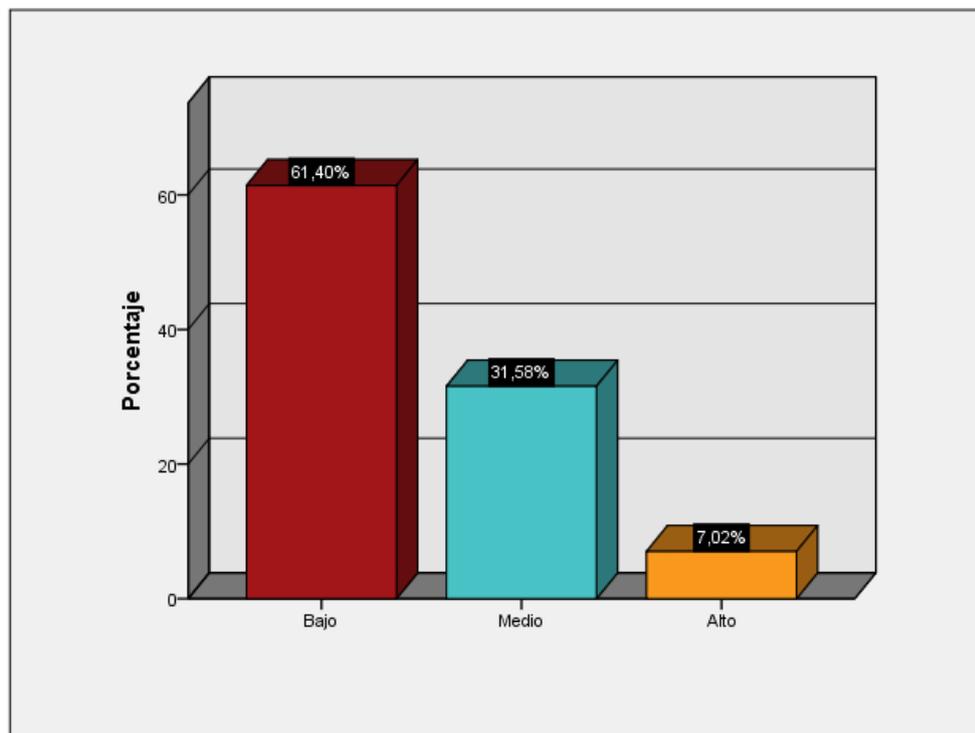


Como se puede apreciar en la Tabla N° 09 y el Gráfico N° 09 el número de colaboradores que laboran bajo la normatividad del Decreto Legislativo N° 276 entre personas nombradas y contratadas alcanza a 40 trabajadores; en tanto los colaboradores que laboran bajo el régimen del Decreto Legislativo N° 1057 Contrato Administrativo de Servicio alcanza a 17 personas.

Tabla N° 10. Distribución y frecuencia de la variable liderazgo

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (f)
Alto	4	7,8
Medio	18	31,6
Bajo	35	61,4
Total	57	100,00

Gráfico N° 10. Niveles de distribución de la variable liderazgo

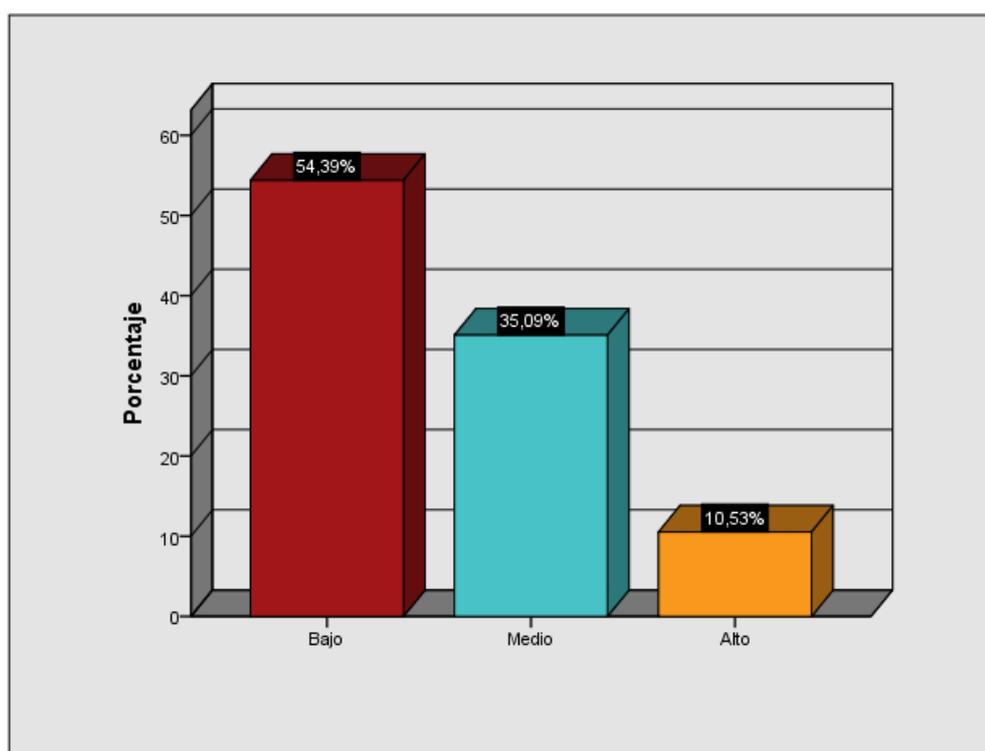


De los resultados obtenidos se observa en la Tabla N° 10 y Gráfico N° 10 que 35 colaboradores manifiestan que el liderazgo que se practica de la Dirección General de Administración y sus oficinas jerárquicamente dependientes es bajo, en tanto 18 trabajadores observan que es medio y 04 servidores administrativos que es alto.

Tabla N° 11. Distribución y frecuencia de la dimensión asociación

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (f)
Alto	6	10,5
Medio	20	35,1
Bajo	31	54,4
Total	57	100,00

Gráfico N° 11. Niveles de distribución de la dimensión asociación

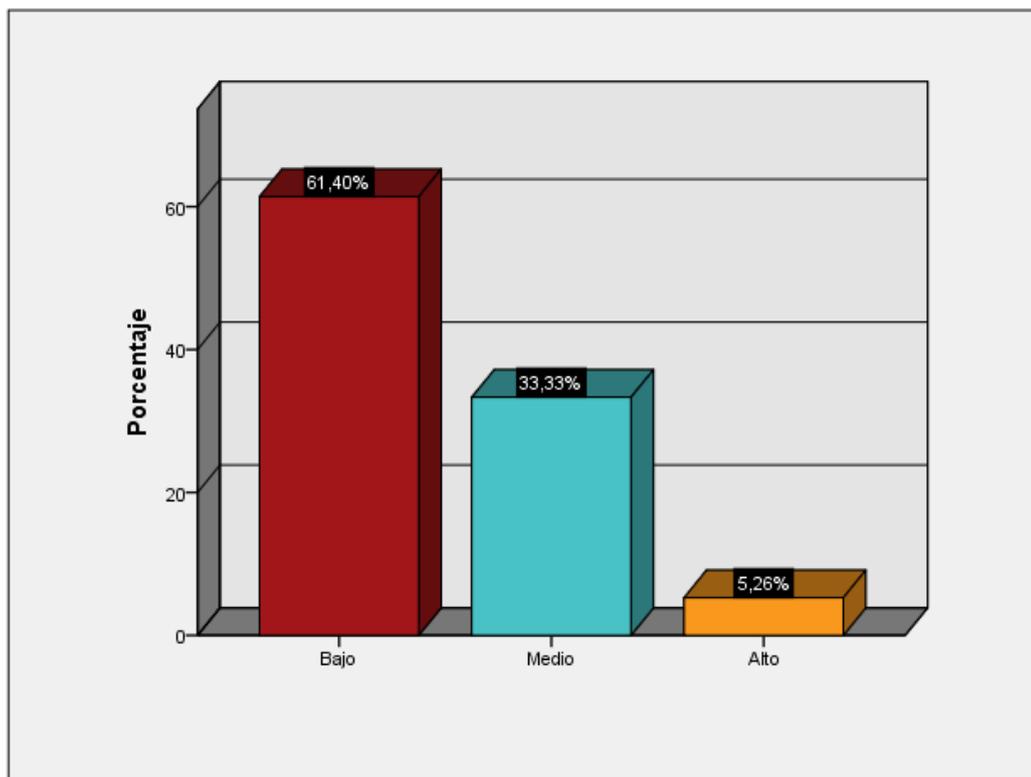


Los resultados nos indican, como se puede observar en la Tabla y Gráfico N° 11 que, 31 de los colaboradores manifiestan que la asociación que se practica de la Dirección General de Administración y sus oficinas jerárquicamente dependientes es baja, en tanto 20 trabajadores observan que es media y 06 servidores administrativos que es alta.

Tabla N° 12. Distribución y frecuencia de la dimensión cuestionamiento

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (f)
Alto	3	5,3
Medio	19	33,3
Bajo	35	61,4
Total	57	100,00

Gráfico N° 12. Niveles de distribución de la dimensión cuestionamiento

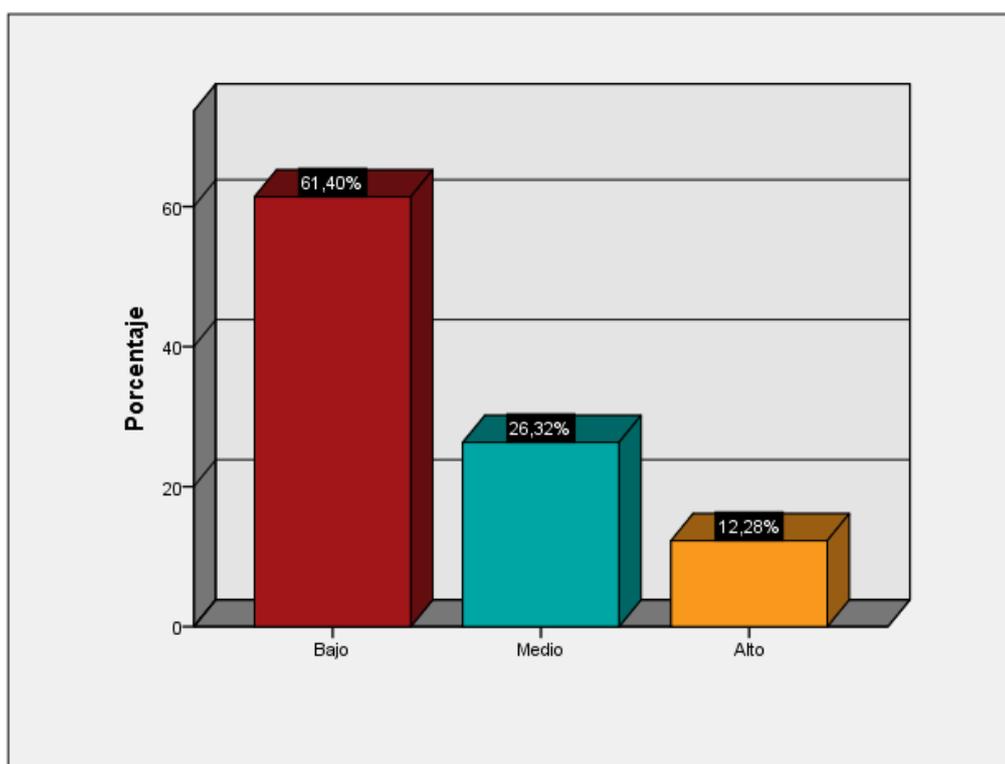


Los resultados nos indican como se visualiza en la Tabla y el Gráfico N° 12 que 35 de los colaboradores manifiestan que el cuestionamiento que se practica de la Dirección General de Administración y sus oficinas jerárquicamente dependientes es bajo, en tanto 19 trabajadores observan que es media y 03 servidores administrativos que es alta.

