



# CULTURA INNOVATIVA: UNA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

## RESUMEN

La importancia de analizar la cultura innovativa como estrategia de competitividad en las universidades públicas radica en que las organizaciones deben avanzar a la par de los cambios que se generan en el entorno, para anticiparse a tendencias futuras y lograr al máximo el rendimiento de todos los recursos dentro de las organizaciones, ya sean públicas o privadas. Esta investigación es de tipo descriptivo, de campo transaccional, no experimental. La población objeto de estudio es de 52 informantes clave; la información se recogió mediante la aplicación de una encuesta con un cuestionario de 20 preguntas cerradas, y se utilizó el método Crombach, que arrojó un valor de 0,94, lo cual determinó una gran confiabilidad del instrumento. El interés fue conocer la cultura innovativa como estrategia para lograr la competitividad de las instituciones de educación superior, teniendo en cuenta los elementos que hacen parte de esa cultura.

**Palabras clave:** Cultura innovativa; Universidad; Sector educativo; Competitividad.



---

MARTHA CASTRILLÓN ROIS\*  
LORENA GÓMEZ BERMÚDEZ\*\*  
EDILBERTO SANTOS MORENO\*\*\*

---

## INNOVATED CULTURE: A COMPETITIVE STRATEGY IN PUBLIC UNIVERSITIES

### ABSTRACT

The importance of analyzing the innovative culture as a competitive strategy in public universities is that an innovative culture enables progress so that the universities can advance with the changes generated in the environment in order to anticipate future trends, and to achieve maximum performance of all resources within organizations, whether public or private. This article is descriptive and transactional, not experimental. The study population is 52 key informants and information was collected through a survey with a questionnaire of 20 closed questions. The Cronbach method yielded a value of 0.94, resulting in a considerable reliability instrument. We designed the questionnaire to learn about the innovative culture as a strategy that is used to achieve the competitiveness of higher education institutions while taking into account the elements that are a part of that culture.

**Keywords:** Innovative Culture; University; Education sector; Competitiveness.

### INTRODUCCIÓN

Las actuales tendencias económicas, sociales y políticas están causando un gran impacto en la cultura de las organizaciones: las nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las instituciones se vean en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos para ser competitivas.

Por otro lado, la educación ha sido una de las constantes preocupaciones de todos los gobiernos latinoamericanos, específicamente en Colombia; de allí se deriva la importancia que tienen las universidades, específicamente las públicas, de modernizar su gestión y estructuras administrativas con la ayuda de los procesos innovadores, y por último, optar por crear una cultura innovativa que determine la eficiencia y competitividad de sus servicios.

En este sentido, cabe considerar la importancia atribuida a la cultura innovativa,

---

\* Doctora (c), docente Universidad de la Guajira, Colombia. Correo-e: mcastrillon@Uniguajira.edu.co, majocarois@gmail.com

\*\* Doctora (c), docente de la Universidad de la Guajira, Colombia. Correo-e: lgomez@Uniguajira.edu.co, loregomezber@hotmail.

\*\*\* Doctor (c), docente de la Universidad de la Guajira, Colombia. Correo-e: esantos@Uniguajira.edu.co, esantosmoreno@hotmail.com.

Recibido: 16 de noviembre de 2012, aceptado: 30 de agosto de 2013.

Para citar el artículo: Castrillón, M.; Gómez, L. y Santos, E. (2013). "Cultura innovativa: una estrategia de competitividad en las universidades públicas", en *Sotavento MBA*, N° 22, pp. 100-113.

lo cual se ha convertido, en los últimos años, como un elemento diferenciador de la cultura organizacional en las empresas, la cual trata de dar explicación al fenómeno del manejo de las relaciones, valores, principios y costumbres que dan lugar a la actuación creativa e intuitiva dentro de ella.

En esta investigación se realizó un recorrido de las perspectivas teóricas de los diferentes autores que abordan este tema, lo cual sirvió de base para construir los fundamentos teóricos y definir la metodología adecuada para alcanzar con éxito los resultados de la investigación.

El estudio se realizó en dos universidades públicas del Departamento de La Guajira, con sede en Riohacha. Se analizó la cultura innovativa, tomando como población objeto los directivos de la Universidad de la Guajira y la Universidad Abierta y a Distancia –UNAD–, cuyo interés es conocer la cultura innovativa como estrategia de competitividad para alcanzar el desarrollo económico y social en las instituciones de educación superior.

## FUNDAMENTO TEÓRICO

### CULTURA INNOVATIVA

La cultura innovativa se destaca como uno de los factores organizacionales más importantes y de gran impacto en el ámbito empresarial, lo cual se define como una estructura integrada de conocimientos acerca de una realidad, con creencias, valores, actitudes, normas que regulan la vida colectiva, inspirado en el conocimiento, sentimientos y racionalidad, que le permiten al individuo actuar de manera creativa, liderar procesos, conformar trabajo en equipo, y resolver problemas a través de diferentes alternativas en la consecución de sus objetivos institucionales en la búsqueda de ser competitivo (Toro y Cabrera, 2000).

