



CULTURA INNOVATIVA EN LA ORGANIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA

(INNOVATIVE CULTURE IN THE ORGANIZATION OF THE ADMINISTRATION OF INFORMATION
AND COMMUNICATION TECHNOLOGY OF THE UNIVERSITY OF ZULIA)

Gerardo J. Aldana B

Universidad del Zulia

er.aldana20@gmail.com

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo analizar la cultura innovativa en la organización de la Dirección de Tecnología de Información y Comunicación de la Universidad del Zulia (DITICLUZ). Este trabajo es de tipo descriptiva, con un diseño de campo no experimental, transeccional. Se realizó una encuesta tipo Likert, a una muestra de 24 personas, analizando su confiabilidad mediante la prueba alfa Cronbach. Las dimensiones de la variable de Cultura Innovativa se organizó por objetivo: a) Elemento de la cultura innovativa; b) Factores del clima organizacional y c) Prácticas del liderazgo, con sus respectivos indicadores. La prueba de confiabilidad arrojó, un alfa Cronbach de 0.83 para la prueba piloto y 0.96 para este estudio. Los resultados revelan, que los elementos de la Cultura Innovativa, funcionan adecuadamente, exceptuando, los aspectos de cultivar el talento innovador, así como la capacidad de atraer el talento y la capacidad de realizar tareas que aporten valor. Por otra parte, el 70% del clima organizacional funciona bien, presentando 30% de inconformidad en lo referente a la Psicología organizacional que puede mejorarse aplicando incentivos económicos y no económicos. Finalmente las prácticas de liderazgo fallan al momento de mejorar el software, así como las estrategias para el mejoramiento continuo del personal. Además, los directivos presentaron debilidad para actualizarse acerca de los cambios en el entorno, con la finalidad de adecuar cambios en la organización.

Palabras claves: cultura Innovativa, clima organizacional, psicología organizacional, práctica de liderazgo.

ABSTRACT

The research aims to analyze the innovative culture in the organization of the Information and Communication Technology Division of the University of Zulia (DITICLUZ). This work is descriptive, with a non-experimental, transactional field



design. A Likert-type survey was performed on a sample of 24 people, analyzing their reliability using the Cronbach alpha test. The dimensions of the innovative culture variable were organized by objective: a) Element of the innovative culture; B) Organizational climate factors and c) Leadership practices, with their respective indicators. The reliability test yielded a Cronbach alpha of 0.83 for the pilot test and 0.96 for this study. The results reveal that the elements of the Innovative Culture work properly, except for aspects of cultivating innovative talent, as well as the ability to attract talent and the ability to perform tasks that add value. On the other hand, 70% of the organizational climate works well, presenting 30% of nonconformity regarding organizational psychology that can be improved by applying economic and non-economic incentives. Finally, leadership practices fail to improve software as well as strategies for continuous improvement of staff. In addition, managers were weak to update about changes in the environment, in order to adapt changes in the organization.

Keywords: innovative culture, organizational climate, organizational psychology, leadership practice.

INTRODUCCIÓN

Los cambios económicos, científicos, sociales, políticos y tecnológicos han avanzado sustancialmente desde la última década del siglo XX y estos han ocurrido de forma simultánea en la sociedad, requiriéndose la incorporación continua y sistemática de una serie de elementos estratégicos, metodológicos y técnicos, garantizando los niveles de excelencia en los sectores productivos de bienes y servicios.

Se encontró que desde hace unas décadas Toffler, A (2001) propone que la cultura del hombre se conforma por entornos, por lo que hace la siguiente clasificación: Los países en la primera ola son aquellos que se encuentran en una etapa de agricultura. Los de la segunda ola logran un alto nivel de industrialización. Finalmente los países en la tercera ola son aquellos donde la información digital, transmitida por redes, desempeña un papel fundamental.

Según Rojas, E (2010) interpreta, que el impacto de la tecnología en la sociedad da origen a diferentes culturas, se puede decir que se dio la cultura del libro, con la aparición de la imprenta, más tarde aparece la cultura de las masas ante el surgimiento de la radio y la televisión, ahora estamos frente a la cultura de Internet, que remite a la famosa sociedad del conocimiento.

Se entiende por cultura de innovación de acuerdo Rojas, E (2010), el significado de la evolución tecnológica entraña cambios tales que exige una reflexión sobre la adecuación o inadecuación de las culturas tecnológicas que se presentan en los diferentes campos de la sociedad resultado de este avance, por lo que se puede deducir que el entorno en el que el hombre vive forma parte de su cultura y la tecnología impacta en la forma en que éste se desarrolla.



Por otra parte, Mejías, M. (2012), cuando se habla de cultura se refiere a la construcción social de lo humano y en ese sentido, la tecnología es una construcción humana y una forma de cultura que se caracteriza por la capacidad de entender, predecir, y controlar los fenómenos que rodean al ser humano. En ese sentido, la cultura es más general, en cuanto abarca todas las relaciones sociales, los fines que la sociedad se traza, así como los motivos para realizarla.

Según resultados realizado por The Global Innovation Index (Índice Global de Innovación) en el año 2015, países tales como, Suiza que genero el 100%, mientras que Republica del Corea 0.91%, Japón 0.87%. América latina es uno de las regiones del mundo que realiza menos inversión en la innovación, ya que pronostican un crecimiento nulo o negativo para el año 2015. Los gobiernos no le han dado prioridad a la innovación y esto se ve reflejado en los continuos recortes de los presupuestos para la innovación.

Los países latinoamericanos invierten un promedio del índice global de innovación del 0.70%. Dentro de la región se encuentra Chile la cual genero el 0.71%, que se encuentra en primer lugar de los países latinoamericanos con mayor índice global de innovación, mientras que el segundo país es Colombia, que genero el 0.53% y en tercer lugar se encuentra Uruguay que genero el 0.53%, Brasil 0.51% y entre otros. Mientras que Venezuela se encuentra en la última posición de los países latinoamericanos y en el ranking a nivel mundial se encuentra de 133 de 141 países.

Se supone que la relación de la universidad con la sociedad debe aumentar, vehiculándose a través de oficinas de investigación y transferencia tecnológicas promoviendo relaciones estrechas con el sistema educativo y ejerciendo funciones de dinamización cultural para la sociedad. Por otro lado, la cultura de una organización es, en última instancia, sobre su gente, es decir la forma en la cual las personas realizan su trabajo y como se relacionan.

Si las organizaciones desean desarrollar una cultura que promueva y cultive la innovación, deben tener presente que no hay ninguna fórmula mágica que hará que la innovación sea un hecho. La competitividad y la necesidad de innovar para continuar y seguir creciendo en el mercado actual y futuro, son conceptos que se manejan a diario en empresas, aprender a innovar para competir tiene que ser el primer objetivo que se debe plantear organización productiva. (Ramos, C 2012)

Según Riveros, V (2000), señala que cuando se habla del papel que tienen la Tecnología de Información y Comunicación (TIC), la reflexión radica en sí la información y el conocimiento son los elementos y productos básicos del sistema educativo; la telemática e informática posibilitan el mejoramiento de nuestra capacidad, nuestra eficiencia para generar la producción intelectual; el autor menciona que es lógico que cualquier reflexión y acción que se realice con o sobre dicha tecnología tenga influencia sobre la calidad del trabajo, mediante la incorporación de esta tecnología y su uso por parte de los diferentes miembros de la sociedad.