Tabla N° 13. Distribución y frecuencia de la dimensión observación

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (f)
Alto	7	12,3
Medio	15	26,3
Bajo	35	61,4
Total	57	100,00

Gráfico N° 13. Niveles de distribución de la dimensión observación

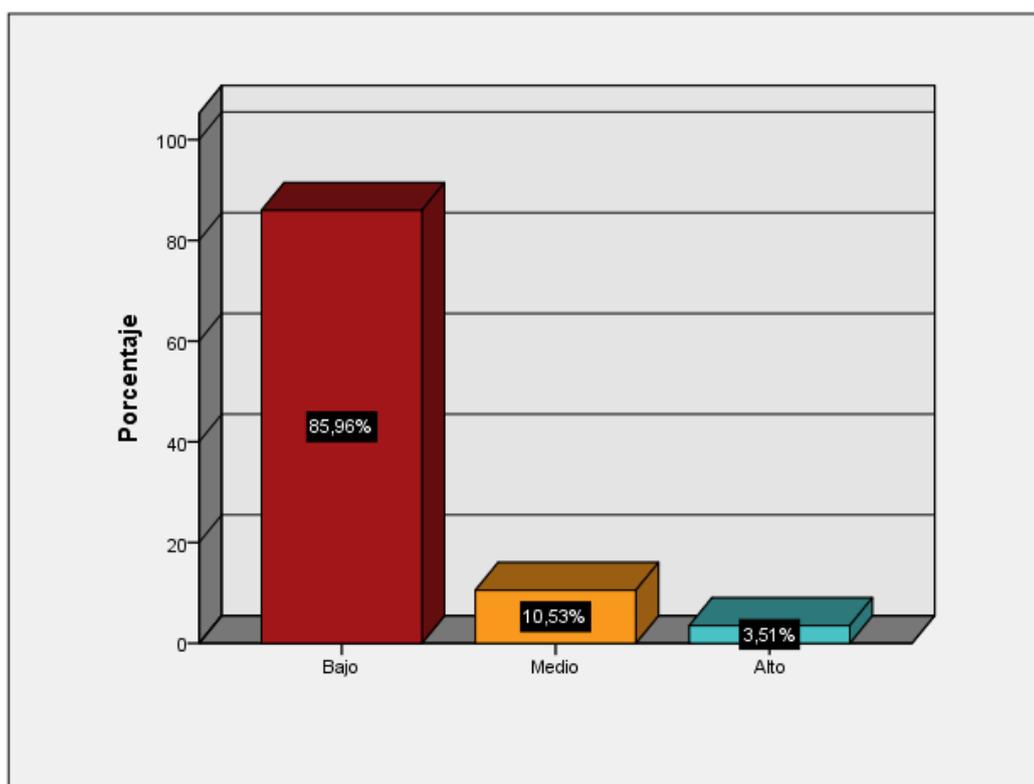


Los resultados que se aprecian en la Tabla y Gráfico N° 13 indican que 35 de los colaboradores manifiestan que la observación que se practica de la Dirección General de Administración y sus oficinas jerárquicamente dependientes es bajo, en tanto 15 trabajadores observan que es media y 07 servidores administrativos que es alta.

Tabla N° 14. Distribución y frecuencia de la dimensión creación de redes

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (f)
Alto	2	3,5
Medio	6	10,5
Bajo	49	86,0
Total	57	100,00

Gráfico N° 14. Niveles de distribución de la dimensión creación de redes

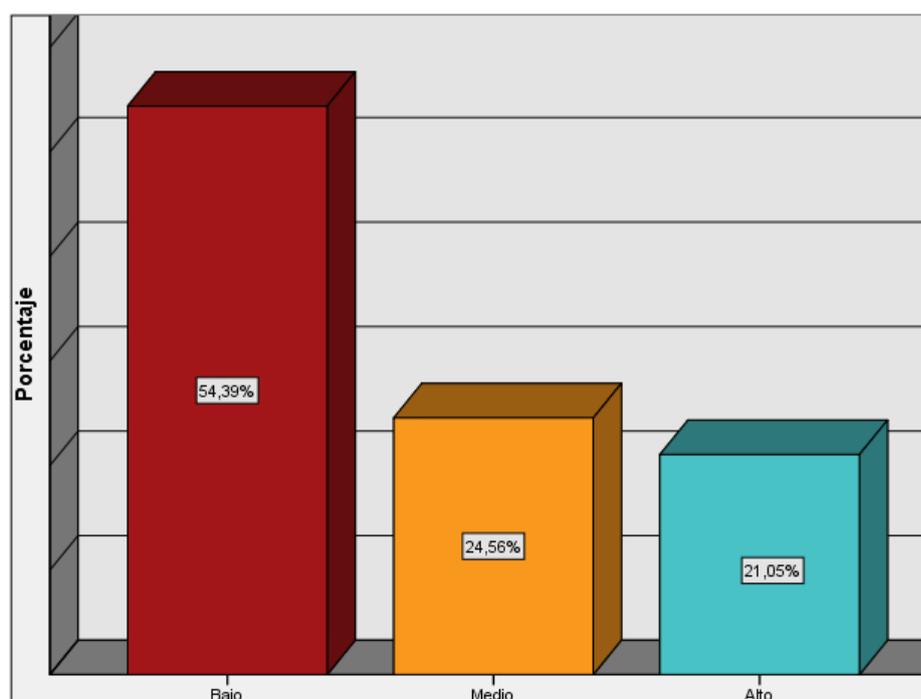


Los resultados indican como se visualiza en la Tabla N° 14 y el Gráfico N° 14, que 49 de los colaboradores manifiestan que el cuestionamiento que se practica de la Dirección General de Administración y sus oficinas jerárquicamente dependientes es bajo, en tanto 06 trabajadores observan que es medio y 02 servidores administrativos que es alto.

Tabla N° 15. Distribución y frecuencia de la variable gestión de la innovación

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (f)
Alto	12	21,1
Medio	14	24,6
Bajo	31	54,4
Total	57	100,00

Gráfico N° 15. Niveles de distribución de la variable gestión de la innovación

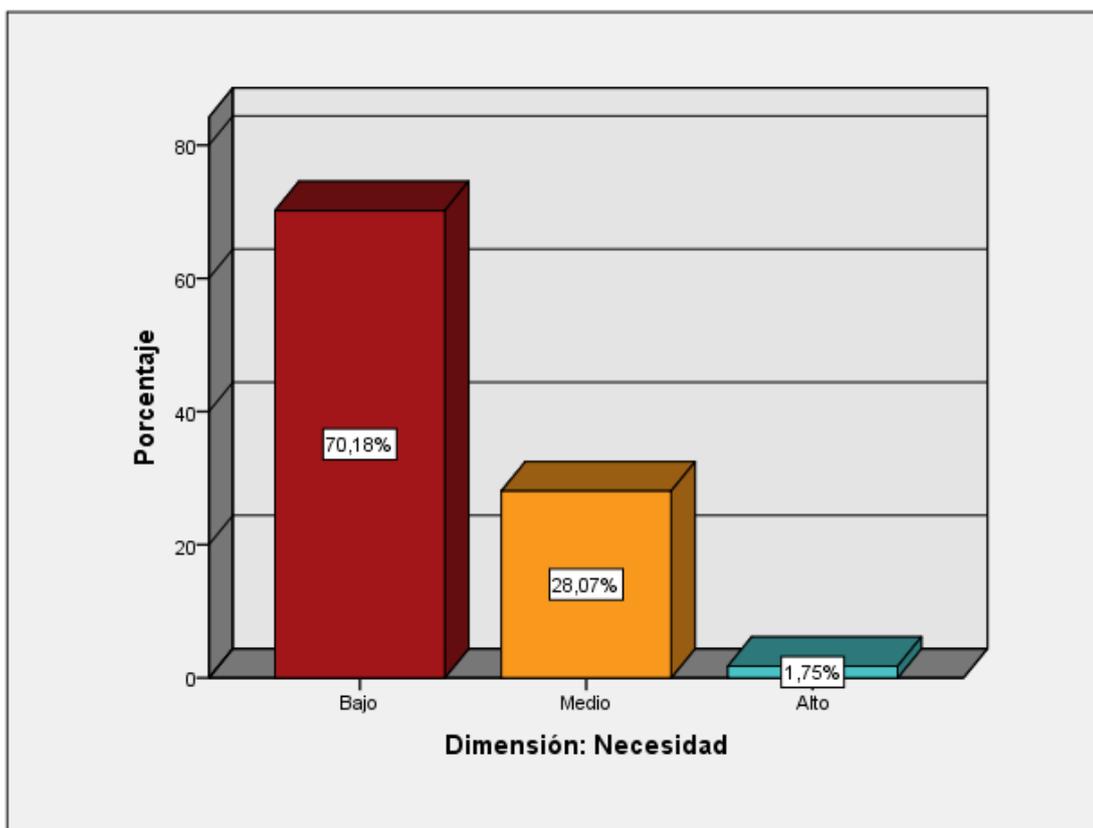


Los resultados obtenidos como se puede observar en la Tabla N° 15 y Gráfico N° 15, indican que 31 colaboradores manifiestan que la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración y sus oficinas jerárquicamente dependientes es bajo, en tanto 14 trabajadores observan que es medio y 12 servidores administrativos que es alto.

