



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**MEDICIÓN DE LA CULTURA INNOVADORA SEGÚN LOS
COLABORADORES ADMINISTRATIVOS EN LA FACULTAD DE
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA
DE LIMA METROPOLITANA. AÑO 2016**

**PRESENTADA POR
PATRICIA YULI PERALES AQUINO**

ASESORA

SONIA ESTHER MOTTA REYES

TESIS

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN GESTIÓN
DE RECURSOS HUMANOS**

LIMA – PERÚ

2018



CC BY-NC-SA

Reconocimiento – No comercial – Compartir igual

La autora permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

TESIS

**MEDICIÓN DE LA CULTURA INNOVADORA SEGÚN LOS
COLABORADORES ADMINISTRATIVOS EN LA FACULTAD DE
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA
DE LIMA METROPOLITANA. AÑO 2016**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**PRESENTADA POR:
PATRICIA YULI PERALES AQUINO**

ASESOR: Mg. SONIA ESTHER MOTTA REYES

LIMA-PERÚ

2018

DEDICATORIA

Dedicada a Dios por darme conocimiento y fortaleza.

Al Dr. Valera Loza, por su apoyo y permitirme esta aventura académica.

A mi madre por su profundo amor demostrado en todo momento.

A mis hermanos por su comprensión y aliento en momentos abrumadores.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas de una Universidad Privada de Lima Metropolitana por proporcionarme información para la presente investigación y sobre todo por el cariño brindado durante los años que trabajamos juntos.

A mi asesor de Investigación Aplicada I Enrique Laos López, por su flexibilidad y disposición.

A mi asesor de Investigación Aplicada II Raúl de Lama Moran, por su paciencia y dirección.

A mi asesora de tesis Mg. Sonia Motta Reyes, quien me permitió concluir con éxito el presente trabajo.

A mis profesores de carrera por los conocimientos transmitidos, Armida Murguía, Giannina Gnecco, Juan Salazar, Jorge Chávez, Marco Rueda y Miguel Vásquez.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
INDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	17
1.1 Antecedentes de la investigación	17
1.1.1 Antecedentes Nacionales:.....	17
1.1.2. Antecedentes Internacionales:	20
1.2 Bases teóricas	25
1.2.1 Cultura.....	25
1.2.1.1 Tipos de Cultura	26
a. Cultura débil	26
b. Cultura fuerte.....	26
1.2.1.2 Funciones de la cultura	28
1.2.2 Cultura organizacional.....	28
1.2.3 Innovación	30
1.2.3.1 Tipos de Innovación	32
a. Innovaciones de Procesos	33
b. Innovaciones de Productos	33
c. Innovación de Mercadotecnia.....	34
d. Innovación de Organización	34
1.2.3.2 Barreras de la innovación.....	34
1.2.3.3 Creatividad en la innovación	36
1.2.3.4 La resistencia al cambio en la innovación	37
1.2.3.5 Tolerancia al fracaso en la innovación	37

4.4 Barreras que presenta la Facultad de Ciencias Administrativas de una Universidad Privada de Lima Metropolitana, para desarrollar una cultura innovadora.	89
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN.....	92
5.1 Discusión de resultados	92
CONCLUSIONES	98
RECOMENDACIONES	101
REFERENCIAS.....	103
ANEXOS	107

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definición operacional de las dimensiones de cultura innovadora	65
Tabla 2. Población, objeto de estudio.....	68
Tabla 3. Análisis de confiabilidad (Alpha de Cronbach)	71
Tabla 4. Niveles de cultura innovadora	74
Tabla 5. Escala total alcanzada de las dimensiones de cultura innovadora.....	77
Tabla 6. Correlación elemento Total.....	78
Tabla 7. Escala total alcanzada considerando solo 8 dimensiones de cultura innovadora.....	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Capital social de las empresas	41
Figura 2. Compañías visionarias con 100 años en promedio	44
Figura 3. Ingredientes de una cultura innovadora	51
Figura 4. Escala alcanzada en cada una de las 12 dimensiones de cultura innovadora.	76
Figura 5. Escala alcanzada en cada una de las 8 dimensiones de cultura innovadora	79
Figura 6. Porcentaje alcanzado en las preguntas que corresponden a la dimensión “trabajo desafiante”	81
Figura 7. Porcentaje alcanzado en las preguntas que corresponden a la dimensión “diversidad”.	82
Figura 8. Porcentaje alcanzado en las preguntas que corresponden a la dimensión “Comunicación”.	83
Figura 9. Porcentaje alcanzado en las preguntas que corresponden a la dimensión “apertura interna”.	84
Figura 10. Porcentaje alcanzado en las preguntas que corresponden a la dimensión “liderazgo”	85
Figura 11. Porcentaje alcanzado en las preguntas que corresponden a la dimensión “apertura al cambio”	86
Figura 12. Porcentaje alcanzado en las preguntas que corresponden a la dimensión “apertura externa”	87
Figura 13. Porcentaje alcanzado en las preguntas que corresponden a la dimensión “confianza y colaboración”	88
Figura 14. Porcentaje alcanzado en las preguntas que corresponden a la dimensión “autonomía”	89
Figura 15. Porcentaje alcanzado en las preguntas que corresponden a la dimensión “compromiso”.	89
Figura 16. Porcentaje alcanzado en las preguntas que corresponden a la dimensión “Recursos e Incentivos”.	90
Figura 17. Porcentaje alcanzado en las preguntas que corresponden a la dimensión “tiempo”.	91

RESUMEN

Durante las últimas décadas en el campo empresarial se ha hablado mucho sobre la innovación como una estrategia para permanecer y destacar en el mercado, sin embargo, en la práctica pocas organizaciones le dan importancia, no se han encontrado estudios que refieran que en empresas peruanas se realice una gestión para desarrollar una cultura innovadora.

La presente investigación tuvo como objetivos: determinar si existe una cultura innovadora en la Facultad de Ciencias Administrativas de una Universidad Privada de Lima Metropolitana, identificar las ventajas para desarrollar una cultura innovadora e identificar las barreras que limitan el desarrollo de una cultura innovadora.

Para lograr dichos objetivos primero se identificaron las dimensiones de una cultura innovadora, siendo éstas finalmente 12 dimensiones de acuerdo a la bibliografía leída, los indicadores utilizados fueron tomados de un estudio realizado en Chile por MMC Consultores 2014, donde determinan cuatro niveles de cultura innovadora: cultura cerrada, cultura de la eficiencia, cultura de aprendizaje y cultura de creatividad e innovación. El instrumento utilizado fue un cuestionario que abarcan 12 dimensiones de cultura innovadora aplicada al personal administrativo de la Facultad en mención.

Finalmente, se determinó que la Facultad en estudio, se encuentra ubicada en un nivel de cultura de aprendizaje, siendo su mayor ventaja la dimensión trabajo desafiante, diversidad de personal con los que cuenta, asimismo la buena comunicación y apertura interna. Las principales barreras por la cual no alcanza aún una cultura innovadora es la dimensión compromiso, tras los resultados, se presume que no existe una gestión estratégica específica que fomente el desarrollo de una cultura innovadora y que aun cuando se viene efectuando esfuerzos en la Facultad, hay mucho por desarrollar, reformular y mejorar.

Palabras claves: Innovación, cultura innovadora.

ABSTRACT

During the last decades in the business field there has been much talk about innovation as a strategy to stay and stand out in the market, however, in practice few organizations give importance, no studies have been found that refer Peruvian companies have a management to develop an innovative culture.

The present investigation had as objectives: to determine if there is an innovative culture in the Faculty of Administrative Sciences of a Private University of Metropolitan Lima, to identify the advantages to develop an innovative culture and to identify the barriers to development of an innovative culture.

To achieve these objectives, we first identified the dimensions of an innovative culture, these being finally 12 dimensions according to the literature read, the indicators used were taken from a study conducted in Chile by MMC Consultores 2014, where four levels of innovative culture are determined: closed culture, efficiency culture, learning culture and finally creative and innovative culture. The instrument used was a questionnaire covering 12 dimensions of innovative culture applied to the administrative employees of the Faculty in question.

Finally, it was determined that the Faculty in question is in a learning culture level, its greatest advantage being the challenging work dimension, the diversity of personnel it has, good communication and internal openness. The main barriers for which an innovative culture does not developed yet, is the commitment dimension, after the results, it is presumed that there is no specific strategic management that encourages the development of an innovative culture and that even when efforts are being made in the Faculty, There is a lot to develop, reformulate and improve.

Keywords: Innovation, innovative culture.

INTRODUCCIÓN

Todas las organizaciones poseen una cultura, unas las tienen porque se desarrollaron naturalmente de forma positiva o negativa y otras porque fueron gestionadas de acuerdo a fines y objetivos de la organización. Esta es la razón por lo cual existen culturas organizacionales diferentes, sin embargo, existe una cultura que todas las empresas deberían poseer si quieren destacar y mantenerse, en un entorno competitivo y dinámico donde lo estático te quiebra, esta es la cultura innovadora.

Tener una cultura innovadora es tener colaboradores generando ideas por doquier dentro de la empresa, creando algo nuevo o mejorando significativamente, procesos, productos, servicios, etc.

La importancia de tener una cultura innovadora es que, gracias a esta, una organización puede innovar constantemente a través de las ideas de sus integrantes, se debe tener claro que cuando se habla de innovación no solo se refiere al campo de la tecnología, si no a todas las áreas donde se pueda crear algo nuevo o mejorado que sea significativamente útil y beneficioso para los clientes.

Muchas de las organizaciones dejan de incorporar las ideas de los propios trabajadores en sus estrategias o decisiones, perdiéndose una fuente importante de información ya que son ellos quienes ven y viven los problemas de cerca, conocen las necesidades, deseos y disconformidades de los clientes, a diferencia de los que se encuentran en la cúpula que direccionan y gestionan estrategias desde una perspectiva diferente.

El intercambio de ideas y experiencias enriquece el conocimiento de las actividades de la empresa, se conoce las debilidades y las fortalezas y en base a ellas se deben tomar decisiones y construir estrategias.

Una organización con una cultura innovadora se caracteriza por ser dinámica, flexible, creativa, para adaptarse al cambio fácilmente, sus miembros deben estar abocados a generar nuevas formas de realizar gestiones, nuevas ideas de negocios, nuevos productos, nuevos procesos, etc. Sus directivos asumen riesgos y no condenan el fracaso, por el contrario, aprenden de los errores y alientan la continuación de la búsqueda y creación de lo nuevo y mejor, para mantenerse a la vanguardia.

La importancia de tener una cultura innovadora radica en que la innovación es una estrategia que permite a las empresas competir en un entorno de constantes cambios y con competidores fuertemente agresivos. Ayuda a que las organizaciones logren desarrollarse y alcanzar sus objetivos de rentabilidad y posicionamiento en el mercado.

Existen empresas que nacieron innovadoras, tal es el caso de Google, Microsoft, Apple, etc. y otras empresas que se convirtieron en empresas innovadoras por las propias exigencias de la alta competencia. Sin embargo, en ambos casos, es el talento humano que genera la innovación.

La innovación proviene de las ideas y de la creatividad de las personas, es el talento humano de las organizaciones que puede hacer que una empresa sea innovadora y, a la vez, una organización puede hacer que sus trabajadores sean innovadores ofreciéndoles las condiciones y facilidades, al respecto Manpower (2015) dice que las organizaciones serán capaces de mantenerse en crecimiento y ser sostenible en el tiempo, si logran gestionar exitosamente el talento humano para la generación sistemática de innovación.

Todas las organizaciones saben de la importancia y ventajas de la innovación, pero no todas realizan una gestión para fomentarla, el Índice de Innovación Global (GII) tras realizar una evaluación de las políticas de cada país para fomentar el desarrollo y promover el crecimiento económico, ubicó al Perú en el puesto 71 de 141 países. Esto refleja claramente que las organizaciones

peruanas tanto públicas como privadas están en un término medio de cultura innovadora.

La unidad de estudio en la presente investigación es la Facultad de Ciencias Administrativas de una Universidad Privada de Lima Metropolitana, que se encuentra en el ranking de las mejores universidades del Perú, sin embargo, muchos de sus procesos y prácticas administrativas necesitan mejorar y adaptarse a la realidad actual, algunos de sus procesos implementados años atrás aún están vigentes, estos procesos no son de utilidad para que las gestiones sean eficientes y eficaces, provocando así insatisfacción en los clientes internos y externos (alumnos, docentes, proveedores, trabajadores, entre otros).

Por ser una organización que brinda servicios, la Facultad de Ciencias Administrativas de una Universidad Privada de Lima Metropolitana, necesita una constante innovación de procesos a fin que la atención al usuario sea rápida y de calidad. Esto se puede lograr si se tiene una cultura innovadora, donde los colaboradores tengan los recursos y el ambiente propicio para que puedan generar ideas, en base a las experiencias que viven día a día en la ejecución de sus roles y tareas y además a la experiencia, conocimientos, percepción que hayan tenido durante su vida laboral y personal.

Si bien la mayoría de los ejecutivos que encabezan o lideran las empresas privadas concuerdan en que la innovación tiene un alto impacto positivo en la rentabilidad y permite la sostenibilidad, desarrollo y el crecimiento de la organización, no todas realizan una gestión para fomentarla, no se encontraron estudios sobre gestión para el desarrollo de una cultura innovadora aplicado a empresas en el Perú.

Debido a estas afirmaciones surgen las siguientes interrogantes:

Problema General:

¿Existe una cultura innovadora según los colaboradores administrativos en la Facultad de Ciencias Administrativas de una Universidad Privada de Lima Metropolitana?

Problemas Específicos:

1. ¿Cuál es el nivel de cultura innovadora alcanzada según los colaboradores administrativos en la Facultad de Ciencias Administrativas de una Universidad Privada de Lima Metropolitana?
2. ¿Cuáles son las ventajas para desarrollar una cultura innovadora según los colaboradores administrativos en la Facultad de Ciencias Administrativas de una Universidad Privada de Lima Metropolitana?
3. ¿Cuáles son las barreras que limitan el desarrollo de una cultura innovadora según los colaboradores administrativos en la Facultad de Ciencias Administrativas de una Universidad Privada de Lima Metropolitana?

En base a ello se determinó los siguientes objetivos:

Objetivo General:

Determinar si existe una cultura innovadora en la Facultad de Ciencias Administrativas de una Universidad Privada de Lima Metropolitana.

Objetivos Específicos:

1. Determinar el nivel de cultura innovadora alcanzada, según los colaboradores administrativos en la Facultad de Ciencias Administrativas de una Universidad Privada de Lima Metropolitana.

2. Identificar las ventajas para desarrollar una cultura innovadora, según los colaboradores administrativos en la Facultad de Ciencias Administrativas de una Universidad Privada de Lima Metropolitana.
3. Identificar las barreras que limitan el desarrollo de una cultura innovadora, según los colaboradores administrativos en la Facultad de Ciencias Administrativas de una Universidad Privada de Lima Metropolitana.

Para la presente investigación se utilizó el diseño descriptivo porque describe la situación en la que se encuentra la Facultad en estudio respecto a cultura innovadora.

Asimismo, se trata de una investigación cuantitativa, porque implica el uso de herramientas informáticas y estadísticas para la obtención y análisis de los resultados.

El instrumento utilizado para la investigación fue un cuestionario de 36 preguntas, que comprenden 12 dimensiones de cultura innovadora.

Para determinar el nivel de cultura innovadora, se tuvo como referencia un estudio realizado en Chile por MMC Consultores 2014, se aplicó este estudio a la realidad de una entidad privada de Perú, donde se encontró que, para la muestra de esta investigación, algunas dimensiones no aportan información relevante sobre cultura innovadora a diferencia que si lo hacen en las empresas chilenas.

El impacto potencial de la presente investigación se divide en dos:

El impacto potencial teórico ya que la investigación aporta conocimientos sobre cultura, innovación y cultura innovadora, recopilada de diferentes fuentes.

Por otro lado, el impacto potencial práctico, debido a que, en el que hacer de la investigación de cultura innovadora, se obtuvieron resultados reales y actuales

que serán beneficiosos para la Facultad en estudio, si tiene interés en gestionar una cultura innovadora podrá ajustar los aspectos negativos y potencializar los aspectos positivos que la presente investigación presenta.

Esta investigación consta de cinco capítulos:

En el Capítulo I, se presenta la fundamentación teórica, con sus respectivos antecedentes del tema, y bases teóricas necesarias para determinar la estructura del documento.

En el Capítulo II, se formula la hipótesis y se realiza la definición operacional de la variable y de sus dimensiones, que nos permite entender cómo se realizó la medición.

En el Capítulo III, se establece la metodología de la investigación, el cual describe el diseño, la muestra, el instrumento que se utilizó para la recolección de la información y análisis de resultados.

En el Capítulo IV, se presentan los resultados obtenidos en la investigación, de acuerdo a los objetivos, dando respuesta a las preguntas de investigación.

En el Capítulo V, se realiza la discusión de los resultados siguiendo el método de la triangulación.

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas digitales, hemerográficas y electrónicas, que validan la información encontrada en la presente investigación.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la investigación

1.1.1 Antecedentes Nacionales:

En el ámbito nacional se encontró estudios de investigación acerca del estado de innovación en el Perú, el Índice de Competitividad Mundial (como se citó en Gili, Koh y Vila, 2017), ubica al Perú en criterio de innovación como sexto puesto de 10 países, siendo el último frente a Chile, México y Colombia, países miembros de la alianza del pacífico.

Asimismo RPP Noticias (2016) menciona que según la presidenta del Consejo de Ciencia y Tecnología del Perú (Concytec) Gisella Orjeda, el Perú invierte solo el 0.08% de su Producto Bruto Interno (PBI) en innovación. El porcentaje es inferior comparado con los países vecinos miembros del APEC y de otros países de la región latinoamericana, que en promedio invierten 0.4 %, ocho veces mayor que Perú.

Por otro lado Willems (2015) en una entrevista del diario Gestión menciona que la inversión en innovación en ciencia y tecnología en el Perú estimada, equivale a 0.15% o 0.17% del Producto Bruto Interno (PBI).

Asimismo Sagasti (2011) realizó una investigación titulada “En Busca del Tiempo Perdido: Ciencia, Tecnología e Innovación en el Perú”, donde halló que el desempeño en ciencia tecnología e innovación del país es deficiente, se invierte en I+D solo el 0.10 – 0.14% del PBI, esta cifra ubica al Perú en los últimos lugares a nivel de Latinoamérica, el promedio regional es equivalente a 0.6% lo que

significa que estamos muy por debajo, a pesar que entre el 2001 y 2004 se aprobaron varias leyes que destinan recursos.

Las variaciones de las cifras durante años no son significativas dado que continúa siendo muy baja respecto al promedio de países latinoamericanos y sobre todo de países desarrollados. En tal sentido se debe unir fuerzas de todas las entidades políticas, el sector privado, entidades académicas y organizaciones para tener un ambiente adecuado para concretar iniciativas en ciencia, tecnología e innovación.

En cuanto al comportamiento de las instituciones, Morales , Barrera , Rodríguez , Romero y Távara (2014) mencionan según el estudio realizado y titulado Modelo de Gestión de la Innovación para los Gobiernos Locales del Perú, que en el sector privado la innovación recibe apoyo técnico y financiero desde el Estado, como parte de su función, por lo cual tienen un desarrollo histórico significativo mientras que en el sector público es incipiente.

Entonces para construir un modelo de gestión de la innovación, como base se debe tener una cultura de la innovación, esta cultura permitirá tener un ambiente que estimula la experimentación para crear algo nuevo o para mejorarlo de forma significativa.

Villarán & Golup (2010) realizaron una investigación por encargo de la Organización de Estados Iberoamericanos titulada Emergencia de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación (CTI) en el Perú, a fin de conocer la situación de la ciencia, tecnología y la innovación en el Perú, determinando así, que la CTI está en una situación de emergencia por lo cual sugiere que es indispensable el compromiso de las autoridades políticas, conseguir recursos humanos calificados, motivados y alienados con retos, asegurar la continuidad de políticas públicas, incrementar la inversión en Ciencia Tecnología y la Innovación CTI.

En este estudio se menciona a modo de ejemplo el caso de Ing. Juan Alberto Grieve para explicar que los gobernantes no se comprometen con fomentar la innovación y esto continúa ocurriendo a través de los años; el Ing. Juan Alberto Grieve insigne inventor peruano de comienzos del siglo XX, fabricó el primer automóvil con motor de combustión interna peruano, fue uno de los primeros en América Latina, tras hacer un paseo en este automóvil al presidente Augusto B. Leguía, le pidió apoyo para producir más autos y este le negó bajo la ideología de que se necesitaba productos de países avanzados y no de experiencias con productos peruanos.

El menosprecio por la CTI en el Perú se debe a una mezcla de ignorancia por parte de los gobernantes y funcionarios, de colonialismo mental, de complejo de inferioridad que nos cree incapaces de hacer cosas mejores a los países desarrollados, de mediocridad que impera en muchas entidades públicas, universidades y empresas mercantilistas, de temor al pensamiento crítico de los investigadores, y, finalmente, a la corrupción gubernamental que toma decisiones en función a intereses particulares y de grupo, y no de los intereses generales del país. (Villarán & Golup, 2010, p.6)

En un artículo del diario El Comercio, Limache (2011) menciona que la innovación no es prioridad para empresas privadas ni para el estado, el tema preocupa a todos y se encuentra en agenda de la dirección de la mayoría de las organizaciones privadas o públicas, pero hay escasas iniciativas, los gobernantes no se preocupan, el presupuesto destinado a los actores de la innovación es muy baja. A la vez en las organizaciones privadas hay poca participación mientras que en los países desarrollados lideran la inversión en innovación. Además, hace referencia a Guillermo Quiroga, director de la escuela de post grado de la UPC (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas) quien comenta que existen falencias tecnológicas,

innovación estratégica (nuevos modelos de negocio) y falencias en la gestión de las empresas (herramientas de gestión acorde con el siglo XXI).

