

## Consideraciones sobre la cultura organizacional innovadora en la Universidad de Cienfuegos

Considerations on the innovative organizational culture in the University of Cienfuegos

Cesar Alain González Herrera<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0009-0004-8297-960X>  
E-mail: [cesargonzalesherrera@gmail.com](mailto:cesargonzalesherrera@gmail.com)

Gladys Elena Capote León<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0002-8961-1400>  
E-mail: [gcapote@ucf.edu.cu](mailto:gcapote@ucf.edu.cu)

Orquídea Urquiola Sánchez<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0002-2706-7542>  
E-mail: [ourquiola@ucf.edu.cu](mailto:ourquiola@ucf.edu.cu)

<sup>1</sup>Proyecto de Desarrollo Local “Pram Pram”. Cienfuegos, Cuba

<sup>2</sup>Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. Cuba

\*Autor para correspondencia

### Cita sugerida (APA, séptima edición)

González Herrera, C. A., Capote León, G. E., y Urquiola Sánchez, O. (2024). Consideraciones sobre la cultura organizacional innovadora en la Universidad de Cienfuegos. *Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 9(2), 192-198. <http://rccd.ucf.edu.cu/index.php/rccd>

### RESUMEN

Ante las crisis en todas las esferas a nivel mundial, las Instituciones de la Educación Superior deben otorgar respuestas pertinentes desde la gestión universitaria, donde las concepciones relativas a la cultura organizacional revisan un rol protagónico para emitir respuestas a los retos que enfrentan estas instituciones en el siglo XXI. La investigación asume como objetivo establecer pautas sobre la cultura organizacional innovadora que conlleven a la participación de los actores educativos y la transformación social de las universidades. Transita por diversos métodos teóricos y empíricos tales como el método el analítico-sintético, inductivo-deductivo y el análisis de documentos generados durante el ciclo estratégico 2017-2021, así como el desarrollo de un grupo focal, una encuesta y la triangulación de los datos; que permiten identificar las debilidades de la institución objeto de estudio, respecto al proceso de ciencia, tecnología e innovación y su integración con la estrategia de comunicación. Los principales resultados de la investigación están relacionados con la necesidad de establecer una estrategia de comunicación institucional que integre un grupo de factores organizacionales relacionados con la motivación, compromiso, liderazgo, entre otros, elementos que distinguen una cultura organizacional innovadora.

### ABSTRACT

In the face of crises in all spheres worldwide, Higher Education Institutions must provide relevant responses from university management, where conceptions related to organizational culture play a leading role in issuing responses to the challenges faced by these institutions in the world. XXI century. The objective of the research is to establish guidelines on innovative organizational culture that lead to the participation of educational actors and the social transformation of universities. It goes through various theoretical and empirical methods such as the analytical-synthetic, inductive-deductive method and the analysis of documents generated during the 2017-2021 strategic cycle, as well as the development of a focus group, a survey and the triangulation of data; that allow identifying the weaknesses of the institution under study, regarding the science, technology and innovation process and its integration with the communication strategy. The main results of the research are related to the need to establish an institutional communication strategy that integrates a group of organizational factors related to motivation, commitment, leadership, among others, elements that distinguish an innovative organizational culture.

### Keywords:

University administration, Science and innovation, Organizational culture, Communication strategy.



Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons

Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo

## Introducción

La crisis sistémica mundial acaecida en todas las esferas, impacta de modo significativo a la sociedad y a las organizaciones, incluidas las Instituciones de la Educación Superior, en lo adelante IES, (Kargyté, 2015; Celik & Harkan, 2018; Galarza y Almuiñas, 2018; Castro et al., 2021). Las IES y sus procesos son expresión de la sociedad en la que se desarrollan.

Las transformaciones que se producen, tanto en estas instituciones como en la sociedad, hacen inevitable una interacción permanente entre ambas, manteniendo una voluntad innovadora, caracterizada por el compromiso social, la flexibilidad cultural y la trascendencia cultural y social, que permiten una respuesta universitaria a las necesidades de la sociedad, todo lo cual se desarrolla a tenor de los valores y principios que sustentan y se construyen en el propio compromiso de la universidad con el desarrollo futuro de la sociedad (Morales y Rueda, 2019). En ello consiste la pertinencia e impacto social de estas instituciones, y es condición «sine qua non» para ello, en un proceso que no se reduce sólo para el ámbito nacional, sino que tienen que inscribirse en el ámbito internacional (Galarza y Almuiñas, 2018; Ricardo, et al., 2018).