Tabla N° 16. Distribución de la dimensión necesidad

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (f)
Alto	1	1,8
Medio	16	28,1
Bajo	40	70,2
Total	57	100,00

Gráfico N° 16. Niveles de dimensión necesidad

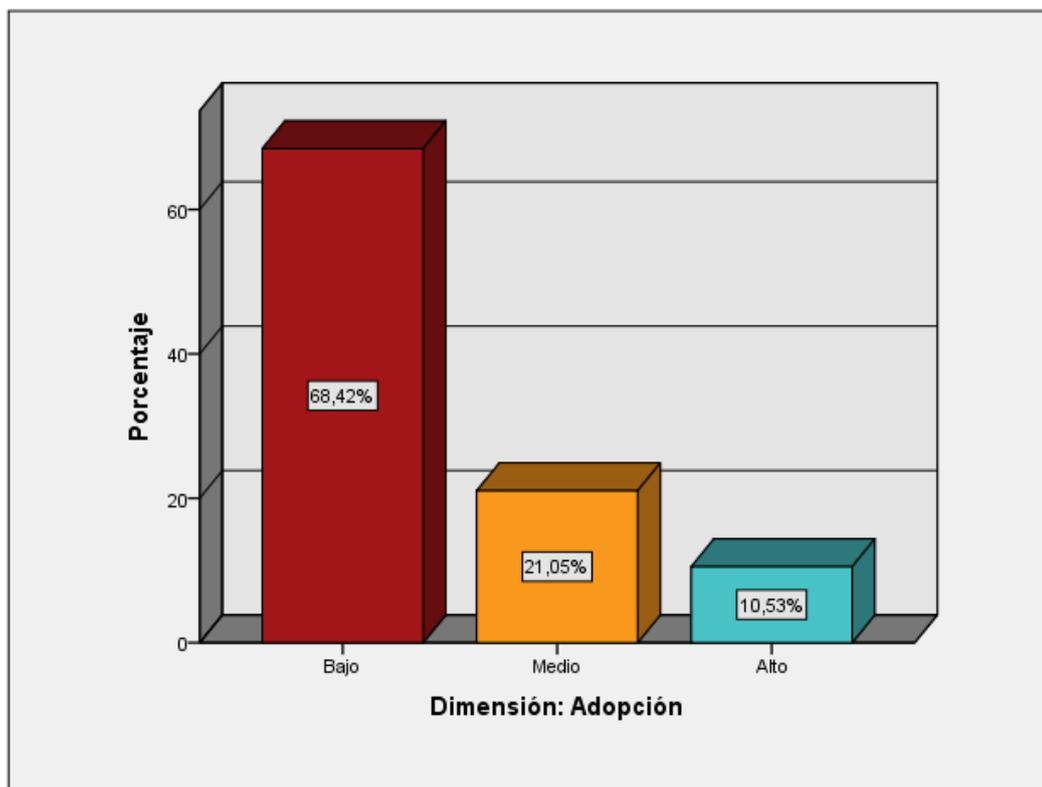


Como se puede apreciar en la Tabla N° 16 y Gráfico N° 16, los resultados obtenidos indican que 40 colaboradores manifiestan que la gestión de la innovación, en su dimensión necesidad es bajo, en tanto 16 trabajadores observan que es medio y 01 servidor administrativo que es alto.

Tabla N° 17. Distribución de la dimensión adopción

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (f)
Alto	6	10,5
Medio	12	21,1
Bajo	39	68,4
Total	57	100,00

Gráfico N° 17. Niveles de la dimensión adopción

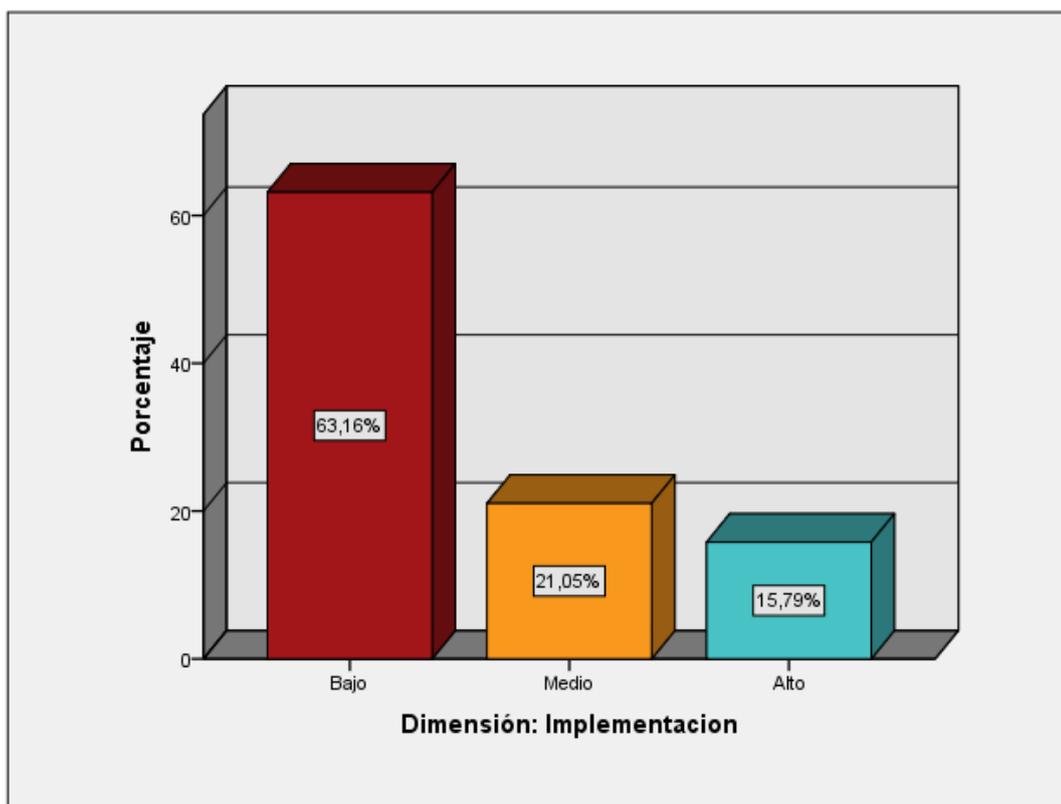


De los resultados obtenidos como se puede apreciar en la Tabla N° 17 y Gráfico N° 17, indican que 39 colaboradores respondieron que la gestión de la innovación en su dimensión adopción, en la Dirección General de Administración y sus oficinas jerárquicamente dependientes es bajo, en tanto 12 trabajadores observan que es medio y 06 servidores administrativos que es alto.

Tabla N° 18. Distribución de la dimensión implementación

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (f)
Alto	9	15,8
Medio	12	21,1
Bajo	36	63,2
Total	57	100,00

Gráfico N° 18. Niveles de la dimensión implementación

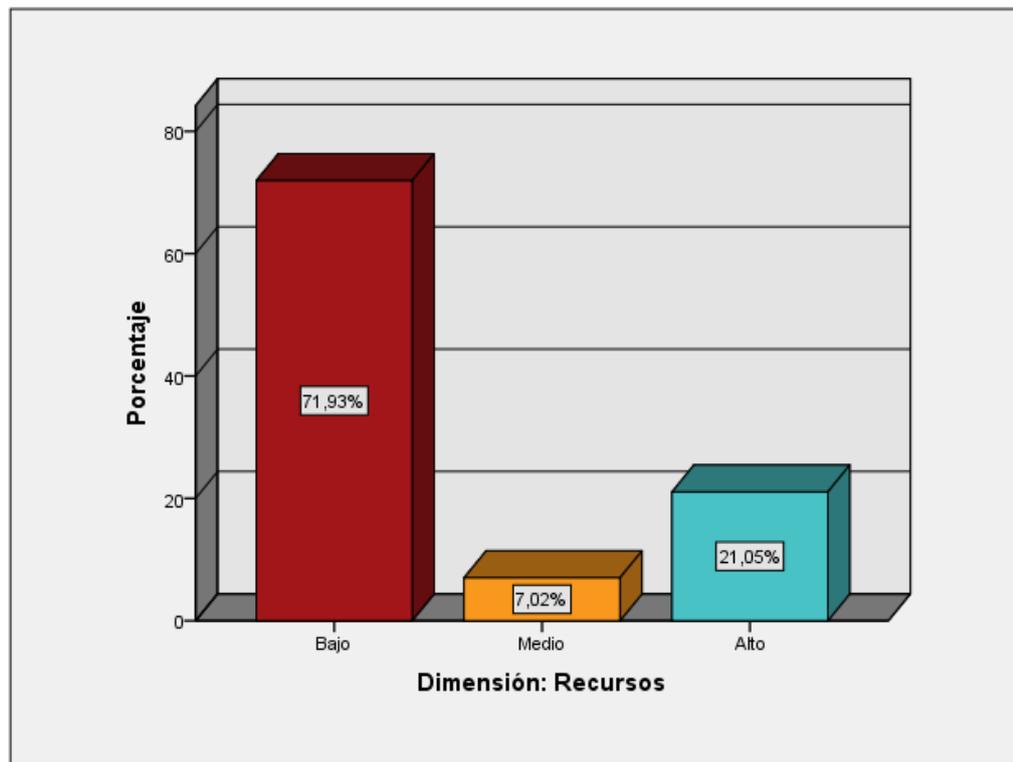


Observando la Tabla N° 18 y Gráfico N° 18, se puede apreciar que 36 trabajadores manifiestan que la gestión de la innovación en su dimensión implementación, en la Dirección General de Administración y sus oficinas jerárquicamente dependientes es bajo, en tanto 12 servidores administrativos observan que es medio y 09 colaboradores que es alto.

Tabla N° 19. Distribución de la dimensión recursos

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (f)
Alto	12	21,1
Medio	4	7,0
Bajo	41	71,9
Total	57	100,00

Gráfico N° 19. Niveles de la dimensión recursos



Observando la Tabla N° 19 y Gráfico N° 19, se aprecia que indican que 41 servidores administrativos indican que la gestión de la innovación en su dimensión recursos, en la Dirección General de Administración y sus oficinas jerárquicamente dependientes es bajo, en tanto 04 colaboradores observan que es medio y 12 trabajadores que es alto.

5.2. Resultados inferenciales

Tabla N° 20. Grado de relación según coeficiente de correlación

RANGO	RELACIÓN
0.01 – 0.10	Correlación débil
0.11 - 0.50	Correlación media
0.51 – 0.75	Correlación considerable
0.76 – 0.90	Correlación muy fuerte
0.91 – 1.00	Correlación perfecta

Fuente: Hernández Sampieri & Fernández Collado (1998)

Hipótesis general

El liderazgo se encuentra relacionado con la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú.

H₁ : El liderazgo se encuentra relacionado con la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú.

H₀ : El liderazgo no se encuentra relacionado con la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú.

Nivel de significación: Se ha considerado $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, se acepta H₀; Si $p < \alpha$, se rechaza H₀

Prueba de estadística: Teniendo la variable escala ordinal se utiliza el procedimiento estadístico Rho de Spearman de la estadística no paramétrica, para determinar el grado de relación que tiene ambas variables.

Tabla N° 21. Correlación liderazgo y gestión de la innovación

			Liderazgo	Gestión de la innovación
Rho de Spearman	Liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	,714**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	57	57
	Gestión de la innovación	Coefficiente de correlación	,714**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	57	57

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Observando la Tabla N° 21 muestra como resultado 0,714 lo que indica la existencia de correlación entre las variables liderazgo y gestión de innovación, representando este resultado según la Tabla N° 20 una correlación considerable y siendo el nivel de significancia menor a 0,05 ($0,000 < 0,05$) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; entonces se concluye que existe relación significativa entre el liderazgo y la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú.

Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

H1 : El liderazgo en su dimensión asociación, se encuentra relacionado con la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú.

H0 : El liderazgo en su dimensión asociación, no se encuentra relacionado con la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú.

Nivel de significación: Se ha considerado $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, se acepta H₀; Si $p < \alpha$, se rechaza H₀

Prueba de estadística: Teniendo la variable escala ordinal se utiliza el procedimiento estadístico Rho de Spearman de la estadística no paramétrica, para determinar el grado de relación que tiene ambas variables.

Tabla N° 22. Correlación asociación y gestión de la innovación

			Asociación	Gestión de la innovación
Rho de Spearman	Asociación	Coefficiente de correlación	1,000	,730**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	57	57
Gestión de la innovación	Gestión de la innovación	Coefficiente de correlación	,730**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	57	57

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Se observa en la Tabla N° 22 el resultado de 0.730, lo cual indica que existe correlación entre la asociación y la gestión de la innovación, representando este resultado según la Tabla N° 20 una correlación considerable y siendo el nivel de significancia menor a 0,05 ($0,000 < 0,05$) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; entonces se concluye que existe relación significativa entre la asociación y la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú.