En este contexto, se hace necesario la creación y consolidación de una cultura innovativa, de la cual dependen en gran medida la actitud y el comportamiento asumido por los miembros que integran la organización, puesto que ellos son los directos responsables del establecimiento de un sistema de valores que sirven de base a los procesos innovativos, fundamentados en el aprendizaje continuo, al identificar nuevas necesidades, en la búsqueda de soluciones novedosas, el rediseño de los procedimientos, procesos y rutinas de trabajo, entre otras tareas de gran complejidad (Mora, 2003).

Así mismo, el poco valor atribuido a la innovación en los países latinoamericanos, específicamente Colombia en la década de los noventa en el sector educativo, contribuyó de manera significativa a la inexistencia de estructuras productoras de conocimientos, incapaces de generar innovaciones de impacto para el país. A la situación anterior se le suman los problemas internos, como es un panorama político-económico incierto, la implementación de nuevas políticas educativas del gobierno nacional, todo lo cual generó un cambio de paradigma en aras del uso y apropiación de la innovación, el cual es un elemento esencial en la creación de una cultura encaminada al crecimiento personal y al desarrollo institucional (Garvín, 2000).

Partiendo de los supuestos anteriores, se define la cultura innovativa como la mejora continua y puesta en práctica de ideas innovadoras en todas las partes de la organización en busca de eficiencia en los productos y procesos, para ser competitiva (Toby & Stephen, 2001).

Sostener un ambiente que fomente la creatividad de nuevas e innovadoras ideas no es una tarea fácil: se requiere apoyar las actividades de innovación en los elementos organizacionales –tales como valores, creencias, motivaciones, trabajo en equipo, comunicación– para facilitar los procesos de innovación; por ello se requiere adecuar el diseño organizacional en pro de conseguir un ambiente laboral adecuado



innovador, teniendo en cuenta la estructura, las funciones y las normas de las organizaciones (Touche & Tohmatsu, 2004).

Para que esta cultura innovativa exista, es necesario que se genere un clima organizacional que estimule la creatividad, confianza en el personal, y se lideren procesos innovadores. Para ello se necesita el esfuerzo de todos los trabajadores dentro de la organización, para estar en la vanguardia de los grandes avances tecnológicos y poder competir tanto a nivel nacional como internacional.

Por otra parte, para lograr el éxito en las organizaciones, la eficiencia y la eficacia de una cultura de innovación, se debe partir de las conveniencias de tener un propósito empresarial claro y compartido por todos, así como también relaciones comunicativas efectivas, abiertas y oportunas en todos los niveles, ya sea de una manera vertical u horizontal, dentro o afuera de la organización (Robbins, 2004).

Por lo tanto, para que se genere un clima para el desarrollo de una cultura innovativa en las organizaciones se busca lograr un ambiente ideal para todos los trabajadores, lo cual debe estar basado en la confianza, estímulos a la creatividad, trabajo en equipo; se debe contar con un liderazgo innovador para dirigir el personal de la organización hacia objetivos y metas propuestos en la búsqueda del crecimiento personal, la eficiencia y competitividad de la organización.

Por otra parte, un ambiente innovador debe tener la capacidad de anticiparse a las tendencias futuras y funcionar de manera proactiva, crear compromisos y sentido de pertenencia con la organización, afrontar riesgos, tomar decisiones colectivas, trabajar en equipo en forma flexible orientada al cambio, responder a las necesidades de los clientes y, por último, producir soluciones que generen valor agregado (Thamhain, 1999).

Asimismo, se debe proponer un clima para buscar la excelencia en las organizacio-

nes: primero hace referencia a un clima en el que la calidad de la toma de decisiones y del rendimiento se valoren ampliamente y el segundo describe un clima caracterizado por interacciones interpersonales, trabajo en equipo, tolerancia, gracias a las cuales los integrantes del grupo se sienten cómodos al proponer y elaborar ideas nuevas y radicales para lograr un clima innovador (West, 2000).

Se plantea el reto sin precedentes con el que se enfrentan los centros universitarios públicos, como consecuencia del impacto generado por las nuevas tecnologías: lo que antes era una ventaja competitiva para las universidades, la concentración física de los recursos intelectuales, ha dejado de ser un elemento diferenciador esencial, en la medida en que los modelos más nuevos de la era de la información están produciendo una transformación –un “cambio de paradigma”– y ahora se habla de cultura innovadora (Márchese, 1998).

## CREATIVIDAD

La creatividad se define como la capacidad de concebir ideas nuevas y útiles: se trata de ideas distintas de lo que se ha hecho; sin embargo, es importante la creatividad en toda la organización, empezando por el empleado de menor rango hasta el rango mayor, que es el gerente (Robbins, 2004).