A raíz del papel atribuido en el siglo XXI al conocimiento y la innovación en las transformaciones tecnológicas y en la vida económica y social de los países, se ha incrementado el debate acerca del rol que debe desempeñar la educación superior en tales procesos. En ese contexto la universidad aparece cuestionada por su limitada pertinencia, y se pide de ella un mayor esfuerzo para producir conocimientos relevantes para el entorno productivo. La pertinencia de la Educación Superior debe evaluarse en función de la adecuación entre lo que la sociedad espera de las instituciones y lo que éstas hacen. En tal sentido, construir la Sociedad del Conocimiento, desarrollar la capacidad de adaptarse a la realidad, ofrecer una respuesta oportuna a las demandas de la sociedad y el desarrollo de la I+D+i, así como, promover el desarrollo humano sostenible, ocupa la atención de la educación superior en el presente siglo.

Enfrentar esta realidad constituye un verdadero desafío para la Educación Superior a nivel mundial, ya que implica cambios importantes que incluye el diseño e implementación de nuevas políticas y estrategias; así como, la necesidad de buscar alternativas más efectivas, proceso en el cual la innovación se presenta como un factor clave para el logro de este propósito.

La innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo 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. La universidad es una de las más importantes organizaciones en el desarrollo de la innovación, aceptándose su papel como fuente de actividad innovativa en la sociedad (Plata et al., 2022; Zaar, 2022).

Ante esta realidad, las universidades han trabajado con fuerza en función de ser cada vez más innovadoras, y muchas se caracterizan como organizaciones flexibles que

responden de manera coherente, estratégica y oportuna ante los cambios del entorno, generando con sus acciones la sostenibilidad en el mercado, sin que ello signifique una amenaza para su misión académica tradicional. Estos criterios invitan a la reflexión, acerca de la necesidad de la Universidad en la actualidad de tener una cultura organizacional innovadora que significa, renovar la forma en que se logran las trasformaciones deseadas en el desarrollo socioeconómico, a partir de los resultados generados por su desempeño.

Dichas transformaciones exigen la presencia de una cultura organizacional con espíritu innovador, abierta a las nuevas ideas, fomentando la participación, creando un clima positivo donde se reconozcan las aportaciones, se favorezca el compartir conocimientos, la experimentación y asumir riesgos (Bravo et al., 2018; Rivera et al., 2018). Este es un reto que enfrentan las universidades para mantener y elevar su pertinencia.

La cultura organizacional supone la presencia de valores, creencias, supuestos, normas, tradiciones, compromisos y objetivos que son ampliamente aceptados en la organización (Ramos-Garzay Ramos-Garza, 2021). Ella determina qué conductas son aceptables, moldea los procesos y toma de decisiones de la organización, guía sus acciones y orienta el comportamiento individual de cada uno de sus miembros. En correspondencia, la cultura organizacional es un elemento integrante de la innovación, pues es necesaria una cultura emprendedora y renovadora para poder aplicar, moldear y promover la innovación (Esquinca et al., 2018).

Según Palafox et al. (2019), un elemento clave dentro de la cultura organizacional innovadora lo constituye, cómo los miembros de la organización interpretan y entienden las nuevas prácticas relacionadas con el trabajo, y cómo estas interpretaciones y compromisos se relacionan con la acción; acción que se produce por el manifiesto del símbolo creado por la colectividad y cuyo constructo está dado por la comunicación. En este sentido la organización se va renovando a medida que el medio cambia, sin perder sus tradiciones, comunicándolas a todos sus miembros, empleando símbolos para darle significado a lo que ésta le comunica sin olvidar su historia.

De ahí que, para que la cultura organizacional sea compartida por todos los miembros de la organización es importante considerar, que se necesitan de todos los medios de comunicación para no solo trasmisir sino, convencer y lograr la identificación de los trabajadores con la organización; entiéndase por comunicación, poner en común, transmitir, compartir, modo de acción, con los demás individuos y con el entorno (Ochoa, 2022). Desde esta posición Marulanda et al. (2018) reconocen que la comunicación desempeña un papel estratégico en la gestión de las organizaciones, en tanto establece un nexo que integra los procesos, actividades, funciones y relaciones entre sus integrantes