Por ello Mejía, M (2012), afirma que la tecnología está en la cultura, pero no es idéntica a ella siendo la tecnología una manera de las muchas que existen para materializar la cultura. Cuando se entiende lo citado, se puede comprender que el



conocimiento científico es también una creación cultural, no tiene una fundación ontológica en la naturaleza humana, es decir, no es una forma superior del conocimiento, sino una forma específica desarrollada en una sociedad particular a partir de una serie de necesidades y opciones que se toman en un momento determinado.

Según Ruiz Y Naranjo, J. (2012) citan, que cada vez existe más evidencia sobre el papel determinante de la cultura organizacional para lograr mejores niveles de desempeño y competitividad de las empresas. La cultura organizacional sirve de guía a los empleados de la organización y marca las pautas acerca de cómo las personas deben comportarse dentro de esta. Se tiene evidencia de que en varias organizaciones la cultura es tan fuerte que se puede observar cómo la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa, transformando la manera como se desenvuelven, dependiendo del contexto en el que se encuentre o la influencia que reciba del medio.

En la Dirección de Tecnología de Información y Comunicación de la universidad del Zulia (DITICLUZ), poseen debilidades, en cuanto a recursos, políticos y económicos. Actualmente la Universidad del Zulia, recibe un presupuesto deficiente, a causa de las políticas empleadas por el gobierno, para recortar los recursos financieros para su funcionamiento. La estrategia política que ha aplicado las autoridades universitarias es reducir el presupuesto de investigación. Esta misma tendencia permanece en el país, reportada por el índice global de innovación (GII por sus siglas en inglés) donde se señala que Venezuela se encuentra situada de 133, último país de Latinoamérica, en un estudio de 141 países, con una incidencia de 0.06% (GII), es decir casi cero innovación.

Otro problema, se presenta para mejorar las tecnologías y el nivel intelectual del personal, ya que presentan debilidades a través del uso de nuevas tecnologías. Por otra parte, muchos ordenadores se encuentran desactualizadas con software y/o hardware con la tecnología de punta que existe en el mercado de hoy en día. Las licencias del software se deben pagar con divisas extranjeras, situación difícil de manejar a causa de las políticas del gobierno que establece un control cambiario, tal como se mencionó previamente. Sin embargo, existe la disponibilidad gratuita del Software libre, tal como Linux o Ubuntu pero el personal se resiste al cambio del sistema operativo Microsoft Windows por Software libre, debido a su poca popularidad en el mercado.

El problema puede ser entonces, de origen económico, como consecuencia de políticas gubernamentales, aunado a una sociedad resistente a los cambios o mejoras tecnológicas que requieran entrenamientos que inicialmente pueden demorar la producción, como por ejemplo el uso del Software libre, que puede que se implemente en el trabajo y luego el personal en su hogar tenga que usar Windows, causando un agotamiento mental.

Analizando lo referido por diferentes autores, puede considerarse que la cultura tecnológica es la relación política, financiera aunada al interés de los usuarios en actualizar el conocimiento a nuevos niveles de avance, que le permita al ser humano y a las instituciones adaptarse culturalmente a las nuevas tecnología, conociendo que cada nuevo avance tecnológica, implica cambios en las



plataformas tecnológica, que conllevan a inversiones económicas que deben ser aprobadas por las autoridades de la institución o del gobierno, es decir, corresponde a decisiones políticas-económicas, que además pueden afectar temporalmente la productividad durante la instalación y la alfabetización del personal, que a su vez durante este tiempo pueden surgir herramientas más potente, quedando nuevamente atrás lo adquirido y lo aprendido. Puede estimarse que Venezuela, no puede mantenerse en el avance tecnológico, sobre todo con los costos de adquisición de equipos, al menos que se produzcan en el país.

En el caso de DICTILUZ, que puede generarse grandes inversiones económicas y cuando el recurso humano se encuentre capacitado estas técnicas pueden estar obsoletas. Por otra parte, el personal de mediana edad, puede resistirse a los cambios o continuar con lo tradicional como ocurre en la actualidad, conduciendo a un proceso lento de adaptación para generar mejores productos en menor tiempo.

Para evitar el colapso, se propone el continuo adiestramiento del personal, la elaboración de software nacional, mediante el desarrollo de programas de investigación, además de la participación en proyectos nacionales e internacionales que otorguen recursos para la adquisición y actualización de tecnología.

OBJETIVO

Analizar la Cultura Innovativa en la organización de la Dirección de Tecnología de Información y Comunicación de la Universidad del Zulia.

METODOLOGIA

Según Bavaresco, A (2008), considera que la investigación del estudio es descriptiva, por cuanto la misma está asociada a la valoración y confrontación a juicio, entendiéndose como conocimiento las características de una situación dada donde se plantean objetivos concretos y se formulan hipótesis sin usar laboratorios; es decir, ocurre una asociación de variables. Continuando con Silva, A (2008), considera que la investigación descriptiva es “caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta: señala sus características y propiedades, interpreta lo que es y describe la situación de las cosas en el presente”.

De acuerdo al problema planteado y los objetivos a alcanzar, la investigación referida a la Cultura Innovativa en la DITICLUZ, se considera como una investigación de tipo descriptiva, orientada a analizar el comportamiento de la variable en el contexto de estudio. Para Arias, F (2006) “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”.

Con respecto a la investigación planteada, la Cultura Innovativa en la Dirección de Tecnología de Información y Comunicación de LUZ, la estrategia general para la



recolección y desarrollo de la información en función de los objetivos propuestos está dirigida a un diseño de campo, no experimental, transeccional descriptivo.

En el marco de estudio, los datos utilizados para el análisis de la variable Cultura Innovativa se tomarán directamente en los sitios de trabajo a los sujetos de estudio. Al respecto Arias, F (2006) menciona “la investigación de diseño de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”.

De la misma forma Silva, A (2008) señala que “la investigación de campo se realiza en el medio donde se desarrolla el problema, o en el lugar donde se encuentra el objeto de estudio, el investigador recoge la información directamente de la realidad”. En tal sentido esta investigación se orienta a un diseño de campo.

Con relación al diseño no experimental, transeccional descriptivo que sigue esta investigación, Tamayo y Tamayo, M (2003) expresa que su objetivo es investigar los acontecimientos y los valores en que se manifiestan una o más variables proporcionando su descripción llegando incluso a establecer comparaciones entre ellas.

Por otro lado Balestrini, M (2006) explican que en la investigación no experimental “se observan los hechos estudiados tal como se manifiestan en su ambiente natural, y en ese sentido, no se manipulan de manera intencional las variables. También Arias (2006) menciona que “se realizan sin manipular las variables tal como se manifiestan, en su ambiente natural, para después analizarlos”.

Con respecto al diseño transeccional descriptivo, Balestrini, M (2006) lo cita como “aquellos que se proponen la descripción de las variables, tal como se manifiestan y el análisis de éstas, tomando en cuenta su interrelación e incidencia. En estos diseños la recolección de los datos se efectúa sólo una vez en un tiempo único”.