Hipótesis específica 2

H1 : El liderazgo en su dimensión cuestionamiento, se encuentra relacionado con la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú.

H0 : El liderazgo en su dimensión cuestionamiento, no se encuentra relacionado con la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú.

Nivel de significación: Se ha considerado $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, se acepta H_0 ; Si $p < \alpha$, se rechaza H_0

Prueba de estadística: Teniendo la variable escala ordinal se utiliza el procedimiento estadístico Rho de Spearman de la estadística no paramétrica, para determinar el grado de relación que tiene ambas variables.

Tabla N° 23. Correlación cuestionamiento y gestión de la innovación

			Cuestionamiento	Gestión de la innovación
Rho de Spearman	Cuestionamiento	Coeficiente de correlación	1,000	,649**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	57	57
	Gestión de la innovación	Coeficiente de correlación	,649**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	57	57

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Apreciando la Tabla N° 23 el resultado de 0.515 lo cual indica que existe correlación entre cuestionamiento y la gestión de la innovación, representando este resultado según la Tabla N° 20 una correlación considerable y siendo el nivel de significancia menor a 0,05 ($0,000 < 0,05$) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; entonces se concluye que existe relación significativa entre cuestionamiento y la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú.

Hipótesis específica 3

H1 : El liderazgo en su dimensión observación, se encuentra relacionado con la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú.

H0 : El liderazgo en su dimensión observación, no se encuentra relacionado con la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú.

Nivel de significación: Se ha considerado $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, se acepta H_0 ; Si $p < \alpha$, se rechaza H_0

Prueba de estadística: Teniendo la variable escala ordinal se utiliza el procedimiento estadístico Rho de Spearman de la estadística no paramétrica, para determinar el grado de relación que tiene ambas variables.

Tabla N° 24. Correlación observación y gestión de la innovación

			Observación	Gestión de la innovación
Rho de Spearman	Observación	Coefficiente de correlación	1,000	,622**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	57	57
Gestión de la innovación	Gestión de la innovación	Coefficiente de correlación	,622**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	57	57

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Se observa en la Tabla N° 24 el resultado de 0,622 lo cual indica que existe correlación entre la observación y la gestión de la innovación, representando este resultado según la Tabla N° 20 una correlación considerable y siendo el nivel de significancia menor a 0,05 ($0,000 < 0,05$)

se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante; entonces se concluye que existe relación significativa entre la observación y la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú.

Hipótesis específica 4

H1 : El liderazgo en su dimensión creación de redes, se encuentra relacionado con la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú.

H0 : El liderazgo en su dimensión creación de redes, no se encuentra relacionado con la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú.

Nivel de significación: Se ha considerado $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, se acepta H0; Si $p < \alpha$, se rechaza H0

Prueba de estadística: Teniendo la variable escala ordinal se utiliza el procedimiento estadístico Rho de Spearman de la estadística no paramétrica, para determinar el grado de relación que tiene ambas variables.

Tabla N° 25. Correlación creación de redes y gestión de la calidad

			Creación de redes	Gestión de la innovación
Rho de Spearman	Creación de redes	Coefficiente de correlación	1,000	,375**
		Sig. (bilateral)	.	,004
		N	57	57
	Gestión de la innovación	Coefficiente de correlación	,375**	1,000
		Sig. (bilateral)	,004	.
		N	57	57

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Al momento de observar la Tabla N° 25 muestra como resultado 0,375 lo que indica la existencia de correlación entre la creación de redes y la gestión de la innovación, representando este resultado según la Tabla N° 20 una correlación media y siendo el nivel de significancia no menor a 0,05 ($0,004 > 0,05$) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; entonces se concluye que no existe relación significativa entre la creación de redes y la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú.

VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1. Contrastación y demostración de hipótesis con los resultados

Las pruebas, resultados y significancias que se muestran en la contrastación de hipótesis respecto a la hipótesis general, se logra evidenciar que existe una correlación considerable en (0,714), siendo el nivel de significancia 0,000 menor a 0,05 ($0,000 < 0,05$).

Así también la hipótesis específica 1, se tiene evidencia que existe correlación considerable entre la asociación y la gestión de la innovación (0,730), siendo el nivel de significancia 0,000 menor a 0,05 ($0,000 < 0,05$).

Respecto a la hipótesis específica 2, se evidencia que existe una correlación considerable entre el cuestionamiento y la gestión de la innovación (0,515), siendo el nivel de significancia 0,000 menor a 0,05 ($0,000 < 0,05$).

De la misma manera la hipótesis específica 3, evidencia que existe correlación considerable entre la observación y la gestión de la innovación (0,622), siendo el nivel de significancia 0,000 menor a 0,05 ($0,000 < 0,05$).

La hipótesis específica 4, logra evidenciar que existe correlación media entre la creación de redes y la gestión de la innovación en (0,375), siendo el nivel de significancia 0,004 ($0,004 > 0,05$).

6.2. Contrastación de los resultados con otros estudios similares

Después de analizar los resultados, se confirma la investigación de Utamchandani (2018) *Liderazgo innovador en la gestión y desarrollo de la innovación en el siglo XXI*. Universidad de Alicante, San Vicente de Raspeig, España.

El investigador concluyó que para “innovar no se requieren de grandes ideas, sino servirse de una pequeña y transformarla en una grande, sabiendo que toda innovación es el resultado de aprovechar una oportunidad”. Se coincide en que, para gestionar la innovación es necesario observar desde otra perspectiva los procedimientos, examinarlos y presentar nuevas propuestas para mejorar los diseños organizacionales, simplificar y agilizar los flujos de los procesos en consecución de metas institucionales y mejora continua.

Así también, se confirma la investigación de Fontalvo (2017) *Habilidades de liderazgo para una cultura de innovación en la gerencia de las universidades del Distrito de Santa Marta*. En los resultados que obtuvo el investigador se visualiza la ausencia de habilidades del liderazgo y concluye que los directivos no poseen capacidad para percibir aspectos y hechos relevantes, carecen del manejo reflexivo de situaciones complejas y presentan problemas de comunicación. En conclusión, recomienda la elaboración de cursos o talleres de formación sobre habilidades para lograr un cambio en el comportamiento en pos de un pensamiento estratégico innovador. Es así que la Alta Dirección debe plantear estrategias para el cumplimiento de objetivos institucionales acorde con la misión, visión de la organización, el Plan operativo institucional y estas deben ser comunicadas a los mandos medios y colaboradores para que las entiendan, procesen y practican en las actividades diarias, para esto se hace necesario que los líderes se encuentren empoderados en su rol y brinden constante retroalimentación a sus equipos de trabajo y colaboradores.

6.3. Responsabilidad ética de acuerdo a los reglamentos vigentes

De acuerdo a lo establecido en el artículo 5 de la Ley N° 30220, uno de los principios que rigen a las universidades peruanas es la ética pública y profesional concordante con lo dispuesto en el artículo 12 del Estatuto de la Universidad Nacional del Callao, esta investigación cumple con todos los requisitos señalados en las disposiciones vigentes.

CONCLUSIONES

- a) En cuanto a la relación del liderazgo en su dimensión asociación y la gestión de la innovación, se aprecia relación significativa y siendo el coeficiente de Rho de Spearman 0,730, demuestra que existe una correlación considerable.
- b) Según los resultados la relación del liderazgo en su dimensión cuestionamiento y la gestión de la innovación, se aprecia relación significativa y siendo el coeficiente de Rho de Spearman 0,649 demuestra que existe una correlación considerable.
- c) En tanto, la relación del liderazgo en su dimensión observación y la gestión de la innovación, se aprecia relación significativa y siendo el coeficiente de Rho de Spearman 0,622 demuestra que existe una correlación considerable.
- d) Según los resultados del liderazgo en su dimensión creación de redes y la gestión de la innovación, se aprecia relación significativa y siendo el coeficiente de Rho de Spearman 0,375 demuestra que existe una correlación media.
- e) Según los resultados obtenidos queda demostrado que existe relación entre la variable liderazgo y variable gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú. El coeficiente de correlación Rho de Spearman 0,714 demuestra que existe entre las variables una correlación considerable.

RECOMENDACIONES

En la literatura se ha demostrado que cada organización tiene sus particularidades, por ende, el comportamiento humano es diferente en cada organización; en el caso específico de la Universidad Nacional del Callao como resultado de la investigación desarrollada, el hallazgo fundamental es que existe un alto grado de asociación entre las variables (llámese conceptos) liderazgo y la innovación con una alta significancia, lo que proporciona resultados contundentes y por lo tanto permite proponer medidas orientadas a fortalecer en un plano de mejora continua, los componentes o dimensiones involucradas en las referidas variables.

En este contexto, se recomienda a la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional del Callao, implementar las siguientes estrategias que pueden ser beneficiosas si son bien gestionadas, las que se delinearán líneas abajo.

A) Estrategias de gestión para implementar el liderazgo

1° **Objetivo:** Mejorar la estructura organizacional para fortalecer las competencias y capacidades de colaboradores, jefes y directivos en la Dirección General de Administración.

Plan de Acción:

- Realizar una reestructuración y análisis de puestos de acuerdo a las necesidades reales de cada oficina jerárquicamente dependientes de la Dirección General de Administración.
- Alinear los instrumentos de gestión (Manual de Perfil de Puestos, Presupuesto Analítico de Personal, Reglamento de Organización y Funciones y otros) con las metas, misión y visión institucional, donde estén claramente definidas las funciones, competencias generales y competencias específicas de cada puesto.

- Efectuar la valorización de la posición y la estructura salarial (analizando la equidad interna y la competitividad externa)
- Elaborar un diccionario de competencias, donde se describan las competencias tanto genéricas, como competencias específicas para cada puesto, el nivel de dominio y comportamientos. Estas competencias deben ser validadas y aprobadas por la alta dirección.
- Plantear beneficios adicionales como entrega de uniformes, víveres, movilidad, seguro médico privado (EPS).

2° **Objetivo:** Fortalecer el proceso de reclutamiento y selección

Plan de Acción:

- Definir los medios mediante los cuales se efectuará el reclutamiento de personas externas: Bolsas de trabajo virtual: Aptitus, Bumerán y Computrabajo; redes sociales, página web, LinkedIn, portales de empleo.
- Implementar la selección por competencias, habilidades blandas, valores, principios y eficiencia de acuerdo al puesto y a la dependencia donde se requiere la posición. En concurso internos y externos.
- Capacitar a los miembros del jurado evaluador de concurso en sus funciones, para que se encuentren en la capacidad de seleccionar al mejor candidato. No debe ser una función empírica. Deben ser especialistas.
- Efectuar preguntas claras, las cuales brinden un bosquejo de cómo se podría comportar el postulante en el futuro desempeño de sus funciones dentro de la organización, incidiendo en las habilidades blandas.

3° **Objetivo:** Implementar la Gestión del Desempeño en la Dirección General de Administración.

Plan de Acción:

- Transformar a la Dirección de Recursos Humanos en un socio estratégico de la entidad, con la finalidad de conocer las necesidades de los colaboradores para plantear soluciones y mejorar la calidad del trabajo individual y grupal.
- Capacitar a los jefes y directores en la función de evaluar el desempeño de los colaboradores de acuerdo a las competencias generales y específicas.
- Implementar la evaluación de desempeño, alineado a los objetivos y responsabilidades en consecución de resultados.