En consecuencia, la comunicación se constituye en un elemento clave, al guiar las acciones necesarias para satisfacer las demandas de los diferentes públicos que la integran, así como, reforzar a nivel interno la filosofía de gestión y formar una cultura organizacional sólida. De lo

anterior se deduce que existe una conexión entre la cultura organizacional y la comunicación, y en el caso de la universidad, se hace relevante en tiempos en que se exige cada vez más de su pertinencia hacia la sociedad, para lo cual ha tenido que evolucionar y enfrentar nuevos desafíos organizacionales y generar estrategias que la ayuden a renovar su imagen para adecuarse a los nuevos tiempos. Entonces, se hace inminente una integración entre la cultura organizacional y la comunicación, para reforzar un mismo sentido de pertenencia y de identidad de todos sus miembros.

La universidad cubana no queda al margen de todas estas transformaciones y ha tenido que diseñar y establecer nuevas estrategias para aumentar su protagonismo y ubicarse en el centro de las estrategias de desarrollo del país. En tal sentido, se han erigido como una importante fuente de actividad innovativa, cuyo alcance en la actualidad va desde el nivel local hasta el país, donde el primero adquiere gran relevancia, a partir de la descentralización de la gestión de gobierno, situando al municipio en el eje central del desarrollo.

Esto implica que las transformaciones que se produzcan deben materializarse en el nivel local; el desarrollo nace desde el municipio, con una gestión inteligente, adecuada y con un trabajo proactivo, a partir de sus necesidades, experiencias, su cultura y potencialidades productivas (Díaz-Canel y Delgado, 2021). A esta demanda del desarrollo tiene que dar respuesta la universidad cubana, de ahí su permanente necesidad de innovarse.

La Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez (UCf) se ha visto precisada a potenciar de manera acelerada su pertinencia, asumiendo el reto de responder con agilidad y efectividad esta demanda de su entorno local-nacional y convertirse en un motor impulsor del desarrollo tanto en lo cultural como en lo social y económico (Fajardo, 2019). Para ello ha tenido que modificar políticas y estrategias que incluye, cambiar modos de hacer y de relacionarse, adoptar nuevos comportamientos tanto hacia lo interno como hacia lo externo, dígase, entre otras:

- Desarrollo de alternativas de acceso a su proceso de formación más flexibles e inclusivas.
- Potenciar el vínculo Universidad - Empresa.
- Fortalecimiento del proceso de internacionalización.
- Potenciar el trabajo y la investigación en redes académicas.
- Entregar a la sociedad graduados a la altura del futuro, con habilidades transversales y aprendizaje especializado.
- Adaptarse a las demandas de los mercados laborales ofreciendo una capacitación vinculada a sus verdaderas necesidades.
- Trabajar con plataformas de comunicación como vías de aprendizaje y comunicación.
- Una gestión universitaria proactiva, flexible, innovadora con capacidad de adaptabilidad.
- Desarrollo acelerado de la ciencia, la tecnología y la innovación.

Se requiere para ello nuevas maneras de hacer, cambios en los paradigmas, conductas y hábitos que deben ocurrir en todos los niveles de la organización e involucrar a todos sus trabajadores, para lo cual hoy no está totalmente preparada.

En un análisis preliminar en la UCf respecto al tema abordado, se comprueba, que aun cuando se han logrado un salto significativo en los resultados de la formación del profesional, la internacionalización, el vínculo con la sociedad, la calidad de su capital humano y los sistemas de gestión, donde se han aplicado soluciones innovadoras a viejos y nuevos problemas; no en todas las unidades organizativas ni en todos los niveles de la organización, existe un mismo grado de desarrollo de las iniciativas innovadoras que generen un impacto mayor en el desempeño de la Universidad (Pérez, 2023). Por lo que el objetivo general de la investigación está centrado en desarrollar un análisis sobre cultura organizacional innovadora que permita identificar debilidades relativas a dicha cultura, y establecer pautas que propicien mantener la pertinencia social de la UCf.

## Materiales y métodos

El tipo de investigación desarrollada es no experimental, debido a que se analiza el comportamiento del proceso de ciencia, tecnología e innovación de la UCf, la cultura organizacional innovativa y su relación con la comunicación en la institución. Transitó por los siguientes tipos de investigación: exploratorio, pues se logra conocer sobre el rol de las IES en relación a la transformación social y la incidencia de la cultura organizacional innovativa para poder enfrentar este reto. Es descriptivo pues se analiza de manera independiente el comportamiento del proceso de ciencia, tecnología e innovación y la cultura organizacional innovativa de la UCf. El desarrollo de la investigación está enmarcado en el ciclo estratégico 2017-2021.