Es importante la creatividad, ya que juega un papel muy importante en la toma de decisiones, porque permite a quien las toma comprender y evaluar más a fondo el problema o ver problemas que otros no ven; sin embargo, el valor más evidente de la creatividad es que ayuda a quien decide tomar la decisión, a identificar todas las alternativas posibles en busca del bienestar y competitividad de la institución.

Por otro lado, se considera que existen diferentes barreras que obstaculizan la creatividad: (1). Un grupo en el cual se desarrolla una cultura de castigo a las ideas nuevas.

(2). Las personas con especial habilidad para crear obstáculos y restricciones, demostrando la inviabilidad de las nuevas ideas propuestas por otros; estas barreras destructivas de la creatividad son empleadas por personas que no quieren cambios estructurales en la organización (Peña, 2002).

Asimismo, preexisten otras barreras, como el negativismo y el conformismo, ya que son personas con un alto grado de conformismo y de negación del cambio: bloquean todas las ideas, proyectos innovadores, por temor a enfrentarse a nuevas situaciones, lo cual obstaculiza en gran medida al crecimiento personal, el desarrollo de la organización y afecta la competitividad de sus productos y servicios.

Por último, se debe fomentar la creatividad, es decir, crear las condiciones necesarias, como son incentivos, capacitación al personal, de tal modo que se involucre a los empleados como parte activa de la organización.

### **TRABAJO EN EQUIPO**

El trabajo en equipo se define como una serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo de personas para lograr las metas propuestas. Existen unas características, como son: la integración armónica de funciones y actividades, lo cual se requiere responsabilidades compartidas; por lo tanto, el trabajo en equipo se basa en la complementariedad, la coordinación, la comunicación, la confianza y el compromiso de todos en busca de la eficiencia y competitividad de las instituciones (Keith, 2000).

También se reconoce como aspecto imprescindible para lograr el trabajo efectivo, ya que es la cooperación que surge cuando los esfuerzos individuales se integran sistemáticamente para lograr un objetivo común. Para trabajar en equipo se necesita que haya confianza de los unos en los otros, la fe recíproca en las

intenciones y en la conducta de otra persona. Mediante este proceso surge un cierto sentido de "nosotros", que trasciende las diferencias y motivaciones (Kreitner & Kinicki, 1999).

Por último, para trabajar en equipo se requiere una mayor conexión e integración entre sus empleados en los diferentes puestos; se requiere de excelente comunicación tanto formal como informal, capacidad de negociación, y manejo de conflictos para asumir el cambio.

### **CONFIANZA EN EL PERSONAL**

La confianza se define como la opinión favorable en la que una persona o grupo de ellas será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación. Debido a la fe que otras personas pusieron en ella, la confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones, los actos previos y las posibles pruebas halladas. La confianza es una conducta futura del otro, razón por la cual la confianza también hace parte de la cultura innovativa (Keith, 2000).

De igual manera, se concibe como la esperanza positiva de que otra persona no se conducirá de forma oportunista, por medio de palabra, obras o decisiones. La confianza es un proceso que se da en el tiempo y se basa en muestras relevantes pero limitadas de experiencias, tarda en formarse, se fortalece gradualmente y se acumula, aunque a veces es complicado depositar la confianza en alguien (Robbins, 2004).

La confianza es la condición indispensable de toda actuación sobresaliente porque, a falta de ella, las personas suelen carecer de la suficiente convicción para afrontar las dificultades que se presentan, es decir que la confianza proporciona libertad de realizar bien las tareas dentro de una organización, lo cual nos da la suficiente seguridad para asumir el papel de líderes (Collins & Porra, 2000).



## LIDERAZGO INNOVADOR

Liderazgo innovador y emprendedor es el que ejerce aquel líder que tiene la creatividad para crear empresas nuevas, productos y servicios o ideas diferentes que mejoran cosas o situaciones, pero que además tiene la capacidad de crear esa idea y llevarla a algo concreto; tiene la disposición de perfilar a la organización hacia la productividad y competitividad en los ámbitos nacional e internacional (Robbins, 2004).

Según el mismo autor, el liderazgo innovador forma parte de una cultura innovadora: es la capacidad de influir en un grupo de personas para lograr las metas propuestas; la base de esta influencia puede ser formal o informal, concedida por un rango gerencial en la organización; sin embargo, no todos los líderes son jefes ni para el caso todos los jefes son líderes.

Por otra parte, se puede afirmar que el líder como creador de la cultura debe comunicarse y hacer contacto con su gente, de tal manera que "movilice energía", generando una actitud y un "espíritu innovador". Esta estrategia de comunicación con el personal de la organización, hoy por hoy, se considera como una de las estrategias más eficientes para lograr los cambios en las organizacionales (Casares & Silicio, 1999).