En función de lo expuesto, el estudio de la variable Cultura Innovativa se realiza sin interponerse en el comportamiento de dicha variable ni sobre los factores que la conceden, es decir, sin manipulación intencional. Igualmente la investigación se centra en el análisis de la Cultura Innovativa y la recolección de los datos se realizará una vez en el tiempo establecido para el estudio. Por estas razones, el diseño de la presente investigación también se orienta a un diseño no experimental, transeccional descriptivo.

Para Arias, F (2006) el término “población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”. Del mismo modo, el autor mencionado define la población finita como la agrupación en la que se presenta la cantidad de unidades que la integran y a su vez se tiene un registro documental de dichas unidades. Además Méndez, C (2004) identifica, “la población es el número de personas a las cuales se les puede solicitar información relevante para el cumplimiento y alcances del estudio, tomando en cuenta sus características y/o perfiles”.

Para la presente investigación, la población objeto de estudio está conformada por el personal de DITICLUZ los cuales totalizan sesenta y siete (67). Sin embargo, en el presente estudio será realizado a través de una población finita, ya que solo se tomarán en cuenta para la aplicación del instrumento al departamento de Gestión de Desarrollo Sistemas Tecnológicos la cual está conformado por veinte y nueve (29) que está representado por el jefe departamento y personal administrativo lo cual son los encargados de desarrollar sistemas para LUZ, y así, no se tomará en cuenta al resto de personal administrativo ya que no desarrollan un sistema, excluyendo a la vez el personal obrero, recepcionistas y administración. A continuación se mostrara un Cuadro 1 con el personal de DITICLUZ.

Cuadro 1
Personal administrativo DITICLUZ

CARGO DEPARTAMENTO	PERSONAL ADMINISTRATIVO
Director	1
Gestión De Desarrollos Sistemas Tecnológicos	29
Gestión De Redes Y Telecomunicaciones	7
Gestión y Control de TIC	7
Gestión de Servicios y Soporte Técnico	13
Personal Obrero	6
Administración	4
TOTAL	67

Fuente: elaboración propia (2017)

Arias, F (2006), señala que la información adquirida debe ser almacenada para luego ser analizada, procesado e interpretada; por lo tanto, es necesario contar con instrumentos apropiado, entre los cuales mencionan el cuestionario y le define como “modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas”. En el presente estudio se elaborará una escala de tipo Likert, que es una escala psicométrica usualmente utilizada en cuestionarios, es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación.

Para Hernández, R Fernández, C y Baptista, P (2006), la técnica de recolección de datos implica herramientas situada para recolectar datos adecuados sobre las propiedades, conceptos, cualidades o variables del hecho, comunidades, casos u objetos referidos a la investigación que se está efectuando; esto implica en elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con el propósito específico de modo que, la recolección de datos en una investigación se hace necesaria ya que de ellos depende determinar factores como síntomas del

problema, medidas a aplicar para la solución del mismo, forma de tratamiento entre otros aspectos.

Para la recolección de los datos referidos se diseñó un cuestionario de cuarenta (40) ítems para los indicadores, con cinco alternativas de respuesta con una escala de Likert: Siempre (S) (5), casi siempre (CS) (4), algunas veces (AV) (3), casi nunca (CN) (2) y nunca (N) (1).

La validez en toda investigación científica, constituye en una herramienta de gran importancia. Al respecto, Hernández et al (2006), la refieren como el grado en que la misma mide las variables que pretende medir. En relación con estos autores, Sabino, C (2002), indica que es la capacidad de la escala para medir las cualidades para las cuales ha sido construida y no otras parecidas, es decir, una escala indefinida no puede tener validez. Una escala tiene validez cuando verdaderamente mide lo que afirma medir.

Por otro lado, Ramírez, M (2007) considera la validez de un instrumento de recolección de datos es efectiva cuando mide lo que se pretende medir; la confiabilidad manifiesta que en las mismas condiciones del instrumento deben obtenerse similares resultados. Para validar los instrumentos de recolección de datos en este estudio, se usara el juicio de tres expertos, especialistas en el área relacionada con el tema objeto de estudio. En tal sentido, se le suministrara el cuadro de variable y el cuadro de operacionalización de la variable a cada uno, con el propósito de establecer la pertinencia o no de los ítems con dichos objetivos.

Es importante mencionar lo afirmado por Hernández et al (2006) en relación a la confiabilidad del instrumento de medición la cual está referida al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produzca iguales resultados. De esta manera, para determinar si el cuestionario es confiable para medir la variable, se aplicara un estudio a la prueba piloto, para determinar la confiabilidad empleando el método conocido como Alfa Cronbach, el cual es un tratamiento estadístico donde se utiliza un coeficiente que oscila entre 0 y 1, a fin de especificar la misma, a continuación se expresa con la siguiente formula:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right) \quad (1)$$

K= número de ítems

S_i^2 = la varianza del instrumento

S_t^2 = la varianza de la suma de los ítems.

Luego de obtener los resultados por el coeficiente se medirá el Coeficiente de Confiabilidad que son interpretados a través de la escala elaborada por Palella, S y Martíns, J (2007), la cual presenta cinco escalas, mientras más se acerque el valor a 1, mayor será la confiabilidad del instrumento (Ver cuadro 2).

CUADRO 2
ESCALA DE INTERPRETACIÓN PARA EL ALPHA DE CRONBACH

Rango	Interpretación
0,81 -1,00	Muy Alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Moderada
0,21 – 0,40	Baja
0,01 -0,20	Muy Baja

Fuente: Palella et al (2007)

La prueba piloto se aplicó a 5 sujetos con características similares a los individuos seleccionados como informante clave a efectos de esta investigación, dicha prueba se llevó a cabo en Recursos Humanos de LUZ. Los resultados de la prueba piloto para el cuestionario aplicado fue de 0.87 lo cual permite aseverar que la confiabilidad del instrumento es muy alta de acuerdo al baremo de Palella et al (2007). Se realizaron algunos ajustes requeridos obteniendo el instrumento definitivo para la recolección de datos para la investigación presente.

El día en que se decide entregar las encuestas al personal de DITICLUZ, en el departamento Gestión de Desarrollo Sistemas Tecnológicos, de los veinte y nueve (29), no estuvieron presente cinco (5) sujetos por razones personales. Lo cual solo se pudieron encuestar a un total de veinte y cuatro (24) sujetos. De esta manera se continuó para el desarrollo de recolección de información.

RESULTADOS

En primera instancia, se desarrolla el análisis y discusión de los resultados aplicado en DITICLUZ en el Departamento de Gestión de desarrollos sistemas tecnológicos basada en estadística descriptiva. La frecuencia absoluta y porcentajes de los datos agrupados se interpretaran por Indicador, para luego relacionarlos con los objetivos específicos. A continuación se muestra la Tabla 1 correspondiente a la variable Cultura Innovativa, de la Dimensión de Elementos de la Estructura Organizacional iniciando con el primer Indicador.