Se utilizaron métodos teóricos y empíricos tales como: el método el analítico-sintético, inductivo-deductivo y el análisis de documentos generados por el desarrollo de autoevaluaciones y evaluaciones externas a partir de los requerimientos establecidos en la Junta de Acreditación Nacional(JAN), revisión de resultados investigaciones de proyectos de curso, tesis de grados, maestría y doctorales que abordan el tema de la comunicación institucional y su vínculo con el proceso de ciencia, tecnología e innovación, resultados de balances de objetivos institucionales y de procesos clave contenidos en el sistema de gestión de la UCf, así como informes de auditorías estratégicas desarrolladas en el sistema de control interno y la documentación que sustenta el subsistema de gestión de ciencia e innovación (SGCeI), diseñado en la propia institución por su Consejo Científico (en el momento del desarrollo de la presente investigación este sistema estaba en fase de diseño). Para corroborar lo identificado se desarrolló un grupo focal y tormenta de ideas, en el cual participaron los miembros del Consejo Científico a nivel de UCf.

Finalmente se aplicó la triangulación para confirmar el rigor científico del estudio realizado, a partir de la recogida y el procesamiento de los datos obtenidos en la aplicación de los métodos teóricos y empíricos mencionados con

anterioridad. Luego, se llevó a cabo, un análisis que llevó a identificar un grupo de aspectos en los que debe trabajarse para poder desarrollar una cultura de innovación en la UCf.

## Resultados-discusión

En Cuba, los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, emanados del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC, 2011) y ratificados en el VIII Congreso de esta organización política, abogan por la elevación de la calidad en la Educación Superior, particularmente en los lineamientos 142, 145 y 261.

A su vez, Díaz-Canel y Delgado (2021), resaltan la importancia que reviste para el desarrollo de la sociedad cubana el aporte que hacen las IES al considerar que existen necesidades que tender y responder donde las universidades desempeñan un papel relevante. Por su parte, Saborido (2020), hace énfasis en el vínculo vivo de las IES con la economía y la sociedad cubana por lo que refiere que constituye un desafío multiplicar su papel como instituciones de conocimiento, aumentando la calidad, cantidad y pertinencia para un desarrollo sostenible inclusivo.

De manera que, es preciso alcanzar un elevado impacto en el avance del país hacia el cumplimiento de las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 (PNDES 2030), en lo cual las IES tienen un papel primordial en la implementación y generalización de los principios del Sistema de Gestión de Gobierno basado en la Ciencia y la Innovación (SGGCI). Las IES se distinguen por la relación dialéctica existente entre sus tres procesos sustantivos y por la naturaleza humana, centrada en transmisión de conocimientos, la transformación de conductas que hagan posibles cambios sustanciales en la sociedad, caracterizándola como un sistema de procesos complejos, donde la calidad universitaria conlleva la integración de los procesos, las apuestas pedagógicas y las formas de introducirlas en la institución educativa, de manera ordenada y con propósitos claros, lo cual ayuda a mejorar la educación para contribuir con el progreso y la calidad de vida en una sociedad (Ricaurte y Pozo, 2018).

Por otra parte, atendiendo a los retos externos que deben asumir las IES, relacionados con el rol pertinente y transformador de la sociedad a partir de la innovación y en respuesta a los objetivos establecidos en la Agenda de Desarrollo Sostenible, las IES pueden utilizar conceptos relacionados con la innovación social (Plata et al., 2022; Zaar, 2022). Para estos autores, la preocupación por el logro de los ODS para el 2030 ha llevado a la realización de numerosos estudios sobre el papel de las IES y los aportes a su implementación.

A decir de León et al. (2019), se reconoce el papel clave de estas instituciones en la Agenda 2030, pero está claro que la solución a los ODS no dependerá sólo de lo que las IES sean capaces de aportar. Sin embargo, este autor aclara que sin el concurso de éstas es difícil que el cumplimiento de las metas y objetivos de la agenda mencionada, sean una realidad. Sánchez (2022), plantea, que es necesario que la universidad cuestione su modelo tradicional de formación teórica y se oriente más hacia la acción, con enfoques pedagógicos que fomenten la colaboración, la

participación y la creación de alianzas. De igual manera, el autor plantea que es fundamental indagar sobre el tipo de personas que se requiere formar para apropiarse de la Agenda 2030 y responder a los desafíos de cada una de sus metas (Sánchez, 2022).