La relaciones entre los empleados admiten que la participación, la integración y la creatividad son aspectos que de manera prioritaria tienen que tomarse en cuenta por los líderes del futuro. Esto significa que la cultura en este siglo estará basada en líderes constructores del ambiente en el que se den a plenitud los procesos humanos, y a estos se denominan líderes transformacionales (Keith, 2000).

## COMUNICACIÓN

La comunicación se define como el resultado mutuo entre el comunicador y el receptor, teniendo en cuenta que en una organización este

proceso puede darse en todos los niveles –superiores e inferiores–, de una manera clara y oportuna (Collins & Porra, 2000).

Por otra parte, la comunicación efectiva es el resultado de un entendimiento mutuo entre el comunicador y el receptor, teniendo en cuenta que, en una organización, este proceso puede darse de manera ascendente o descendente, es decir de los niveles superiores a los inferiores y viceversa, o en una dirección vertical u horizontal (Gibson, 2003).

También se plantea la necesidad de que el mundo necesita líderes capaces de comunicarse e interrelacionar el sentido tecnológico con un fuerte sentido humano, que asuman la capacidad de regresar a la esencia, a las bases y a la naturaleza del hombre: el ser humano como principio y fin de las instituciones (Valdés, 1999).

Por último, la comunicación es el proceso mediante la cual se puede transmitir información dentro de la organización y fuera de ella –externa–. Se dice que la comunicación es la interacción o el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otra clase de señales. Esto hace parte importante en la organización, ya que ayuda a su crecimiento y desarrollo.

## TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones se da entre dos o más alternativas. Quien toma las decisiones óptimas requiere de racionamiento, es decir que elige opciones constantemente. El proceso de toma de decisión es, sin duda alguna, una de las mayores responsabilidades de los que toman la decisión (Robbins, 2004).

Los campos de mayor trascendencia para el ser humano son la toma de decisiones: se debe elegir –basándonos en actitudes o experiencias previas–, entre varias opiniones, aquellas que parezcan lo suficientemente racionales, es decir que la organización es considerada como un

sistema de decisiones, en donde la gente participa de forma consciente y racional, escogiendo y decidiendo entre opciones. Estas decisiones, adecuadas y eficaces, abarcan todo el proceso, desde la liberación inicial hasta la puesta en práctica (Martínez, 2002).

Quien toma las decisiones necesita ser creativo, debe poseer un liderazgo participativo e innovador, es decir la capacidad de concebir ideas nuevas y útiles. Se trata de ideas distintas de lo que se ha hecho antes pero que también sean apropiadas para el problema o la oportunidad que se presente en la organización (Robbins, 2004).

## COMPETITIVIDAD

La competitividad desempeña un papel protagónico y se define como la capacidad de producir bienes y servicios de forma eficiente –con precios decrecientes y calidad creciente–, haciendo que sus productos sean atractivos, tanto dentro como fuera del país. Esto constituye una condición necesaria que las organizaciones –públicas y privadas– cuenten con un ambiente institucional agradable, estable –en lo productivo y humano– dentro de la organización, que transmita confianza dentro y fuera, atraiga capitales y tecnología, que permita a las empresas absorber, transformar y reproducir tecnología, adaptarse a los cambios en el contexto nacional e internacional, con mayor valor agregado. Tal condición es necesaria para que las organizaciones sean competitivas (Klaus, 2009).

Así mismo, la competitividad involucra la innovación, definida como la incorporación de los nuevos procesos, productos y servicios, lo que se ha constituido en un determinante clave para la competitividad, en la búsqueda del crecimiento de las organizaciones (Colciencias, 2008).

En relación con lo anterior, la Dirección Nacional de Planeación, mediante la Agenda

Interna de Productividad y Competitividad (AIPC, 2007), contempla el ingrediente tecnológico como un elemento fundamental en los procesos de innovación. A este respecto, considera la necesidad de generar conocimiento: “Por un lado, existe la necesidad de generar nuevas ideas que actúen como lo que se quiere cambiar”, pero, por otra parte, se requiere la implementación de una cultura innovativa para contar con un buen ambiente laboral, ya que muchas veces las ideas y los proyectos son buenos pero se necesita contar con un equipo de trabajo motivado para llevarlas a la práctica.

La competitividad también se relaciona con la productividad, como la eficiencia que tienen un país o una organización de utilizar eficientemente sus recursos humanos, económicos y gestión administrativa; la competitividad es punto de partida, ya que es la fuente de prosperidad y desarrollo para un país o institución (Porter, 2008).

El mismo autor sostiene que la competitividad es “la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan”. Se entiende por ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una organización, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a éstos.