Tabla 1
Indicador: estructura organizacional

ALTERNATIVA		Ítems						Indicador		
		1		2		3				
		Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Total	Fa	Fr%
Siempre	S	5	20,83	2	8,33	4	16,67	11	4	15,28
Casi Siempre	CS	14	58,33	14	58,33	9	37,50	37	12	51,39
Algunas Veces	AV	3	12,5	6	25	9	37,50	18	6	25,00
Casi Nunca	CN	2	8,33	2	8,33	2	8,33	6	2	8,33
Nunca	N	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL		24	100	24	100	24	100	72	24	100

Fuente: elaboración Propia (2017)

Para Lusthaus, C (2002) la estructura organizacional se entiende como la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos. La frecuencia relativa en la Tabla 1, expresa un 51,39%, en el total del indicador para la respuesta, "casi siempre" indicando una conformidad de la estructura organizacional actual, por lo tanto se puede mencionar que, la capacidad de organizar, dividir los trabajos, funciones del personal y grupo en DITICLUZ, son funcionales y por ende su estructura organizacional, generando cultura de grupo con la finalidad de lograr anticipación.

Esto se corrobora en las preguntas uno (1) y dos (2), expresando buena comunicación entre sus integrantes (58,33 en ambos casos), así como una buena cultura de grupo. Los resultados del indicador estructura organizacional corresponden a lo señalado por Robbin, S (2005) que lo define como el complemento de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego es coordinada.

A continuación se presenta la Tabla 2, continuando con la dimensión de Elementos de la Estructura Organizacional, mostrando la tabla del indicador de Funciones de Líder Creativo.

Tabla 2
Indicador: funciones del líder creativo

ALTERNATIVA		Ítems								Indicador		
		4		5		6		7		Total	Fa	Fr%
		Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%			
Siempre	S	3	12,5	4	16,7	3	12,5	6	25	16	4	16,7
Casi Siempre	CS	11	45,8	13	54,2	9	37,5	15	62,5	48	12	50
Algunas Veces	AV	6	25	7	29,2	5	20,8	3	12,5	21	5	21,9
Casi Nunca	CN	2	8,3	0	0	4	16,7	0	0	6	2	6,25
Nunca	N	2	8,3	0	0	3	12,5	0	0	5	1	5,2
TOTAL		24	100	24	100	24	100	24	100	96	24	100

Fuente: elaboración Propia (2017)

El personal considera con un 54,2% que casi siempre se desarrollan las estrategias para lograr los objetivos, pero se generaron diversas repuestas en la pregunta seis (6), correspondiente a la capacitación del personal en su perfil. Sin embargo, se afirma en un 62,5% que el personal tiene la experiencia para transformarla en conocimiento. Es obvio que pasa algo raro, porque si el personal no se capacita en su perfil, como tiene el conocimiento actualizado. De cualquier manera la frecuencia relativa total, admite que casi siempre (50%) se cuenta con un líder capaz de dirigir, aconsejar, estimular, impulsar, oír y colaborar (Menchén, F 2009).

A continuación se presenta la Tabla 3, correspondiente a la dimensión Elementos de la Estructura Organizacional, mencionando el indicador Talento Innovador

Tabla 1
Indicador: talento innovador

ALTERNATIVA		Ítems								Indicador		
		8		9		10		11		Total	Fa	Fr%
		Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%			
Siempre	S	7	29,2	3	12,5	6	25	4	16,7	20	5	20,8
Casi Siempre	CS	8	33,3	6	25,0	9	37,5	6	25	29	7	30,2
Algunas Veces	AV	7	29,2	8	33,3	7	29,2	9	37,5	31	7	32,3
Casi Nunca	CN	2	8,3	4	16,7	2	8,3	3	12,5	11	3	11,5
Nunca	N	0	0,0	3	12,5	0	0	2	8,3	5	2	5,2
TOTAL		24	100	24	100	24	100	24	100	96	24	100

Fuente: elaboración Propia (2017)

En la Tabla 3, se observa una gran diversidad de repuestas para las cuatro (4) preguntas del indicador, con la mayor frecuencia relativa de 32,3%, señalando que solo algunas veces se trabaja con condiciones para un talento innovador. Es decir, que puede ser el sentir del empleado Universitario, justificado por la falta de recursos financieros para el adiestramiento o la adquisición de equipos actualizados.

Aunado a una serie de robos que se vienen presentado (equipos, cables de electricidad y fibra óptica). La inconformidad ha llegado a los extremos que se han presentado renuncias masivas. Se debe recordar que el saber y el conocimiento corresponde a las personas, quienes representan el capital, la única fuente de innovación y que depende de la voluntad de cada uno de ellos (Chiavenato, I 2007).

A continuación se presenta la Tabla 4 correspondiente a la Dimensión de Factores del Clima Organizacional, iniciando con el primer indicador de Comunicación.

Tabla 2
Indicador: comunicación

ALTERNATIV A		Ítems										Indicador		
		12		13		14		15		16		Total	Fa	Fr%
		Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%			
Siempre	S	5	20,83	4	16,67	6	25	6	25	2	8,33	23	5	19,2
Casi	C													
Siempre	S	6	25	12	50	8	33,3	11	45,83	5	20,83	42	8	35
Algunas														
Veces	AV	5	20,83	7	29,17	9	37,5	6	25	12	50	39	8	32,5
Casi	C													
Nunca	N	6	25	1	4,17	0	0	1	4,17	3	12,5	11	2	9,17
Nunca	N	2	8,33	0	0	1	4,17	0	0	2	8,33	5	1	4,17
TOTAL		24	100	24	100	24	100	24	100	24	100	120	24	100

Fuente: elaboración Propia (2017).

En este indicador (Tabla 4), la frecuencia relativa total, revela que siempre (19%) y casi siempre (35%) se atribuyen los elementos de comunicación. Es importante mencionar que la pregunta quince (15) es la que se refiere específicamente a la comunicación fluida, registrándose que siempre (25%) o casi siempre (45,8%) ocurre un intercambio de conocimiento oportuno (Baraño, A 2005)

Siempre existen aspectos que deben mejorarse y en este caso las técnicas para resolver problemas (Pregunta 12, ver anexo), muestra una debilidad en la comunicación con una ponderación balanceada en cuatro (4) de las cinco (5) aspectos preguntados. En contraposición a la ponderación en la pregunta catorce

(14), donde se evidencia que siempre (25%) y casi siempre (33%), se cumplen los requerimientos según los objetivos, fortaleza del departamento que permite impulsar el mismo.

A continuación se presenta la Tabla 5 correspondiente a la Dimensión Factores del Clima Organizacional, iniciando con los resultados obtenidos del Indicador de Motivación.

Tabla 3
Indicador: motivación

ALTERNATIVA	Ítems						Indicador		
	17		18		19		Total	Fa	Fr%
	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%			
Siempre S	4	16,67	7	29,17	5	20,83	16	5	22,22
Casi Siempre CS	11	45,83	5	20,83	4	16,67	20	7	27,78
Algunas Veces AV	7	29,17	8	33,33	7	29,17	22	7	30,56
Casi Nunca CN	2	8,33	3	12,50	6	25,00	11	4	15,28
Nunca N	0	0	1	4,17	2	8,33	3	1	4,17
TOTAL	24	100	24	100	24	100	72	24	100

Fuente: elaboración Propia (2017)

A lo largo del análisis se observa una gran fortaleza en el liderazgo y el talento innovador corresponde al enfoque emprendedor (Cisneros, A 2013). Por ejemplo casi siempre (45,8%) los directivos toman iniciativa con energía (pregunta 17, ver anexo), lo que se transmite al personal, para que siempre (29,2%) y casi siempre (20,8%) trabajen con entusiasmo, el otro 50% se encuentra desmotivado, existiendo múltiples factores que pueden afectar este entusiasmo, como se ha mencionado previamente.