Por su parte, Plata et al. (2022), establece en su criterio que por supuesto, responder a estas preguntas implica para la universidad reorientar los currículos de formación profesional y disciplinar y capacitar a directivos y profesores acerca de los ODS y su inclusión institucional. Es reconocido por estos autores la necesidad de desarrollar innovaciones educativas para lograr tales propósitos.

Teniendo en cuenta la complejidad mencionada surge un nuevo concepto de gestión, denominado Gestión universitaria (Ricaurte y Pozo, 2018). Al respecto Galarza y Almuñás (2014), afirman que ninguno de los retos que deben encarar las universidades pueden ser alcanzados si de forma paralela no se mejora la gestión universitaria.

La gestión universitaria se sustenta en diversas concepciones, enfoques y sistemas que han sido experimentados e integrados de manera exitosa en el contexto empresarial. Cobra marcada importancia en esta gestión el concepto de cultura organizacional, el cual se determina como una colección de valores comunes de la organización y las creencias que se manifiestan en la competitividad, la responsabilidad social, el apoyo a la innovación y el rendimiento, y se concibe como una práctica importante para llevar a cabo una implementación exitosa de la transferencia de conocimiento.

En este sentido, Marulanda et al. (2018) establecen que la cultura organizacional influye en la transferencia de conocimiento de cuatro maneras: en el papel que desempeña la cultura organizacional sobre la identidad del conocimiento y su importancia para la organización; en el papel que desempeña la cultura para crear una relación entre las personas y el conocimiento de una organización; en los patrones culturales que identifican como el conocimiento tiene que ser usado en una situación especial, y en los procesos que hacen, legitiman y difunden el conocimiento en una organización. Por lo que, la cultura organizacional es considerada como el factor influyente en la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional; explican que un prerequisito para la evolución del conocimiento tácito es una cultura abierta en una organización que apoye la innovación.

Según Ramírez y Mondragon, (2019), una cultura de innovación se configura como un conjunto de cualidades en las que resaltan los aspectos relacionados con la toma de decisiones asertivas, seguridad, apertura al cambio, gestión de riesgos, resiliencia, pensamiento creativo, liderazgo, trabajo en equipo. Responder a las necesidades de clientes o usuarios y comunicaciones en red que permitan el intercambio de ideas, conocimientos, además de potenciar las habilidades, así como las competencias del talento humano; es por ello que su implementación en las organizaciones implica un reto en virtud de propiciar las condiciones para su desarrollo.

Por su parte, Mena (2019) señala que la cultura de innovación se refiere a la manera de pensar y actuar diferente a lo convencional, implica comportamientos flexibles para

asumir cambios que generan el mejoramiento en el funcionamiento de la empresa, optimización de procesos. De igual manera, es preciso destacar la función de la creatividad como instrumento para estimular la innovación, lo que implica cambiar paradigmas tradicionales.

En virtud de estos planteamientos según los autores del artículo, la cultura de innovación involucra un cambio en el pensamiento del talento humano de las organizaciones debido a que la filosofía empresarial requiere de un direccionamiento estratégico dirigido a la nueva concepción de establecer una alineación entre la misión, visión, valores, políticas, objetivos y estrategias con los nuevos procesos y proyectos que se asuman; para gestionar la innovación, para mantenerse a la vanguardia, fomentar la originalidad, la participación, la calidad que se traducen en incremento de la productividad, rentabilidad así como la proyección de una imagen y reputación corporativa positiva.

#### Proceso de ciencia, tecnología e innovación en la UCf

Como resultado de la implementación del análisis documental y del método inductivo-deductivo se procede a identificar un grupo de debilidades en el proceso de gestión de la ciencia, la tecnología y la innovación en la institución objeto de estudio:

#### Debilidades:

- Insuficientes tesis doctorales de profesores e investigadores.
- Insuficiente "cierre formal" del ciclo I+D+i.
- Insuficiente implementación de las estrategias de Seguimiento a la Medición de Impactos.