También la competitividad requiere un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizativo y tecnológico, y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso de primer orden al que hay que cuidar. Sin embargo, se puede afirmar que el recurso humano es uno de los puntos débiles de un elevado número de empresas que han desaparecido o tienen problemas de supervivencia. Como sabemos, el equipo directivo determina en gran medida



la actitud de los miembros de la organización hacia el trabajo. La experiencia demuestra que las empresas que mantienen en el tiempo posiciones competitivas sostenidas, dedican una gran atención al futuro, en la búsqueda de la eficiencia de la organización (Mintzberg, 1997).

Contemplando lo anterior, la cultura innovativa en la Universidad de la Guajira debe significar el paso de una sociedad de la información a la sociedad del conocimiento, caracterizándose, no tanto por el acceso, procesamiento o transmisión de información, sino por la capacidad de adaptación y eficiencia de la organización, lo cual supone grandes cambios en la escalas de valores de todas las personas que hacen parte de la organización, ya que son los agentes transformadores del cambio en el proceso de innovación.

## METODOLOGÍA

A continuación se detalla el proceso metodológico utilizado para esta investigación:

Se realizó el estudio de dos instituciones públicas de educación superior en el Departamento de la Guajira: la Universidad de la Guajira y la Universidad Abierta y a Distancia –UNAD–. La población estuvo conformada por los directivos de ambas instituciones, lo cual representa un total de 52 informantes clave. La investigación fue de tipo descriptivo, de diseño no experimental, transaccional de campo. Se realizó una revisión de las diferentes perspectivas teóricas, a partir de la cual se determinó la información primaria de campo, se diseñó un instrumento de medición tipo encuesta. Esta fue validada por expertos en áreas afines. La conformaron 20 preguntas cerradas utilizando la escala de Lickert; el método utilizado fue el Alfa Crombach, lo cual nos arrojó una alta confiabilidad del 0,94%; la técnica de análisis

de la información utilizada fue la estadística descriptiva.

Por último, se estableció un Análisis de Baremo para cualificar cada una de los indicadores, asociados a la cultura innovativa en la Universidad de la Guajira y la Universidad Abierta y a Distancia –UNAD–. El baremo quedó conformado por las frecuencias relativas de la siguiente manera: favorecen, 0-32%; favorecen medianamente, 33-66%; no favorecen, 67-100%.

## RESULTADOS

### CREATIVIDAD

- ¿A los empleados de la universidad se les estimula a ser creativos en la labor que desempeñan? Los datos proporcionados por el personal encuestado coinciden en que el 67% que representa a 35 que manifiestan estar medianamente en desacuerdo y el 33% están totalmente de acuerdo.
- ¿En la universidad se apoya a los empleados que aportan ideas innovadoras? El 65% del personal encuestado, que corresponde a 33 personas, afirma que se encuentra totalmente de acuerdo, y el 35% está totalmente en desacuerdo.
- ¿En la universidad se promueve a nuevos cargos a los empleados eficientes e innovadores? El 69%, que representa 36 personas encuestadas, está totalmente en desacuerdo, mientras que el 31% está totalmente de acuerdo.
- ¿En la universidad prevalece y es continua la creatividad en el personal de la institución? El 69% del personal encuestado, que representa a 36 personas, está medianamente en desacuerdo, y 31% afirma que está totalmente de acuerdo.



Teniendo en cuenta el baremo y las repuestas anteriores, los intervalos se encuentran entre el 67-100%.

### TRABAJO EN EQUIPO

- ¿En la universidad se trabaja en equipo para lograr las metas propuestas? Los datos proporcionados por el personal encuestado permiten observar que el 63% manifiesta estar medianamente de acuerdo, lo cual representa 31 personas, y el 37% está totalmente en desacuerdo.
- ¿El trabajo en equipo dentro de la universidad está orientado a buscar la eficiencia de la organización? El 55% del personal encuestado afirma que se encuentra totalmente de acuerdo, lo cual representa 30 personas, y el 45% está totalmente en desacuerdo.
- ¿En la universidad se capacita al recurso humano para trabajar en equipo? El 50% de las personas encuestadas está medianamente de acuerdo, lo cual representa a 26 personas, y el 50% está medianamente en desacuerdo.

Teniendo en cuenta las repuestas anteriores y el baremo, se puede decir que el trabajo en equipo es utilizado medianamente en los entes de estudios, ya que los intervalos se sitúan entre 33-66%.

### CONFIANZA EN EL PERSONAL

- ¿En la universidad se respira un clima de confianza en el personal que allí labora? Según los datos proporcionados por el personal encuestado, el 67% afirma estar totalmente en desacuerdo, lo cual representa 35 personas, y el 33% está totalmente de acuerdo.
- ¿Se les brinda a los trabajadores la confianza para desarrollar con autonomía

sus labores? El 69%, que corresponde a 36 personas, afirma estar totalmente en desacuerdo y el 31% está medianamente de acuerdo.

- ¿La confianza es plena entre todos los empleados de la universidad? El 70% de los informantes clave, que corresponde a 37 personas, manifiesta estar totalmente en desacuerdo y el resto, que corresponde a un 30%, coincide en estar medianamente de acuerdo.