Es importante enfatizar en la motivación para cambiar software vital en cualquier institución y sobre todo en el tema en estudio cultura innovativa. Observe que el 64%, opina que algunas veces, casi nunca o nunca se cambian el software. A la larga se puede crear el síndrome de resistencia, causado por la comodidad de aplicar cada día un sistema que se conoce muy bien, pero que puede estar obsoleto. En este sentido, el o los líderes deben ser más enérgico para cultivar la cultura innovativa.

A continuación se presenta los resultados de la Tabla 6 permaneciendo con la Dimensión de Factores del Clima Organizacional, iniciando con el indicador de Trabajo en Equipo.

Tabla 4
Indicador: trabajo en equipo

ALTERNATIVA	Ítems										Indicador		
	20		21		22		23		24		Total	Fa	Fr%
	F a	Fr %	F a	Fr %	F a	Fr %	F a	Fr %	F a	Fr %			
Siempre S	6	25	7	29,2	4	16,7	4	16,7	2	8,3	23	5	19,2
Casi Siempre CS	11	45,8	16	66,7	10	41,7	9	37,5	4	16,7	50	10	41,7
Algunas Veces AV	6	25	0	0	6	25	6	25	8	33,3	26	5	21,7
Casi Nunca C	1	4,2	1	4,2	2	8	1	4,17	5	20,8	10	2	8,3
Nunca N	0	0	0	0	2	8,3	4	16,7	5	20,8	11	2	9,2
TOTAL	24	100	24	100	24	100	24	100	24	100	120	24	100

Fuente: elaboración Propia (2017)

Nuevamente se registra que casi siempre 45,8% los directivos fomentan un trabajo en equipo. En general se determina que casi siempre tiene el porcentaje más alto para cada una de las pregunta, siendo la suma de la frecuencia relativa total de siempre y casi siempre es del 60% se cuenta con trabajo en equipo, esto pues presenta ventaja a la organización y los individuos (Chiavenato, I 2010).

Para Molina, C (2012) el equipo de trabajo deber tener claro los objetivos a alcanzar, trabajar con un conjunto de integrantes capaces de prever, organizar y realizar su trabajo de manera independiente y de auto vigilarse. Esto en consistente con el análisis que se viene desarrollando, puesto que en la Tabla 4, se revela que en DITICLUZ los requerimientos se efectúan cumpliendo los objetivos, que según Molina beneficia el trabajo en equipo.

A continuación se presenta los resultados de la Tabla 7 permaneciendo en la dimensión Factores del Clima Organizacional, iniciando con el Indicador de Psicología Organizacional.

Tabla 5
Indicador: psicología organizacional

ALTERNATIVA		Ítems								Indicador		
		25		26		27		28		Total	Fa	Fr%
		Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%			
Siempre	S	2	8,3	4	16,7	2	8,3	3	12,5	11	3	11,5
Casi Siempre	CS	1	4,2	4	16,7	5	20,8	4	16,7	14	4	14,6
Algunas Veces	AV	9	37,5	6	25,0	11	45,8	9	37,5	35	8	36,5
Casi Nunca	CN	8	33,3	6	25,0	3	12,5	5	20,8	22	5	22,9
Nunca	N	4	16,7	4	16,7	3	12,5	3	12,5	14	4	14,6
TOTAL		24	100	24	100	24	100	24	100	96	24	100

Fuente: elaboración Propia (2016)

Para Furham, A (2002), la Psicología Organizacional es el estudio de la forma en que las personas se reclutan en las organizaciones; así como la manera en que son recompensadas y motivadas. En la Tabla 7, las preguntas veinticinco (25) y veintiocho, se observa una frecuencia relativa es de 37,5% en ambos casos, confirmando que solo algunas veces se recibe recompensas o incentivos laborales.

La Fr total más alto es de 36,5%, es decir que solo algunas veces se cuenta una planeación para el crecimiento, lo cual coincide con el indicador de motivación. Para aumentar la misma y las estrategias de Psicología Organizacional, se deben promover ascensos, bonificaciones de producción, premiaciones o reconocimientos, es decir estimuladores técnicos que impulsen el crecimiento profesional individual y por ende el de la Institución, creando un motor impulsor para el aporte de nuevos conocimientos para avanzar en la innovación cultural.

A continuación se presenta los resultados de la Tabla 8 que corresponde a la Dimensión de Práctica de Liderazgo. Iniciando con el primer Indicador de Actitud Estratégica.

Tabla 6
Indicador: actitud estratégica

ALTERNATIVA		Ítems						Indicador		
		29		30		31		Total	Fa	Fr%
		Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%			
Siempre	S	3	12,50	2	8,33	2	8,33	7	2	9,72
Casi Siempre	CS	4	16,67	5	20,83	8	33,33	17	6	23,61
Algunas Veces	AV	9	37,5	11	45,83	10	41,67	30	10	41,67
Casi Nunca	CN	4	16,67	3	12,50	2	8,33	9	3	12,5
Nunca	N	4	16,67	3	12,5	2	8,33	9	3	12,5
TOTAL		24	100	24	100	24	100	72	24	100

Fuente: elaboración Propia (2017)

Para Navajo, P (2009) la actitud estratégica es una herramienta poderosa de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones. Según lo descrito, la actitud estratégica es aplicada por los directivos de DITICLUZ, debido a que en indicadores previos salieron muy bien evaluados, mostrando debilidad en la toma de decisiones para mejorar el uso de software de programación, coincidiendo con el indicador de motivación (Tabla 5), donde se demostró según las encuestas resistencia para el cambio de software. Punto importante en la Cultura Innovativa.

Por otra parte, algunas veces, casi nunca o nunca los directivos dirigen estratégicamente a su grupo, hacia un mejoramiento continuo. Se interpreta como si el mejoramiento continuo lo realiza el individuo por iniciativa propia y no como una política planificada o programada por la institución.

A continuación se presenta los resultados de la Tabla 9 de la Dimensión de Practica de Liderazgo. Iniciando con el Indicador de Creatividad.

Tabla 7
Indicador: creatividad

ALTERNATIVA	Ítems								Indicador		
	32		33		34		35		Total	Fa	Fr%
	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%			
Siempre S	6	25	7	29,2	11	45,83	9	37,5	33	8	34,4
Casi Siempre CS	11	45,8	11	45,8	9	37,5	10	41,67	41	10	42,71
Algunas Veces AV	4	16,67	3	12,5	4	16,7	3	12,5	14	4	14,6
Casi Nunca CN	1	4,2	2	8,33	0	0,0	2	8,33	5	1	5,21
Nunca N	2	8,3	1	4,17	0	0	0	0	3	1	3,1
TOTAL	24	100	24	100	24	100	24	100	96	24	100

Fuente: elaboración Propia (2017)

En la Tabla 9, casi siempre (45,8%) los directivos tienen gran disposición y flexibilidad, para escuchar las nuevas ideas que propone el personal. Esto es acorde con lo citado por Mechen, F (2009), quien menciona que la creatividad es un punto clave para triunfos, sin creatividad solo hay repetición y rutina. Un líder preocupado casi siempre (41,7%) le satisface la capacidad que tiene el personal para innovar, fundamentado en la confianza de que casi siempre (45,8%) el personal tiene el conocimiento y capacidad de innovar.