B) Estrategias de gestión para implementar la gestión de la innovación

- 1° **Objetivo:** Conocer la necesidad de gestionar la innovación en la Dirección General de Administración.

Plan de Acción:

- Visualizar la imperiosa necesidad de agilizar los procesos, con la finalidad de reducir las quejas y reclamos en los procedimientos que durante años inciden en fallas.
- Seleccionar por promoción interna o selección externa a las personas que dirigirán las direcciones y jefaturas donde se desarrollan los principales sistemas administrativos de la entidad.
- Conformar equipos de innovación, integrado por directores de las principales dependencias de la entidad, los cuales deben contar con habilidades de liderazgo; que de manera colegiada propongan diseños organizacional fluidos y en red, donde las decisiones sobre asuntos importantes de la marcha institucional no sigan siendo postergados.

- Implementar el enfoque basado en procesos, para desarrollar, implementar y mejorar la gestión de la calidad e innovación mediante el cumplimiento de requisitos

2° **Objetivo:** Adoptar políticas para gestionar la innovación en la Dirección General de Administración.

Plan de Acción:

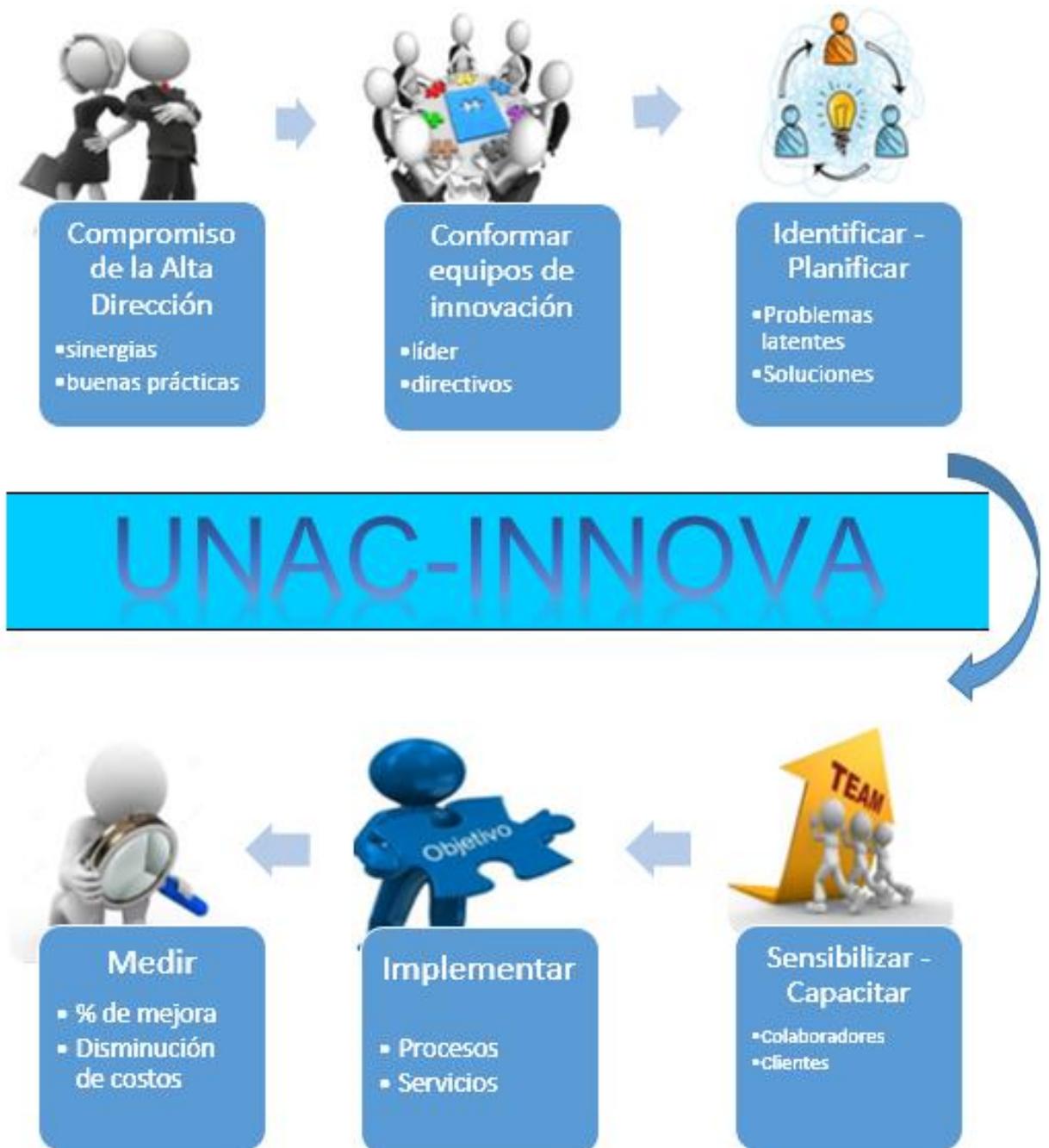
- Implementar políticas de calidad para gestionar los procesos mediante el ciclo PHVA (Planear, hacer, verificar, actuar) para aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados.
- Planificar los procedimientos y las estrategias para el logro de objetivos institucionales
- Conformar equipos de trabajo, que se encuentren en la capacidad de visualizar los procesos desde otro punto de vista para proponer mejoras

3° **Objetivo:** Implementar el cambio para gestionar la innovación

Plan de Acción:

- Sensibilizar a los colaboradores para que sean partícipes de la mejora continua, desarrollando buenas prácticas, interiorizando la cultura organizacional de la entidad y los valores que se deben practicar dentro de la entidad.
- Implementar un clima laboral donde la integración de las personas, sea uno de los pilares para mejorar las relaciones entre los trabajadores y esto se vea reflejado en las actividades laborales diarias.
- Contar con datos cuantitativos que serán la base para la toma de decisiones; se debe medir el clima laboral, la cultura organizacional y la implementación de valores institucionales. Lo que se puede medir, se puede mejorar.

Modelo de política



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, R., Bessant, J. y Phelps, R. (2006). *Innovation Management Measurement: A review*. International Journal of Management Reviews 8.
- Anderson, Neil & Potočnik, Kristina & Zhou, Jing. (2014). *Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework*. 40. 10.1177/0149206314527128. Recuperado de : https://www.researchgate.net/publication/260275534_Innovation_and_Creativity_in_Organizations_A_State-of-the-Science_Review_Prospective_Commentary_and_Guiding_Framework
- Amabile, T. M. (2000). *Stimulate creativity by fueling passion*. In E. Locke (Ed.), Handbook of principle of organizational behavior (pp. 331–341). Malden, MA: Blackwell.
- Amabile, T. M. 1983. *The social psychology of creativity*. Journal of Personality and Social Psychology, Volume 45: pp. 357–376.
- Amabile, TM, Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). *Evaluar el ambiente de trabajo para la creatividad*. Academy of Management Journal, Volume 39, pp. 1154-1184
- Baer, M; Frese, M (2003). *Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance*. Journal of Organizational Behavior, 24: 1, pp. 45-68
- Bain, PG; Mann, L; Pirola-Merlo, A (2001). *The innovation imperative - The relationships between team climate, innovation, and performance in research and development teams*. Small research group: 32: 1, pp. 55-73.
- Banco Mundial (2018) Informe Anual 2018
- Bass, B.M. 1990. *Bass and Stogdillis Handbook of Leadership*. Free Press, USA.
- Bassi, M., Busso, M., Urzúa, S., & Vargas, J. (2012). *Desconectados habilidades, educación y empleo en América Latina*. Pórtico Bookstore.
- Birkinshaw, J., Hamel, G. y Mol, M. (2008). *Management Innovation*. Academy Management Review, 33(4), 825–845.
- Burns, J.M. 1978. *Leadership*. Harper & Row, New York. 21
- Cantú, J. (2011). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. 4ed. México. McGraw-Hill
- Centurión, L. (2018) *Influencia del estilo de liderazgo de los directivos de las facultades sobre el clima organizacional de la Universidad Peruana Unión*. Universidad Peruana Unión. Perú

- Chamorro, T. (2019) *Why do so many incompetent men become leaders? (and how to fix it)*. Harward Business Review Press. Boston. Massachusetts
- Chocano J. (2015) *Liderazgo en el mundo, México*: Prince Hall
- COTEC (1998). *Informe COTEC: Tecnología e Innovación en España*. Fundación para la Innovación Tecnológica. Madrid.
- Daft, R. (2010) *Teoría y Diseño organizacional 10ª E*. Cengage Learning Editores
- Dodgson, M. Gann, D. y Phillips, N. (2014). *The Oxford Handbook of Innovation Management*. Oxford: University Press.
- Dowd, J. (1936) *El control de la sociedad*. Appleton – Century: New York. Editores S.A. de C.V
- Fischman, D. (2005) *El líder transformador I*. Fondo UPC
- García, R. y Calantone, R. (2002). *A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review*. Journal of Product Innovation Management, 19(2), 110-132.
- Garner, H. (1995) *Inteligencias múltiples. La teoría en la práctica*. Barcelona. Editorial Paidós.
- Gebauer, H. (2011). *Exploring the contribution of management innovation to the evolution of dynamic capabilities*. Industrial Marketing Management, 40.
- Goleman, D. (2011) *¿Qué hace a un líder?* Harvard
- Goleman, D (2011) *Leadership that gets results*
- Gonzalez-Roma, V., & West, M. A., (2004). *Agreeing to disagree: Climate strength and innovation in work teams*. Unpublished manuscript. University of Valencia
- González-Roma, V., Peiró, JM, y Tordera, N. (2002). *Un examen de los antecedentes e influencias moderadoras de fuerza climático*. Journal of Applied Psychology, Volume 87, pp. 465-473.
- Drucker, P. (1985). *The effective executive. The definitive guide to getting the right things done*. Collins. <https://www.amazon.com/Effective-Executive-Definitive-Harperbusiness-Essentials/dp/0060833459>
- Drucker, P. (1998). *The discipline of Innovation*. Harvard Business Review. Recuperado el 11 de marzo del 2020 de <https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation>

- Dyer, J.; Gregersen, H. & Christensen, C. *El ADN del innovador* (2012) ISBN 9788423412433 Editorial Deusto. Recuperado de <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/el-adn-del-innovador>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. 5ta edición. México: Editorial McGraw-Hill/Interamericana
- Horth, D. y Buchner, D. (2014) *Innovation Leadership How to use innovation to lead effectively, work collaboratively, and drive results*. Center for creative Leadership. Ed.Continuum recuperado el 04/09/2019 de <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/InnovationLeadership.pdf>
- Fontalvo, S. (2017). *Habilidades de liderazgo para una cultura de innovación en la gerencia de las universidades del Distrito de Santa Marta*. Revista Academia y Virtualidad, 10(1), 1.
- Kotter, J. (1990) *El factor del liderazgo*. Dias de santos: Madrid
- Lecca, L. (2018). *Innovación y gestión de la calidad en la Universidad Nacional Tecnológica Lima Sur / Villa El Salvador – 2017*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Tecnológica Lima Sur / Villa El Salvador, Lima, Perú.
- Ley N° 30220 – *Ley Universitaria*
- Manual de OSLO (2006) OCDE. Elece industria gráfica s.l. Madrid: España
- Maslow, A.1948. *A theory of human motivation*. Psychological Review. 12
- Maxwell, J. (2004). *Cómo ganarse a la gente*. Tennessee: Thomas Nelson, Inc.
- Maxwell, J. C. (2007). *Las 21 Leyes Irrefutables de Liderazgo*. Tennessee: Tomas Nelson, Inc.
- Mayo, E. 1933. *The human problems of industrial civilization*. Macmillan, New York.11
- Miron, E; Erez, M; Naveh, E (2004). *Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?* Journal of Organizational Behavior, Volume 25: 2, pp. 175-199
- Nieto, M. (2003). *From R and D management to knowledge management an overview of studies of innovation management*. Technological Forecasting and Social Change, 70. 135 - 161.
- Ortega, E. (2016) *Gestión de calidad del programa Qali Warma en el distrito de Manantay - región Ucayali* 2016.