De acuerdo con las repuestas anteriores y el baremo, se puede decir que la confianza entre los empleados no cuenta con un clima favorable entre ellos, ya que la desconfianza posee intervalos que están 67-100%.

### LIDERAZGO INNOVADOR

- ¿En la universidad se capacita a los empleados para asumir el liderazgo en los nuevos procesos que atraviesa la institución? Los datos proporcionados por el 65%, que representa a 34 personas, manifiesta estar medianamente en acuerdo y el 35% está totalmente en desacuerdo.
- ¿El liderazgo que ejercen los directivos fomenta el espíritu innovador en los funcionarios? El 66% del personal encuestado, que corresponde a 34 personas, afirma que se encuentra totalmente en desacuerdo, y el 34% está totalmente de acuerdo.
- ¿El liderazgo innovador de los directivos mejora los procesos institucionales? El 67%, que representa 35 personas, está totalmente en desacuerdo, mientras que el 33% está totalmente de acuerdo.

Teniendo en cuenta el baremo y las repuestas anteriores, los intervalos oscilan entre no favorecen 67-100%, con un porcentaje intermedio.



## COMUNICACIÓN

- ¿Existe excelente comunicación entre todos los empleados de la universidad? Los datos proporcionados por el personal encuestado afirman que el 69%, lo cual representa 36 personas, afirma estar totalmente en desacuerdo y el 31% está totalmente de acuerdo.
- ¿La universidad se apoya en medios virtuales como mecanismo de comunicación? El 67% de los encuestados, que equivale a 36 personas, afirma estar totalmente en desacuerdo y el 33% está medianamente de acuerdo.
- ¿El jefe se comunica constantemente con sus empleados de todas las dependencias? El 69% de los informantes clave, que corresponde a 36 personas, manifiesta estar totalmente en desacuerdo, y el resto, que corresponde a un 31% del personal, coincide en estar medianamente de acuerdo.

Los datos obtenidos reflejaron una tendencia no favorable y se encuentra entre el rango tendencia negativa. Con un alto porcentaje más alto del 69%, reflejado en el baremo.

## TOMA DE DECISIONES

- ¿En la universidad la toma de decisiones facilita el trabajo en equipo? Los datos proporcionados por el personal encuestado permiten observar que el 69%, que corresponde a 36 personas, manifiesta estar totalmente en desacuerdo y un 31% está medianamente de acuerdo.
- ¿Se tiene en cuenta en la universidad el punto de vista de los empleados en la toma de decisiones? Los datos señalan que el 67% del personal encuestado, que corresponde a 35 personas, afirma que se encuentra totalmente en desacuerdo y el 33% está totalmente de acuerdo.

- ¿La toma de decisiones se realiza unilateral de jefe a empleados? El 65% del personal encuestado, que corresponde a 33 personas, afirma estar medianamente en desacuerdo y un 35% del personal se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Los datos obtenidos referentes a la toma de decisiones, señalan una tendencia negativa: el rango se encuentra entre 69% y 100%.

## DISCUSIÓN

### DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Los datos suministrados por el personal que labora en las universidades, permitieron contrastar los siguientes resultados:

- *Creatividad*: se observa que a las universidades objeto del estudio les hacen falta elementos necesarios para ser creativos, es decir, se debe motivación al empleado, y proporcionarles más herramientas y apoyos necesarios para ser innovadores: el máximo porcentaje arrojado es de 69%, ubicado en el análisis de baremo entre los rangos 67-100%, lo cual no favorece una cultura innovativa para ser eficientes, y evidencia la falta de competitividad y productividad.

La creatividad es un poder humano que resuelve problemas difíciles, genera ideas, productos y servicios para transformar las organizaciones (Varela, 2001).

En este sentido, se hace necesario definir este aspecto de la creatividad en la organización, sobre todo en este mundo globalizado altamente cambiante, dinámico y competitivo, lleno de incertidumbres, lo cual significa que se requiere actuar con rapidez.

Las organizaciones cuya finalidad sea la consolidación de un ambiente innovador deben fomentar la conformación de una cultura sólida basada en la creatividad permanente como ingrediente primordial. Para ello, se deberá fomentar a través de políticas y estrategias seleccionadas por la gerencia un ambiente propicio a las actividades innovadoras (García, 2000).

- *Trabajo en equipo*: en cuanto a las universidades de estudio, se presenta una tendencia mediana, lo cual es favorable en la construcción de una cultura innovativa: el porcentaje arrojado es del 63%, ubicado en el análisis de baremo entre los rangos 33-66%, no totalmente satisfactorio, ya que falta más compromiso por parte de los empleados.

El trabajo en equipo se define como un conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo con habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un líder. Ese líder debe buscar una serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas (Thamhain, 1999).