El resultado del análisis hasta ese momento establece limitantes que inciden en las respuestas que emite la UCf a las demandas del territorio. Razón por la cual se procedió a desarrollar un grupo focal con miembros del Consejo Científico de la UCf en aras de identificar de manera detallada las limitantes en el proceso de ciencia, tecnología e innovación a nivel de UCf, así como el diagnóstico en detalle de cada enfoque, debido a la no integración entre estos, lo que limita el desarrollo de un diagnóstico que de manera general permita identificar las regularidades de la gestión bajo una óptica integradora.

La guía para la conducción del grupo focal estuvo dirigida a que los miembros pudieran expresar sus opiniones, poder obtener información valiosa acerca de cómo valoran las actividades desarrolladas en el proceso de ciencia, tecnología e innovación en la UCf. Se toman como referencia de este grupo los aspectos de interés relacionados con la temática objeto de análisis. De la aplicación de este método empírico se identificaron, además, otras regularidades específicas del proceso de ciencia, tecnología e innovación:

- Existen pocos proyectos como resultado de la labor de I+D+i de los diferentes grupos de investigación.
- Es poca la colaboración entre los grupos.
- Los claustros de los programas de postgrados se asocian a las personas y no a los grupos de investigación.
- La investigación básica es insuficiente.

- No siempre se considera, la gestión del trabajo de los grupos de investigación, como el espacio fundamental en la generación de la I+D+i.
- No se cubren todos los espacios de investigación necesarios para el desarrollo del territorio.

Por otro lado, se desarrolló una tormenta de ideas en torno a la cultura organizacional innovativa y su relación con la estrategia de comunicación en la UCf, que contribuyó a identificar los siguientes aspectos:

- Se mantienen prácticas que han sido útiles en otros momentos, pero que hoy constituyen un freno para la gestión y el logro de los objetivos.
- Limitaciones en los sistemas de información y comunicación para integrar los conceptos, valores y rutinas de la institución que favorezcan el fortalecimiento de una cultura innovadora.
- Es insuficiente la apropiación de nuevos saberes necesarios para generar la capacidad adaptativa que demanda el entorno de la Universidad.
- La disposición para asimilar y compartir nuevas prácticas más flexibles e incluyentes no se manifiestan en todos los niveles de la organización.
- La necesidad de comunicar de manera proactiva valores y compromisos.
- Las herramientas de comunicación para la gestión se aplican de forma aislada y sin integración.
- Poca rapidez y flexibilidad en la toma de decisiones.
- No está intencionada la apropiación de prácticas y valores innovativos en la estrategia de comunicación de la institución.

De igual forma, se revisaron un total de 43 investigaciones desarrolladas en la UCf en las que se abordaron aspectos relacionados con esta problemática. No se logra identificar estudios previos en la institución que aborden la temática objeto de estudio. Estos argumentos revelan insuficiencias en el proceso de ciencia, tecnología e innovación, en la integración de la cultura organizacional innovadora y la estrategia de comunicación, constituye una limitación para el sostenimiento de la pertinencia de la UCf.

Al aplicar la triangulación, se verifica que estas regularidades corroboran lo identificado en la revisión de documentos y hacen ver la necesidad de desarrollar mejoras en relación con el proceso de ciencia, tecnología e innovación de la UCf y el desarrollo de una cultura de innovación, debido a que limitan el cumplimiento de la política del país para establecer un sistema de gobierno basado en la ciencia y la innovación y el desarrollo a nivel territorial y local. Esto reviste una elevada relevancia a partir de la integración de la academia con el sector empresarial y el gobierno.

Los resultados anteriores permiten plantear la necesidad de establecer una estrategia de comunicación institucional que integre los elementos de una cultura organizacional innovadora, que contenga otros factores organizacionales como el liderazgo, la estructura organizacional, los procesos de aprendizaje y conocimiento, que están asociados en muy alto grado con el desarrollo de una cultura para la innovación, al permitir y facilitar la articulación de actividades, espacios y comportamientos innovadores en las IES.

Parte del rol que cumple el liderazgo en las universidades para fomentar la cultura para la innovación está relacionada con motivar a cada uno de los miembros de la organización para que participen de manera activa a través del aporte de ideas con argumentos, en forma reflexiva, que lleve a la toma de decisiones y a la generación de nuevos proyectos. La estructura organizacional, por otra parte, cumple la función de crear un entorno flexible, de inclusión y de trabajo en equipo en las instituciones. Por consiguiente, las personas deben tener la capacidad de expresar sus puntos de vista con libertad, ya sea para la resolución de problemas o para la generación de nuevas ideas que apoyen la cultura para la innovación.