- Portugal, Y. (2018) *Influencia del liderazgo directivo para un eficiente desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Cerro Colorado, Arequipa.*
- Quintanilla, J. y Moreira, C. (2016). *Influencia del liderazgo en la relación entre cultura y eficiencia organizacional.* Universidad de Guayaquil - Ecuador. Revista Publicando, 3(8). 2016, 357-374. ISSN 1390-9304. Recuperado el 09 de julio de 2019 de: [file:///C:/Users/OTIC%20UNAC/Downloads/Dialnet-InfluenciaDelLiderazgoEnLaRelacionEntreCulturaYEfi-5833421%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/OTIC%20UNAC/Downloads/Dialnet-InfluenciaDelLiderazgoEnLaRelacionEntreCulturaYEfi-5833421%20(3).pdf)
- Robbins, S. y Coulter, M. (2018). *Administración 13E.* Décimo tercera edición. Pearson Educación, México.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2018). *Administración.* Edición 23th. Pearson. pág. 555-556
- Ruiz Madera, G. A. (2012). ¿Qué es un agente de cambio? Retrieved April 6, 2016, from recuperado el 09 de marzo del 2020 de <http://www.voicesofyouth.org/es/posts/que-es-un-agente-de-cambio>
- Stogdill, R. M. 1948. *Personal factors associated with leadership: a survey of the literature.* Journal of Psychology.
- Storey, J. y Salaman, G. (2005). *Managers of innovation: insights into making innovation happen,* Malden, Oxford: Blackwell.
- Taylor, F. 1911. *The Principles of Scientific Management.* Kinde 10
- Utamchandani, T. (2018). *Liderazgo innovador en la gestión y desarrollo de la innovación en el siglo XXI.* (Grado académico) Universidad de Alicante, San Vicente de Raspeig, España
- Van de Ven, A.H. (1986). *Central problems in the management of innovation.* Management Science, 32, 590-607.
- Vargas, M. y Aldana, L. (2014). *Calidad y servicio. Conceptos y herramientas.* Tercera edición. Colombia: Eco ediciones.
- White, M.A. y Bruton, G.D. (2007). *The management of technology and innovation: A strategic approach.* Mason, OH: Thompson.
- World Economic Forum (2018) *The global competitiveness report 2018.* Geneva. Switzerland. ISBN-13: 978-92-95044-76-0
- World Economic Forum (2019) These six intelligences will drive smart leadership in disrupted times. recuperado el 14 de julio del 2020 de <https://www.weforum.org/agenda/2020/03/six-essential-intelligences-shape-smart-leadership-in-disrupted-times/>

Anexo N° 01. Matriz de consistencia

Liderazgo y Gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad pública del Perú

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES y DIMENSIONES	METODOLOGIA
<p style="text-align: center;"><u>Problema General</u></p> <p>¿Qué relación tiene el liderazgo y la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú?</p> <p style="text-align: center;"><u>Problemas Específicos</u></p> <p>¿Qué relación tiene el liderazgo en su dimensión asociación, en la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú?</p> <p>¿Qué relación tiene el liderazgo en su dimensión cuestionamiento, en la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú?</p> <p>¿Qué relación tiene el liderazgo en su dimensión observación, en la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú?</p> <p>¿Qué relación tiene el liderazgo en su dimensión creación de redes, en la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú?</p>	<p style="text-align: center;"><u>Objetivo General</u></p> <p>Determinar la relación del liderazgo y la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú.</p> <p style="text-align: center;"><u>Objetivos Específicos</u></p> <p>Determinar la relación del liderazgo en su dimensión asociación, en la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú.</p> <p>Determinar la relación del liderazgo en su dimensión cuestionamiento, en la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú.</p> <p>Determinar la relación del liderazgo en su dimensión observación, en la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú.</p> <p>Determinar la relación del liderazgo en su dimensión creación de redes, en la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Hipótesis General</u></p> <p>El liderazgo se encuentra relacionado con la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú.</p> <p style="text-align: center;"><u>Hipótesis Específicas</u></p> <p>El liderazgo en su dimensión asociación, se encuentra relacionado con la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú.</p> <p>El liderazgo en su dimensión cuestionamiento, se encuentra relacionado con la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú.</p> <p>El liderazgo en su dimensión observación, se encuentra relacionado con la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú.</p> <p>El liderazgo en su dimensión creación de redes, se encuentra relacionado con la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú.</p>	<p style="text-align: center;">Variable independiente “X”</p> <p style="text-align: center;">Liderazgo</p> <p style="text-align: center;"><u>Dimensiones</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asociación 2. Cuestionamiento 3. Observación 4. Creación de redes <p style="text-align: center;">Variable dependiente “Y”</p> <p style="text-align: center;">Gestión de la innovación</p> <p style="text-align: center;"><u>Dimensiones</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Necesidad 2. Adopción 3. Implementación 4. Recursos 	<p><u>Enfoque:</u> Mixto</p> <p><u>Tipo:</u> Aplicada</p> <p><u>Nivel:</u> Correlacional</p> <p><u>Diseño:</u> No experimental</p> <p><u>Población:</u> Colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad pública del Perú</p> <p><u>Muestra:</u> 57 colaboradores</p> <p><u>Muestreo:</u> Aleatorio simple</p> <p><u>Técnica:</u> La encuesta Grupo focal Entrevistas</p> <p><u>Instrumento:</u> El cuestionario</p>

Anexo N° 02. Instrumento 1. Cuestionario liderazgo

Cuestionario – Liderazgo

Indicaciones:

Marque con una x la respuesta que considere correcta. Este cuestionario es de carácter anónimo y confidencial. Únicamente será utilizado con fines de investigación. Agradezco por anticipado su colaboración.

1	Totalmente en desacuerdo	2	En desacuerdo	3	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	4	De acuerdo	5	Totalmente de acuerdo
---	--------------------------	---	---------------	---	-----------------------------------	---	------------	---	-----------------------

ITEM	CUESTIONARIO	Escala				
1	En la oficina donde labora, el(a) director(a) ¿Evalúa la consecuencia de sus acciones, avizorando posibles escenarios futuros?	1	2	3	4	5
2	¿El(a) director(a) genera nuevas técnicas, procedimientos y estrategias para desarrollar de manera efectiva el trabajo?	1	2	3	4	5
3	Las decisiones que toma el(a) director(a) a cargo de su oficina ¿son inusuales, le impactan para bien?	1	2	3	4	5
4	En las reuniones laborales, el(a) director(a) ¿le solicita su opinión y le brinda la de él(a)?	1	2	3	4	5
5	¿El(a) director(a) moldea las capacidades del equipo de trabajo haciéndolo más efectivo?	1	2	3	4	5
6	¿Cuándo existe un problema el(a) director(a) suele hacer preguntas para saber cómo se originó la dificultad?	1	2	3	4	5
7	¿El(a) director(a) de su dependencia propicia el respeto y la confianza entre los trabajadores?	1	2	3	4	5
8	¿Es usted sometido a evaluaciones de desempeño laboral?	1	2	3	4	5
9	¿Es asertiva la comunicación que existe entre el director y los trabajadores de la oficina?	1	2	3	4	5

10	¿De realizar usted un buen trabajo, el(a) director(a) lo reconoce y agradece?	1	2	3	4	5
11	¿El(a) director(a) suele observar cómo se brinda la atención a los usuarios de la oficina?	1	2	3	4	5
12	¿El(a) director(a) promueve la colaboración y los equipos de trabajo?	1	2	3	4	5
13	En su dependencia, el(a) director(a) ¿Desarrolla ideas novedosas para hacer más ágil el trabajo?	1	2	3	4	5
14	¿El(a) director(a) ha simplificado algún procedimiento en la oficina, haciéndolo más efectivo?	1	2	3	4	5
15	De ser necesario ¿el(a) director(a) colabora con el trabajo de la oficina?	1	2	3	4	5
16	¿Se propician las reuniones de confraternidad entre los trabajadores de la Dirección General de Administración?	1	2	3	4	5
17	¿En la DIGA desarrolla planes de integración, desarrollo y capacitación para los trabajadores de sus dependencias jerárquicamente dependientes?	1	2	3	4	5
18	¿En la DIGA se recurre a expertos para que puedan aportar conocimientos y habilidades a los trabajadores?	1	2	3	4	5
19	¿En la DIGA se implementan medio de comunicación asertivas utilizando tecnologías de la información para mejorar los sistemas administrativos?	1	2	3	4	5
20	¿Se ha implementado algún proyecto piloto en la DIGA??	1	2	3	4	5

Anexo N° 03. Instrumento 2. Cuestionario gestión de la innovación

Cuestionario – Gestión de la innovación

Indicaciones:

Marque con una x la respuesta que considere correcta. Este cuestionario es de carácter anónimo y confidencial. Únicamente será utilizado con fines de investigación. Agradezco por anticipado su colaboración.

1	Totalmente en desacuerdo	2	En desacuerdo	3	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	4	De acuerdo	5	Totalmente de acuerdo
---	--------------------------	---	---------------	---	-----------------------------------	---	------------	---	-----------------------

ITEM	CUESTIONARIO	Escala				
		1	2	3	4	5
1	En los últimos 2 años ¿Se ha mejorado algún procedimiento dentro de su dependencia?	1	2	3	4	5
2	¿El(a) director(a) revisa los procesos que se desarrollan en su dependencia y de encontrar alguna falla la corrige?	1	2	3	4	5
3	¿Existe un equipo que se encargue de gestionar la innovación?	1	2	3	4	5
4	¿Se ha implementado en su oficina alguna técnica o norma básica de calidad para desarrollar de manera efectiva el trabajo?	1	2	3	4	5
5	¿Es usted sometido a evaluaciones de clima organizacional y cultura laboral?	1	2	3	4	5
6	¿Considera que el principal artífice del cambio para mejorar la gestión es usted?	1	2	3	4	5
7	¿Los procesos que se llevan a cabo en su dependencia están debidamente documentados para que todos los puedan entender?	1	2	3	4	5
8	¿Considera que se cuenta con presupuesto para mejorar las bonificaciones, incentivos y beneficios para los trabajadores?	1	2	3	4	5
9	¿Existe una política de innovación en la Dirección General de Administración?	1	2	3	4	5

10	¿Los plazos para realizar procedimientos y trámites en la dependencia se cumplen?	1	2	3	4	5
11	¿Existe un plan de acción para cumplir los objetivos de su dependencia?	1	2	3	4	5
12	¿Ha recibido usted algún tipo de capacitación sobre temas para gestionar la innovación?	1	2	3	4	5
13	En la oficina donde labora, ¿se utilizan formatos únicos estandarizados para documentos oficiales?	1	2	3	4	5
14	Se ha implementado algún plan piloto en la oficina ¿para observar la funcionalidad de algún proceso o servicio nuevo o mejorado?	1	2	3	4	5
15	De existir algún error en los procedimientos ¿se corrige sobre la marcha y se documenta para no volver a cometer el error?	1	2	3	4	5
16	En la comunicación que existe entre usted y el director se comparten ¿observaciones, preocupaciones y sugerencias sobre el trabajo a desarrollar?	1	2	3	4	5
17	¿Se evalúan los conocimientos y la experiencia de cada colaborador, para asignarle las funciones en su oficina?	1	2	3	4	5
18	¿Los recursos económicos son utilizados para el logro de los objetivos en su dependencia?	1	2	3	4	5
19	¿Cuenta usted con los adecuados recursos tecnológicos para desarrollar sus funciones?	1	2	3	4	5
20	¿El tiempo para desarrollar sus funciones diarias, es adecuado, no deja nada pendiente?	1	2	3	4	5

Anexo N° 04. Cuestionario sociodemográfico

Fecha	Día		Mes		Año	
-------	-----	--	-----	--	-----	--

1. OBJETIVO DE LA ENCUESTA

El objetivo de la encuesta es conocer cómo se ejerce el liderazgo en la Dirección General de Administración y sus oficinas jerárquicamente dependientes de una Universidad Pública del Perú.