1.1.2. Antecedentes Internacionales:

En el ámbito internacional el Índice de Competitividad Mundial (2017) indica que el país más innovador a nivel mundial es Suiza, el segundo lugar es para Suecia y tercer lugar es ocupado por Países Bajos, la lista continua con países europeos más no por países latinos.

Bloomberg (como se citó en Ramajo, 2016) señala, en base al ranking elaborado en el 2015 sobre economías mas innovadoras del mundo, que Corea del Sur es el mas innovador, es el que genera mas ideas, en segundo lugar se encuentra Alemania y luego suecia.

Los criterios determinantes son intensidad en I+D, valor actual de las manufacturas, productividad, tecnología, educación avanzada, personal investigador y generación de patentes.

Tovar (2012) menciona que la innovación no es producto solo de genios creativos y medio locos, si no también son producto del trabajo de las empresas, si las empresas tienen personas brillantemente creativas es bueno, pero si no la tienen, no significa que no puedan ser empresas innovadoras, lo más importante para ser innovador es la cultura que los directivos promuevan. “La cultura permanece, el genio se desvanece” (Tovar, 2012, p.1).

También Tovar (2012) hace referencia a la cultura que se promueven en las empresas extranjeras, P&G realizó innovaciones gracias a su cultura y gracias a estas innovaciones pudo duplicar en 10 años su facturación, esta cultura involucra a sus colaboradores quienes

buscan inspiración en pequeños momentos, ya sea cepillándose los dientes, cuidando al bebé, lavando platos, etc., buscando formas de hacer la vida de sus clientes más fácil y agradable.

En P&G vemos grandes potenciales en los pequeños momentos de la vida: Lavándose los dientes, lavándose el cabello, en la ducha, en la afeitada, cuidando al bebé, limpiando la casa, lavando los platos y la ropa. Aquí deben buscar inspiración nuestros colaboradores para hacer la vida más fácil y agradable a nuestros clientes. (Tovar, 2012, p.1)

Además, P&G no solo se preocupa por las innovaciones en productos sino también en comercio, manufactura y distribución de sus productos, es decir innovación en todas sus áreas y procesos.

Por otro lado, tenemos el caso de Nutresa una exitosa empresa colombiana, que entendió que la innovación puede hacerse realidad con método y persistencia. Nutresa, maneja una cultura innovadora, posee laboratorios para la innovación, se apoya de entidades externas, trabaja con universidades, otras empresas y organismos gubernamentales. Sus gestiones están direccionadas a la generación de innovación, tienen un programa llamado Exitos Innovadores, en el cual se premia a los gestores que impactan positivamente en la productividad, en los clientes, en la cultura, en la sostenibilidad, etc., de la empresa.

Para tener una empresa que innova se debe tener una cultura innovadora en cada área y con todos los miembros. “Desde el empleado que atiende la llamada de una solicitud en un call center o recepción, pasando por el equipo de trabajo operativo, hasta el administrativo tienen la capacidad de encontrar y proponer soluciones innovadoras en diversas situaciones” (Giraldo, 2013, p.2).

El máximo representante de innovación de los últimos tiempos es Gary Hamel, quien fue nombrado pensador de negocios más influyente del mundo por el Wall Street, como nos refiere un artículo del Journal World of Business Ideas. Gary Hamel es un emblema cuando se habla de innovación, estrategia y la fuerza impulsora de cambio en la forma tradicional de gestión de empresas.

En una entrevista en Management TV. Publicada en Youtube (2013) Gary Hamel, menciona que muchas empresas dan por sentada la administración, no piensan en la demanda ni en los servicios ni en los procesos como un lugar para innovarse, no creen que les ayudaría a competir. Comparte que existe tres motivos para reinventar la administración:

1. Las empresas tienen nuevos desafíos que no se pueden resolver con una administración jerárquica y burocrática (viejo modelo de administración), las organizaciones tienen que ser más flexibles, tener capacidad de adaptación más rápida y profunda.
2. Las organizaciones tienen que aprender a renovarse constantemente, lo cual para algunas organizaciones esto es normal.
3. Si se quiere tener a los mejores empleados en la empresa, se debe crear un clima que estimule a la gente a rendir, no se puede tratar a las personas como robots programables, se debe crear un ambiente estimulante, donde sientan que entregan una pasión.

Asimismo, enfatiza Hamel, en Youtube (2013) que las empresas tienen oportunidad de cambiar la vieja administración porque hay oportunidad al contar con nuevas herramientas como las redes sociales, herramientas de comunicación que ayudan a trabajar en

equipo y la nueva generación de empleados que no quieren trabajar bajo el modelo de la jerarquía y la burocracia.

Antes el problema era la eficiencia, pero hoy eso no hará que las empresas destaquen, hay que seguir siendo eficientes y aún más hacer que las personas sean mucho más innovadoras.

Por otro lado, menciona que el comportamiento humano tiene incorporado los siguientes aspectos: tener cierta autonomía, ser parte de una pequeña comunidad donde todos se conocen y existe confianza y la sensación de trabajar en algo que nos signifique algo, muchas compañías al crecer y volverse burocráticas se olvidan de esto, tratan a las personas como máquinas y no como seres humanos.

También menciona que las personas son muy adaptables al cambio, tienen capacidad de reinventarse, todos tienen capacidad de ser innovadores, pero cuando se va a trabajar, se encuentran con organizaciones poco adaptables, menos innovadoras y menos comprometidas con sus trabajadores.

Finalmente, da a conocer que existen muchos estudios que afirman que entre el 25% y el 50% de las decisiones ejecutivas están equivocadas y los propios ejecutivos lo reconocen, existen decisiones que se pueden tomar sin problemas ya que son predecibles pero en decisiones estratégicas se necesita agregar sabiduría, no pueden tomar estas decisiones solo las personas de la alta gerencia con sus propias percepción e información, se necesita información y percepción de todos los miembros de la organización, por lo cual es necesario introducir una cultura de acuerdo a la visión que desea alcanzar la empresa, quien puede reinventar la administración no son los gerentes sino las personas que están trabajando bajo presión en todo los sistemas, por ello es importante tomar en cuenta las

opiniones de los trabajadores saber que necesitan para realizar increíblemente mejor su labor y ofrecerles las condiciones.

En las revistas científicas sobre cultura innovadora, una de ellas Manpower, (2015) señala que el activo básico de las organizaciones son las personas, por lo que cualquier práctica que se pretenda establecer para la generación de la innovación, las empresas deberán enfocarse en los procesos de selección, desarrollo de liderazgo y retención de talento. Las organizaciones serán capaces de mantenerse en crecimiento y ser sostenible en el tiempo sin importar el rubro al cual pertenecen, si logran gestionar exitosamente el talento para la generación sistemáticas de innovación.

La fundación Centro Tecnológico de la Información y Comunicación (2013) señala que existen sociedades que seleccionan ideas hasta el punto de evitarlas, bloquean o rechazan lo diferente, lo plural y lo abierto y hay otras que hacen lo contrario y son estas las sociedades que tienen una renta mayor per cápita y son más productivos ya que son más abiertos y proactivos a los cambios. Por lo tanto, las organizaciones más productivas son las que se dispersan, cooperan, hablan y aportan de forma conjunta usando una inteligencia colectiva. Los territorios creativos tienen personas colaborativas, que compartan espacios, valores e inquietudes diversas y cuestionen la forma de hacer las cosas (Fundación CTIC, 2013).

Chatman et al. (como se citó en Icade, 2004) menciona que existen estudios sobre diversidad y creatividad que nos indican que los grupos con personas diferentes obtienen mejores resultados que los grupos homogéneos sobre todo en la creatividad, ya que existe variedad de ideas, percepción y enfoques que ayudan a resolver problemas. Pero ser creativos no es suficiente, para mejorar las soluciones es necesario que las personas quieran compartir sus ideas innovadoras.

El conocimiento tácito, la inteligencia e información son contribuyentes para la gestión y la creación del conocimiento e innovación, es decir es la interacción entre acciones y comportamientos (Icade, 2002).

En la revista Icade (2004) se menciona que en una cultura donde resalte lo colectivo frente a lo individual facilita la interacción social y la creatividad por haber personas diferentes en cuanto a raza, sexo, edad y otros aspectos.

1.2 Bases teóricas

1.2.1 Cultura

Para definir la cultura innovadora primero se definirá lo que es la cultura. Según Spilling (como se citó en Albertos Puebla, 2002) existen dos tipos de cultura, la cultura como sector y la cultura como aspecto, en la primera se refiere a las partes de la vida social económica donde se encuentran las instituciones culturales públicas o sectores basados en actividades culturales de aquí se hacen las valoraciones de contribución del PBI, de patrimonio, etc. la segunda tiene relevancia desde el punto de vista local, aquí se encuentran las facetas de la actividad y comportamiento de las personas y todo lo que estas perciben ya sean valores, ideas y normas de comportamiento.

Throsby (como se citó en Albertos Puebla, 2002) menciona que cuando se habla de cultura se pretende describir un conjunto de creencias, convenciones, costumbres, valores y prácticas colectivas compartidas por cualquier grupo humano. Además, la manifestación de la cultura se da en la identidad distintiva del grupo Delgado (como se citó en Luna Rodríguez & Pezo Paredes, 2005) dice que “La cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos

elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad”. (p 52)

Clayton Christensen profesor de innovación de Harvard (como se citó en Vilá, 2017) concluye que “la cultura está comprendida por procedimientos, o formas de trabajar conjuntamente, y criterios compartidos para tomar decisiones, utilizados con éxito de forma repetida a lo largo del tiempo, que han sido adoptados como supuestos básicos”.

1.2.1.1 Tipos de Cultura

a. Cultura débil

Robbins (como se citó en Falcones Suárez, 2014) considera que una organización con una cultura débil carece de lineamientos, no existe una definición clara ni integrada de los valores de la organización, sus integrantes se guían de su propia percepción, no existe el trabajo en equipo y no persiguen una meta en común, no tienen oportunidad de desarrollar ideas innovadoras, existe alto índice de rotación de personal porque le dan prioridad al área de producción y no a la parte del bienestar de sus miembros.

b. Cultura fuerte

Robbins (como se citó en Falcones Suárez, 2014) menciona que una cultura fuerte es aquella que posee lineamientos respecto a sus valores, principios, creencias de forma integrada, existe cohesión, fidelidad y compromiso entre los miembros, se sienten a gusto con su trabajo lo que se refleja en la baja rotación de personal, tienen objetivos bien definidos, existe trabajo en equipo y logran consenso para cumplir las metas de la organización. “En la mayoría de los

casos encontraremos este tipo de cultura en las organizaciones multinacionales, ya que para mantener sus operaciones tanto en el país como externamente, deberán tener objetivos, valores, preceptos y entre otros aspectos importantes, bien determinados” (p 7).

Asimismo, según Gonzales Simón (1999) la cultura fuerte es cuando los valores, patrones de comportamiento, objetivos de la organización son bien compartidos y existe practicas comunes, se da una integración de las subculturas vigentes de forma sistemática, es decir hay ausencia de las subculturas, las sub culturas pueden ser las que se dan, por ejemplo, en los distintos niveles jerárquicos. La cultura fuerte es posible con la existencia de una socialización del personal e internalización de los valores de la organización.

En una cultura fuerte existe definición clara del perfil de sus miembros y mediante una gestión adecuada de Recursos Humanos, se puede crear cohesión interna y sentimientos de pertenencia, lo que genera fuerte motivación, satisfacción, implicación y compromiso de los trabajadores.

Los factores que influyen en la estructura de una cultura fuerte según Gonzales Simón (1999) son:

- La continuidad del liderazgo
- La estabilidad de los miembros del grupo
- La concentración geográfica
- Los grupos pequeños
- Relativo nivel de éxito.

1.2.1.2 Funciones de la cultura

Según Lessem (1990) las funciones de la cultura corporativa es la adaptación y supervivencia, dentro de estos puntos la cultura asegura la visión compartida de las metas, ayuda a llegar a un consenso de los objetivos, de los medios para alcanzar los objetivos, de los criterios de evaluación del progreso y a la estrategia de cambio cuando se requiera.

A la vez (Luna y Pezo, 2005) consideran que las funciones de la cultura es definir los comportamientos diferenciales, transmitir el sentido de identidad a sus miembros, facilitar la generación del compromiso personal con los intereses de la organización, incrementar la estabilidad social y por ultimo vincular y ayudar a mantener unida la organización mediante normas sobre deberes de los trabajadores en cuanto a su acción y opinión.

1.2.2 Cultura organizacional

Para Luna Rodriguez y Pezo Paredes (2005) cada organización tiene una atmósfera y carácter que va más allá de simples rasgos estructurales, sin importar si estas son rígidas o flexibles, poco amigables, innovadoras o conservadoras, a esto se llama cultura.

Fitzgerald (2002) citado en (Falcones Suárez, 2014) define que todo tipo de organizaciones están regidas por valores, normas, convicciones y tradiciones que cambian con el tiempo pero que condicionan la actuación de las personas que la integran, a esto se le llama cultura. Entonces se puede decir que la cultura de cada organización surgida a inicios de su creación influye en el

comportamiento de sus integrantes, ya que estos sienten apego a los valores, principios, políticas, etc. que se venían practicando.

Trompenaars y Hamptden –Turner (como se citó en Falcones Suárez, 2014) definen a la cultura organizacional como “una construcción social que provee a sus miembros de un contexto significativo en el cual interactúan, se identifican, se reconocen a sí mismos y por la cual enfrentan el mundo exterior” (p 4).

Wilkins and Ouchi (como se citó en Falcones Suárez, 2014) piensan que la cultura organizacional permite compartir experiencias, lo cual construye colectividad en las organizaciones lo que permite que sus integrantes cumplan objetivos de acuerdo a la misión establecida, guiados por un líder que imparte las reglas tanto cognitivos y afectivos de la colectividad.

Las culturas de las empresas se crean con la intervención de quienes la dirigen o también sin ella, sin embargo, la cultura sin intervención puede ser una cultura negativa que no ayuda al buen desenvolvimiento de la organización.

Las culturas de las grandes compañías como Walt Disney, Procter & Gamble, IBM, Nordstrom, etc. que a través del tiempo hoy siguen sorprendiéndonos, tienen culturas al que todo empleado que quiera trabajar con ellos debe adaptarse, deben creer en sus valores, deben vivir sus creencias y deben compartirla como si fuera parte de sí mismos.

En el caso de Walt Disney Company, se exige a todos los empleados sin considerar el cargo que desarrollan, que tomen el curso de orientación llamado Tradiciones Disney, que la Universidad Disney ofrece con el fin de que los nuevos miembros puedan familiarizarse con sus tradiciones, filosofía, organización y manera de trabajar.

Disney valora la lealtad y el secreto de la información, era considerado traición cuando los trabajadores se declaraban en huelga, simplemente se despedía al quien la organizaba.

Respecto al control de la información, se prohibía que las personas hablen de negocios en lugares públicos, tanto así que incluso los que conocían las partes más internas de la compañía debían vivir en un mismo vecindario, frecuentar clubs, o iglesias al que sus propios compañeros de trabajo también frecuentaban.

Procter & Gamble también adoctrina a sus trabajadores de forma formal como informal, pide a todos que lean su biografía oficial Eyes on Tomorrow que describe los principios, la ética y la moral, a menudo proclamada por sus fundadores, que vendrían a ser una herencia perdurable que todos deben entender y creer. A eso se llama cultura, todos lo creen, las comparten y la viven.

1.2.3 Innovación

La innovación ha sido objeto de estudios durante los últimos años desde distintos puntos de vista por ejemplo desde la innovación tecnológica, desde la investigación para la mejora de la economía nacional, desde la competitividad de las empresas, etc. la innovación es sinónima de cambio hacia algo nuevo por lo que es necesario asumir nuevas actitudes, habilidades y aptitudes. Además, por ser un cambio incierto se pide disposición para correr riesgos (Faloh, 2005).

Si se preguntaría sobre la importancia de la innovación a ejecutivos o gerentes de organizaciones ya sean privadas o públicas, con seguridad dirán que es muy importante ya que ayuda a que una organización genere nuevos productos y servicios que sorprendan a sus clientes y a la competencia.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y Eurostat (2005) la innovación viene a ser “la introducción de un producto nuevo o mejorado producto (bien o servicio), proceso, método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (p 56).

La innovación es considerada como una estrategia de valor para las organizaciones, la innovación ayuda a que las empresas sean capaces de conseguir ventaja competitiva, considerando que su objetivo principal es explotar las oportunidades que ofrecen los cambios, es por ello la necesidad de que las empresas sean capaces de adaptarse a las nuevas situaciones y exigencias del mercado donde compiten, solo una cultura innovadora lo permitirá (Villaverde, 2006). Sin embargo, no todas pueden gestionarla, en el Perú existen muy pocas organizaciones que presentan constantemente innovaciones ya sea en productos, proceso, servicios, organizaciones o comercio. El propio gobierno adolece respecto a temas de innovación.

Faloh (2005) menciona que la innovación es un término que seduce que se está posicionando en el lenguaje cotidiano y las personas lo perciben como símbolo de modernidad y bienestar potencial. A la vez, para los que toman decisiones gerenciales o estratégicas, es un concepto estratégico que se tiene que incorporar a la cultura de la sociedad, la gestión de nuevos conocimientos es la ruta hacia la innovación.

En un mercado competitivo debido a la globalización, la innovación representa la perduración de las organizaciones en el mercado a través del tiempo, es la capacidad técnica esencial que actúa sobre los productos y procesos eliminando aspectos obsoletos, esta capacidad de innovación permite que las empresas sean ágiles,

adaptables ya que crean y replican conocimientos que aumentan el rendimiento (Díaz, Pasamar y López, 2010).

La innovación es la aplicación del conocimiento e ideas nuevas y creativas de las personas, el conocimiento y la experiencia que poseen los individuos propician la innovación por lo cual es necesario prepararlos para poder utilizarlo de forma adecuada y el capital humano desempeña un rol importante a nivel de empresa como a nivel global en la búsqueda de la innovación (OCDE y Eurostat, 2005).

Oppenheimer (2014) refiere que existe 5 claves para la innovación y la primera es crear una cultura innovadora, a la cual define como un clima donde se admire a la creatividad, se valore a los innovadores y se asuman desafíos sin temor al fracaso.

Es un clima que produzca un entusiasmo colectivo por la creatividad, y glorifique a los innovadores productivos de la misma manera en que se glorifica a los grandes artistas o a los grandes deportistas, y que desafíe a la gente a asumir riesgos sin temor a ser estigmatizados por el fracaso. (Oppenheimer, 2014, p. 283)

Asimismo, menciona que es necesario que un país para generar innovaciones debe realizar gestiones para la mejora de la educación, aumentar la inversión en investigación y desarrollo, ofrecer estímulos a las compañías, ofrecer créditos a emprendedores, proteger la propiedad intelectual, etc., pero sobre todo debe poseer una cultura donde se estimule y glorifique la innovación.

1.2.3.1 Tipos de Innovación

En el manual de Oslo (La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y Eurostat, 2005) se mencionan cuatro tipos de innovación, estos son:

a. Innovaciones de Procesos

Es la introducción de un nuevo o mejorado significativamente proceso de producción, de distribución, de la calidad, incluyen las técnicas, equipos y programas informáticos, el objetivo de este tipo de innovación puede ser la disminución de los costos unitarios de producción, distribución, mejorar la calidad. También incluye métodos de creación y de prestación de servicio, la tecnología de la comunicación, el cálculo, las compras, la contabilidad, etc. todo destinado a mejorar la eficiencia y/o la calidad de una actividad de apoyo básico.

Un ejemplo sería los métodos de distribución, en este tipo de innovación están vinculados a la logística de la empresa, se puede implementar un nuevo método de distribución que sea más ágil y rápido.

b. Innovaciones de Productos

Corresponde a la introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado ya sea en sus características o en cuanto al uso que se le da. Los productos pueden ser mejorados significativamente en sus características técnicas, en los materiales, en la información integrada que haga su uso más fácil u mejore su rendimiento. Las innovaciones en productos pueden utilizar nuevas tecnologías u conocimientos o la combinación de tecnologías y conocimientos ya existentes. Las innovaciones en cuanto a servicios pueden darse a través de cambios parciales o adiciones a algunos de sus subsistemas que permitan ser más eficientes y rápidas.

Ejemplo los bancos adicionaron a sus servicios aplicaciones gracias a la internet lo que permitió que su servicio sea más eficiente y rápido.

c. Innovación de Mercadotecnia

Es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto. La innovación de mercadotecnia abarca todo lo relacionado a incrementar las ventas, es decir, cautivar clientes a través de los sentidos, ofreciendo nuevos o mejorados diseños de los productos, envases, formas, olores u otros aspectos. Su espacio de incidencia de este tipo de innovación abarca aspectos de promoción, abrir mercados, posicionar un mercado, crear o desarrollar nuevos canales de venta, diseño del producto, forma, aspectos, etc.

d. Innovación de Organización

Es la introducción de un nuevo método organizativo en el lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa, en cuanto a nuevos métodos de distribución de responsabilidades, del poder de decisión con el objetivo de mejorar los resultados de la empresa, reduciendo costes administrativos o de transacción, mejorando el nivel de satisfacción en el trabajo, evitar la burocracia, organizar las rutinas y los procedimientos de gestión de los trabajos, crear equipos formales o informales, mayor autonomía y flexibilidad para los empleados, descentralizar operaciones de control o viceversa centralizar gestiones, es decir, todo cambio que dé o pueda dar para mejoría en la organización de su estructura de la empresa.

1.2.3.2 Barreras de la innovación

Vilá (2017) nos dice que la innovación casi siempre queda en los pendientes de los directivos de las organizaciones, a pesar que reconocen su importancia y el impacto que podrían lograr

de poder gestionarla, centran su atención en las urgencias de la gestión del día a día, su falta de conciencia de que se debe innovar hoy para tener capacidad de innovar mañana evita crear las bases para hacerla posible.