Los procesos de aprendizaje y conocimiento son indispensables para optimizar las ventajas competitivas y las capacidades de incorporación y difusión de la información necesaria para el desarrollo de nuevas tecnologías, servicios y productos, con el fin de crear un efecto positivo para lograr una cultura para la innovación. Del mismo modo, aspectos culturales como las creencias, los valores y las normas, permiten centrar la atención de los miembros de la organización en mantener comportamientos innovadores y, además, crean validez y compromiso en todas sus acciones, que deben ser compartidas y orientadas hacia la innovación.

Por otra parte, la comunicación entre los individuos juega un papel fundamental en la creación de una cultura para la innovación; esta comunicación debe ser abierta, transparente y basada en la confianza, lo que permitirá la expansión de ideas creativas e innovadoras, así como la visualización de nuevas perspectivas que apoye la creatividad y la innovación. Los procesos de pensamiento permiten a los individuos generar nuevas ideas o soluciones a los problemas se conoce como pensamiento creativo, que, al ser estimulado en las organizaciones, hace posible que los individuos desarrollen cierto grado de autonomía e iniciativa, así como poder actuar con rapidez y flexibilidad, lo que mejora en gran medida el desempeño de la organización y la implementación de una cultura innovadora.

Referido a la participación de los individuos y del empoderamiento se alude a la toma de decisiones, lo que contribuye no solo a su desarrollo profesional, sino que les otorga un sentido de pertenencia y seguridad laboral que los anima a cooperar y a avanzar hacia una cultura para la innovación.

La motivación también juega un papel fundamental en el proceso de crear una cultura para la innovación. Si los miembros de la organización cuentan con el deseo constante de aportar sus ideas, crear nuevas estrategias y soluciones sin temor a ser contrariados o desaprobados, sino que, por el contrario, su labor es reconocida o recompensada, será mucho más fácil la conformación de una cultura para la innovación.

Por último, la actitud emprendedora es un aspecto que les permite a los individuos tener cierta disposición ante el riesgo y el manejo de la incertidumbre, así como una visión de largo plazo que les facilita poder planificar con anticipación las decisiones para tomar ante los posibles cambios o las amenazas eventuales que se presenten en el contexto de

la organización, todo lo cual tiene una relación directa con la implementación de una cultura para la innovación. Debe tenerse en cuenta que la puesta en práctica y la implementación de los aspectos mencionados debe ser un proceso iterativo e interconectado y que, además, requiere tiempo.

## Conclusiones

La cultura de innovación como herramienta estratégica, debe introducir cambios en las organizaciones los cuales requieren ser enfocados, alcanzables, flexibles, comunicables, para ello el talento humano debe tener conciencia plena que los referidos cambios involucran vislumbrar oportunidades, tener respuestas rápidas, gestionar el conocimiento, ir más allá de la innovación tecnológica.

La instauración de la cultura de innovación permite identificar escenarios que contribuyan al crecimiento, desarrollo organizacional, fomentando en el talento humano, la iniciativa emprendedora, la creatividad, la investigación y desarrollo, mediante la gestión del conocimiento al aumentar el capital intelectual de los equipos de trabajo.

Los resultados obtenidos en la investigación permite plantear la necesidad de establecer una estrategia de comunicación institucional que integre un grupo de factores organizacionales relacionados con la motivación, compromiso, liderazgo, entre otros, elementos que distinguen una cultura organizacional innovadora.

## Referencias bibliográficas

- Almuñás Rivero, J. L., y Galarza López, J. (2014). La dirección estratégica y su contribución al mejoramiento de la calidad en las Instituciones de Educación Superior. En, J. L. Almuñás Rivero y J. Galarza López, *Dirección Estratégica y Calidad en la Educación Superior*, (pp. 55-68). Editorial de la Universidad Juárez del Estado de Durango. <https://shre.ink/8cuN>
- Bravo, O. M., Cabanilla, M. K., Franco, M., y Aroca, R. (2021). Características de la cultura organizacional según el modelo de Denison: caso Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil-Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad, 13*(S3), 542-548. <https://shre.ink/8cuc>
- Castro, J.C., Chimborazo, L., Guevara, P. & Toapanta, E. (2021). Strategies: A Model of University Management. *Journal of Service Science and Management, 10*, 132-149. <https://doi.org/10.4236/jssm.2017.102012>
- Celik, B., & Icer, B. (2018). The effect of iso 9001 quality management system on education institutions (a case study of Ronaki Duhok education company in Iraq). *International Journal of Management Innovation Systems, 3*(1), 6-24. <https://eprints.tiu.edu.iq/664/>
- Díaz-Canel Bermúdez, M. M., & Delgado Fernández, M. (2021). Gestión del gobierno orientado a la innovación: contexto y caracterización del Modelo. *Universidad y Sociedad, 13*(1), 6-16. <https://shre.ink/8cuZ>