El éxito de la organización es innovar porque la creatividad es necesaria para cambiar, mejorar y abrir nuevas direcciones. El Liderazgo debe enfocarse en las estrategias de motivación y Psicología Organizacional, que permitan mediante incentivos alcanzar metas a corto, largo y mediano plazo.

A continuación se presenta los resultados en la Tabla 10 de la Dimensión de Práctica de Liderazgo. Que corresponden al Indicador de Trabajo Adaptativo al Cambio.

Tabla 10
Indicador: trabajo adaptativo al cambio

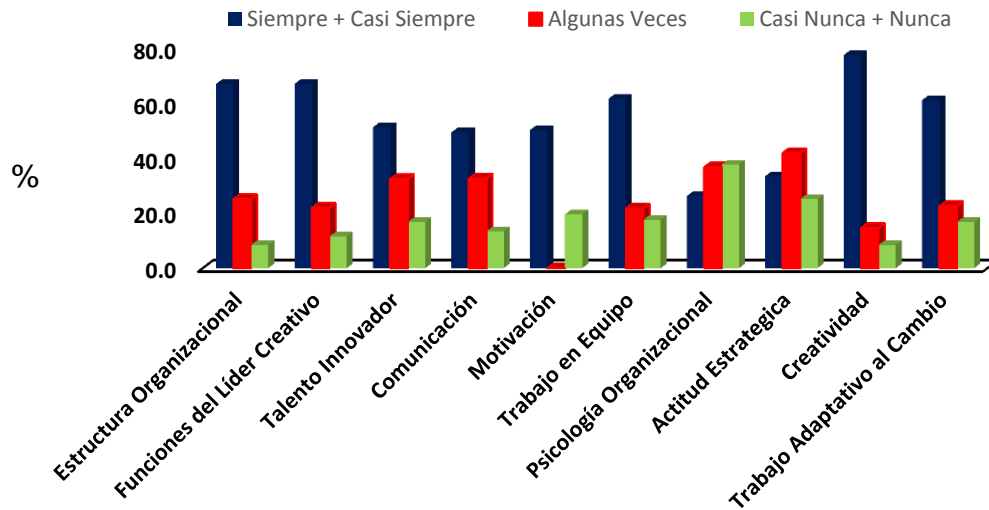
ALTERNATIV A	Ítems										Indicador		
	36		37		38		39		40		Total	Fa	Fr%
	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%			
Siempre S	7	29,17	4	16,67	7	29,17	3	12,5	3	12,5	24	5	20
Casi Siempre CS	10	41,67	10	41,67	12	50	7	29,2	10	41,7	49	10	40,83
Algunas Veces AV	6	25	6	25	2	8,33	9	37,5	4	16,7	27	5	22,5
Casi Nunca C	1	4,17	4	16,67	3	13	3	12,5	6	25	17	3	14,17
Nunca N	0	0	0	0	0	0	2	8,33	1	4,17	3	1	2,5
TOTAL	24	100	24	100	24	100	24	100	24	100	120	24	100

Fuente: elaboración Propia (2017)

A lo largo del análisis de esta investigación se ha identificado buena disposición a nuevas ideas, cambios entre otros, por parte de los líderes, así como una capacidad de innovar por parte del personal. Esto pues se confirma en este indicador (Tabla 10), donde casi siempre los jefes o el personal se adapta a los cambios con una frecuencia relativa de 40,8%. Este escenario ambiental laboral, permite descubrir la cultural que les permitirá seguir prosperando; es decir, los procesos de aprendizaje por los que los miembros de un sistema logran el éxito adaptativo (Heifetz, A Grashow, A y Linsky, M 2012).

Después de analizar los diez (10) indicadores aplicados, se revela que el 80% de las veces, el personal considera que siempre o casi siempre, se aplica la Cultura Innovativa, exceptuando Psicología y Actitud Estratégica organizacional (Grafica 1). Esta investigación aporta este análisis a la institución, como instrumento base, para aplicar los correctivos apropiados a las debilidades identificadas, así como continuar cultivando las fortalezas.

En forma detallada, se observa un ambiente laboral agradable, con una buena relación entre el liderazgo y el personal, con capacidad y conocimiento de innovar, a pesar de la ausencia de incentivos y recompensas o planes de mejoramiento, es decir que existe una gran iniciativa propia, por parte del personal. También, se observa gran resistencia a los cambios de software lo cual impide un avance o crecimiento acorde con lo que ocurre el mundo tecnológico.



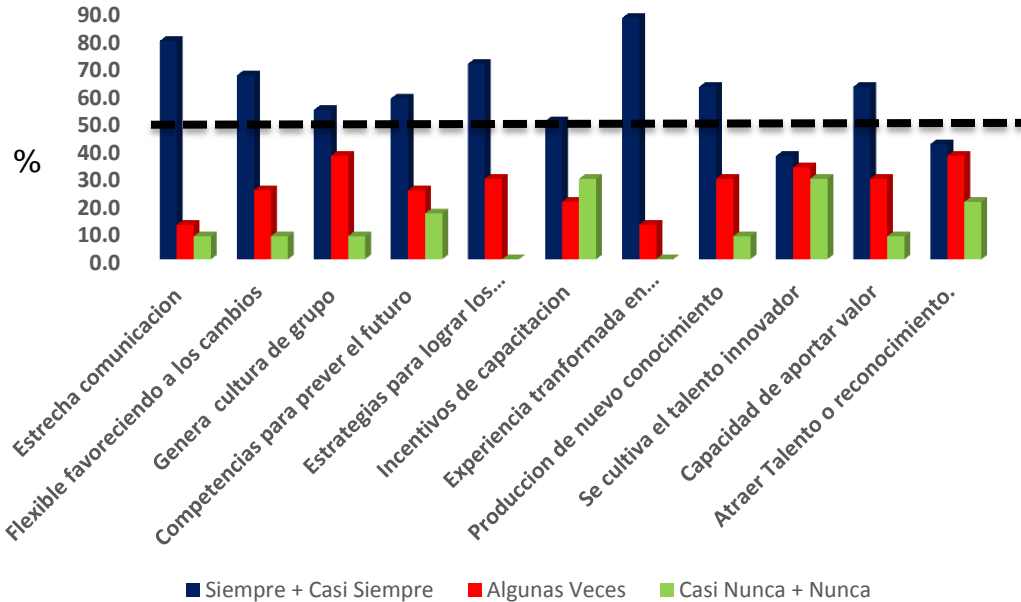
Grafica 1. Resumen de los indicadores aplicados en diticluz.
Fuente: elaboración propia (2017).

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.

Lineamiento Estratégico N° 1. Identificar los elementos de la Cultura Innovativa en la organización de la Dirección de Tecnología de Información y Comunicación de la Universidad del Zulia.

En La Grafica 2, se agruparon las once (11) primeras preguntas de la encuesta, correspondiente a los tres (3) primeros indicadores, que conforman la dimensión de los Elementos de la Cultura Innovativa. Se agruparon las respuestas positivas (casi siempre y siempre), así como las negativas (casi nunca y nunca) y mantuvo igual la respuesta “algunas veces” por ser una tendencia central. Esto permite identificar visualmente en el gráfico, las áreas que requiere atención inmediata.