Innovar representa transformar nuevas ideas en resultado, para ello es necesario la generación e implantación de ideas como nuevos enfoques de dirección, nuevos procesos, algo distinto a lo que se viene realizando, y no de ideas que no alteran el día a día de las organizaciones, porque el resultado sería una mejora más no innovación.

Según Reyeró (2013) las barreras para la innovación se pueden presentar en la estrategia, la cultura, y las políticas de gestión de personas, que maneja la empresa, si se quiere manejar la innovación como una estrategia se debe tener claro que los resultados no se darán a corto plazo si no a largo, la mayoría quieren ver resultados inmediatos por lo cual terminan enfocándose en solucionar los problemas esenciales del negocio que se presentan en el día a día, con un vago análisis que se le da al modelo del negocio no pueden definir una estrategia clara que les permita innovar.

Por otro lado, está la barrera cultural, dentro de ella se encuentra la jerarquía que también representa una barrera ya que, a la hora de la toma de decisiones para poder cambiar, modificar o arreglar algún procedimiento se necesitan de muchas autorizaciones lo cual actúa como un factor limitante.

También tenemos la falta de diversidad en los equipos, la falta de involucramiento de los departamentos en los proyectos estratégicos, penalizar los errores, el miedo a hacer cosas diferentes y finalmente el no desarrollar un buen programa de

desarrollo, reconocimiento, selección o comunicación no permitirá que estas se alineen a la innovación que se desea aplicar, lo cual tendrá como consecuencia la pérdida de confianza e importancia del equipo.

1.2.3.3 Creatividad en la innovación

La creatividad está ligado a la mente del ser humano y es la fuente o el elemento esencial de todo tipo de proceso de innovación, gracias a la creatividad existen soluciones y nuevas fórmulas que mejoran el estado de las cosas.

En el ámbito empresarial la creatividad conlleva a mejorar los procesos, productos, servicios captando así mayor número de consumidores mejorando así los resultados económicos de la empresa, por lo cual es necesario que sea motivado, articulado, dirigido y gestionado en un proceso de innovación (Sempere y Toledo, 2008).

Por lo tanto, podemos concluir que la creatividad es el elemento básico del proceso de innovación. Tanto la creatividad como la innovación son resultados de un esfuerzo realizado en su gestión, la creatividad y la innovación no son sucesos que ocurren al azar o espontáneamente si no que se necesita de técnicas específicas para gestionar y orientar a la organización a alcanzarla.

En los negocios, una idea debe ser apropiada, útil y procesable. Se debe influir de alguna manera la forma de hacer negocios, mediante la mejora de un producto, por ejemplo, o mediante la apertura de una nueva manera de acercarse a un proceso.

1.2.3.4 La resistencia al cambio en la innovación

La resistencia al cambio, es el rechazo por parte de las personas a enfrentar nuevas situaciones, por miedo a fracasar. Es uno de los problemas más importantes que las organizaciones enfrentan cuando se están reinventando. Oponerse, protestar, criticar, entorpecer son actitudes que podemos encontrar en cualquier proceso de cambio.

1.2.3.5 Tolerancia al fracaso en la innovación

La tolerancia al fracaso es permitir que existan fracasos y no se condenen como algo totalmente negativo, si el fracaso ocurre se debe tomar como un proceso de aprendizaje y no de frustración. Tolerancia al fracaso es, no sentir miedo frente a la posibilidad de equivocarse, aprender de los errores, es un riesgo que se tiene que correr y considerar que el fracaso es parte del camino al éxito (Leal y Urrea, 2013).

El miedo al fracaso es lo que limita a las personas a explorar nuevas opciones en distintos ámbitos de la vida. La tolerancia al fracaso y la experimentación en el proceso de innovación vienen a ser factores importantes.

Al respecto Ripa (2005) dice que la tolerancia al fracaso, en psicología, se debe tomar como la posibilidad de integrar al proceso de autoconstrucción de la personalidad, las experiencias negativas y de límites y, en ese sentido, marca una posibilidad paradójicamente positiva en la misma medida en la que se tolere la realidad y la propiedad de experiencias negativas, a tal punto que un psiquismo de baja tolerancia al fracaso tiene curiosamente asegurado el fracaso de su salud mental y su relativa felicidad diaria.

1.2.3.6 La comunicación en la innovación

La raíz de la innovación según Pentland (2011) es la comunicación desarrollada a través del tiempo, nuestra comunicación se inicio a través de gestos, expresiones, mímicas, etc., hasta llegar al lenguaje que manejamos hoy, un lenguaje verbal y gestual con el que aprendimos a coordinar acciones de grupo, tomar decisiones, liderar grupos, etc.

El hombre por ser de naturaleza social busca relacionarse a través de la comunicación y esto ha permitido desarrollar inteligencia colectiva, considerando que se expresan ideas, expectativas, sentimientos, lo que influencia en la formación de un grupo cohesionado, al aumentar la empatía y confianza que finalmente puede incrementar la energía de un equipo para ser creativo.

Toda persona desde sus vivencias, en distintos tiempos y situaciones van adquiriendo experiencias diferentes, lo cual al comunicarse con otros la comparten y todos van adquiriendo más conocimiento en base a realidades diferentes, se enriquece nuestra perspectiva, nuestro punto de vista, que al momento de la toma de decisiones estos conocimientos y experiencias compartidas y analizadas son consideradas.

La comunicación es muy importante para la innovación dado que todo comienza con ideas creativas y estas no se pueden dar si no hay comunicación, cuántas más personas estén involucradas, habrán más ideas de distintos puntos de vista, lo cual enriquece las posibilidades de éxito.

Además, a través de la comunicación conocemos los problemas, expectativas, sentimientos, de nuestros clientes,

nuestros colaboradores, colegas, etc. por otro lado, es importante dado que con la comunicación un líder puede contagiar entusiasmo, optimismo, credibilidad, etc. Si una organización tiene una estrategia de innovación, la comunicación es vital y debe ser efectiva para que todos los miembros de la organización se alineen a esta estrategia, donde los colaboradores, entiendan el rol que deben cumplir, conozcan las ventajas, crean en sus líderes, valoren el esfuerzo de la organización, compartan la idea y ejecuten sus funciones sin miedos.

1.2.4 Cultura innovadora

Entonces podemos definir como cultura innovadora a las creencias, convenciones, costumbres valores y prácticas que tienen y asumen todas las personas pertenecientes a un determinado grupo enfocado a crear nuevos conocimientos y prácticas que les permitan estar a la vanguardia y les permita desarrollarse exitosamente y alcanzar sus metas.

Al respecto, Tomás et al. (2010), nos dice que cuando los miembros de un grupo tienen el mismo comportamiento, practican los mismos valores, tienen las mismas asunciones y todo ello les permite ser adaptables a los cambios sin miedo y sin mayores resistencias, se habla de una cultura innovadora.

Por otro lado, Arbonies (2013) dice que la cultura innovadora nace de la acción y capacidad innovadora y esta es acumuladora, no es trabajo de un día sino demanda de constancia, organización y control, además, se refleja de formas distintas, pero se hace visible en el comportamiento innovador.

Una cultura innovadora se caracteriza por ser flexible, con valores compartidos, los integrantes se sienten parte del equipo, participan, asumen riesgos y están dispuestos a dar lo mejor de sus capacidades para sacar adelante la visión y compromisos de la organización, todos los colaboradores tienen percepción de buscar y aprovechar las oportunidades; para ello se crean mercados de trabajo en tiempo real y se buscan personas y la tecnología que lo permita, los directivos buscan crear un clima de confianza, de tolerancia al error, pues lo entienden como fuente de conocimiento, de mejora y de éxito.

Para gestionar una cultura innovadora se debe contar indiscutiblemente con capital humano, conocimiento, espíritu empresarial, cooperación e ilusión por la innovación (Villaverde, 2006).

Gonzales y Sanchez (2017) mencionan que la cultura innovadora debe ser considerada como un capital social del que dispone una empresa para poder realizar permanentemente y de forma natural renovaciones en todas las actividades que esta realiza, el capital social engloba la confianza en las relaciones personales, capacidad de construir formas de cooperación, valoración de los principios.

Este capital puede manifestarse de dos formas, una aportando acercamiento de las personas a la empresa con actitudes positivas, es decir las actitudes y aptitudes de los colaboradores en relación a la innovación y la otra de la empresa hacia las personas con reconocimiento a la creatividad y proactividad, el clima laboral, impulsos de sistemas de trabajo en equipo, explicitación del papel de la innovación, adopción de normas y comportamientos, definición de estrategias, etc.

Capital Social	Empresa	
	Plano de las personas	Plano corporativo
Confianza en las relaciones personales	Actitudes positivas ante el trabajo: creación, aportación...	<ul style="list-style-type: none"> - Respeto y reconocimiento de la creatividad y la proactividad - Estrategias explícitas de mejora permanente del clima laboral - Instrumentos de solución de conflictos
Capacidad de construir formas de cooperación	Actitudes favorables a la interacción con compañeros y con agentes exteriores	<ul style="list-style-type: none"> - Impulso de sistemas de trabajo en equipo - Acciones sistemáticas a colaborar con agentes externos: otras empresas, instituciones financieras, centros de I+D, clientes
Conciencia dirigida a la acción por lo colectivo	Vinculación de las actitudes e iniciativas a la consecución de las metas corporativas	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de las estrategias de la empresa - Explicitación del papel de la innovación en los procesos básicos de la empresa - Métodos sistemáticos de evaluación del desarrollo de las actuaciones de la compañía
Valoración de los principios	Interés y respeto por las reglas de juego adoptadas en las empresas	<ul style="list-style-type: none"> - Adopción de normas de comportamiento RSC, con explicitación del papel de la innovación en las mismas - Adopción de principios de valor explícitos en los ámbitos relevantes para la empresa

Figura 1. Capital social de las empresas
Fuente: (Gonzales Hermoso de Mendoza & Sanchez López, 2017)

La cultura innovadora es la adquisición de un patrón, este patrón pudo haber sido descubierto, aprendido, desarrollado o inventado, donde todos los miembros de una organización la comparten a lo largo del tiempo y se convierten en la base de sus actuaciones, para hacer frente a problemas y necesidades y además son enseñadas o mostradas a nuevos miembros del grupo, para que puedan percibir, sentir y pensar del mismo modo (Vilá, 2011).

Collins y Porras (1997) identificaron las características fundamentales y la dinámica común de las compañías visionarias (que las distinguen de otras empresas) y traducir estos resultados en un marco de referencia conceptual útil, para ello realizaron una investigación que

duró 6 años, en el cual primero tuvieron que identificar cuales eran las compañías visionarias, para luego identificar sus características que las distinguen de otras, las compararon con empresas de su mismo rubro creados en años paralelos, por ejemplo Procter & Gamble es comparado con Colgate, Colgate no es una compañía que no tuvo éxito, si lo tuvo y aun lo tiene sin embargo no es el número uno como Procter & Gamble.

Al finalizar su investigación terminan desbaratando mitos sobre la forma de creación y perduración de las compañías visionarias, uno de los hallazgos y el principal fue que para que una empresa sobresalga en un entorno competitivo de muchos cambios a través del tiempo, se necesita implantar una ideología sólida (la razón de ser), que aún cuando el pionero de la implantación de dicha ideología ya no se encuentra, la compañía aun la conserva como principio básico, que las generaciones siguientes sigan creyendo, compartiendo y estimulando.

Llamó mi atención cuando Collins y Porras (1997) concluyen en que las compañías visionarias no comparten un subconjunto común de valores básicos correctos, no existe nada en común entre las compañías visionarias, incluso pueden tener ideologías radicalmente diferentes y aún así son visionarias, no comparten ninguna práctica común excepto la implementación profunda de una ideología. “La variable crucial no es el contenido de la ideología sino cuán profundamente la compañía cree en ella y cuán consecuentemente la vive, la respira y la expresa en todo lo que hace” (Collins & Porras, 1997, p. 127).

La ideología de estas compañías no han variado a pesar de los años transcurridos, todo puede y debe cambiar menos este núcleo, esta queda intacta, en todas las empresas visionarias.

Entonces el común único que se halló en todas las empresas visionarias es que poseen una ideología preservada desde su creación sin ninguna modificación y una creencia absoluta de que todo lo demás debe estar abierto al cambio y evolución. “Una compañía visionaria preserva cuidadosamente y protege su ideología central, pero todas las manifestaciones específicas de esa ideología tienen que permanecer abiertas al cambio y a la evolución” (Collins & Porras, 1997, p. 99).

A este principio de mantenerse completamente abierto a los cambios y evolución se puede llamar cultura innovadora “preservar su núcleo, pero estimular el progreso”. (Collins y Porras, 1997, p. 100). y aunque no le dan literalmente este nombre se debe entender como tal, considerando que sus prácticas, valores, creencias concuerdan en que nada se debe paralizar, todo está en constante cambio y para hacer frente deben ir innovando ya sean productos, procesos, estrategias, operaciones, etc. incluso la propia cultura debe innovarse.

Al leer el libro “Empresas que perduran” escrito por Collins y Porras (1997) toda la literatura citada líneas arriba sobre cultura innovadora fueron respaldadas no con más literatura de definiciones sino con ejemplos claros de compañías, que a través del tiempo aún son número uno en su industria o actividad al que se dedican, estas empresas creadas en promedio en los años 1902 continúan hasta hoy 2017, gracias a su ideología central establecida por sus fundadores, estas ideologías no sufrieron ninguna modificación hasta la actualidad.

Tabla 1.2 Fechas de fundación		
	1812	Citicorp
	1837	Procter & Gamble
	1847	Philip Morris
	1850	American Express
	1886	Johnson & Johnson
	1891	Merck
Mediana	1892	General Electric
	1901	Nordstrom
	1902	3M
	1903	Ford
	1911	IBM
	1915	Boeing
	1923	Walt Disney
	1927	Marriot
	1928	Motorola
	1938	Hewlett-Packard
	1945	Sony
	1945	Walt Mart

Figura 2. Compañías visionarias con 100 años en promedio.

Fuente: Empresas que perduran (1997).

1.2.4.1 Dimensiones de cultura innovadora

Autonomía

La autonomía es el grado de libertad que tienen las personas para organizar su trabajo y desarrollar su creatividad. Esto permite a los empleados buscar y experimentar nuevas formas de hacer mejor las cosas. En los trabajos donde no existe autonomía – procedimientos rígidos, supervisión excesiva- las personas se ajustan a un esquema común,

restringiendo el aporte de nuevas ideas. (MMC Consultores, 2014, p.27)

Confianza y Colaboración

Es el fundamento que permite a personas, grupos de trabajo y áreas distintas de la empresa cooperar entre sí. La innovación requiere de trabajadores que mantengan una buena relación entre ellos, tengan una mirada constructiva y confíen en las capacidades y habilidades de sus pares. (MMC Consultores, 2014, p.31)

Trabajo desafiante

Es uno de los principales promotores de la creatividad e innovación en el trabajo. Cuando las personas se sienten estimuladas con lo que hacen, tanto a nivel intelectual como personal, desarrollan más sus habilidades y aumentan sus niveles de creatividad y productividad. (MMC Consultores, 2014, p.19)

Apertura externa

Es la capacidad que tiene la empresa para identificar oportunidades en el entorno con el objetivo de mejorar su propuesta de valor o desarrollar nuevos productos y servicios. Algunos de los actores claves del entorno de una compañía son sus clientes, sus proveedores, la competencia y el ecosistema de innovación. (MMC Consultores, 2014, p.23)

Apertura interna

Es la capacidad que tiene la empresa para estimular y desarrollar ideas creativas e innovadoras provenientes de sus propios colaboradores. Las empresas con alta Apertura Interna promueven un entorno receptivo a las nuevas ideas, una comunicación respetuosa y un intercambio de opiniones basado en la crítica constructiva. (MMC Consultores, 2014, p.35)

Liderazgo

Es un conjunto de habilidades que permiten influir en otras personas para conseguir colectivamente un logro o meta. Cuando este objetivo es producir innovación sistemáticamente, los liderazgos se caracterizan por estimular nuevas ideas, promover el trabajo colaborativo y convertir los fracasos en aprendizaje. (MMC Consultores, 2014, p.39)

Diversidad

Es un activo intangible clave para la gestión de la innovación. Las culturas corporativas creativas se caracterizan por acumular capital humano diverso y promover dinámicas de trabajo asociativas que utilizan las diferencias de perspectivas para generar más y mejores ideas. (MMC Consultores, 2014, p.43)

Compromiso

Es el grado en que la creatividad y la innovación se han incluido en la estrategia de la compañía, y como los trabajadores incorpora estos elementos como propios. Una de

las principales características de las empresas innovadoras es que en ellas “todos son innovadores”. (MMC Consultores, 2014, p.47)

Tiempo

Es un recurso clave para convertir la creatividad en innovación. Esta dimensión comprende cómo los trabajadores perciben la relación entre su jornada laboral y el tiempo disponible para pensar y desarrollar nuevas ideas o proyectos. En el desarrollo de las culturas corporativas creativas, éste es uno de los componentes más difíciles de gestionar y compatibilizar. (MMC Consultores, 2014, p.51)

Recursos incentivos

Es la capacidad de la empresa para asignar recursos e incentivos que promuevan y faciliten los procesos de innovación. La empresa debe ofrecer una gama de recursos materiales (instalaciones, capital, softwares) o intangibles (información, reconocimiento) para que las ideas emerjan y luego se transformen en innovaciones. (MMC Consultores, 2014, p.55).

Apertura al cambio

La apertura al cambio vendría a ser la disposición de las personas a experimentar de forma positiva nuevas situaciones, nuevos entornos, nuevas formas, nuevos procesos, es decir todo lo desconocido al que podemos enfrentarnos. La apertura al cambio significa evitar la resistencia al cambio y el miedo al fracaso.

Comunicación

La raíz de la innovación es la comunicación, gracias a ella podemos coordinar acciones de grupo, tomar decisiones, liderar grupos; podemos conocer los problemas, expectativas y sentimientos de los clientes, compañeros, colegas, colaboradores, jefes; podemos transmitir entusiasmo, optimismo, credibilidad, etc. por lo cual es vital que sea efectiva para que todos los miembros de una organización se alineen a una estrategia de innovación (Pentland, 2011).

1.2.4.2 Niveles de cultura innovadora

MMC Consultores (2014) definen 4 niveles de cultura:

1.- Cultura cerrada

Las empresas que tienen una cultura cerrada no tienen interés por la innovación a nivel estratégico. Creen que la mejor manera de ser competitivos es concentrándose totalmente en su core business, desconfían de las nuevas ideas - internas y externas - y optan por mantener la manera tradicional de hacer las cosas.

2.- Cultura de la eficiencia

Son empresas que han consolidado su negocio y se enfocan en mejorarlo. En el esfuerzo por mejorar lo conocido suelen perder valiosas oportunidades de diseñar algo nuevo. Se observa y estudia el entorno, pero se trabaja poco con él. Los equipos son bastante homogéneos y aunque al interior de los equipos hay confianza, existe poca comunicación entre las áreas.

3.- Cultura del aprendizaje

Son empresas que tienen altos niveles de confianza interpersonal, buena apertura hacia las ideas y los trabajadores están motivados con su trabajo. Sin embargo, la creatividad todavía se concentra sólo en algunas áreas, o niveles de la empresa. Se valora la innovación en el discurso, pero el impacto es todavía limitado dado que falta un mayor compromiso estratégico, así como también en algunos casos se carece de un sistema de gestión de innovación conocido por todo el personal que permita impulsar la generación y gestión de las ideas.

4.- Cultura creativa e innovadora

En estas empresas, la creatividad y la innovación son valores tan importantes como la eficiencia y la productividad. Están buscando permanentemente ideas nuevas en el entorno, trabajando con clientes, proveedores y emprendedores. Existen liderazgos innovadores que motivan a los trabajadores a desarrollar nuevas ideas y sistemas de gestión que las canalizan efectivamente. No censuran el fracaso, buscan socializarlo y generan aprendizajes.

1.2.4.3 Desarrollo de una cultura innovadora en las organizaciones

Al tener una cultura innovadora dentro de una organización podríamos estar hablando de la innovación en el ADN de la organización. Este ADN en la organización significaría:

Que en todos los rincones de la organización estuvieran palpitando en todo momento, llenos de conceptos radicales que trascienden las reglas para

nuevos productos, servicios, estrategias, y negocios que le ofrecieran un flujo continuo de innovaciones que deleitarían a los clientes, confundieran a sus competidores y recompensaran con generosidad a sus accionistas. (Skarzynski & Gibson, 2008, p.3)

Para que una organización pueda desarrollar y mantener una cultura innovadora debe incidir directamente en los valores y creencias aprendidas y compartidas por los colaboradores, pero de por sí resulta complejo lograrlo para muchos directivos, pero esto no sería complejo si se predica con el ejemplo, es decir su comportamiento, su forma de ejercer responsabilidad y desarrollar relaciones formales e informales debe ser acorde a los valores y creencias que se quiera implantar dentro de la organización (Vilá, 2011).

Una empresa que quiere crear una cultura innovadora debe estar asentada sobre valores como: apertura, confianza, equidad y compromiso; así que el primer paso a dar es el de revisar los valores que conforman su cultura corporativa y llevar a cabo una evolución de la misma.

Según Reyero (2013) una organización debe poseer talento y diversidad en los equipos de proyectos, fomentar las ideas de los colaboradores, tener apertura al mundo, espíritu pionero, poca jerarquía, salir de la zona de confort, confianza en todo los niveles de equipo, alineamiento de la gestión de las personas hacia la innovación.