- Esquinca Moreno, A., Jiménez Terrazas, C. P., y Gaggiotti, H. (2018). Cultura organizacional e inteligencia competitiva en una institución de educación superior del norte de México. Nóesis. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(53-2), 34-60. <https://doi.org/10.20983/noesis.2018.4.3>
- Fajardo López, Y. (2019). *Perfeccionamiento del sistema de gestión de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Cienfuegos*, [tesis de maestría no publicada, Universidad de Cienfuegos].
- Galarza López, J., y Almuñás Rivero, J. L. (2018). La gestión de la calidad y el enfoque estratégico de la gestión. Un vínculo inseparable para interpretar la universidad actual. *Estrategia y Gestión universitaria*, 6(1), 143-154. <https://shre.ink/8cuK>
- Kargytè, V. (2015). Application of generic quality management models in European universities. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 37(3), 381–398. <https://doi.org/10.15544/mts.2015.33>
- León Pupo, N. I., Castellanos Domínguez, M. I., Curra Sosa, D., y Cruz Ramírez, M. (2019). Investigación en la Universidad de Holguín. Compromiso con la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. *Actualidades Investigativas en Educación*, 19(1), 1-28. <http://dx.doi.org/10.15517/aie.v19i1.35699>
- Marulanda, C., López, L., y Cruz, G. (2018). La Cultura Organizacional, Factor Clave para la Transferencia de Conocimiento en los Centros de Investigación del Triángulo del Café de Colombia. *Información Tecnológica*, 29(6), 245-252. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000600245>
- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, (46), 1-28. <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>
- Morales Requenes, C. A., y Rueda Araya, D. (2019). Aproximaciones teóricas a la calidad de la docencia universitaria. *Revista Cubana Educación Superior*, 38(2). <https://shre.ink/8cuG>
- Ochoa, S. (2022). La cultura organizacional en el siglo XXI: un estudio bibliométrico. *INTERCIENCIA*, 47(3), 92-99. <https://shre.ink/8cuo>
- Palafox, M. O., Ochoa, S., y Jacobo, C. A. (2019). La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. *Revista San Gregorio*, (35), 202-212. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1109>
- Plata, Á. M., Holguín, M. T., Saénz, O., y Callejas, M. M. (2022). Agenda 2030 y Objetivos de Desarrollo Sostenible: aportes de las instituciones de educación superior en la dimensión ambiental. *Educación y Educadores*, 25(2). <https://doi.org/10.5294/edu.2022.25.2.44>
- Ramírez, J. M., y Mondragon, S. M. (2019). *La importancia de la cultura organizacional en las empresas* [ponencia]. VII Congreso Virtual Internacional Transformación e Innovación en las Organizaciones.
- Ramos-Garza, L., y Ramos-Garza, C. (2021). Potenciación de la cultura organizacional en organizaciones mexicanas. *Lúmina*, 22(1), 1-18. <https://doi.org/10.30554/lumina.v22.n1.4079.2021>
- Ricauerte Yépez, C., y Pozo Rodríguez, J. M. (2018). Gestión, Procesos y Calidad Universitaria: Caso Ecuatoriano. *European Scientific Journal*, 14(34), 195-217. <http://dx.doi.org/10.19044/esj.2018.v14n34p195>
- Rivera, D. A., Carrillo, S. M., Forjony, J. O., Nuván, I. L., y Rozo, A. C. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista Espacios*, 39(22). <https://shre.ink/8cuQ>
- Saborido Loidi, J. R. (2020). *Universidad y Desarrollo sostenible. Visión de Cuba* [ponencia]. 12do Congreso Internacional de Educación Superior. La Habana, Cuba.
- Zaar, M. H. (2022). Gestión pública abierta: la innovación social como metodología para el cambio sistémico. Espaço e Economia. *Revista brasileira de geografia econômica*, Año XI(23). <https://doi.org/10.4000/espaeconomia.2205>