Se aprecia claramente, que las áreas con peso ponderado por debajo al 50% en las alternativas de siempre y casi siempre, se refieren a cultivar el talento innovador, además de contar con la capacidad de atraer el talento reconociendo el mismo.

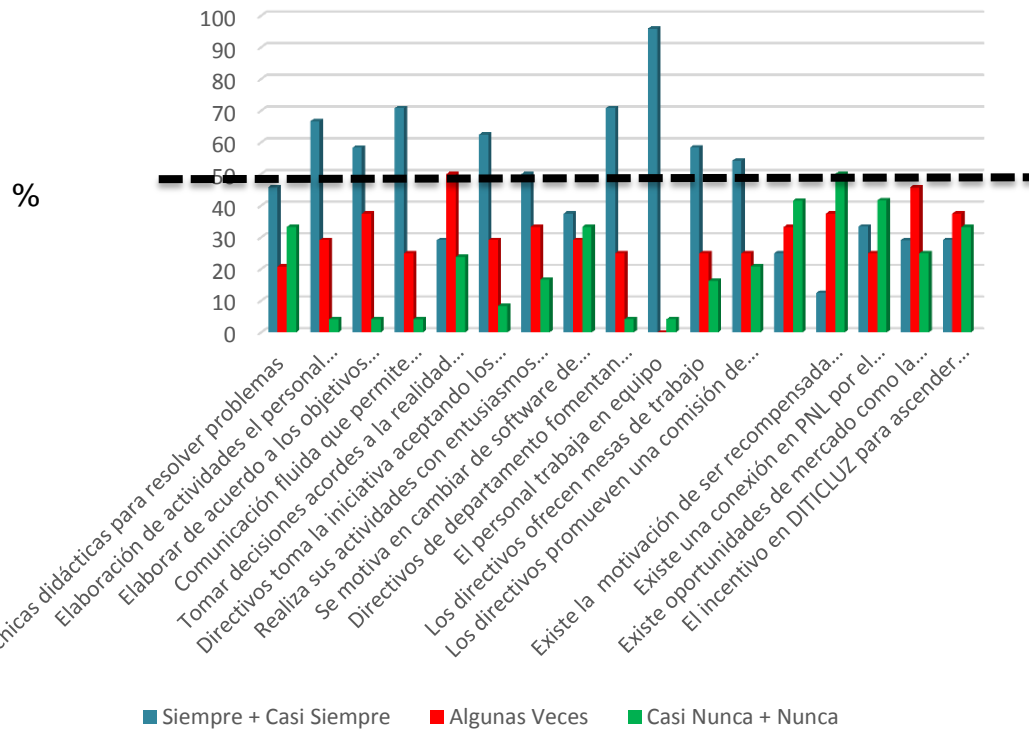


Grafica 2. Lineamiento estratégico n° 1
Fuente: elaboración Propia (2017)

Ambos aspectos de debilidad tiene relación y pueden transformarse en fortalezas, cultivando el talento innovador mediante proyectos de investigación, que le permitirá a DITICLUZ, tener un beneficio en las actualizaciones de los conocimientos, así como resolviendo el problema de la adquisición de algunos equipos. Por otra parte, los aportes de las investigaciones pueden publicarse en eventos científicos o revistas, realizando el prestigio de la institución, así como el perfil de los investigadores.

La estrategia antes citada, puede ser utilizada como canal para atraer nuevos talentos o promocionar los existentes, puesto que programas como el PEII reconocen investigadores e innovadores. Paralelamente, la institución puede establecer bonos de productividad, incrementos salariales o ascensos, como parte de los incentivos financieros. En referencia al resto de los ítems, esta investigación considera que las estrategias actuales son correctas, puesto que sus ítems permanecen con una frecuencia relativa positiva por encima del 50%.

Lineamiento Estratégico N° 2. Caracterizar los factores asociados al clima organizacional que soportan la Cultura Innovativa de la Dirección de Tecnología de Información y Comunicación de la universidad del Zulia.



Grafica 3. Lineamiento estratégico n° 2
Fuente: elaboración Propia (2017)

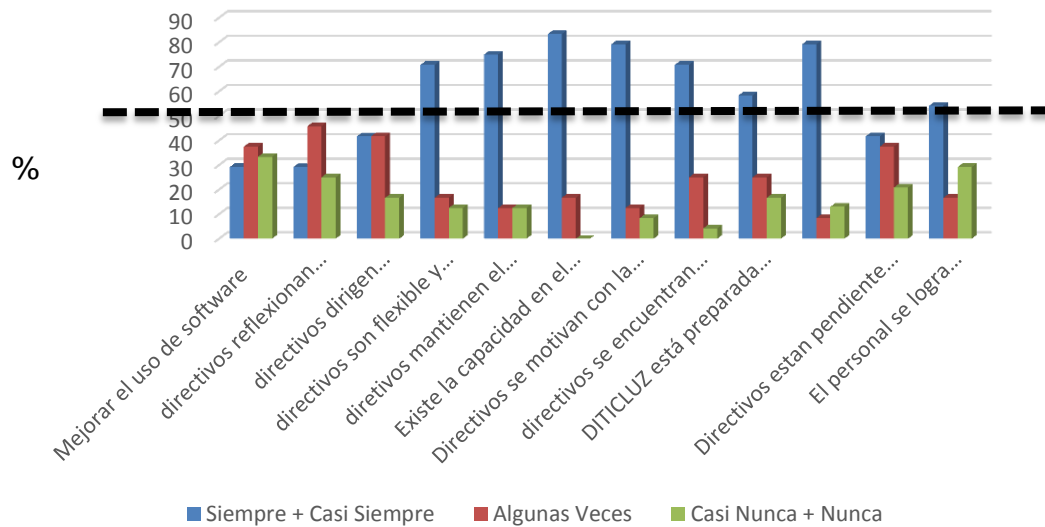
En el gráfico Grafica 3, se observa que el 70% de los aspectos evaluados, funcionan adecuadamente. Sin embargo, en forma general el 30% de inconformidad se refiere a la Psicología organizacional que puede mejorarse aplicando incentivos económicos y no económicos, tales como la promoción de ascensos, bonificaciones de producción o premiaciones y reconocimientos, es decir estimuladores técnicos que impulsen el crecimiento profesional individual y por ende el de la Institución, creando un motor impulsor para el aporte de nuevos conocimientos para avanzar en la innovación cultural.

Es importante señalar que la estrategia a seguir amerita a conversar con las autoridades Universitarias para plantearle los incentivos económicos, mientras que la política de estimuladores no económico, se encuentra al alcance de DITICLUZ, mediante:

- Reconocimiento al trabajador del mes.
- Reconocimiento al trabajador del año.
- Premiación por innovación.

- Reconocimiento al que realice más proyecto.
 - Reconocimiento al que publique en revistas arbitradas o eventos científicos.
- Incentivos no económicos, como el reconocimiento por publicar conducen a la asignación de recursos financiero por parte del CONDES, que pueden utilizarse para adquirir equipos dentro del monto asignado.

Lineamiento Estratégico N°3. Describir las prácticas de liderazgo que apoyan la Cultura Innovativa de la Dirección de Tecnología de Información y Comunicación de la universidad del Zulia.