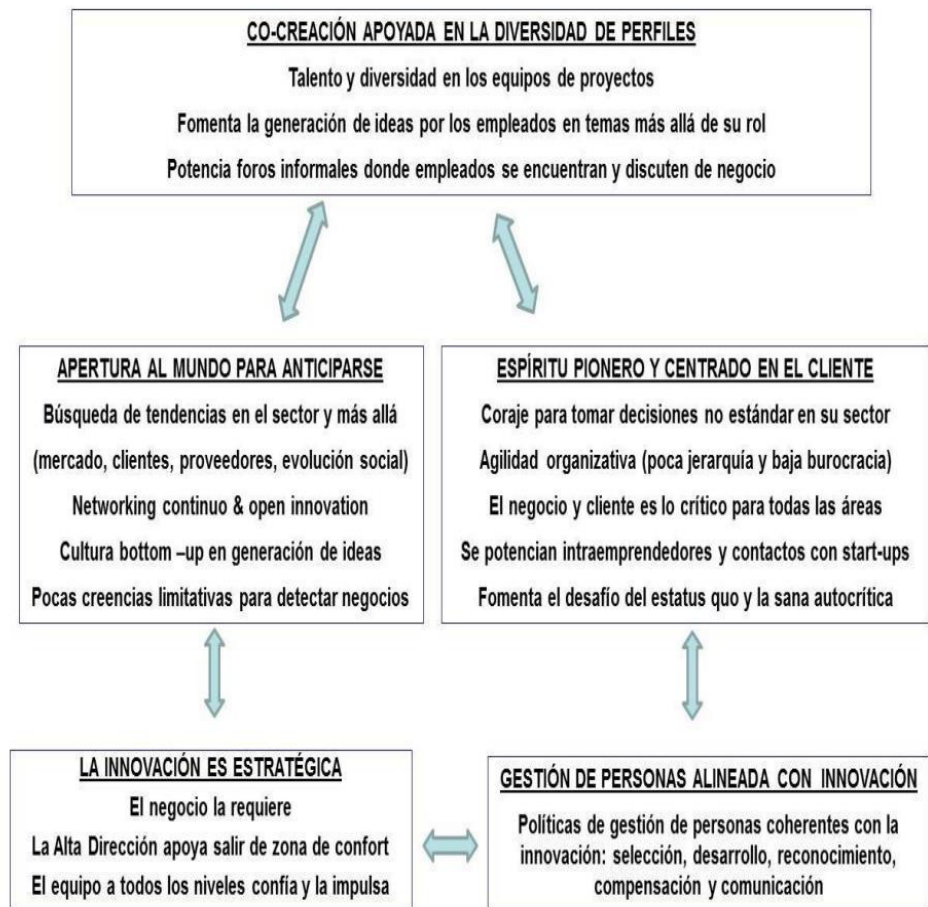


Figura 3. Ingredientes de una cultura innovadora
 Fuente: (Reyero, 2013)

Según Ponce (2017) el proceso de cambio cultural puede ser percibido como una labor poco menos que imposible, porque el miedo a lo desconocido o desconfianza generan interrogantes:

1. ¿Cómo voy a lograr que nuestros ejecutivos, que llevan muchos años pensando de manera conservadora, empiecen de un momento a otro a ser abiertos a los cambios?
2. ¿Cómo logro que los jefes no vean una amenaza en sus colaboradores cuando estos empiezan a decirles cómo podrían hacerse mejor las cosas?
3. ¿Dónde queda entonces la autoridad?

Es una tendencia natural continuar haciendo las cosas de la misma forma, sobre todo si esta forma de hacerlas ha traído éxitos en el pasado. Por ello los valores de innovación, lejos de quedarse en una declaración de intenciones, deben hacerse tangibles en competencias clave para la innovación como el emprendimiento, el trabajo en equipo, la gestión del riesgo, la creatividad, la autonomía, la gestión de conflictos, la adaptación y la comunicación.

Cuando los tiempos cambian, las empresas exitosas están en buena posición para competir por que tienen los recursos, sin embargo, también están en peligro al seguir aferrados a los modelos que los han mantenido en el liderazgo.

Si se logran derribar los miedos naturales, entender las razones por las cuales las personas prefieren mantenerse en su statu quo, ayuda a tomar medidas precisas para fomentar una mentalidad más abierta.

Se debe cultivar la generosidad creativa que hace que la gente disfrute tanto de proponer nuevas ideas como de escucharlas.

Las empresas deben permitir intentos fallidos, deben ser flexibles abiertos a entender que los fracasos son parte de del proceso creativo.

1.2.4.4 Elementos de la cultura innovadora

Según Rueda (2017) los elementos de una cultura innovadora son:

- **Promoción de nuevos valores y creencias**

Los nuevos valores de una cultura innovadora deben ser la confianza entre las personas, trabajo en equipo, aceptación de cambios innovadores, acción más que palabras, cercanía al cliente, flexibilidad en los procesos, autosatisfacción en el trabajo, y la recompensa al éxito. Mientras que las nuevas creencias se centran en las buenas ideas merecen la oportunidad para tener éxito e incrementan el número de iniciativas de proyectos. Tanto los valores como las creencias se deben interiorizar plenamente.

- **Incentivar la generación de nuevas ideas**

Se debe estimular y canalizar la capacidad inventiva de las personas que siempre están pensando en cómo mejorar su trabajo y desempeño, para lo cual es necesario escuchar las ideas, ser evaluadas y validadas, dar un reconocimiento a ellas por parte de los directivos, considerando que es un motivador excelente, que refiere Moss (como se citó en Rueda, 2017) “El grado en el que las personas se motivan, recupera la confianza, eleva las aspiraciones y el resultado es una gran energía para el cambio”.

Muchas veces los directivos solo reaccionan ante la ocurrencia de errores o fallos lo que genera un instinto de auto protección, donde los colaboradores solo cumplen su labor y no arriesgan por miedo a los castigos al error o fracaso.

- **Transmisión de conocimientos y experiencias**

Se debe lograr la interacción de los miembros para garantizar el acceso a diferentes formas de pensamientos y competencias lo que conlleva a un proceso de captura, aplicación y renovación del conocimiento. Los equipos deben estar conformados por personas con diferentes bases intelectuales, experiencias y diversidad de opiniones para que fluya el conocimiento desde distintas ópticas para ello deben compartir su saber y saber hacer (Rueda, 2017).

- **Motivación a los empleados**

Se debe entusiasmar y fidelizar también a los clientes internos, es necesario que exista una comunicación efectiva dentro de la organización, que reduzca los niveles jerárquicos y más bien exista una gestión participativa.

No se deben castigar los errores, si no hacer saber que los errores son parte del aprendizaje y el éxito (Rueda, 2017).

- **Ausencia de complejidad y formalismo**

La innovación se debe desarrollar en un ambiente abierto, sin obstáculos burocráticos que impidan que cualquier tipo de ideas llegue a tiempo a quien deber otorgar recursos y legitimarla con los fines de la organización.

Ante la ausencia de formalización y complejidad se da rienda suelta a la innovación, porque permite acceder rápidamente a entornos complejos y dinámicos, es una estructura simple y con un sistema de comunicación fluido, las ideas no se pierden en el camino (Rueda, 2017).

- **Tolerancia a los errores**

Los errores deben considerarse como fuente de aprendizaje, como generadores de lecciones aprendidas que a partir de ellos se mejoren los procesos y las decisiones. Por lo que la dirección debe tener gran compromiso con los empleados y generar confianza (Rueda, 2017).

- **Compromiso directivo**

La innovación está muy ligada a la visión de los directivos de la empresa y a su personalidad emprendedora. El líder debe pensar y actuar de acuerdo a lo que se desea lograr, debe predicar con el ejemplo.

Los directivos deben ser más persistentes y defender los nuevos proyectos con mayor convicción y hacer que en su concepción participen personas claves.

Debe existir un liderazgo democrático y participativo, que fomenta la toma de decisiones por parte de los individuos que desarrollan la creatividad, talento y demás valores convenientes para empresa (Rueda, 2017).

- **Introducción de nuevas tecnologías**

Para innovar es necesario la introducción de nuevas tecnologías, la ausencia de un domino tecnológico por parte de las empresas, puede disminuir su capacidad de adaptación al mercado. La tecnología trae consigo la velocidad con que llegan las transformaciones y los nuevos métodos de trabajar y hacer las cosas, que a la vez conllevan a un alto grado de incertidumbre, pero aun así es indispensable para adquirir y

renovar ventajas competitivas en el momento oportuno (Rueda, 2017).

- **Olvidar viejos saberes**

Las empresas que tienen mucho tiempo en el mercado y fueron creadas generaciones atrás muchas veces prefieren seguir con los viejos productos y las viejas ideas, porque les es difícil olvidar creyendo que lo que les trajo éxito en el pasado les seguirá trayendo en el presente y futuro, por lo que les es necesario olvidar y enfocarse en pensar en nuevos productos, servicios, etc. e ideas, para mantenerse en el mercado.

- **Aprender**

Para facilitar el intercambio de conocimiento y aprendizaje es necesario que las organizaciones tengan entornos flexibles.

Los directivos deben fomentar espacios de diálogo continuo en el que los miembros puedan interactuar ordenadamente para aprender de otros y para generar elementos innovadores.

El éxito de cada empresa depende de la capacidad de su equipo humano, para aprender de manera conjunta y para producir nuevas ideas las empresas deben aprender a optimizar el talento humano del que disponen (Rueda, 2017).

- **Invertir arriesgar y experimentar**

El proceso de innovación requiere asumir riesgos. Las empresas pueden innovar, creando alianzas con otras

empresas y universidades que les permita correr riesgos compartidos; en el campo de la experimentación y de la investigación, mantener un estrecho contacto con los centros de investigación y con las universidades en particular es necesario; la innovación requiere de inversiones en talento humano, laboratorios, tecnologías, pruebas de ensayo y error, etc.

Sin embargo, también se puede hablar de inversiones menores que pueden dar como resultado, proyectos con impactos altamente innovadores en los procesos, mercados o clientes.

Asimismo, las empresas pueden utilizar mecanismos de ensayos y pruebas pilotos, que permitan identificar la viabilidad de los proyectos innovadores (Rueda, 2017).

- **Escuchar al cliente**

Es indispensable un acercamiento al cliente, una comunicación más fluida a fin de conocer sus necesidades, requerimientos, etc. considerando que ellos tienen el poder de decisión en la compra de productos y servicios.

Con la tecnología de la comunicación que gozamos hoy en día es más fácil tener una comunicación dinámica con los clientes, lo cual beneficia a las empresas que la gestionan (Rueda, 2017).

1.2.4.5 Síntomas de que la cultura de una organización no es innovadora

Los síntomas de una organización sin cultura innovadora según Ponce (2017) son :

- Las personas sienten que la organización no está interesada en cambiar la forma como se hace las cosas.
- Se valora el pensamiento crítico más que el pensamiento creativo.
- Se castigan los errores y se desperdicia la oportunidad de aprender de los experimentos fallidos.
- Las personas sienten que los cambios pueden afectar negativamente su nivel dentro de la organización y por lo tanto prefieren mantener el actual estado de las cosas.
- Se requieren innumerables permisos y aprobaciones para aprobar una nueva idea.
- Las personas sienten que, si comentan una idea, esta les puede ser robada.
- Las personas sienten que para progresar dentro de la organización es mejor hacer estrictamente lo que se espera de ellas.

1.2.4.6 Acciones para estimular la cultura de la innovación

Las acciones para estimular una cultura innovadora según Ponce (2017) deben ser:

1. Premiar colectivamente los logros innovadores.
2. Estimular la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas.

3. Estimular a las personas que están haciendo aportes creativos para evitar que la inercia del grupo lo detenga.
4. Reforzar valores y actitudes de apertura al cambio.
5. Promover el hecho de que los problemas sean vistos como retos.
6. Difundir internamente los aportes que hayan tenido un impacto positivo en el desempeño de la organización y reconocerlos públicamente.
7. Estimular la difusión del conocimiento, incluido aquel que se obtiene de los fracasos.
8. Permitir las fallas, cuando estas son la consecuencia inevitable del proceso de experimentación.
9. Valorar la capacidad de desarrollar a los integrantes del equipo.
10. Retar a los empleados a encontrar mejoras en todos los procesos.
11. Castigar a la reacción crítica ante nuevas ideas.
12. Estimular la integración de diferentes formas de pensamiento.

1.2.4.7 Pasos para crear una cultura innovadora y creativa

Según Innocreatividad (2017) los pasos para crear una cultura innovadora son:

1. Es fundamental el compromiso los directivos, para que una organización logre transformarse, son ellos quienes deben de confiar de que la innovación y la creatividad es la solución para seguir aportando valor a la empresa. Los jefes han de comunicar al consejo y directivos principales el deseo de transformar la organización, consiguiendo una alianza con la mayoría y que respalde la idea.

Los directivos han de considerar que las ideas de todo el personal pueden ayudar a tomar decisiones importantes y estar dispuestos a asignar recursos para las buenas ideas y no ser solo aportaciones simpáticas, si no soluciones llevadas a la práctica.

2. Se debe definir y poner en marcha un plan interno de comunicación de la innovación. Se debe comunicar a todos los integrantes de la organización del cambio de cultura. Dejar claro cómo funcionaba la empresa antes y como va a funcionar en adelante.

3. Se debe transformar o eliminar a los posibles inhibidores de la nueva cultura. Estos pueden ser procesos o personas con sus pensamientos. Es importante identificarlos y tomar acción. Por otro lado, hay que poner en marcha los motivadores, más que recompensar directamente, lo ideal es motivar a los trabajadores, tomar las ideas del trabajador en sí es motivador.

4. Adoptar un proceso o modelo de innovación, se deben adaptar o crear uno a medida para la empresa.

Formar a los trabajadores en innovación y técnicas creativas o con ayuda externa, crear un grupo de trabajo para diseñar el proceso creativo-innovador de la empresa.

El grupo debería tener presencia de todos los ámbitos y niveles jerárquicos. Siempre y cuando la configuración de la empresa lo permita. Libertad de acción, el equipo tiene que dar su opinión y ser muy influyente en el momento de escoger el camino más ideal.

Creación de un sistema para la gestión de ideas o acoger los que ya hay definidos. Organizar grupos creativos, la creatividad debe ser aplicada en dirección, tienen que comprometerse con la nueva cultura y crear.

5. Finalmente, la empresa debe tener un enfoque. La nueva cultura ha de estar orientada a la obtención de resultados concretos, plantear retos y que se solucionen. Evaluar el proceso y alimentar el proceso con historias de éxito y aprendizaje de lo que no acaba de funcionar para seguir trabajando y superarlo.

1.3 Definición de términos básicos

Cultura corporativa

Es lo que identifica la forma de ser de una empresa y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios. Se exterioriza en forma de creencias y talentos colectivos que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como manera de pensar, vivir y actuar (Villaverde, 2006).

Desarrollo

Se entiende como proceso de evolución, de cambio y de crecimiento ya sea de personas u organizaciones en diferentes aspectos sean sociales o económicos. Estos procesos de cambio son siempre positivos, de ser una

pequeña empresa al desarrollarse se convierten en gran empresa, de ser una persona con poca experiencia pasa a ser a una persona con amplia experiencia, conocimiento y capacidades, un país puede desarrollar una economía estable.

Eficiencia

Capacidad de cumplir metas y objetivos empleando los más mínimos recursos, es decir racionalizando los materiales, dinero, tiempo. etc. del que posee la empresa.

Eficacia

La eficacia es la capacidad de cumplir a como dé lugar las metas y objetivos sin importar la cantidad del uso de los recursos.

Empresa Innovadora

Es una empresa que tiene equipos de trabajo comprometido, voluntad empresarial que asume riesgos y, sobre todo, mucho trabajo duro diario resolviendo problemas, satisfaciendo necesidades, siendo creativos, mejorando productos y servicios y por encima de todo, personas que sean capaces de romper el miedo al cambio. Estas características son las que permiten a algunas empresas sorprender al mercado, a la competencia y ser líderes en el mercado y líderes en innovación (Villaverde, 2006).

Globalización

La globalización es un concepto del cual durante las últimas décadas se ha estado hablando como un todo conectado, una sola sociedad donde no existen fronteras, nacionalidades, lenguajes, diferencias étnicas, ideologías, condiciones económicas, entre otros, ha acercado el mundo a través del intercambio de bienes, productos, información, conocimientos y cultura

gracias a las telecomunicaciones, tecnología, ciencia e industrias de las que gozamos hoy. Lo cual trajo consigo una competencia de mercado más fuerte al que las empresas deben hacer frente.

Productividad

La productividad es la relación que existe entre la cantidad de productos producidos con la cantidad de recursos utilizados, en términos de empleados viene a ser el rendimiento de estos, al producir bienes y lo que genera en la rentabilidad de la empresa.

Rentabilidad

Es el rendimiento, ganancias o utilidades que genera una empresa en un determinado tiempo, al realizar acciones de negocios donde hay mayores ingresos que egresos.

Es la relación que existe entre las ganancias y la inversión que se realizó.

CAPÍTULO II. HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1 Formulación de Hipótesis

2.1.1 Hipótesis General

La Facultad de Ciencias Administrativas de una universidad de Lima Metropolitana, según los colaboradores administrativos, se encuentra en uno de los niveles de cultura innovadora pero que aún le falta potenciar y mejorar aspectos para llegar a una cultura innovadora.

2.1.2 Hipótesis específicas

1. La Facultad de Ciencias Administrativas de una Universidad Privada de Lima Metropolitana, según los colaboradores administrativos, se encuentra en el nivel de cultura de la eficiencia.
2. Las ventajas que presenta la Facultad de Ciencias Administrativas de una Universidad Privada de Lima Metropolitana, según los colaboradores administrativos son: diversidad, comunicación, apertura interna, confianza y colaboración.
3. Las barreras que presenta la Facultad de Ciencias Administrativas de una Universidad Privada de Lima Metropolitana, según los colaboradores administrativos son: tiempo, recursos e incentivos, compromiso.

2.2 Variables y definición operacional

La variable de la presente investigación es Cultura Innovadora, de la cual se desagregan 12 dimensiones.

Tabla 1. Definición operacional de las dimensiones de cultura innovadora

Variable (definición)	Dimensiones (factores)	Indicadores (definición operacional)
<p>Cultura Innovadora</p> <p>En estas empresas, la creatividad y la innovación son valores tan importantes como la eficiencia y la productividad. Están buscando permanentemente ideas nuevas en el entorno, trabajando con clientes, proveedores y emprendedores. Existen liderazgos innovadores que motivan a los trabajadores a desarrollar nuevas ideas y sistemas de gestión que las canalizan efectivamente. No censuran el fracaso, buscan socializarlo y generan aprendizajes.</p>	<p>Apertura al cambio</p>	¿Durante mi permanencia en mi puesto de trabajo se han cambiado la forma de hacer las tareas?
		¿Me gustaría que se modifiquen los procesos para realizar mejor mis funciones?
		¿Me siento cómodo con la manera que actualmente se trabaja, me gustaría que continúe igual?
	<p>Apertura Externa</p>	¿En el desarrollo de nuevas ideas o proyectos se toma en cuenta la opinión de clientes?
		¿La facultad me pide que este actualizado e informado de lo que sucede en nuestro rubro?
		¿La facultad genera alianzas y colaboraciones externas (otras empresas) que permiten desarrollar o mejorar nuestro servicio?
	<p>Apertura Interna</p>	¿En la facultad o área de trabajo todos podemos expresar nuestras ideas sin miedo?
		¿En la facultad, los jefes nos piden y nos permiten aportar nuevas ideas para mejorar el trabajo?
		¿En la facultad mis compañeros buscan resolver creativamente los problemas que surgen?
	<p>Autonomía</p>	¿En mi labor cotidiana siento que yo decido cómo hacer mi trabajo?
		¿Debo seguir instrucciones constantemente para realizar mi trabajo?
		¿Siento que la jefatura controla de manera excesiva todas las tareas y actividades que se realizan?

Variable (definición)	Dimensiones (factores)	Indicadores (definición operacional)
<p>Cultura Innovadora</p> <p>En estas empresas, la creatividad y la innovación son valores tan importantes como la eficiencia y la productividad.</p> <p>Están buscando permanentemente ideas nuevas en el entorno, trabajando con clientes, proveedores y emprendedores. Existen liderazgos innovadores que motivan a los trabajadores a desarrollar nuevas ideas y sistemas de gestión que las canalizan efectivamente. No censuran el fracaso, buscan socializarlo y generan aprendizajes.</p>	Compromiso	¿La facultad incorpora o pone en práctica las ideas de los colaboradores?
		¿Las jefaturas están dispuestos a tomar riesgos para desarrollar nuevas ideas y procesos?
	Comunicación	¿Conozco los objetivos que quiere lograr la Facultad de Ciencias Administrativas?
		¿La Facultad programa reuniones donde me informan sobre aspectos que se deben mejorar en el puesto de trabajo?
		¿Mi jefe programa reuniones para tratar temas sobre avances, felicitaciones o mejoras en el área de trabajo?
	Confianza y Colaboración	¿Tengo libertad de comunicar mis ideas sin restricciones (Quejas, sugerencias, opiniones) en el área de trabajo?
		¿Mis compañeros están preocupados en proteger su puesto de trabajo?
		¿Confío en las capacidades y habilidades de las personas con quienes trabajo de manera cercana?
	Diversidad	¿Siento que en la facultad hay confianza entre los colaboradores de distintas áreas?
		¿A la facultad llegan colaboradores que poseen experiencias, perspectivas, ideas y conocimientos distintos a los que ya existen?
		¿Considero que en la facultad se valora que los colaboradores piensen distinto a los demás?
	¿En la facultad existen personas de distintas profesiones, edades y género?	