2. INSTRUCCIÓN:

Marque con un visto (√) o (X) la respuesta que considere correcta. Este cuestionario es de carácter anónimo y confidencial. Únicamente será utilizado con fines de investigación.

Agradezco por anticipado su colaboración.

1	SEXO	MASCULINO	FEMENINO

2	EDAD	18 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	61 a 70

3	REGIMEN LABORAL	D.L. 276	D.L. 1057

4	NIVEL DE ESTUDIOS	Secundaria completa	Título Técnico Superior	Título Universitario	Grado Académico de Maestro	Grado Académico de Doctor

5	Años de servicios en la entidad	0-12 meses	1 - 5 años	6 - 10 años	11 - 20 años	21 - 30 años	31 a más

6	Dependencia donde desarrolla sus labores	DIGA	RR.HH.	OC	DOIM	OGP	OT	OS	OA

Anexo N° 05. Cuestionario para la entrevista a directores de la DIGA

- 1) ¿Cuénteme que es innovar para usted?
- 2) ¿Cuáles son las habilidades blandas que usted posee?
- 3) ¿Cómo logra establecer armonía con los colaboradores a su cargo?
- 4) ¿Cómo incentiva la integración de sus colaboradores?
- 5) ¿Los colaboradores, recurren a usted para consultarle sobre problemas personales?
- 6) ¿Cómo logra mejorar y agilizar los procesos en su dependencia?
- 7) ¿Cómo es su relación con los pares de otras entidades similares?
¿comparte con ellos o con sus compañeros de trabajo?
- 8) ¿Tiene algún mentor? ¿Quien?
- 9) ¿De tener una nueva idea para agilizar el trabajo, la pone en práctica, de inmediato o lo medita mucho?
- 10) ¿Con qué tipo de colaboradores prefiere trabajar, cuáles serían las características idóneas que éstos deberían tener?
- 11) ¿Cuál sería el trato hacia un colaborador que hace algo con falta de ética?
- 12) ¿Me describiría algún proceso, idea o proyecto que puso en práctica?
- 13) ¿Cómo es para usted trabajar en equipo?

- 14) ¿Cuándo existen brechas entre el desempeño real y el deseado, trabaja para reducirlo o va por otro camino?
- 15) ¿Cómo sería para usted realizar una gestión de innovación?
- 16) ¿Cada cuando mide el desempeño de sus colaboradores?
- 17) ¿Cómo sería el apoyo por parte de sus superiores en caso de querer generar algún cambio?
- 18) ¿Cómo pondría en práctica nuevas ideas de gestión, primero usaría un piloto?
- 19) ¿Cómo sería para usted una verdadera gestión del cambio?
- 20) ¿Considera que los miembros de su equipo aceptarían el cambio y apoyarían a que se ejecute?
- 21) ¿Cómo incentivaría a los colaboradores a su cargo, aceptarían la capacitación para adecuarse al cambio?
- 22) ¿Considera que la implementación del cambio (asimilación y práctica) en los colaboradores, tardaría?
- 23) ¿Para usted quienes son los principales artífices del cambio?
- 24) ¿Sería fácil contar con los recursos económicos necesarios?
- 25) ¿Se considera usted un líder innovador?

Anexo N° 06. Cuestionario para grupo focal

- 1) ¿Cuáles son las habilidades blandas que posee el director de su dependencia? ¿Y cuáles poseen ustedes?
- 2) ¿Cómo logran convivir en armonía con sus compañeros de trabajo? ¿Y cómo establece la armonía el director con ustedes?
- 3) ¿Cómo el director incentiva la integración laboral con sus colaboradores y como la desarrollan ustedes?
- 4) ¿Recurren hacia su director, para consultarle sobre problemas personales?
- 5) ¿Cómo logran mejorar y agilizar los procesos en su dependencia? ¿Y el director?
- 6) ¿Cómo es su relación con los pares de otras entidades similares? ¿comparten con ellos o con sus compañeros de trabajo?
- 7) ¿El director de su oficina, de tener alguna idea la pone en práctica, de inmediato o lo medita mucho? ¿Y ustedes?
- 8) ¿Cuáles serían las características idóneas que deberían tener los colaboradores según su perspectiva? ¿Y para el director de su dependencia?
- 9) ¿Cuál es el trato que da el director hacia alguien que realiza una acción con falta de ética?
- 10) ¿Me describirían algún proceso, idea o proyecto que puso en práctica su director?

- 11) ¿Cuénteme que es innovar para ustedes?
- 12) ¿Cómo es para ustedes trabajar en equipo? ¿El director de su dependencia trabaja en equipo?
- 13) ¿Cuándo existen brechas entre el desempeño real y el deseado, su director trabaja para reducirlo o va por otro camino?
- 14) ¿Cómo sería para usted una gestión innovadora?
- 15) ¿Cada cuánto se mide el desempeño laboral?
- 16) ¿Cómo sería el apoyo por parte de sus superiores en caso de querer generar algún cambio?
- 17) ¿Cómo sería para usted una verdadera gestión del cambio?
- 18) ¿De qué manera aceptarían el cambio y ¿apoyarían a que se ejecute?
- 19) ¿Reciben algún tipo de capacitación cuando se necesita cambiar algo?
- 20) ¿Para usted quienes son los principales artífices del cambio hacia la innovación?

Anexo N° 07. Validación de instrumentos. Juicio de experto N° 01

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA
ESCUELA DE POSGRADO

FICHA PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA

I. DATOS DEL ESPECIALISTA QUE REALIZA LA VALIDACIÓN

Nombres y Apellidos: *SALVADOR APOLINAR PAUJILLO PEREZ*

Máximo grado académico alcanzado: *DR. EN INGENIERÍA*

Especialidad: *LIC. EN INVESTIGACIÓN OPERATIVA*

Institución donde labora: *UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO*

II. DATOS DEL PROYECTO DE TESIS

Título: "Liderazgo y Gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú"

Problema: ¿Qué influencia tiene el liderazgo en la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú?

Sub problemas:

- ¿Qué influencia tiene la asociación en la gestión de la innovación de la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú?
- ¿Qué influencia tiene el cuestionamiento en la gestión de la innovación de la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú?
- ¿Qué influencia tiene la observación en la gestión de la innovación de la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú?
- ¿Qué influencia tiene la creación de redes en la gestión de la innovación de la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú?

III. DATOS DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA

El objetivo del cuestionario de encuesta: Conocer cómo es la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración y sus oficinas jerárquicamente dependientes de una Universidad Pública del Perú.

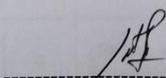
Problemas que se relacionan con el cuestionario de encuesta:

- a) ¿Cómo se desarrolla la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración?

IV. CUADRO DE VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA

Marcar con un check (✓) donde considera que corresponda

Exigencias para la validación del cuestionario	CUMPLE	NO CUMPLE
1.- El objetivo del cuestionario, tiene relación con uno o más problemas del proyecto de investigación.	✓	
2.- El objetivo del cuestionario es claro y entendible.	✓	
3.- Las instrucciones que se dan en el cuestionario son claras.	✓	
4.- Las preguntas del cuestionario guardan relación con su objetivo	✓	
5.- Las preguntas tiene secuencia lógica	✓	
6.- Los encuestados tienen capacidad para dar respuestas validas	✓	
7.- No se tienen preguntas desconocidas	✓	
8.- El cuestionario es confiable para los propósitos de la investigación.	✓	



FIRMA DEL VALIDADOR
SALVADOR A. ORTIZ PEREZ

Anexo N° 08. Validación de instrumentos. Juicio de experto N° 02

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA
ESCUELA DE POSGRADO

FICHA PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA

I. DATOS DEL ESPECIALISTA QUE REALIZA LA VALIDACIÓN

Nombres y Apellidos: MARÍA ESTERA TOLEDO PALOMINO

Máximo grado académico alcanzado: MAESTRÍA

Especialidad: CIENCIA Y TECNOLOGÍA DE AUMENTOS

Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL DEL
CALLAO

II. DATOS DEL PROYECTO DE TESIS

Título: "Liderazgo y Gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú"

Problema: ¿Qué influencia tiene el liderazgo en la gestión de la innovación en la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú?

Sub problemas:

- a) ¿Qué influencia tiene la asociación en la gestión de la innovación de la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú?
- b) ¿Qué influencia tiene el cuestionamiento en la gestión de la innovación de la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú?
- c) ¿Qué influencia tiene la observación en la gestión de la innovación de la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú?
- d) ¿Qué influencia tiene la creación de redes en la gestión de la innovación de la Dirección General de Administración de una Universidad Pública del Perú?

III. DATOS DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA

El objetivo del cuestionario de encuesta: Conocer cómo se ejerce el liderazgo en la Dirección General de Administración y sus oficinas jerárquicamente dependientes de una Universidad Pública del Perú.

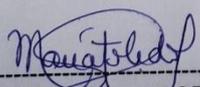
Problemas que se relacionan con el cuestionario de encuesta:

- a) ¿Cómo se ejerce el liderazgo en la Dirección General de Administración?