Grafica 4. Lineamiento estratégico n°3
Fuente: elaboración propia (2017)

En la Grafica 4, queda evidente que cuatro de los doce ítems graficado se encuentran bajo el 50% como debilidad, requiriendo de estrategias para mejorar, tales como:

- Adquirir nuevos software o emplear un equipo de trabajo a mejorarlos software existentes.
- Los líderes deben proponer a las autoridades Universitarias, plataformas de navegación con mayor velocidad de repuesta.
- Actualización de conocimiento para los programadores mediante cursos u otra herramienta de actualización.
- Actualización de conocimiento de los líderes, con miras a proponer los cambios en su entorno.



CONCLUSIONES

En lo que se refiere a Identificar los elementos de la Cultura Innovativa en la organización de la Dirección de Tecnología de Información y Comunicación de la Universidad del Zulia. Resultó que los elementos de la Cultura Innovativa, funcionan adecuadamente en DITICLUZ exceptuando, los aspectos de cultivar el talento innovador, así como la capacidad de atraer el talento y la capacidad de realizar tareas que aporten valor.

En lo referente a la caracterización de los factores asociados al clima organizacional que soportan la Cultura Innovativa de la Dirección de Tecnología de Información y Comunicación de la universidad del Zulia. Resultó que el 70% de los aspectos evaluados en el clima organizacional, funcionan adecuadamente. Sin embargo, en forma general el 30% de inconformidad se refiere a la Psicología organizacional que puede mejorarse aplicando incentivos económicos y no económicos.

En relación a la descripción de las prácticas de liderazgo que apoyan la Cultura Innovativa de la Dirección de Tecnología de Información y Comunicación de la universidad del Zulia. Resultó que las prácticas de liderazgo fallan al momento de mejorar el software, que reflexionan sobre los acontecimientos trascendentales, así como las estrategias para el mejoramiento continuo del personal. Además los directivos presentaron debilidad para actualizarse acerca de los cambios en el entorno, con la finalidad de adecuar cambios en la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias, F. (2006). El proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.
- Balestrini, M (2006). Como se elabora el proyecto de investigación. B.L. Consultores Asociados. Caracas, Venezuela.
- Barañano, A. (2005). Gestión del a innovación tecnológica: Estudio exploratorio de nuevas pymes españolas. Revista Madrid [Revista en línea]. Disponible: <http://www.madridmasd.org/revista/revista30/tribuna/tribuna2.asp>. España.
- Bavaresco, A. (2008). Las Técnicas de la Investigación. Editorial Imprenta Internacional, C.A. México.
- Cano, J (2006). Como crear una cultura de la innovación en las organizaciones. McGraw-Hill Interamericana. España.
- Chiavenato, I (2007). Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. Octava Edición. México. D.F. México Editorial Mc Graw Hill
- Cisneros, A (2013) Neuromarketing y neuroeconomía: código emocional del consumidor. Edición electrónica.



https://books.google.co.ve/books?id=1cSLBQAAQBAJ&pg=PT49&dq=talento+innovador&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=talento%20innovador&f=false. España.

Furnham, A (2001) *Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones*. Editorial universidad iberoamericana, México

Heifetz. Ronald A., Grashow. Alexander., Linsky. Marty (2012) *La práctica del liderazgo adaptativo: las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo*. Editorial Reinbook Impres.

https://books.google.co.ve/books?id=SUDZsYqRshcC&printsec=frontcover&dq=practica+de+liderazgo&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=practica%20de%20liderazgo&f=false. España.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P (2006) *Metodología de la investigación* (3°ed). Editorial McGraw-Hill Interamericana, México.

Lusthaus, C (2002). *Evaluación Organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Edición electrónica. Texto completo

https://books.google.co.ve/books?id=Ex47GKcteH0C&pg=PA53&dq=estructura+organizacional&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=estructura%20organizacional&f=false. México.

Mechen, F (2009). *La creatividad y las nuevas tecnologías en las organizaciones modernas*. Editorial Díaz de Santos. Argentina.

Mejía, M. (2012). La tecnología, la(s) cultura(s) tecnológica(s) y la educación popular en tiempos de globalización. *Polis, Revista de la Universidad Bolivariana*, <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30500707>. Publicado el 10 septiembre 2012, consultado el 19 enero 2016. URL: <http://polis.revues.org/6242>. Venezuela.

Méndez, C. (2004). *Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. Editorial Limusa. México

Molina, C (2012) *Catalogo para un equipo: casi cincuenta técnicas para trabajar con grupos*. Editorial Palibrio. [Consulta 2015, Octubre 21] Disponible:

[https://books.google.co.ve/books?id=LcRgsQf0coC&lpg=PT65&dq=Para%20Molina%20\(2012\)%20el%20equipo%20de%20trabajo%20debe%20tener&hl=es&pg=PT65#v=onepage&q=Para%20Molina%20\(2012\)%20el%20equipo%20de%20trabajo%20debe%20tener&f=true](https://books.google.co.ve/books?id=LcRgsQf0coC&lpg=PT65&dq=Para%20Molina%20(2012)%20el%20equipo%20de%20trabajo%20debe%20tener&hl=es&pg=PT65#v=onepage&q=Para%20Molina%20(2012)%20el%20equipo%20de%20trabajo%20debe%20tener&f=true). México.

Navajo, P (2009) *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores*. Narcea Ediciones.

https://books.google.co.ve/books?id=r_H3dpKH5kMC&printsec=frontcover&dq=planificacion+estrategica&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=planificacion%20estrategica&f=false. España.

Parella S y Martins, J (2007). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Venezuela.

Ramírez, T (2007) *Como hacer un proyecto de investigación*. Caracas: Editorial Panapo. Corporación Marca S.A. Venezuela.

Ramos, C; (2012). Cultura innovativa para la universidad de servicio en el marco de la responsabilidad social universitaria. *Opción*, 28() 287-302. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31025437003> citado 12/02/2016



- Robbins, S. (2005) Administración. https://books.google.co.ve/books?id=t8jx-iaNoEC&pg=PA230&dq=estructura+organizacional&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=estructura%20organizacional&f=false, México.
- Riveros, V (2000). Algunos fundamentos teóricos del uso de las TIC para la comunicación de contenidos matemáticos. Revista científica en línea. <http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/encuentro/article/view/960>. ISSN:1315-4079 / vol. 7/ No 1. Venezuela.
- Rojas, E (2010) Usos y apropiaciones de las tecnologías de la información y comunicación en la formación del comunicador social, caso: Universidad Veracruzana, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2010a/634/. México
- Ruiz Y y Naranjo J (2012). La investigación sobre la cultura organizacional en Colombia, una mirada desde la difusión en revista científica. *Perspect. Psicol.* / ISSN: 1794-9998 / Vol. 8 / No 2 / 2012 / pp. 285-307. Colombia.
- Sabino, C (2007). El proceso de investigación. Editorial Panapo Caracas, Venezuela.
- Silva, A (2008). Metodología de la investigación: Elementos Básicos. Ediciones CO-BO. Caracas.
- Tamayo y Tamayo, M (2003). Metodología formal de la investigación científica. Segunda edición, Editorial Limusa México, D.F.
- Toffler, A, (2001), La visión de los líderes en la era digital, Primera edición, Editorial Prentice Hall, México.