Variable (definición)	Dimensiones (factores)	Indicadores (definición operacional)
<p>Cultura Innovadora</p> <p>En estas empresas, la creatividad y la innovación son valores tan importantes como la eficiencia y la productividad.</p> <p>Están buscando permanentemente ideas nuevas en el entorno, trabajando con clientes, proveedores y emprendedores. Existen liderazgos innovadores que motivan a los trabajadores a desarrollar nuevas ideas y sistemas de gestión que las canalizan efectivamente. No censuran el fracaso, buscan socializarlo y generan aprendizajes.</p>	Diversidad	¿En la facultad los colaboradores nuevos provienen de distintas instituciones educativas?
	Liderazgo	¿En la facultad existen personas que están promoviendo nuevas formas de hacer el trabajo?
		¿Mi jefe nos estimula y motiva para innovar en la forma de hacer el trabajo?
		¿Mi jefe directo está dispuesto a respaldarme ante cualquier problema laboral?
	Tiempo	¿Siento que tengo mucho que hacer en poco tiempo?
		¿Cuento con un tiempo definido dentro de mi jornada de trabajo para trabajar en nuevas ideas y nuevas formas de hacer mejor mis funciones?
	Trabajo Desafiante	¿Mis compañeros y yo nos sentimos desafiados por el trabajo que actualmente hacemos?
		¿Realizo tareas que valen la pena en mi trabajo?
		¿Me encargan tareas desafiantes que sacan lo mejor de mí?
	Recursos e Incentivos	¿En la facultad es fácil obtener materiales e instalaciones para trabajar y desarrollar nuevas ideas, productos o servicios?
		¿En la facultad se dan premios o incentivos económicos a los trabajadores que aportan nuevas ideas?

Fuente: elaboración propia basado en MMC Consultores (2014)

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

En la presente investigación se utilizó un diseño descriptivo cuantitativo. Es cuantitativo dado que se analizó estadísticamente la información recopilada a través de un cuestionario de 36 preguntas, divididas en dimensiones que vienen a ser las características de una cultura innovadora.

3.2 Diseño muestral

3.2.1 Población.

Para la presente investigación nuestra población viene a ser los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Administrativas de una Universidad Privada de Lima Metropolitana, quienes suman un total de 89 colaboradores administrativos.

Tabla 2. Población, objeto de estudio

COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE LA FACULTAD EN ESTUDIO	
Categoría	Cantidad
Personal Administrativo	89

Fuente: Elaboración Propia basada en documentación

Una vez identificada la población se realizó un análisis estadístico para una población finita para determinar la muestra, de tal manera que el margen de error sea permisible. Al realizar esta prueba se determinó que siendo nuestra población 89 colaboradores administrativos, la muestra es de 69, para tener un margen de error de 0.05, lo cual nos indica que los resultados de la presente investigación pueden variar entre +5% y -5%, lo cual estadísticamente

es permisible y representa al 95% de la población lo cual es ideal. A continuación, la fórmula empleada es:

3.2.2 Muestra

Determinación del tamaño de muestra para estimar una proporción poblacional (π):

$$n = \frac{NZ^2pq}{(N-1)e^2 + pqZ^2}$$

Dónde:

N: tamaño de la población (cantidad de colaboradores administrativos)

p: proporción estimada que pertenece a la categoría de interés, es decir, proporción de colaboradores administrativos con percepción del nivel de cultura innovadora.

q: proporción que no pertenece a la categoría de interés ($1 - p$).

e: error máximo permisible que se desea tener al estimar la proporción poblacional.

Z: valor asociado, valor del eje en una distribución normal estándar, según el nivel de confianza especificado para el estudio.

Para el presente caso de estudio se tiene lo siguiente:

N: 89 colaboradores administrativos.

p: 0.5 (es el valor que se utiliza cuando se desconoce la proporción de referencia)

q: 0.5.

e: 5% (0.05).

Z: 1.751 (asociado a un nivel de confianza del 92%)

Por lo tanto:

$$n = \frac{(89)(1.751)(0.5)(0.5)}{(89-1)(0.05)^2 + (0.5)(0.5)(1.751)^2} = 69.15 \approx 69 \text{ trabajadores}$$

administrativos.

3.3 Técnicas de recolección de datos

En la presente investigación se empleó como instrumento un cuestionario de 36 preguntas que comprenden 12 dimensiones de cultura innovadora.

- Dimensión 1: Comunicación
- Dimensión 2: Autonomía
- Dimensión 3: Confianza Colaboración
- Dimensión 4: Trabajo desafiante
- Dimensión 5: Apertura externa
- Dimensión 6: Apertura interna
- Dimensión 7: Liderazgo
- Dimensión 8: Diversidad
- Dimensión 9: Compromiso
- Dimensión 10: Tiempo
- Dimensión 11: Recursos incentivos
- Dimensión 12: Apertura al cambio

El tipo de cuestionario refiere al uso de la escala de Likert.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

El instrumento fue revisado por tres jueces expertos, docentes de la Universidad de San Martín de Porres, quienes evaluaron criterios de redacción y pertinencia, los mismos que fueron validados.

Se realizó además el análisis de la confiabilidad (Alpha de Cronbach), cuyo resultado presenta un valor alpha de 0.862 en un máximo teórico de 1.

Tabla 3. Análisis de confiabilidad (Alpha de Cronbach)

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,862	36

Estadísticos total-elemento

preguntas	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P01	105,64	126,516	,410	,862
P02	106,21	123,044	,475	,860
P03	106,05	124,892	,375	,862
P04	105,97	119,437	,631	,856
P05	106,02	128,719	,276	,864
P06	106,33	131,277	,034	,869
P07	106,21	130,834	,067	,868
P08	106,55	132,462	-,034	,871
P09	105,71	126,562	,354	,863
P10	106,31	123,762	,568	,859
P11	106,19	127,069	,319	,863
P12	105,78	125,686	,463	,861
P13	105,83	124,005	,397	,862
P14	106,19	119,700	,618	,856
P15	106,14	119,735	,703	,855
P16	106,03	127,087	,339	,863
P17	106,16	121,256	,606	,857
P18	106,03	121,367	,664	,856
P19	106,03	129,367	,203	,865
P20	106,28	126,730	,427	,862
P21	106,22	122,738	,579	,858
P22	106,09	121,764	,527	,859
P23	106,16	130,133	,097	,868
P24	105,93	124,697	,454	,861
P25	106,47	123,622	,477	,860
P26	105,48	127,131	,351	,863
P27	106,03	130,595	,075	,869
P28	106,38	125,047	,523	,860
P29	106,50	124,079	,553	,859
P30	106,66	133,493	-,096	,871
P31	106,50	122,921	,609	,858
P32	106,41	127,545	,275	,864
P33	107,19	130,367	,103	,868
P34	106,38	125,854	,383	,862
P35	105,62	132,064	-,001	,869
P36	106,12	141,266	-,555	,880

Fuente: Elaboración propia, basada en cuestionario.

1. Una vez que se tuvo el cuestionario listo para su aplicación se solicitó permiso a la dirección de la Facultad en estudio para poder aplicar el cuestionario a los Colaboradores Administrativos.
2. El cuestionario aplicado fue de forma anónima, teniendo en cuenta que un cuestionario anónimo permite a las personas dar su punto de vista con sinceridad.
3. El cuestionario fue aplicado en dos fechas. La primera fue aplicada al personal administrativo de la oficina central y en una segunda fecha a los colaboradores administrativos de oficinas descentralizadas.
4. Una vez aplicada el cuestionario a toda nuestra muestra se procedió a tabular la información recabada.
Para realizar este proceso se renombró a cada cuestionario con el nombre de: X1, X2, X3, ... sucesivamente haciendo referencia al Colaborador N° 1, 2, 3 hasta llegar al colaborador N° 69, lo cual nos facilitó y permitió organizar la información respecto al sujeto o persona encuestada con la pregunta y respuesta.
5. A cada respuesta se le dio un valor numeral para poder más adelante realizar la tabulación para los análisis estadísticos.
Donde:
1 = totalmente en desacuerdo
2 = en desacuerdo
3 = de acuerdo
4 = totalmente de acuerdo
6. Una vez procesada la información se realizaron los gráficos y tablas para poder realizar los análisis.

3.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información



Las técnicas estadísticas utilizadas fueron:

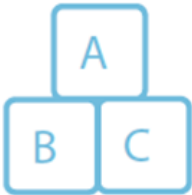

- Para la validación y confiabilidad del cuestionario se sacó el índice de alpha de crombach, además de solicitar la opinión de tres jueces expertos.
- Los gráficos y tablas fueron realizados mediante las herramientas Excel y SPSS (Statistical Package for Social Sciences) IBM, Versión 22
- Correlación elemento total (Índice de homogeneidad corregido IHC)
- Análisis factorial (esfericidad de Barlett)

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación, el principal objetivo fue determinar si en la Facultad en estudio existía una cultura innovadora, para ello primero se determinó las dimensiones de una cultura innovadora con apoyo de la bibliografía encontrada y principalmente de un estudio realizado por MMC consultores en el año 2014 en Chile, quienes determinan 4 niveles de cultura hacia una cultura innovadora, que vienen a ser nuestros indicadores y que a continuación mostramos:

Tabla 4. Niveles de cultura innovadora

SÍMBOLO	ESCALA	DESCRIPCIÓN
	Cultura Cerrada (0 a 30 puntos)	Las empresas que tienen una cultura cerrada no tienen interés por la innovación a nivel estratégico. Creen que la mejor manera de ser competitivos es concentrándose totalmente en su core business, desconfían de las nuevas ideas -internas y externas- y optan por mantener la manera tradicional de hacer las cosas.
	Cultura de la Eficiencia (31 a 50 puntos)	Son empresas que han consolidado su negocio y se enfocan en mejorarlo. En el esfuerzo por mejorar lo conocido suelen perder valiosas oportunidades de diseñar algo nuevo. Se observa y estudia el entorno, pero se trabaja poco con él. Los equipos son bastante homogéneos y aunque al interior de los equipos hay confianza, existe poca comunicación entre las áreas.

	<p>Cultura del Aprendizaje (51 a 70 puntos)</p>	<p>Son empresas que tienen altos niveles de confianza interpersonal, buena apertura hacia las ideas y los trabajadores están motivados con su trabajo. Sin embargo, la creatividad todavía se concentra sólo en algunas áreas, o niveles de la empresa. Se valora la innovación en el discurso, pero el impacto es todavía limitado dado que falta un mayor compromiso estratégico, así como también en algunos casos se carece de un sistema de gestión de innovación conocido por todo el personal que permita impulsar la generación y gestión de las ideas.</p>
	<p>Cultura Creativa e Innovadora (71 a 100 puntos)</p>	<p>En estas empresas, la creatividad y la innovación son valores tan importantes como la eficiencia y la productividad. Están buscando permanentemente ideas nuevas en el entorno, trabajando con clientes, proveedores y emprendedores. Existen liderazgos innovadores que motivan a los trabajadores a desarrollar nuevas ideas y sistemas de gestión que las canalizan efectivamente. No censuran el fracaso, buscan socializarlo y generan aprendizajes</p>

Fuente: MMC Consultores (2014)

Los otros tres objetivos específicos de investigación fueron determinar en qué nivel de cultura innovadora se encuentra la Facultad en estudio, identificar las ventajas que tiene la facultad en estudio para desarrollar una cultura innovadora y cuáles son las barreras que impiden o limitan el desarrollo de una cultura innovadora, para cumplir con dichos objetivos se procedió a realizar un análisis en cada pregunta.

Las preguntas con puntajes superiores al 70% son considerados ventajas, las preguntas con puntajes superiores a 55% e inferiores a 70% son considerados ventajas para potencializar y las preguntas con puntajes inferiores a 55% son considerados como desventajas que se deben trabajar y cambiarlos a ventajas para poder desarrollar una cultura innovadora en la Facultad en estudio.

4.1 Nivel de cultura innovadora de la Facultad de Ciencias Administrativas de una Universidad Privada de Lima Metropolitana

La Figura 4, muestra en una escala de 0 a 100, la escala alcanzada en cada dimensión de cultura innovadora.

Se observa que en una escala de 0 a 100 la dimensión comunicación alcanza la escala 72.53, la dimensión autonomía 67.03, la dimensión confianza y colaboración 67.77, trabajo desafiante 74.27, la dimensión apertura externa 69.15, la dimensión apertura interna 71.00, la dimensión liderazgo 68.32, la dimensión diversidad 73.10, la dimensión compromiso 60.87, la dimensión tiempo 58.15, en la dimensión recursos e incentivos 51.63, y, finalmente, la dimensión apertura al cambio 70.29.

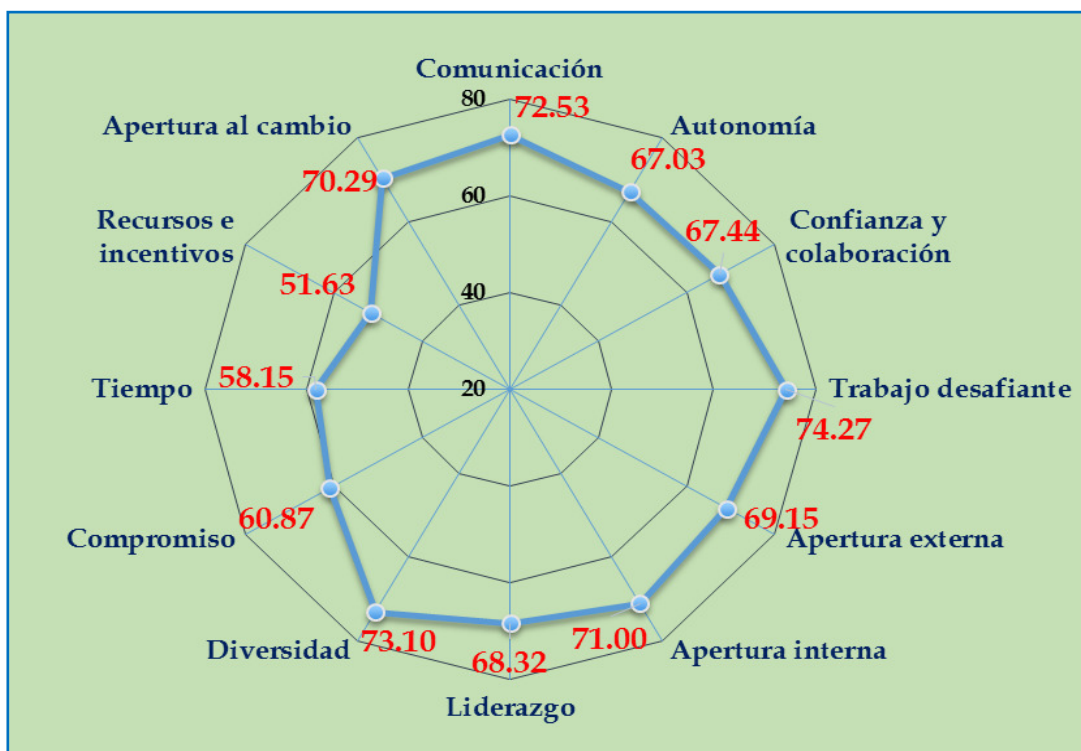


Figura 4. Escala alcanzada en cada una de las 12 dimensiones de cultura innovadora. Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario.

Las dimensiones comunicación, trabajo desafiante, diversidad, apertura interna, y apertura al cambio presentaron los mayores puntajes. Mientras que las dimensiones, recursos e incentivos, tiempo y compromiso fueron los más bajos.

Tabla 5. Escala total alcanzada de las dimensiones de cultura innovadora.

dimensiones	puntaje
<i>Trabajo desafiante</i>	74.27
<i>Diversidad</i>	73.10
<i>Comunicación</i>	72.53
<i>Apertura interna</i>	71.00
<i>Apertura al cambio</i>	70.29
<i>Apertura externa</i>	69.15
<i>Liderazgo</i>	68.32
<i>Confianza y colaboración</i>	67.44
<i>Autonomía</i>	67.03
<i>Compromiso</i>	60.87
<i>Tiempo</i>	58.15
<i>Recursos e incentivos</i>	51.63
General	68.18

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario.

En la tabla 5 se observa que el puntaje total alcanzado es igual a 68.18, de acuerdo al promedio del puntaje alcanzado en cada una de las 12 dimensiones de cultura innovadora.

Por lo tanto, siendo el puntaje general = 68.18 que está dentro del rango [51, 70], cuyo rango fue definido por MMC Consultores (2014), podemos afirmar que la Facultad en estudio se encuentra en un nivel de Cultura del Aprendizaje, es decir, es una empresa que mantiene el interés de sus trabajadores, debido al tipo de trabajo que realizan y a la diversidad de sus integrantes, y que tiene buena apertura interna hacia las nuevas ideas, con

un alto nivel de comunicación, pero el impacto de la cultura innovadora es todavía limitado dado que falta un mayor compromiso estratégico de la alta dirección, y en determinadas situaciones se carece del tiempo, recursos e incentivos que contribuyan a un ambiente que fomente una cultura innovadora.

Tabla 6. Correlación elemento Total Índice de (homogeneidad corregido – IHC)

Estadísticos total-elemento				
Dimensiones	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Comunicación	97,22	101,349	,628	,746
Autonomía	100,65	131,760	,172	,790
Confianza_Colaboración	100,68	124,397	,468	,769
Trabajo_desafiante	99,87	121,056	,383	,774
Apertura_externa	100,48	108,165	,694	,741
Apertura_interna	100,22	111,467	,651	,747
Liderazgo	97,88	114,133	,455	,768
Diversidad	97,00	117,353	,510	,762
Compromiso	103,83	121,763	,637	,759
Tiempo	104,14	133,802	,199	,786
Recursos_incentivos	104,57	131,955	,231	,785
Apertura_al_cambio	100,26	146,166	-,279	,814

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario.

Las dimensiones de Autonomía, Tiempo, Recursos e incentivos, y Apertura al cambio presentan una baja correlación con el puntaje general de la Cultura Innovadora, es decir, son ítems indiferenciadores, ya que su

correlación es reducida ($IH_c < 35\%$); por lo tanto, aportan escasa o ninguna información útil sobre la cultura innovadora. (Frías, 2014).

Resulta interesante de mención que en el análisis factorial también se coincidió en que la variable Tiempo podía ser retirada del análisis.

Después de realizar la correlación y determinar que las dimensiones de Autonomía, Tiempo, Recursos e incentivos y Apertura al cambio, aportan escasa o ninguna información útil sobre la cultura innovadora, se realizó un análisis sin estas dimensiones.

En la figura 5, observamos los puntajes alcanzados en una escala de 0 a 100 de las 8 dimensiones que más aportan a nuestro estudio.

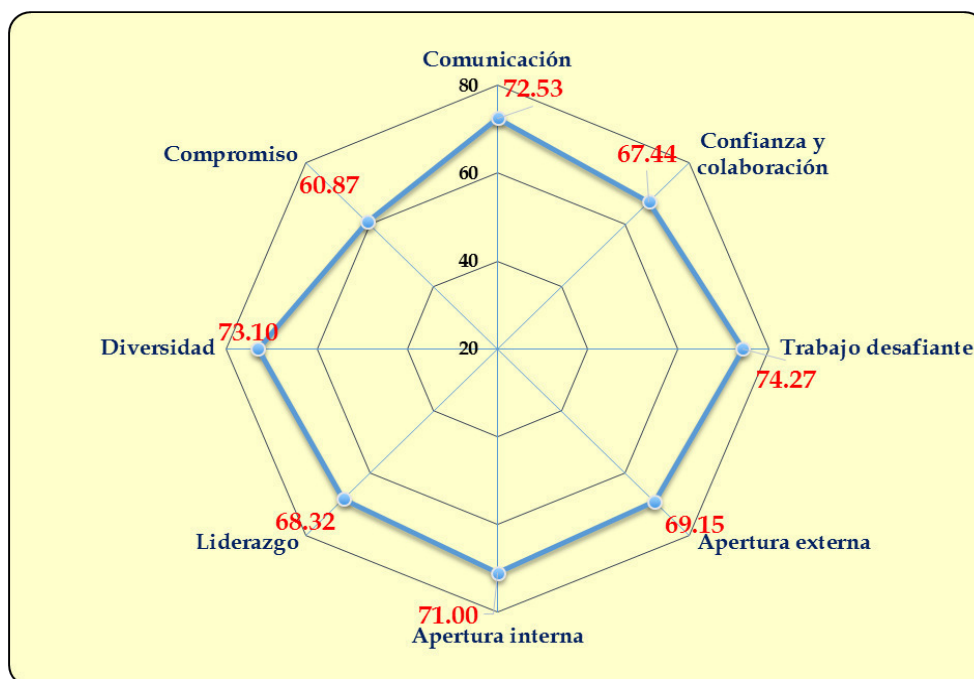


Figura 5. Escala alcanzada en cada una de las 8 dimensiones de cultura innovadora
Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario.

En la figura 5, se observa que todas las dimensiones superan la escala 67, a excepción de la dimensión compromiso.

Tabla 7. Escala total alcanzada considerando solo 8 dimensiones de cultura innovadora.

dimensiones	puntaje
<i>Trabajo desafiante</i>	74.27
<i>Diversidad</i>	73.10
<i>Comunicación</i>	72.53
<i>Apertura interna</i>	71.00
<i>Apertura externa</i>	69.15
<i>Liderazgo</i>	68.32
<i>Confianza y colaboración</i>	67.44
<i>Compromiso</i>	60.87
General	70.12

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario

En la tabla 7, se observa que el puntaje general alcanzado en una escala de 0 a 100 en base al promedio de 8 dimensiones es igual a 70.12, por lo cual la Facultad en estudio se encuentra en una cultura de aprendizaje.

4.2 Ventajas que presenta la Facultad de Ciencias Administrativas de una Universidad Privada de Lima Metropolitana

Las ventajas que presenta la Facultad en estudio fueron identificadas tomando en cuenta el porcentaje de respuestas positivas en cada pregunta, las que superan el 55% son considerados ventajas y los que no como desventajas.

- **Dimensión: Trabajo desafiante**

En esta dimensión se identifica en qué porcentaje los Colaboradores Administrativos se sienten desafiados por el trabajo que realizan (P11), sí

consideran que su labor vale la pena (P12), y en qué medida les encargan trabajos que les permite sacar lo mejor de sí mismos (P13).

En la figura 6, se observa que el 66.2 % se siente desafiado por el trabajo que realiza, el 87% considera que la labor que realiza vale la pena y el 76.5% menciona que le encargan trabajos que hace que saque lo mejor de sí mismo.