En consideración a lo anterior, se sostiene que el trabajo en equipo debe compartir objetivos comunes, éxitos, fracasos, cooperación, colaboración entre todos; se establecen tareas específicas para cada miembro, se toman decisiones colectivas que ayuden a mejorar los procesos dentro de las universidades para que sean competitivas (Robbins, 2004).

- *Confianza en el personal*: esta variable en las universidades de estudio arrojó una tendencia negativa, lo cual no favorece fomentar una cultura innovativa: se respira un clima de desconfianza, es decir, los constantes cambios en el personal reflejan incertidumbres y celos entre ellos mismos;

el porcentaje más alto es del 70%, ubicado en el análisis de baremo entre los rangos 67-100%.

La confianza es la esperanza positiva de que otra persona no se conducirá de forma oportunista, por medio de palabra, obras o decisiones. La confianza es un proceso que se da en el tiempo y se basa en muestras relevantes pero limitadas de experiencias: tarda en formarse, se fortalece gradualmente y se acumula, en tanto que a veces es complicado depositar la confianza en alguien; de esta manera, el trabajo en las organizaciones no es productivo, cada empleado asume un rol diferente, lo cual evidencia que no hay colaboración entre ellos (Robbins, 2004). Unas de las condiciones indispensables de toda actuación es que las personas solemos carecer de la suficiente convicción para afrontar las dificultades que se nos presentan; es entonces cuando se afirma que la confianza es la libertad de hacer las cosas bien dentro de una organización, lo cual nos da la suficiente seguridad para asumir el papel de líder (Collins & Porra, 2000).

- *Liderazgo innovador*: los datos suministrados por los entes en estudio presentan una tendencia poco favorable, lo cual no favorece una cultura innovativa, es decir, existe poco liderazgo, ya que mantiene imperando unas estructuras conservadoras –cerradas–, lo que se ve reflejado en la ineficiencia y la escasa competitividad de las instituciones públicas de la Guajira colombiana. El porcentaje es de 67%, ubicado en el análisis de baremo entre los rangos 67-100%.

A este respecto, se asume que el líder, como creador de la cultura, debe comunicarse y hacer contacto con su gente de tal manera que “movilice energía”, generando una actitud y un “espíritu innovador”.



Esta estrategia de comunicación con el personal de la organización, hoy por hoy, se considera como una de las estrategias más eficientes y consistentes de los líderes para el logro de los cambios organizacionales (Casares & Silecio, 1999).

Los mismos autores plantean que, en este siglo, se requiere de líderes más democráticos y concertadores, que basan su capacidad de influencia en el poder de convencimiento, más que en el de la imposición; además, se necesitan líderes en todos los niveles de la organización, ya que son los responsables de resolver problemas y promover el trabajo en equipo.

- *Comunicación*: los datos obtenidos reflejaron la falta de este elemento necesario para fomentar una cultura innovativa, es decir, la comunicación en las universidades de estudio es ineficiente, por cuanto los canales de comunicación no son óptimos; por consiguiente, son instituciones ineficientes y poco competitivas. El porcentaje es de 69%, ubicado en el análisis de baremo entre los rangos 67-100%.

La importancia de la comunicación radica en que ningún grupo puede existir sin ella, ya que permite la transmisión de significados de una persona a otra, de una manera formal e informal, y se puede compartir información e ideas. En consecuencia, la importancia de la comunicación, como elemento primordial permite el entendimiento y el trabajo en conjunto, es decir que la organización innovadora requiere lograr una estrecha comunicación entre sus integrantes como condición favorable para generar una cultura innovativa en las universidades de estudio (Robbins, 2004).

- *Toma de decisiones*: según los informantes clave, la toma de decisiones presenta una tendencia negativa en los entes de estudio, lo cual no favorece una cultura innovativa, es decir, no se tienen en cuenta

las opiniones de los empleados en la toma de decisiones. El porcentaje es de 69%, ubicado en el análisis de baremo entre los rangos 67-100%.

La toma de decisión es uno de los campos de mayor trascendencia para el ser humano, ya que debemos elegir –basándonos en actitudes o experiencias previas–, entre varias alternativas que nos parezcan suficientemente racionales. Esto abarca todo el proceso que supone tomar decisiones adecuadas y eficaces, desde la deliberación inicial hasta la puesta en práctica (Martínez, 2002).

Así mismo, la toma de decisión es la determinación –una–, entre dos o más alternativas. Quien toma las decisiones óptimas requiere de razonamiento, es decir que constantemente elige opciones de máximo valor en el contexto de sus restricciones, para maximizar algún resultado importante en la solución de un problema (Robbins, 2004).

Cabe destacar que las discusiones y los resultados obtenidos mediante la investigación, dan lugar a una serie de conclusiones acerca de cómo las instituciones de educación superior deben buscar las estrategias y herramientas para ser competitivas, mediante la implantación de una cultura innovativa.

## CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

La insistencia en los ámbitos nacional y mundial de considerar las universidades públicas y privadas como factor fundamental para el desarrollo y crecimiento de los países, en virtud de que representan la fuente principal para la generación del conocimiento y la formación

del recurso humano, permite concluir que es necesario propiciar un ambiente que contribuya a generar innovaciones en las instituciones de educación superior.

Por la razón expuesta, la Universidad de la Guajira y la Universidad Abierta y a Distancia –UNAD–, encontrarán su plena realización en la medida en que sean capaces de cumplir su misión institucional y asumir el reto de ser competitivas; de allí la importancia de fomentar una cultura innovativa, entendida como la forma de pensar y hacer las cosas de una manera innovadora, creativa en la búsqueda del crecimiento personal e institucional.

Sobre la idea expuesta, se puede afirmar que la cultura innovativa constituye una estrategia dentro de la organización innovadora para ser competitivo, por lo cual su éxito lo determina la gestión y la capacidad que tienen los miembros de la organización, en la producción de bienes y servicios para ser competitivos en los ámbitos nacional e internacional.

Así mismo, la creatividad, confianza en los empleados, liderazgo innovador, comunicación y toma de decisiones, deben formar parte más activa en la construcción de una cultura innovadora. El estudio de las instituciones arrojó que estos elementos no se han involucrado en todos los procesos, motivo por el cual las universidades presentan obstáculos en la creación de una cultura innovativa, ya que no cuentan con un ambiente innovador para ser productivas y competitivas; por esto, surge la necesidad de renovarse, abrirse al cambio, crear, innovar nuevos procesos y seguir a la par de los grandes adelantos con el resto del mundo, para poder sobrevivir en un ambiente competitivo exigente.

## PRINCIPALES CONTRIBUCIONES

Este estudio permitió describir las debilidades y fortalezas encontradas en las Universidad de la Guajira y la Universidad Abierta y a Distan-

cia –UNAD–, lo que sirvió de base para afirmar que en las universidades públicas se tomaran correctivos y se iniciara el proceso de desarrollo de una cultura innovativa, que ha permitido generar cambios sustanciales en torno a un clima laboral agradable, armonioso y productivo entre los empleados. Esto, a su vez, ha generado una actitud positiva al cambio y adaptación a las nuevas tecnologías. Lo anterior ha de servir de insumo para el diseño de planes, estrategias y programas para el mejoramiento del clima laboral, establecimiento de políticas de incentivos a los empleados, además de la consolidación de un estilo de liderazgo más participativo y colaborativo en las universidades públicas del Departamento de la Guajira.

## REFERENCIAS

- Collins y Porra (2000). *Empresas que perduran*. México: Editorial Vergara.
- Dirección Nacional de Planeación, Regional Guajira (2007). *Agenda de Productividad y Competitividad*.
- Escorsa Vall (2004). *Tecnología e innovación en las empresas colombianas*. Alfa Omega Grupo Editor.
- Garvín (2000). *Crear una organización que aprende*. Boston: Harvard Business Review.
- Gibson Ivancevich y Donnelly Konopaske (2006). *Organizaciones, comportamientos, estructuras, procesos*. Editorial McGraw-Hill.
- Martínez (2002). *Medición del clima laboral en las organizaciones*. Ediciones CGI.
- Méndez, C. (2001). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales* (4ª ed.). Bogotá: Limusa.
- Mintzberg (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Editora Prentice Hall Hispanoamericana.
- Peña (2002). *La creatividad en las empresas*. Bogotá: Editorial Paidós.



- Porter, Michael E. & Klaus Schwab (2008). "The Competitiveness Report 2008-2009", in *World Economic Fórum*. Geneva, Switzerland.
- Robbins, Stephen (2004). *Comportamiento organizacional*. Décima edición.
- Salmerón, F. (1998). *Diversidad cultural y tolerancia al riesgo*. México D.F.
- Salina y Puerta (1998). *Educación para la tolerancia y la convivencia*. Editorial Universitaria.
- Silíceo A.; Casares y González (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. Editorial MC Graw Hill.
- Toby y Stephen (2001). *Cultura Innovativa*. Edición Nuevo siglo.
- Touche & Tohmatsu (2004). *Fortering and innovative culture*. Disponible en <http://www.deloite.com/growler>.
- Keith, Davis (2000). *El comportamiento Humano*. Sexta edición (primera edición en español).
- Klaus, Schwab (2009). "The Competitiveness Report 2009-2010", en *World Economic Fórum*, Geneva, Switzerland. Consultado el 10-09-2009.
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (1999). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.
- Thamhain (1999). *Manejo de la innovación basado en la tecnología*. Madrid: Editorial Mc Graw Hill.
- West, R. (2000). *El comportamiento en el trabajo en equipo*. Sexta Edición. Madrid.