IV. CUADRO DE VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA

Marcar con un check (✓) donde considera que corresponda

Exigencias para la validación del cuestionario	CUMPLE	NO CUMPLE
1.- El objetivo del cuestionario, tiene relación con uno o más problemas del proyecto de investigación.	✓	
2.- El objetivo del cuestionario es claro y entendible.	✓	
3.- Las instrucciones que se dan en el cuestionario son claras.	✓	
4.- Las preguntas del cuestionario guardan relación con su objetivo	✓	
5.- Las preguntas tiene secuencia lógica	✓	
6.- Los encuestados tienen capacidad para dar respuestas validas	✓	
7.- No se tienen preguntas desconocidas	✓	
8.- El cuestionario es confiable para los propósitos de la investigación.	✓	


FIRMA DEL VALIDADOR

Anexo N° 09. Confiabilidad de variable liderazgo

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	10	100,0

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,936	20

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
p1	37,90	107,656	,649	,934
p2	38,30	117,344	,620	,934
p3	37,90	106,767	,867	,928
p4	37,90	108,322	,915	,928
p5	38,10	113,433	,795	,931
p6	37,90	110,100	,804	,930
p7	37,80	107,067	,801	,930
p8	38,00	106,667	,822	,929
p9	37,90	114,544	,534	,935
p10	37,90	115,878	,455	,936
p11	37,20	116,844	,287	,942
p12	37,70	112,456	,577	,934
p13	37,60	105,378	,749	,931
p14	37,80	111,511	,801	,931
p15	38,00	115,333	,729	,933
p16	37,90	113,656	,587	,934
p17	38,30	116,900	,661	,934
p18	38,20	115,289	,870	,932
p19	38,00	119,333	,394	,937
p20	37,80	121,067	,181	,940

Anexo N° 10. Confiabilidad de variable gestión de la innovación

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	10	100,0

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,971	20

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
p1	38,86	302,909	,885	,969
p2	38,70	304,749	,843	,969
p3	38,96	307,392	,894	,969
p4	39,32	330,256	,554	,972
p5	39,44	332,358	,688	,972
p6	39,04	312,642	,807	,969
p7	39,12	317,645	,780	,970
p8	38,39	322,098	,468	,973
p9	38,89	314,489	,703	,971
p10	38,75	306,046	,850	,969
p11	38,65	304,768	,847	,969
p12	39,09	320,153	,660	,971
p13	38,61	303,134	,853	,969
p14	38,79	311,348	,739	,970
p15	39,02	306,160	,920	,968
p16	38,88	306,610	,874	,969
p10	38,95	308,836	,862	,969
p18	39,02	311,768	,811	,969
p19	38,82	303,862	,906	,968
p20	39,04	313,963	,784	,970

Anexo N° 11. Resultados del cuestionario liderazgo

CUESTIONARIO								
N°	ITEM 8	TOTAL						
				100% EN DEACUERDO	En desacuerdo	N° DE ACUERDO SE EN DEACUERDO	De acuerdo	100% EN DEACUERDO
1	Items 1	177	Cantidad	10	19	3	22	3
			Porcentual	17,5	33,3	5,3	38,6	5,3
2	Items 2	177	Cantidad	12	27	2	13	3
			Porcentual	21,1	47,4	3,5	22,8	5,3
3	Items 3	177	Cantidad	10	22	6	17	2
			Porcentual	17,5	38,6	10,5	29,8	3,5
4	Items 4	177	Cantidad	12	28	5	10	4
			Porcentual	21,1	45,6	8,8	17,5	7
5	Items 5	177	Cantidad	12	29	2	11	3
			Porcentual	21,1	50,9	3,5	19,3	5,3
6	Items 6	177	Cantidad	11	22	6	16	2
			Porcentual	19,3	28,6	10,5	28,1	3,5
7	Items 7	177	Cantidad	12	21	4	17	3
			Porcentual	21,1	38,8	7,0	29,8	5,3
8	Items 8	177	Cantidad	19	28	4	5	1
			Porcentual	33,3	49,1	7,0	8,8	1,8
9	Items 9	177	Cantidad	11	28	1	16	3
			Porcentual	19,3	45,6	1,8	28,1	5,3
10	Items 10	177	Cantidad	13	25	2	15	2
			Porcentual	22,8	43,9	3,5	26,3	3,5

				Totalmente en desacuerdo				
				En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
11	Ítems 11	177	Cantidad	10	25	5	14	3
			Porcentual	17,5	43,9	8,8	24,6	5,3
12	Ítems 12	177	Cantidad	11	25	5	13	3
			Porcentual	19,3	43,9	8,8	22,8	5,3
13	Ítems 13	177	Cantidad	13	19	5	17	3
			Porcentual	22,8	33,3	8,8	29,8	5,3
14	Ítems 14	177	Cantidad	12	24	7	11	3
			Porcentual	21,1	42,1	12,3	19,3	5,3
15	Ítems 15	177	Cantidad	10	27	4	13	3
			Porcentual	17,5	47,4	7	22,8	5,3
16	Ítems 16	177	Cantidad	13	30	1	11	2
			Porcentual	22,8	52,6	1,8	19,3	3,5
17	Ítems 17	177	Cantidad	17	34	3	1	2
			Porcentual	29,8	59,6	5,3	1,8	3,5
18	Ítems 18	177	Cantidad	13	33	1	8	2
			Porcentual	22,8	57,9	1,8	14,0	3,5
19	Ítems 19	177	Cantidad	12	34	5	4	2
			Porcentual	21,1	59,6	8,8	7,0	3,5
20	Ítems 20	177	Cantidad	9	31	8	7	2
			Porcentual	15,8	54,4	14	12,3	3,5

Anexo N° 12. Resultados del cuestionario gestión de la innovación

CUESTIONARIO								
N°	ITEMS	TOTAL						
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	NI de acuerdo NI en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Items 1	177	Cantidad	28	12	1	15	1
			Porcentual	49,1	21,1	1,8	26,3	1,8
2	Items 2	177	Cantidad	24	12	4	16	1
			Porcentual	42,1	21,1	7,0	28,1	1,8
3	Items 3	177	Cantidad	25	19	2	10	1
			Porcentual	43,9	33,3	3,5	17,5	1,8
4	Items 4	177	Cantidad	26	27	2	2	0
			Porcentual	45,6	47,4	3,5	3,5	0
5	Items 5	177	Cantidad	27	30	0	0	0
			Porcentual	47,4	52,6	0	0	0
6	Items 6	177	Cantidad	25	21	2	8	1
			Porcentual	43,9	36,8	3,5	14,0	1,8
7	Items 7	177	Cantidad	25	22	4	6	0
			Porcentual	43,9	38,6	7,0	10,5	0
8	Items 8	177	Cantidad	16	14	6	20	1
			Porcentual	28,1	24,6	10,5	35,1	1,8
9	Items 9	177	Cantidad	23	20	2	11	1
			Porcentual	40,4	35,1	3,5	19,3	1,8
10	Items 10	177	Cantidad	22	18	1	15	1

				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				11	Items 11	177	Cantidad	22
			Porcentual	38,6	24,6	5,3	29,8	1,8
12	Items 12	177	Cantidad	24	24	2	6	1
			Porcentual	42,1	42,1	3,5	10,5	1,8
13	Items 13	177	Cantidad	23	12	2	19	1
			Porcentual	40,4	21,1	3,5	33,3	1,8
14	Items 14	177	Cantidad	22	18	4	11	2
			Porcentual	38,6	31,6	7,0	19,3	3,5
15	Items 15	177	Cantidad	28	15	4	9	1
			Porcentual	49,1	26,3	7,0	15,8	1,8
16	Items 16	177	Cantidad	24	18	2	12	1
			Porcentual	42,1	31,6	3,5	21,1	1,8
17	Items 17	177	Cantidad	24	20	2	10	1
			Porcentual	42,1	35,1	3,5	17,5	1,8
18	Items 18	177	Cantidad	25	21	1	9	1
			Porcentual	43,9	38,8	1,8	15,8	1,8
19	Items 19	177	Cantidad	24	17	1	14	1
			Porcentual	42,1	29,8	1,8	24,6	1,8
20	Items 20	177	Cantidad	25	21	1	10	0
			Porcentual	43,9	38,8	1,8	17,5	0

Anexo N° 13. Hoja de acumulación de datos – Liderazgo

Encuestados	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16	Ítem 17	Ítem 18	Ítem 19	Ítem 20
1	4	2	4	3	2	3	3	4	2	2	4	4	4	3	2	2	2	2	2	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2
3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	4	1	1	2	2	1	1	1	3	2
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3
5	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
6	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	4	2	3	3	2	3	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1
9	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3
10	1	1	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	2	2	2	2
11	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	2	4	2	4	2	2
12	4	2	2	5	4	2	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	2	2	2	2
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	2	2	3	2	2	4	4	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	4	1	1
15	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	2	2
16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	4	2	2	2	2	4	2	2
17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
18	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3
19	4	2	2	2	2	2	2	1	4	4	3	1	1	1	4	1	1	4	1	1
20	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1
21	4	2	3	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4
22	4	4	2	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	3	2	2	2
23	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2
24	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
25	4	3	4	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	3
26	4	2	4	4	2	2	4	1	4	4	4	2	4	2	4	2	2	2	2	2
27	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
28	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
29	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2
30	2	4	2	2	2	2	2	3	3	4	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2
31	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4
32	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	4
33	4	2	4	2	4	4	4	1	4	4	4	4	1	4	3	1	1	1	1	1
34	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
35	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2
36	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	1	1	4	4
37	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
38	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
39	2	2	4	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
40	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
41	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	2	2	2	2	2
42	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
43	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
44	4	4	4	1	4	4	4	1	4	1	1	4	4	1	4	1	1	1	1	1
45	4	2	4	2	2	2	2	3	4	2	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2
46	4	4	4	4	2	4	4	2	4	2	2	4	4	4	2	4	2	2	2	3
47	2	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2
48	4	2	2	2	4	4	4	2	4	2	2	2	3	2	2	4	2	2	2	3
49	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
50	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
51	4	1	4	4	1	4	4	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	3	3	4
53	5	5	4	5	5	4	5	2	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
54	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2
55	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2
56	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
57	4	4	4	2	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4

Anexo N° 14. Hoja de acumulación de datos - Gestión de la innovación

Encuestas	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16	Ítem 17	Ítem 18	Ítem 19	Ítem 20
1	4	3	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	3	3	3	2	3	3	4	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2
3	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
6	1	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
7	2	2	1	1	2	2	1	4	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2
8	1	1	1	3	1	4	1	4	3	4	3	1	1	1	1	4	1	3	4	1
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
10	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2
11	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12	4	4	4	1	1	4	3	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4
13	5	5	5	2	2	5	3	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	2	2	2	2	2	3	2	3	4	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
19	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	4	2	2	2	2	2	2
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1
21	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2
22	4	4	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	4	2	2	2	2	2	2	2
23	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	2	2	2	2	2
24	4	4	4	2	2	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4
25	2	4	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2
26	4	4	2	2	2	2	3	2	2	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4
27	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4
28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
29	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
31	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
32	1	1	2	1	2	1	2	4	4	4	4	3	3	2	1	1	1	1	2	2
33	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2
34	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
35	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
36	2	2	2	2	2	4	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4
37	1	1	1	4	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1
38	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
39	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
40	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
41	1	2	2	1	1	1	2	4	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
42	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	4	4	4	4	1	1	4	1	1	1
43	1	2	2	2	2	2	1	4	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2
44	4	4	2	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
45	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	2	4	5	1	1	3	1	1	1
46	4	4	4	2	2	4	2	2	4	2	2	4	4	3	3	4	2	4	4	4
47	4	4	4	2	2	2	2	2	5	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	3
48	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	3	2	2	2	2	2	4	4
49	4	4	4	4	1	2	4	4	2	4	4	1	4	4	3	4	4	4	4	2
50	4	4	4	2	2	2	4	3	2	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4
51	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
52	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2
53	4	4	4	2	2	2	2	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4
54	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1
55	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
56	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
57	4	4	4	2	2	2	4	2	2	4	4	2	4	2	3	3	4	2	2	2