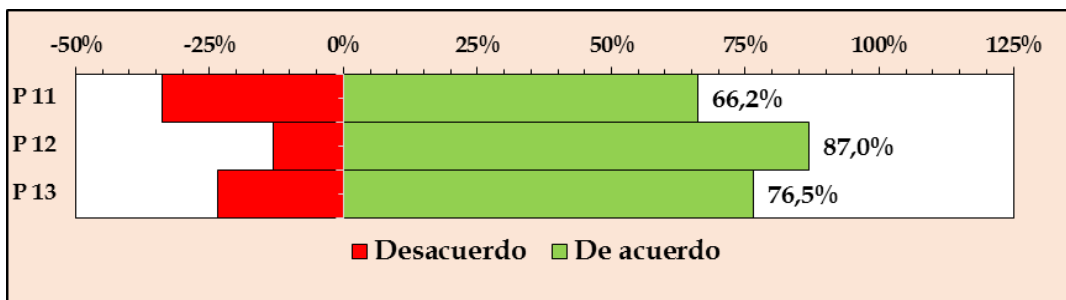


Figura 6. Porcentaje alcanzado en las preguntas que corresponden a la dimensión “trabajo desafiante”

Fuente: Cuestionario; Elaboración: propia.

Por lo tanto, la dimensión trabajo desafiante es una ventaja que presenta la facultad en estudio para desarrollar una cultura innovadora, ya que en todas las preguntas de medición el porcentaje es mayor a 55 %.

- **Dimensión: Diversidad**

En esta dimensión se identifica en qué porcentaje la Facultad tiene diversidad de trabajadores por lo cual existe diferentes experiencias, percepción, ideas y conocimientos (P24), también identificamos en que escala la Facultad valora que los colaboradores piensen distinto al promedio (P25), en que escala hay colaboradores de distintas profesiones, edad y género (P26) y, por último, en que escala los colaboradores provienen de distintas instituciones (P27).

En la figura 7, se observa que el 78.3% considera que a la Facultad llegan personas con distintas experiencias, percepción, ideas y conocimientos, el 47.8% considera que la Facultad valora que los Colaboradores

Administrativos piensen distinto, podemos notar este porcentaje es bajo; el 52.2% que perciben que en la Facultad no se valora el pensamiento distinto y, finalmente, el 66.7% considera que los colaboradores provienen de distintas instituciones.

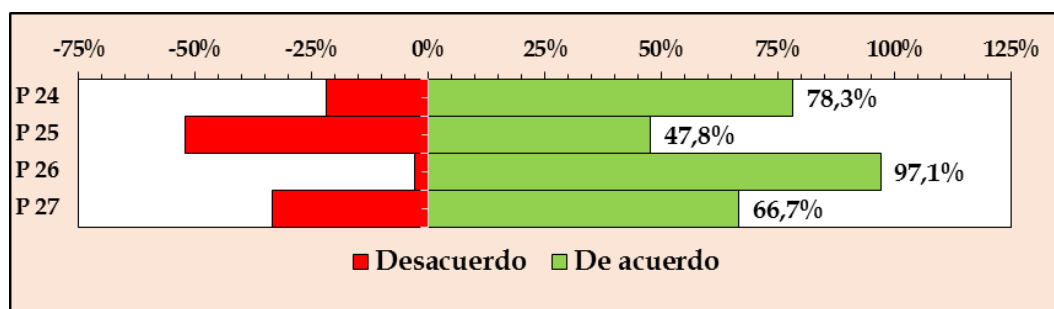


Figura 7. Porcentaje alcanzado en las preguntas que corresponden a la dimensión “diversidad”.

Fuente: Cuestionario; Elaboración: propia.

Podemos decir entonces que la dimensión diversidad también es una ventaja que posee la facultad para desarrollar una cultura innovadora considerando que en 3 preguntas de las 4 que miden esta dimensión, superan el 55%, sin embargo, en la pregunta 25 (P25) solo el 47,8% considera que la facultad valora que los colaboradores piensen distinto.

- **Dimensión: comunicación**

En esta dimensión identificamos si los Colaboradores Administrativos conocen los objetivos de la institución (P1), si la Facultad programa reuniones donde se informa al personal sobre aspectos que se deben mejorar en el puesto de trabajo (P2), si el jefe directo del personal realiza reuniones para tratar temas sobre avances, felicitaciones o mejoras en el área de trabajo (P3) y si el colaborador tiene libertad de comunicar sus ideas sin restricciones (quejas, sugerencias, opiniones) en el área de trabajo (P4).

En la figura 8, se observa que el 91% de los Colaboradores Administrativos conocen los objetivos de la institución, el 62.3 % está de acuerdo que, en la Facultad, programan reuniones donde se informan los

aspectos que se deben mejorar en el puesto de trabajo, pero a la vez existe cierto porcentaje que se debe considerar 37.7% que menciona que no se realiza este evento. Y en cuanto a las reuniones que programan los jefes de cada área para tratar temas sobre avances y mejoras en el área de trabajo, el 72.1% está de acuerdo. Finalmente, el 69.6 % está de acuerdo en que tienen libertad para comunicar sus ideas sin restricciones.

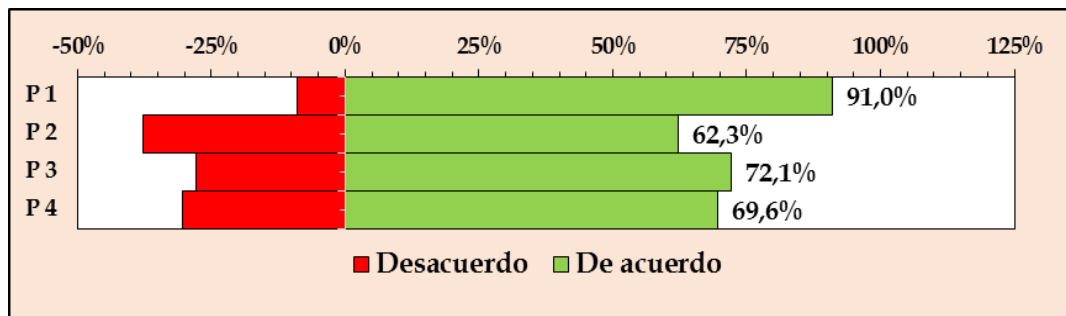


Figura 8. Porcentaje alcanzado en las preguntas que corresponden a la dimensión “Comunicación”.

Fuente: Elaboración propia, basada en cuestionario.

Entonces podemos afirmar que la dimensión comunicación también es una ventaja que posee la facultad en estudio, pero se debe trabajar más en la programación de reuniones para tratar temas de avances, felicitaciones o mejoras en el área de trabajo.

- **Dimensión: apertura interna**

En esta dimensión se identificó en qué porcentaje los colaboradores pueden expresar sus ideas sin miedo (P17), cual es el porcentaje de colaboradores que perciben que sus jefes les permiten aportar con nuevas ideas para mejorar en el trabajo (P18), y en qué porcentaje los colaboradores resuelven creativamente problemas (P19).

En la figura 9, se observa que el 65.2% considera que pueden expresar sus ideas sin temor, el 73.9% menciona que su jefe le permite aportar nuevas ideas para mejorar el trabajo que realizan y el 77.9 % considera que los colaboradores son creativos al momento de solucionar problemas.

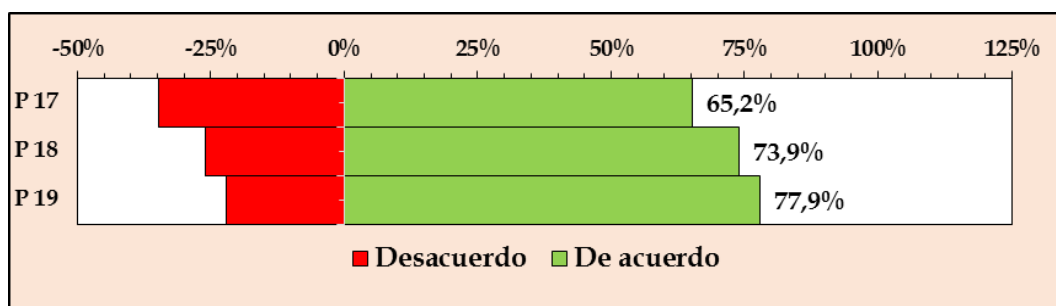


Figura 9. Porcentaje alcanzado en las preguntas que corresponden a la dimensión “apertura interna”.

Fuente: Cuestionario; Elaboración: propia.

El porcentaje en las tres preguntas son altos por lo cual también es una ventaja, ya que indica que los jefes están abiertos a escuchar propuestas de nuevas ideas de mejora proveniente de los colaboradores.

- **Dimensión: Liderazgo**

En esta dimensión se determinó si en la facultad existen personas que estén promoviendo nuevas formas de hacer el trabajo (P20), si el jefe de cada área estimula y motiva para innovar en la forma de hacer el trabajo (P21), si el jefe de cada área está dispuesto a respaldar ante cualquier problema laboral a sus colaboradores de quienes está a cargo (P22) y, finalmente, si el jefe prefiere la monotonía en la forma de trabajar (23).

En la figura 10, se observa que el 64,2% considera que hay personas en la Facultad que están promoviendo nuevas formas de hacer el trabajo, el 66.7% considera que la facultad solicita a los colaboradores que estén actualizados en el rubro al que se dedican y el 72.5% considera que la facultad genera alianzas y colaboraciones externas que permiten desarrollar o mejorar el servicio que brindan.

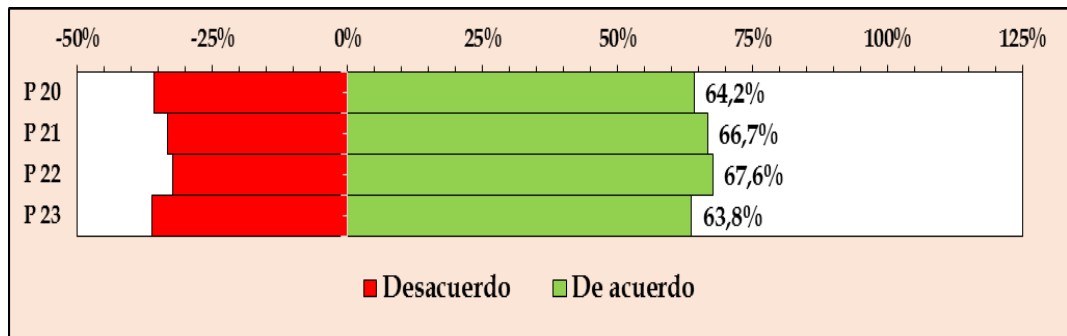


Figura 10. Porcentaje alcanzado en las preguntas que corresponden a la dimensión “liderazgo”

Fuente: Cuestionario; Elaboración: propia.

El porcentaje en las cuatro preguntas son relativamente altos por lo cual también se debe considerar como una ventaja, existen personas que lideran promoviendo nuevas formas de hacer el trabajo, generan alianzas pero resulta que no todos los jefes rechazan la monotonía, pero la mayoría si lo hace.

4.3 Ventajas que se deben aun trabajar para potencializarlos

- **Dimensión: Apertura al cambio**

En esta dimensión se determinó si la forma de cómo se realizan las tareas en el puesto de trabajo se han ido cambiando (P34), también se identificó el porcentaje de colaboradores están dispuestos a cambiar la forma de realizar su labor para mejorar (P35) y, por otro lado, si prefieren que no se modifique los procesos porque se sienten cómodos trabajando de la forma que lo hacen en la actualidad (36).

En la figura 11, se observa que el 52.2% considera que sí se cambiaron las formas de realizar su labor, sin embargo el 47.8% considera que no, este aspecto hace que la dimensión Apertura al Cambio baje su puntaje y no sea una ventaja por completo, ya que el 88.4% de los colaboradores les gustaría que se cambien los procesos para desarrollar mejor sus

funciones lo cual se ratifica con la pregunta 36, ya que el 62.3% quisiera que se modifiquen los procesos actuales.

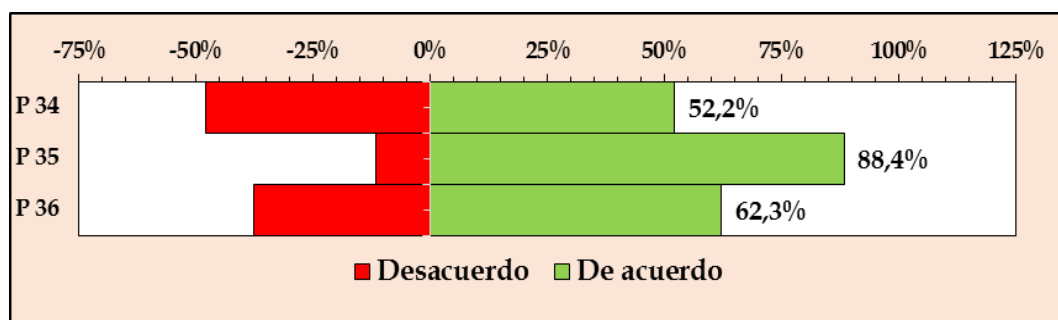


Figura 11. Porcentaje alcanzado en las preguntas que corresponden a la dimensión “apertura al cambio”

Fuente: Cuestionario; Elaboración: propia.

- **Dimensión: Apertura externa**

En esta dimensión se determinó si en el desarrollo de nuevas ideas o proyectos se toma en cuenta la opinión de clientes (P14), también se identificó si la facultad pide o solicita a los colaboradores que estén actualizados en el rubro (P15) y, por otro lado, si la facultad genera alianzas y colaboraciones externas que permiten desarrollar o mejorar el servicio (16).

En la figura 12, se observa que solo el 55.9% considera que para el desarrollo de nuevas ideas o proyectos se toma en cuenta la opinión de los clientes, este aspecto baja el puntaje a la dimensión Apertura Interna por lo cual no es una ventaja en su totalidad en el desarrollo de una cultura innovadora a pesar que el 60.3% considera que la facultad solicita a los colaboradores que estén actualizados en el rubro al que se dedican y el 72.5% considera que la facultad genera alianzas y colaboraciones externas que permiten desarrollar o mejorar el servicio que brindan.

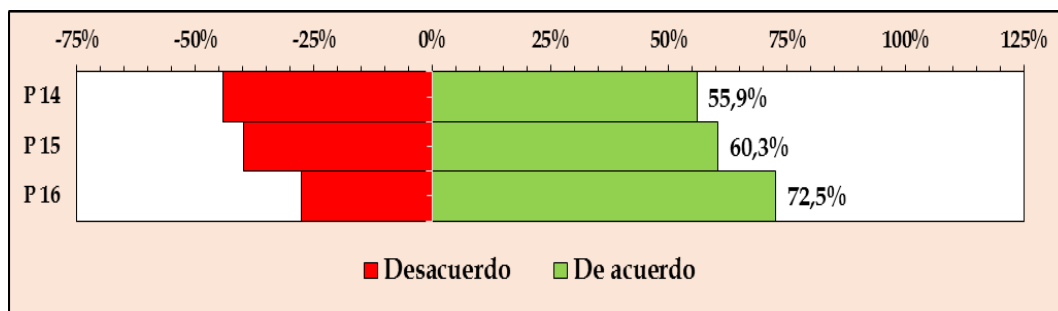


Figura 12. Porcentaje alcanzado en las preguntas que corresponden a la dimensión “apertura externa”

Fuente: Cuestionario; Elaboración: propia.

La dimensión apertura externa es parcialmente una ventaja para la facultad en el desarrollo de una cultura innovadora dado que aún falta trabajar en solicitar opiniones e ideas de sus clientes para la mejora en sus servicios e incentivar a sus colaboradores a estar actualizados en el rubro al que se dedican.

- **Dimensión: confianza y colaboración**

En esta dimensión se determinó si en la facultad los colaboradores están preocupados en proteger su puesto de trabajo (P8), si los colaboradores confían en las capacidades y habilidades de las personas con quienes trabajan de manera cercana (P9), y si los colaboradores sienten que en la facultad existe confianza entre colaboradores de distintas áreas (P10).

En la figura 13, se observa que solo el 39.7% considera que sus compañeros no se encuentran preocupados en proteger su puesto de trabajo considerando que en esta pregunta se invirtió los resultados ya que es una pregunta de connotación negativa, sin embargo, el 85.5% confía en las capacidades y habilidades de los compañeros con quien trabaja de forma cercana, pero aun así solo el 54.4% siente que en la facultad existe confianza entre colaboradores de distintas áreas.

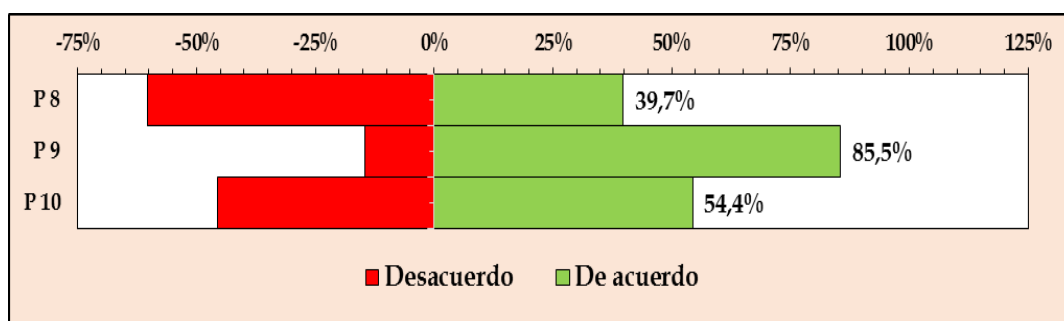


Figura 13. Porcentaje alcanzado en las preguntas que corresponden a la dimensión “confianza y colaboración”

Fuente: Cuestionario; Elaboración: propia.

Por lo tanto, la única ventaja en la dimensión confianza y colaboración es que existe confianza en las capacidades y habilidades entre compañeros, aún falta trabajar para que los colaboradores se sientan confiados de que nadie les quitara su puesto o serán reemplazados y además fomentar la confianza entre compañeros de distintas áreas.

- **Dimensión: Autonomía**

En esta dimensión se quiso identificar si los colaboradores sienten que en su labor cotidiana ellos deciden como hacer su trabajo (P5), si los colaboradores deben seguir instrucciones constantemente para realizar su trabajo (P6), y si los colaboradores sienten que la jefatura controla de manera excesiva todas las tareas y actividades que realizan en el puesto de trabajo (P7). Siendo el resultado el siguiente:

En la figura 14, se observa que el 76.8% sienten que ellos deciden como hacer su trabajo, pero el 50.3% menciona que debe seguir instrucciones constantemente para realizar su trabajo y el 63.8 sienten que en la facultad no existe un control exagerado de las tareas y actividades que realizan en su puesto de trabajo.

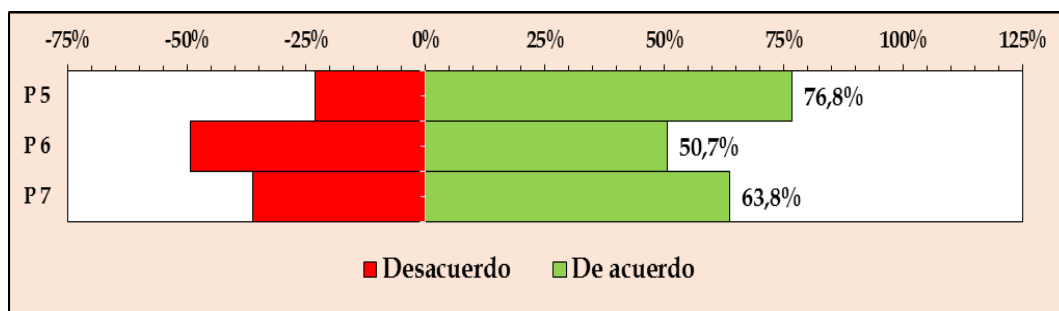


Figura 14. Porcentaje alcanzado en las preguntas que corresponden a la dimensión “autonomía”

Fuente: Cuestionario; Elaboración: propia.

4.4 Barreras que presenta la Facultad de Ciencias Administrativas de una Universidad Privada de Lima Metropolitana, para desarrollar una cultura innovadora.

- **Dimensión: compromiso**

En esta dimensión se determinó si la Facultad incorpora o pone en práctica las ideas de los colaboradores (P28), también si las jefaturas están dispuestos a tomar riesgos para desarrollar nuevas ideas y procesos (P29).

En la figura 15, se observa que el 50.7% de los colaboradores considera que la Facultad incorpora o pone en práctica las ideas de los colaboradores, sin embargo, el 49.3% considera que no. También el 59.4% de los colaboradores nos mencionan que las jefaturas no están dispuestos a tomar riesgos para desarrollar nuevas ideas y procesos.

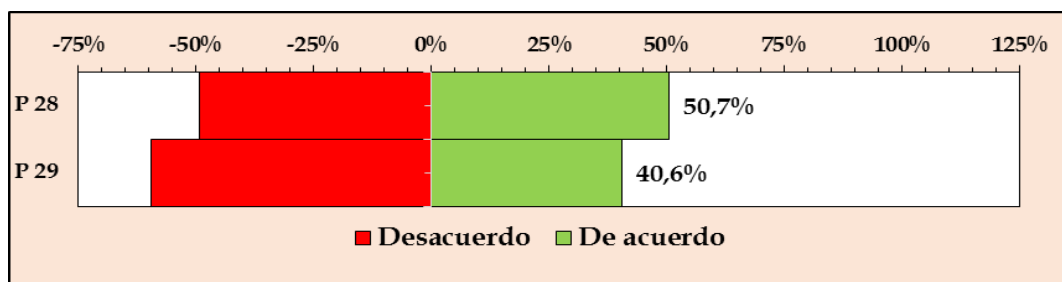


Figura 15. Porcentaje alcanzado en las preguntas que corresponden a la dimensión “compromiso”.

Fuente: Cuestionario; Elaboración: propia.

- **Dimensión: Recursos e Incentivos**

En esta dimensión se determinó si en la Facultad es fácil obtener materiales e instalaciones para trabajar y desarrollar nuevas ideas, productos o servicios (P32), también si se dan premios o incentivos económicos a los trabajadores que aportan nuevas ideas (P33).

En la figura 16, se observa que el 50.7% de los colaboradores, considera que en la Facultad es fácil obtener materiales e instalaciones para trabajar y desarrollar nuevas ideas, productos o servicios, sin embargo, el 49.3% considera que no. Por otro lado, solo el 13.0% mencionan que se dan premios o incentivos económicos a los trabajadores que aportan nuevas ideas.

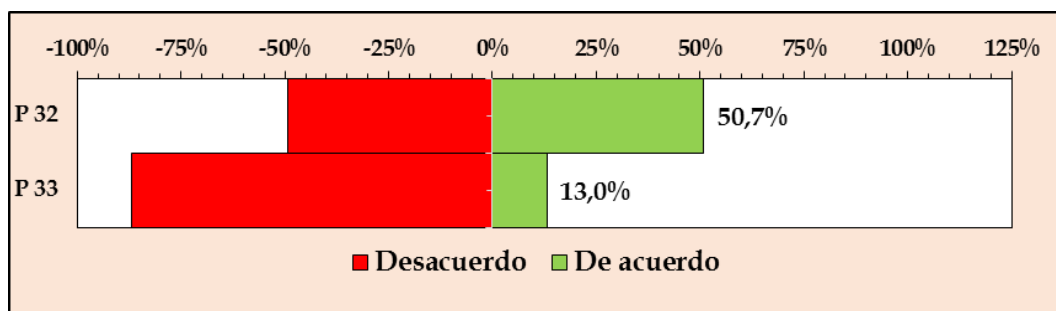


Figura 16. Porcentaje alcanzado en las preguntas que corresponden a la dimensión “Recursos e Incentivos”.

Fuente: Cuestionario; **Elaboración:** propia.

- **Dimensión: tiempo**

En esta dimensión se determinó si los colaboradores sienten que tienen mucho que hacer en poco tiempo (P30) y también si cuentan con un tiempo definido dentro de la jornada de trabajo para trabajar en nuevas ideas y nuevas formas de hacer mejor sus funciones (P31).

En la figura 17, se observa que el 63.6% considera que tiene mucho que hacer en poco tiempo. Asimismo, el 49.3% menciona que no cuenta con

un tiempo definido dentro de la jornada de trabajo para trabajar en nuevas ideas y nuevas formas de hacer mejor sus funciones.

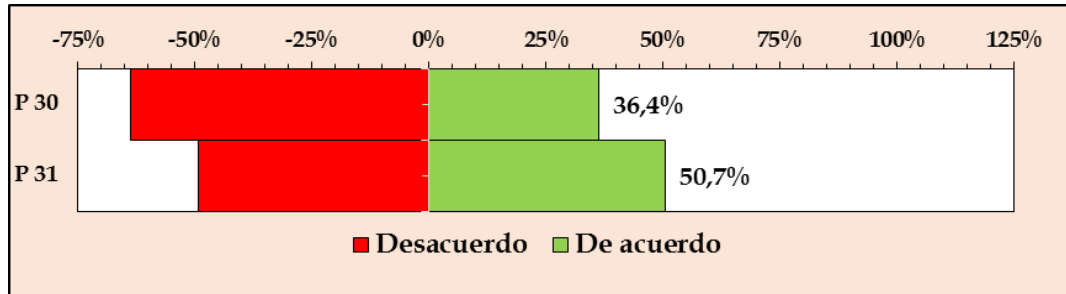


Figura 17. Porcentaje alcanzado en las preguntas que corresponden a la dimensión "tiempo".

Fuente: Cuestionario; Elaboración: propia.

CAPÍTULO V. DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

Esta investigación tuvo como objetivo determinar si en la Facultad en estudio existía una cultura innovadora, identificar en que nivel de cultura innovadora se encontraba la Facultad de Ciencias Administrativas de una Universidad Privada en Lima Metropolitana, a la vez, identificar las ventajas que posee para desarrollar una cultura innovadora y las barreras que no la permiten.

Para ello primero se determinó las dimensiones de una cultura innovadora apoyándonos de la bibliografía encontrada y, principalmente, de un estudio realizado por MMC consultores en el año 2014 en Chile, quienes determinan 4 niveles de cultura hacia una cultura innovadora, que vienen a ser nuestros indicadores.

El instrumento utilizado (cuestionario) fue sometido al criterio de tres jueces expertos quienes validaron el contenido revisando criterios de redacción y pertinencia para el estudio.

Se identificó la población y en base a ello se determinó la muestra a fin de que el margen de error se encuentre dentro de los límites estadísticamente permisibles, alcanzándose así un margen de error del 5% con un grado de confianza del 92%.

Para dar confiabilidad al instrumento se realizó el análisis estadístico Alpha de Cronbach, tras este análisis se determinó que nuestro instrumento presenta un valor Alpha de 0.862 superior a 0.70., lo que significa que la confiabilidad del instrumento es de 86.2% considerado alto según los especialistas.

Por lo tanto, estos análisis dan sustento de validez y confiabilidad de los resultados de la presente investigación.

Los resultados obtenidos se pueden generalizar a las otras Facultades de la Universidad en estudio, considerando que presentan similares características.

No se pueden generalizar a otras universidades porque no conocemos que características poseen además no conocemos de qué manera realizan sus actividades. Lo que se podría generalizar es el uso del instrumento para que puedan medir la cultura innovadora en cualquier organización considerando que el instrumento no hace distinciones en cuanto a los rubros al que se dedican las organizaciones.

A continuación, se presentan los principales hallazgos de la investigación.

En esta investigación se definió solo una hipótesis general, que la Facultad en estudio se encontraba en uno de los niveles de cultura, que sin embargo, no alcanzaba una cultura innovadora, esta hipótesis tras los resultados es aceptada parcialmente, considerando que se ubica en una cultura de aprendizaje mas no en una cultura innovadora.

Las empresas con un nivel de cultura de aprendizaje, son empresas que:

Tienen altos niveles de confianza interpersonal, buena apertura hacia las ideas y los trabajadores están motivados con su trabajo. Sin embargo, la creatividad todavía se concentra sólo en algunas áreas, o niveles de la empresa. Se valora la innovación en el discurso, pero el impacto es todavía limitado dado que falta un mayor compromiso estratégico, así como también en algunos casos se carece de un sistema de gestión de innovación conocido por todo el personal que permita impulsar la generación y gestión de las ideas.

Entonces la Facultad en estudio aún debe cumplir algunos aspectos para llegar a este nivel.

Las dimensiones con mayor puntaje en una escala de 0 a 100 fueron, trabajo desafiante, diversidad, comunicación, apertura interna y apertura al cambio, estas dimensiones superaron la escala 70. Sin embargo, la dimensión apertura al cambio es una dimensión que no aporta información relevante respecto a cultura innovadora para nuestra muestra.

La mayor ventaja que posee la Facultad en estudio para desarrollar una cultura innovadora es la dimensión trabajo desafiante que alcanzó el puntaje más alto respecto a las otras dimensiones, en una escala de 0 a 100 alcanzó un puntaje de 74.27 lo que permite afirmar que las tareas que realizan los colaboradores de la facultad hace que se sientan motivados, ya que lo consideran como un desafío para mejorar el trabajo que realizan, sienten que su labor vale la pena y dan lo mejor de sí mismos en la ejecución de estos. Se debe sacar provecho a este aspecto para alcanzar una cultura innovadora, considerando que tener colaboradores calificados y motivados como lo mencionan (Villarán & Golup, 2010) es indispensable en un proceso de innovación.

Asimismo, otra ventaja es la dimensión diversidad. Tener diversidad es ventajoso, ya que se pueden generar diversas ideas desde percepciones diferentes lo cual enriquece la creatividad, al respecto Chatman et al., 1998 citado en Icade, (2004) menciona que existen estudios sobre diversidad y creatividad que indican que los grupos con personas diferentes obtienen mejores resultados que los grupos homogéneos sobre todo en la creatividad, ya que existe variedad de ideas, percepción y enfoques que ayudan a resolver problemas.

La dimensión comunicación es también una ventaja que posee la facultad en estudio, los colaboradores conocen los objetivos que quiere lograr la organización, buena parte de los jefes de área programan reuniones donde

informan sobre aspectos a mejorar, tratan temas de avances, felicitaciones y mejoras en el trabajo, lo que permite que los colaboradores tengan libertad de comunicar sus ideas sin restricciones.

En cuanto a la dimensión apertura interna en la Facultad ocupa el cuarto puesto con un puntaje de 71.00 en una escala de 0 a 100, donde el 77.90% de los colaboradores afirman que ante problemas que surgen, buscan resolverlos creativamente, así mismo el 73.90% afirma que los jefes permiten a los colaboradores aportar con nuevas ideas para mejorar el trabajo y el 65.20% afirma que pueden expresar sus ideas sin miedo, sin embargo, cuando se preguntó en la dimensión compromiso si la Facultad ponía en práctica las ideas de los colaboradores solo el 50.70% dijo que si, ante esta situación es fácil que los colaboradores pierdan la motivación e interés de generar ideas simplemente porque no se toman en cuenta y no la ponen en práctica, asimismo, solo el 40.60% está de acuerdo en que las jefaturas están dispuestas a tomar riesgos para implementar nuevas ideas y procesos, sumado a ello en una pregunta de la dimensión diversidad solo el 47.80% considera que la Facultad valora que los colaboradores piensen distinto.

Todo lo mencionado confirma lo que sostiene Hamel (2013) todas las personas tienen capacidad de reinventarse, todos tienen capacidad de ser innovadores, pero son las empresas quienes tienen un entorno poco dinámico que no estimula a que sus miembros piensen diferente, que cuestionen la forma de hacer las cosas, los tratan como robots programables haciendo que repitan lo mismo de siempre, están menos comprometidas con sus colaboradores.

Asimismo, lo que menciona (Amabile, 1998) de acuerdo a sus 22 años de experiencia en organizaciones, la creatividad muere mucho más rápido de lo que se acepta, no se debe precisamente a que los gerentes lo desean, sino que en su intención de manejar con prioridad los aspectos relevantes como

son la coordinación, la productividad y el control, a pesar que la mayoría cree en el valor de la ideas nuevas y utiles.

Afirmamos entonces que los ejecutivos de mandos medios y altos tienen una percepción diferente al personal que dirigen, por lo cual toman decisiones desde su percepción sin escucharlos y muchas de estas decisiones son erradas como Hamel (2013) nos menciona que el 25% y el 50% de las decisiones ejecutivas de acuerdo a la opinión de los mismos, están equivocadas, en decisiones estratégicas se necesita agregar sabiduría, no pueden tomarse decisiones solo desde la percepción e información que poseen las personas de alta gerencia, se necesita información y percepción de todos los miembros de la organización, es importante tomar en cuenta las opiniones de los trabajadores, saber que necesitan para realizar increíblemente mejor su labor y ofrecerles las condiciones.

En cuanto a confianza y colaboración se alcanzó un puntaje de 67.44, una de las tres preguntas que miden esta dimensión, enfatizando que los colaboradores confían en las capacidades y habilidades de las personas con quienes trabajan de manera cercana con un 85.50% de aceptación, pero más del 50% están preocupados por proteger su puesto de trabajo y sienten que no existe confianza con los colaboradores de distintas áreas.

Por lo tanto, la dimensión confianza y colaboración es una ventaja parcial que se debe trabajar considerando que según Gonzales Hermoso de Mendoza & Sánchez López (2017) el capital social engloba la confianza en las relaciones personales, capacidad de construir formas de cooperación, valoración de los principios y según Pentland (2011) la confianza incrementa la energía de un equipo para ser creativo.

Si bien para nuestra población las dimensiones tiempo y recursos e incentivos aportan escasa o ninguna información sobre cultura innovadora, los resultados de las respuestas nos permiten deducir que no existe aún un interés ni compromiso por parte de la dirección en desarrollar o implementar una gestión estratégica enfocada al desarrollo de una cultura innovadora,

pues no destinan recursos ni existe lineamientos a seguir. Con este resultado ratificamos lo que menciona (Ghezzi, 2015) en el Perú no se da la importancia que se debería dar al fomento de la innovación en la práctica, se invierte sólo el 0.12% del PBI, cuando en América Latina se invierte en promedio 1.75 del PBI, por lo cual estamos retrasados en innovación.

Por otro lado, los resultados de estas dimensiones que nos refieren que en la Facultad no se ofrecen los recursos ya sean tiempo y premios e incentivos a los que generan nuevas ideas, sustentan lo que afirma Amabile (1998) que el motivador extrínseco más común en las organizaciones es el dinero, que no necesariamente impide que las personas sean creativas, una recompensa en efectivo no puede mágicamente hacer que la gente encuentre su trabajo interesante si en sus corazones sienten que es aburrido, al respecto para nuestra muestra no genera ningún valor en la medición de una cultura innovadora.

Por lo que se deduce que el motivador para la generación de nuevas ideas en la Facultad no es el dinero, si no la puesta en práctica de las ideas, teniendo en cuenta que en cuanto a la dimensión trabajo desafiante se alcanzó una escala con un puntaje de 74.27, lo que nos indica que los colaboradores sienten que su trabajo es importante.

CONCLUSIONES

Primera: La Facultad en estudio no alcanza el puntaje para situarse en un nivel de cultura innovadora, por lo que es aceptada la hipótesis general. La hipótesis general consideró que a la Facultad le falta potenciar aspectos para llegar a una cultura innovadora.

Segunda: La Facultad en estudio se encuentra en un nivel de Cultura de Aprendizaje, es una empresa que mantiene el interés de sus trabajadores, debido al tipo de trabajo que realizan y a la diversidad de sus integrantes, tiene buena apertura interna hacia las nuevas ideas, con un alto nivel de comunicación, pero el impacto de la cultura innovadora es todavía limitado dado que falta un mayor compromiso estratégico de la alta dirección. En tal sentido se rechaza la hipótesis específica, donde se consideró que la Facultad se encontraba en el Nivel de la Eficiencia.

Tercera: La Facultad presenta en mayor proporción ventajas y en menor proporción barreras, la ventaja más resaltante que tiene es que sus miembros se sienten motivados por el trabajo desafiante que realizan, en segundo lugar que existe diversidad, lo cual es muy bueno para generar muchas ideas desde distintas perspectivas basados en sus experiencias y conocimientos para elegir la más óptima, la tercera ventaja es que existe buena comunicación tanto horizontal como vertical y finalmente existe apertura interna, es decir, que los jefes inmediatos saben escuchar a sus subordinados, generan suficiente confianza lo cual genera libertad para expresar sus ideas.

Las dimensiones trabajo desafiante, diversidad, comunicación y apertura interna, al haber obtenido mayores puntajes, indican que son

ventajas que le han permitido situarse en el nivel de Cultura de Aprendizaje, estando así cerca de llegar a tener una Cultura Innovadora siempre y cuando se trabaje en aspectos de las otras dimensiones que faltan ser potencializados.

Las dimensiones Apertura externa, Liderazgo, Confianza y colaboración, también obtuvieron en términos generales puntajes altos, sin embargo, en algunas preguntas las respuestas tuvieron puntajes muy bajos, por lo que, se considera que estas dimensiones deben ser trabajadas en los siguientes puntos específicos:

En la dimensión apertura externa aún falta tomar en cuenta las opiniones e ideas de los clientes externos en el desarrollo de nuevos proyectos u generación de ideas.

En la dimensión liderazgo, existen personas que están trabajando promoviendo nuevas formas de realizar el trabajo, los jefes estimulan y motivan a innovar en la forma de hacer el trabajo y están dispuestos en respaldar a sus subordinados ante cualquier problema laboral y asimismo, a los jefes no les gusta la monotonía, sin embargo, los porcentajes que miden estos aspectos no superan el 67% y se debe trabajar para alzar el puntaje.

En la dimensión Confianza y Colaboración, se debe mejorar la confianza entre compañeros de otras áreas. Asimismo, trabajar en que los colaboradores dejen de preocuparse por cuidar su puesto de trabajo.

Cuarta: La principal barrera que presenta la Facultad en estudio para desarrollar una cultura innovadora es la dimensión compromiso, a pesar que la Facultad hace esfuerzos y tiene ventajas relevantes alcanzadas, le falta lo principal, poner en práctica las ideas de los

colaboradores y estar dispuestos a tomar riesgos para poner en marcha nuevas ideas y procesos.

Las ideas que generan los colaboradores no se ponen en práctica, las ideas se quedan en las jefaturas y no llega a implementarse o por lo menos a analizarse. Asimismo, no se valora que los empleados piensen distinto estas dos desventajas reflejan que hace falta compromiso en diseñar una estrategia específica para fomentar una cultura innovadora, de hacerlo alcanzarían, sin duda, una cultura innovadora y sus procesos también se estarían innovando a mediano plazo.

Quinta: Las dimensiones Autonomía, Apertura al cambio, Recursos e incentivos y Tiempo, aportan escasa o ninguna información útil sobre la cultura innovadora para la muestra, al realizar el análisis sin estas dimensiones se determinó que en una escala de 0 a 100 el puntaje se incrementa de 68.18 a 70.12, sin embargo, se mantiene en una cultura de aprendizaje a pesar de elevarse el puntaje.

RECOMENDACIONES

- Primera: Se recomienda a la dirección de la Facultad en estudio, que continúen trabajando en la implementación de una cultura innovadora, mejorar y superar las limitaciones que no permiten tener una cultura innovadora, descritas en el presente trabajo.
- Segunda: Se recomienda a la dirección de la Facultad en estudio aprovechar el interés de los colaboradores en el desarrollo de su trabajo, debido al tipo de trabajo que realizan, sacar provecho a la diversidad de personal en la generación de ideas para resolver problemas y en la creación de nuevos procesos, para mejorar el servicio al que se dedican, además mantener la apertura interna y comunicación que existe entre colaboradores y jefes.
- Tercera: Se recomienda a los directivos de la Facultad mantener las ventajas en cuanto se refiere a las dimensiones: trabajo desafiante, diversidad, comunicación, apertura interna. Y a la vez mejorar en puntos específicos de las dimensiones apertura externa, liderazgo y confianza y colaboración, considerando que aún falta tomar en cuenta las opiniones de clientes externos, en liderazgo debe mejorarse en que los jefes estimulen y motiven a innovar en la forma de realizar el trabajo, generar más confianza entre compañeros de distintas áreas, con quienes podrían cruzar información valiosa, buscar que los propios jefes dejen de lado la monotonía, y dar respaldo a sus subordinados ante situaciones difícil del ámbito laboral.
- Cuarta: se recomienda implementar un área encargada de gestionar las ideas que puedan generar los colaboradores sobre nuevos procesos o tareas en las funciones que realizan, analizarlas e implementarlas, de tal

manera que los colaboradores sientan que se toma en cuenta sus opiniones, sugerencias, puntos de vista y no pierdan la motivación en seguir proponiendo cambios o mejoras y de esta manera ver resultados en innovación de procesos es la única barrera que limita el pleno desarrollo de una cultura innovadora, el reconocimiento e implementación de una idea de un colaborador o de un equipo de trabajo de determinada área generara entusiasmo y pasión por la labor, será un punto crucial si se logra superar esa barrera.

Quinta: Se recomienda a los investigadores hacer una investigación sobre la influencia de una cultura innovadora en la atención al cliente en empresas de servicio, influencia de una cultura innovadora en el clima laboral de las organizaciones y, por último, si las dimensiones de una cultura innovadora son distintas para empresas de servicios y de empresas productoras.

REFERENCIAS

1. Albertos Puebla, J. M. (2002). Cultura, Innovación y Desarrollo Local. *Boletín de la A.G.E.*, 229-244. Obtenido de <http://boletin.age-geografia.es/articulos/34/3416.pdf>
2. Amabile, T. (septiembre - octubre de 1998). *Harvard Business Review*. Obtenido de How to kill creativity: <https://hbr.org/1998/09/how-to-kill-creativity>
3. Arbonies, A. (2013). *La disciplina de la Innovación*. Madrid, España: Díaz De Santos. Recuperado el 13 de setiembre de 2015, de <https://books.google.com.co/books?id=MUAogH8pxYEC&pg=PR6&dq=Arbonies+2013&hl=en&sa=X&ved=0CBsQ6AEwAGoVChMIusOq372UyQIVjCYmCh3y9ghr#v=onepage&q=Arbonies%202013&f=false>
4. Bardales, E. (25 de 02 de 2015). *Gestión*. Obtenido de <http://gestion.pe/economia/concytec-50-inversion-innovacion-tecnologica-debera-sector-privado-al-2021-2124630>
5. Collins, J. C., & Porras, J. L. (s.f.). *Paso 1: ¿Qué compañías debíamos estudiar?* (J. C. Nannetti, Trad.) Barcelona, Bogota, Buenos Aires, Caracas, Guatemala, Mexico, Miami, Panamá, Quito, San Jose, San Juan: Norma.
6. Díaz Fernández, M., Pasamar Reyes, S., & López Cabrales, Á. (2010). Gestión de Recursos Humanos e Innovación. *Boletín de Estudios Económicos*, 190 - 191.
7. Falcones Suárez, G. (2014). *Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de Suply Chain Guayaquil de Nestle Ecuador*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6287/1/Tesis%20Cultura%20organizacional.pdf>
8. Faloh, B. R. (2005). *Gestión de la Innovación*. La habana: Academia.
9. Fundación CTIC sociedad de la Información. (22 de 01 de 2013). *Construyendo Territorios Creativos*. Obtenido de fundacionctic.org: <http://www.fundacionctic.org/node/133/publicaciones-divulgativas/las-personas-como-fuente-de-innovacion-lecciones-aprendidas-en-el-marco-de-la-estrategia-e-asturias>
10. ghezzi, p. (25 de febrero de 2015). *Ministerio de la Producción*. Obtenido de Prensa noticias: <http://www.produce.gob.pe/index.php/prensa/noticias-del-sector/3794-inversion-en-innovacion-ciencia-y-tecnologia-tendra-deducccion-de-175-del-impuesto-a-la-renta>

11. Ghezzi, P. (25 de febrero de 2015). *Ministerio de la Producción*. Obtenido de Prensa Noticias: <http://www.produce.gob.pe/index.php/prensa/noticias-del-sector/3794-inversion-en-innovacion-ciencia-y-tecnologia-tendra-deducccion-de-175-del-impuesto-a-la-renta>
12. Gili, B., Koh, D., & Vila, L. (20 de Diciembre de 2017). CPA FERRERE. Obtenido de <http://www.cpaferre.com/novedades/noticias/informe-de-competitividad-2017-2018-del-foro-economico-mundial-wef/documentos/informecompetitividadwef.pdf>
13. Giraldo Briceño, C. A. (31 de MAYO de 2013). ProQuest. Obtenido de <https://search.proquest.com/central/docview/1356968126/CCD3EF1167A245E6PQ/1?accountid=14747>
14. Gonzales Simón, M. (junio de 1999). Dialnet. Obtenido de <file:///C:/Users/eduardo/Downloads/Dialnet-LaCulturaFuerteYLaProductividadEmpresarial-565186.pdf>
15. Innocreatividad. (21 de noviembre de 2017). *Innocreatividad innovacion y creatividad en la empresa*. Obtenido de <https://innocreatividad.com/2013/11/14/5-pasos-para-crear-una-cultura-innovadora-y-creativa-en-la-empresa-sin-traumas-y-con-alegria/>
16. Instituto Peruano de Economía . (03 de 10 de 2013). *Instituto Peruano de Economía* . Obtenido de Índice de Competitividad Mundial: <http://www.ipe.org.pe/search/node/innovaci%C3%B3n%20Per%C3%BA>
17. Lessem, R. (1990). *Managing Corporate Culture / Gestión de la Cultura Corporativa*. (S. Prolingua, Trad.) Madrid, España: Gower Publishing Company Ltd. Recuperado el 20 de Setiembre de 2015, de https://books.google.com.co/books?id=4xdxz4tzAgwC&pg=PA75&dq=funciones+de+la+cultura&hl=es419&sa=X&ved=0CCQQ6AEwAmoVChMlt4PF0_ufyAIVhtQeCh3fMw6E#v=onepage&q=funciones%20de%20la%20cultura&f=false
18. Limache, A. (28 de 11 de 2011). *El Comercio - Economía*. Obtenido de http://elcomercio.pe/economia/peru/innovacion-no-prioridad-empresas-privadas-ni-estado-noticia-1340508?ref=flujo_tags_214143&ft=nota_76&e=imagen
19. Luna Rodriguez, V. R., & Pezo Paredes, A. (2005). *Cultura de la Innovación y la Gestión Tecnológica para el Desarrollo de los Pueblos y Desarrollo productivo* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Quebecor World. Recuperado el 10 de octubre de 2015, de

[https://books.google.com.co/books?id=WRQdth7uaKoC&pg=PT53&dq=Delgado+\(1990\)+la+cultura&hl=es419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Delgado%20\(1990\)%20la%20cultura&f=false](https://books.google.com.co/books?id=WRQdth7uaKoC&pg=PT53&dq=Delgado+(1990)+la+cultura&hl=es419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Delgado%20(1990)%20la%20cultura&f=false)

20. Management TV. (Productor). (2013). Estrategía e Innovación. (YouTube). De <https://www.youtube.com/watch?v=JZgyf0VNt8U&t=2s>
21. MMC Consultores. (noviembre de 2014). Ranking Creatividad e Innovación. Obtenido de <https://www.rankingc3.cl/wp-content/uploads/2016/09/2014.pdf>
22. Manpower. (2015). Talento para la innovación: Una Nueva Cultura de Negocios. *Manpower*, 8.
23. Morales , O., Barrera , Á., Rodríguez , M., Romero, C., & Távara , R. (febrero de 2014). *Modelo de gestión de la Innovación Para los Gobiernos Locales del Perú*. Universidad Esan. Lima: Cecosami Prerensa e Impresión Digital S. A. Recuperado el 10 de octubre de 2015, de http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2014/02/27/serie_gerencia_desarrollo_35_modelo_gestion_innovacion_gobiernos_locales_peru.pdf
24. Naranjo Herrera, C. G. (Julio-Diciembre de 2009). Human Resources and Knowledge Management Within Organizations. (J. J. Giraldo, Ed.) *Ánfora*, 16(26), 227-257.
25. OCDE y Eurostat. (2005). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Grupo Tragsa .
26. Oppenheimer, A. (2014). PRIMER SECRETO:CREAR UNA CULTURA DE LA INNOVACIÓN. En A. Oppenheimer, *¡Crear o morir!: La esperanza de Latinoamérica y las cinco claves de la innovación* (pág. 283). Grupo Editorial México.
27. Ponce Polanco, M. (20 de noviembre de 2017). *partnerconsulting.com.pe*. Obtenido de http://www.partnerconsulting.com.pe/web/index.php?option=com_content&task=view&id=45
28. Ramajo Pascual, A. (setiembre de 2016). <http://dehesa.unex.es>. Obtenido de http://dehesa.unex.es/bitstream/handle/10662/5000/TFGUEx_2016_Ramajo_Pascual.pdf?sequence=1
29. Reyero, D. (diciembre de 2013). *Factor Humano*. Obtenido de https://factorhuma.org/attachments_secure/article/10627/por_que_es_tan_dificil_tener_una_cultura_innovadora.pdf
30. RRPP Noticias. (17 de NOVIEMBRE de 2016). RRPP.PE. Obtenido de <http://rpp.pe/economia/economia/el-peru-invierte-solo-el-008-de-su-pbi-en-innovacion-noticia-1010699>

31. Rueda Barrios, G. (30 de agosto de 2010). *Revistas UPB*. Obtenido de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/puente/article/view/7302/6670>
32. Sagasti, F. (Agosto de 2011). *www.franciscosagasti.com*. Recuperado el 10 de setiembre de 2015, de [www.franciscosagasti.com: http://www.franciscosagasti.com/descargas/publicaciones_02/en-busca-tiempo-perdido.pdf](http://www.franciscosagasti.com/descargas/publicaciones_02/en-busca-tiempo-perdido.pdf)
33. Sempere Massa, I., & Toledo Alarcon, E. (2008). *Innovación y Creatividad en la Empresa*. España: UNIVERSIDAD DE ALICANTE. SERVICIO DE PUBLICACIONES.
34. Skarzynski, P., & Gibson, R. (2008). *Innovation To The Score: A Blueprint for Transforming the Way Your Company Innovates*. Massachusetts, Boston, United States Of America: Harvard Business Press.
35. Tomás, M., Borrell, N., Castro, D., Feixas, M., Bernabeu, D., & Fuentes, M. (2010). *La cultura innovadora de las universidades estudio de casos*. Barcelona: Octaedro.
36. Tovar Martinez, E. (26 de junio de 2012). ¿Es su empresa innovadora? Bogotá, Colombia.
37. Vilá, J. (29 de setiembre de 2017). *Managementsociety*. Obtenido de <http://www.managementsociety.net/2017/09/29/la-innovacion-requiere-un-cambio-de-paradigma-en-el-liderazgo-y-en-la-gente/>
38. Villarán, F., & Golup, R. (2010). *Emergencia de la ciencia, la Tecnología y la Innovación(CTI) en el Perú*. Investigación, Organización de Estados Iberoamericanos, Portafolio OIE - Lima, Lima. Recuperado el 20 de 10 de 2015, de <http://www.oei.es/salactsi/EmergenciaDeCtiEnPeru.pdf>
39. Villaverde, L. M. (2006). *Gestión del Cambio y la Innovación en la Empresa. Un modelo para la innovación empresarial*. Vigo: Ideaspropias.
40. Willems, A. (26 de 02 de 2015). *Gestión*. Obtenido de Gestión: <http://gestion.pe/economia/concytec-50-inversion-innovacion-tecnologica-debera-sector-privado-al-2021-2124630>

ANEXOS

Anexo 1. MARCO LÓGICO

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA
G E N E R A L	¿Existe una cultura innovadora según los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Administrativas de una Universidad Privada de Lima Metropolitana?	Determinar si existe una cultura innovadora según los colaboradores administrativos en la Facultad de Ciencias Administrativas de una Universidad Privada de Lima Metropolitana	La Facultad de Ciencias Administrativas de una Universidad Privada de Lima Metropolitana, según los colaboradores administrativos, se encuentra en uno de los niveles de cultura innovadora, pero aún falta potenciar y mejorar aspectos para llegar a una cultura innovadora.	Cultura Innovadora	Dimensiones de cultura innovadora: Apertura Externa Apertura Interna Autonomía Compromiso Confianza y Colaboración Diversidad Liderazgo Tiempo Trabajo Desafiante Recursos e Incentivos Comunicación Apertura al cambio	Diseño: Cuantitativo Tipo: Descriptivo Alcance : Básico Unidad de investigación: Cultura innovadora
E S P E C I F I C O	1. ¿Cuál es el nivel de cultura innovadora alcanzada, según los colaboradores administrativos, en la Facultad de Ciencias Administrativas de una Universidad Privada de Lima Metropolitana?	1. Determinar el nivel de cultura innovadora alcanzada, según los colaboradores administrativos, en la Facultad de Ciencias Administrativas de una Universidad Privada de Lima Metropolitana	1. La Facultad de Ciencias Administrativas de una Universidad Privada de Lima Metropolitana, según los colaboradores administrativos, se encuentra en el nivel de cultura de la eficiencia.	Cultura Innovadora		Fuentes de Información Cuestionario de 36 preguntas divididas en 12 dimensiones de Cultura Innovadora.

<p>2. ¿Cuáles son las ventajas para desarrollar una cultura innovadora, según los colaboradores administrativos, en la Facultad de Ciencias Administrativas de una Universidad Privada de Lima Metropolitana?</p>	<p>2. Identificar las ventajas para desarrollar una cultura innovadora, según los colaboradores administrativos, en la Facultad de Ciencias Administrativas de una Universidad Privada de Lima Metropolitana.</p>	<p>2. Las ventajas que presenta la Facultad de Ciencias Administrativas de una Universidad Privada de Lima Metropolitana, según los colaboradores administrativos son: diversidad, comunicación, apertura interna, confianza y colaboración.</p>	<p>Cultura Innovadora</p>		
<p>3. ¿Cuáles son las barreras que limitan el desarrollo de una cultura innovadora, según los colaboradores administrativos, en la Facultad de Ciencias Administrativas de una Universidad Privada de Lima Metropolitana?</p>	<p>3. Identificar las barreras que limitan el desarrollo de una cultura innovadora, según los colaboradores administrativos, en la Facultad de Ciencias Administrativas de una Universidad Privada de Lima Metropolitana.</p>	<p>3. Las barreras que presenta la Facultad de Ciencias Administrativas de una Universidad Privada de Lima Metropolitana, según los colaboradores administrativos son: tiempo, recursos e incentivos, compromiso.</p>	<p>Cultura Innovadora</p>		

Anexo 2:

CUESTIONARIO DE CULTURA INNOVADORA

Estimado colaborador,

La presente encuesta tiene como objetivo ayudar a la alta dirección a conocer su opinión sobre diferentes aspectos de la Facultad. Este cuestionario tiene una duración aproximada de 10 minutos y es completamente anónimo. No existen respuestas correctas o incorrectas, por lo que agradecemos sea sincero y objetivo en cada una de ellas.

Muchas gracias por su participación.

A continuación, agradecemos marcar el recuadro que corresponda con una X:

Escala de Likert			
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente De acuerdo
1	2	3	4

Preguntas:

1	¿Conozco los objetivos que quiere lograr la Facultad de Ciencias Administrativas?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
2	¿La Facultad programa reuniones donde me informan sobre aspectos que se deben mejorar en el puesto de trabajo?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
3	¿Mi jefe programa reuniones para tratar temas sobre avances, felicitaciones o mejoras en el área de trabajo?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
4	¿Tengo libertad de comunicar mis ideas sin restricciones (Quejas, sugerencias, opiniones) en el área de trabajo?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

5	¿En mi labor cotidiana siento que yo decido cómo hacer mi trabajo?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
6	¿Debo seguir instrucciones constantemente para realizar mi trabajo?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
7	¿Siento que la jefatura controla de manera excesiva todas las tareas y actividades que se realizan en el puesto de trabajo?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
8	¿Mis compañeros están preocupados en proteger su puesto de trabajo?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
9	¿Confío en las capacidades y habilidades de las personas con quienes trabajo de manera cercana?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
10	¿Siento que en la Facultad hay confianza entre los colaboradores de distintas áreas?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
11	¿Mis compañeros y yo nos sentimos desafiados por el trabajo que actualmente hacemos?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
12	¿Realizo tareas que siento que valen la pena en mi trabajo?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
13	¿Me encargan tareas desafiantes que sacan lo mejor de mí?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
14	¿En el desarrollo de nuevas ideas o proyectos se toma en cuenta la opinión de clientes (alumnos)?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
15	¿La Facultad me pide que este actualizado e informado de lo que sucede en nuestro rubro (educación)?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
16	¿La Facultad genera alianzas y colaboraciones externas (otras empresas) que permiten desarrollar o mejorar nuestro servicio?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

17	¿En la Facultad o área de trabajo todos podemos expresar nuestras ideas sin miedo?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
18	¿En la Facultad, los jefes nos piden y nos permiten aportar nuevas ideas para mejorar el trabajo?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
19	¿En la Facultad mis compañeros buscan resolver creativamente los problemas que surgen?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
20	¿En la Facultad existen personas que están promoviendo nuevas formas de hacer el trabajo?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
21	¿Mi jefe nos estimula y motiva para innovar en la forma de hacer el trabajo?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
22	¿Mi jefe directo está dispuesto a respaldarme ante cualquier problema laboral?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
23	¿Mi jefe prefiere la monotonía en la forma de trabajar?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
24	¿A la Facultad llegan colaboradores que poseen experiencias, percepción, ideas y conocimientos distintos a los que ya existen?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
25	¿Considero que en la Facultad se valora que los colaboradores piensen distinto a los demás?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
26	¿En la Facultad existen personas de distintas profesiones, edades y género?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
27	¿En la Facultad los colaboradores nuevos provienen de distintas instituciones educativas?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
28	¿La Facultad incorpora o pone en práctica las ideas de los colaboradores?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

29	¿Las jefaturas están dispuestos a tomar riesgos para desarrollar nuevas ideas y procesos?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
30	¿Siento que tengo mucho que hacer en poco tiempo?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
31	¿Cuento con un tiempo definido dentro de mi jornada de trabajo para trabajar en nuevas ideas y nuevas formas de hacer mejor mis funciones?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
32	¿En la Facultad es fácil obtener materiales e instalaciones para trabajar y desarrollar nuevas ideas, productos o servicios?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
33	¿En la Facultad se dan premios o incentivos económicos a los trabajadores que aportan nuevas ideas?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
34	¿Durante mi permanencia en mi puesto de trabajo se han cambiado la forma de hacer las tareas?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
35	¿Me gustaría que se modifiquen los procesos para realizar mejor mis funciones?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
36	¿Me siento cómodo con la manera que actualmente se trabaja, me gustaría que continúe igual?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

ANEXO 3. Tabulación de cuestionario

Persona	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	P 12	P 13	P 14	P 15	P 16	P 17	P 18	P 19	P 20	P 21	P 22	P 23	P 24	P 25	P 26	P 27	P 28	P 29	P 30	P 31	P 32	P 33	P 34	P 35	P 36		
X1	4	4	4	4	3	1	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2		
X2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	
X3	4	3	4	4	3	2	3		4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3		3	3	2	2	3	2			
X4	2	2	2	1	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2	3	2	1	1	4	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3		
X5	3	3	3	3	3	2	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2		
X6	3	3	3	2	3	2	3	3	4	3	1	2	1	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	1	1	4	4	3	3	3	3	1	1	1	2	3	2	
X7	2	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	2	1	3	1	2	3	4	3		
X8	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3		3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
X9		3	3	3	2	2	2	3	3			2	2	4	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	4	3	2	2	2	
X10	3	2	3	3	3	3	3	2	4	3	2	4	4	4	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	
X11	4	3	4	4	3	2	2	2	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	2	3	2	4	3	4	3	3	3	1	3	3	2	4	3	3		
X12	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	
X13	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	
X14	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	
X15	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2
X16	4	1	1	1	2	3	2	2	3	3	3	3	4	3	1	2	2	2	3	1	1	1	1	4	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	1	1	4	4
X17	3	3	3	4	4	2	2	2	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	2	3	4	2	3	2	4	3	2	2	2	3	3	1	4	3	2		
X18	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	1	3	4	2		
X19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	
X20	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	1	3	3	2	2	3	3	3	2	2	4	4	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	
X21	4	4	3	2	2	1	1	1	4	1	4	4	4	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	3	3	3	2	3	2	3	1	3	3	3	4	3	
X22	2	3	3	3	3	2	1	1	4	2	2	4	3	3		1	1	1	2	1	3	4	4	4	2	3	2	2	2	2	3	1	1	3	3	4		
X23	3	3	4	3	3	2	1	1	3	3	4	3	4	4	3	3	2	2	1	3	3	4	3	4	3	4	3	2	2	1	2	2	1	3	4	3		
X24	4	3	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	
X25	3	3	3	4	3	2	2	2	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	4	4	3	2	4	3	2	2	3	2	3	1	2	4	3		
X26	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	4	4	4	3	2	4	4	3	2	3	4	2	4	3	4	4	3	2	3	3	3	1	3	4	3		

Persona	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	P 12	P 13	P 14	P 15	P 16	P 17	P 18	P 19	P 20	P 21	P 22	P 23	P 24	P 25	P 26	P 27	P 28	P 29	P 30	P 31	P 32	P 33	P 34	P 35	P 36	
X27	3	3	2	3	3	2	3	2	4	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2
X28	4	3	1	2	3	4	3	2	2	2	2	4	4	3	3	2	2	2	3	2	1	2	1	4	1	4	4	2	2	2	1	2	1	1	4	4	
X29	4	3	1	4	1	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	1	3	1	3	3	1	4	4	1	
X30	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	1	4	4	2	2	1	2	2	1	3	4	4	
X31	3	2	3	1	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	2	3	2	2	1	3	3	2
X32	4	4	4	4	3	1	2	1	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	4	3	3	4	3	4	3	3	2	1	1	2		
X33	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	1	2	3	2	
X34	4	2	1	4	4	2	4	2	3	2	3	3	1	1	1	3	1	3	3	3	2	4	3	3	2	4	3	2	2	1	2	3	1	2	4	2	
X35	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	1	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3
X36	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2
X37	3	1	3	1	4	2	3	4	3	1	2	2	2	1	2	3	1	2	4	3	3	4	4	3	1	3	3	2	1	2	1	1	1	1	4	4	
X38	3	3	2	2	3	2	2	1	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	4	2	1	3	1	1	3	3	3	2	2	3	4	
X39	3	2	2	3	3	3	3	2	4	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	
X40	3	1	1	2	3	4	2	1	2	2	1	2	1	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	4	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	
X41	2	2	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	
X42	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	1	2	3	3
X43	1	1	1	2	2	3	3	1	4	2	3	3	3	2	2	1	3	3	3	3	3	1	1	2	3	3	3	2	1	2	2	3	2	1	2	4	4
X44	3	1	3	3	2	3	2	2	3	2	3	4	4	1	3	4	3	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	1	2	2	3	2	1	2	4	3
X45	3	1	2	1	2	2	3	3	2	3	3	4	3	2	4	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	3	4	3
X46	3	1	3	4	3	3	2	1	3	2	3	3	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	4	4	1	2	3	2	1	2	4	3	
X47	3	1	2	4	2	4	4	1	4	2	3	3	4	2	3	4	4	4	2	3	3	4	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	1	2	4	3	
X48	4	3	3	4	3	2	3	2	4	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	
X49	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
X50	4	4	3	4	3	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2
X51	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	2	3	4	4	4	4	3	2	2	2	3	2	1	3	4	3
X52	3	2	2	4	3	1	2	2	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3	1	2	3	2	2	4	2	
X53	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2

Persona	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	P 12	P 13	P 14	P 15	P 16	P 17	P 18	P 19	P 20	P 21	P 22	P 23	P 24	P 25	P 26	P 27	P 28	P 29	P 30	P 31	P 32	P 33	P 34	P 35	P 36	
X54	3	2	4	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	3	3	3	
X55	3	2	4	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	1	1	4	4
X56	4	4	4	2	4	3	2	2	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	1	3	3	2	3	3	1	2	4	2	
X57	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	
X58	3	3	3	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3
X59	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	1	3	3	3
X60	4	4	3	4	4	4	4	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3
X61	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2	2	3	2	4	4	4	4	3	3	2	2	1	1	1	2	3	3
X62	4	4	3	4	3	1	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	4	2	4	4	3	4	4	1
X63	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3
X64	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	4	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	1	2	4	1	3	4	3
X65	4	4	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	
X66	3	3	3	3	4	4	3	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	3	4	1	3	2	1	3	2	2
X67	4	3	3	3	2	2	2	4	4	3	4	4	3	2	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	1
X68	3	2	2	1	3	2	2	2	3	2	3	4	4	2	4	3	2	2	2	3	2	1	2	2	2	3	3	2	1	1	1	1	1	1	3	4	3
X69	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	3	4	4	3	4	1	3	3	1	2	3	2	

Comunicación Autonomía Confianza y colaboración Trabajo desafiante Apertura externa Apertura interna Liderazgo Diversidad Compromiso Tiempo Recursos e incentivos Apertura al cambio

LEYENDA

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

Invertir la codificación de las preguntas de connotación negativa.

P 6	P 7	P 8	P 23	P 30	P 36
-----	-----	-----	------	------	------