

CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO INNOVADOR QUE IMPULSAN LA CULTURA DE LA INNOVACIÓN EN LAS UNIDADES DE EMPRENDIMIENTO DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO*

Innovative features of leadership that promote culture of innovation in units of entrepreneurship of higher education institutions of the Atlantic department

Rodrigo Cienfuegos¹, Winston Fontalvo²

Resumen:

El presente artículo tuvo como objetivo describir las características del liderazgo innovador que impulsan la cultura de la innovación en las Unidades de Emprendimiento de las Instituciones de Educación Superior del departamento del Atlántico, Colombia. Recurriendo a los postulados teóricos de autores como Lyons (2011), Hellriegel, Jackson & Slocum (2009), o Castrillón (2011), entre otros. La Investigación respondió a una investigación de tipo descriptiva con un diseño no experimental, de campo, transeccional; la población estuvo compuesta por Dieciocho (18) Unidades de Emprendimiento de las Instituciones de Educación Superior del Departamento del Atlántico. Seleccionando mediante un muestreo intencional una muestra de nueve (9) Unidades de Emprendimiento. Se empleó un cuestionario de 32 ítems con escala Likert, validado por cinco (5) expertos y con una confiabilidad de 0,94 con el coeficiente alpha de Cronbach. Los hallazgos encontrados, mostraron que las características del liderazgo innovador se encuentran moderadamente presente en la cultura de la innovación, lo cual se corrobora con lo reflejado en los indicadores de espíritu Intraemprendedor, trabajo en equipo y toma de decisiones.

Palabras clave:

Creación de empresas; Liderazgo; Emprendimiento; Unidad de Emprendimiento.

Abstract:

This article aimed to describe the characteristics of innovative leadership that drive innovation culture in Entrepreneurship Units of Higher Education Institutions Department of the Atlantic, Colombia.

* Artículo resultado de la investigación “Cultura de la innovación en las unidades de emprendimiento de las Instituciones de Educación Superior del departamento del Atlántico – Colombia”

¹ Ingeniero comercial, Corporación Universitaria del Litoral, Barranquilla, Colombia. Magíster en gestión de proyectos, Universidad Rafael Belloso Chacín, Maracaibo, Venezuela. Tutor unidad de emprendimiento, SENA Centro Nacional Colombo Alemán, Barranquilla, Colombia. cienfuegosmolina@gmail.com

² Ingeniero industrial, Universidad Autónoma del Caribe, Barranquilla, Colombia. Magíster en educación, Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia. Docente investigador Universidad Libre seccional Barranquilla, Barranquilla, Colombia. Grupo de investigación TCEA. winston.fontalvoc@unilibre.edu.co

Drawing on the theoretical postulates of authors such as Lyons (2011), Hellriegel, Jackson & Slocum (2009), Castrillón (2011), among others. Research responded to a descriptive research with non-experimental design, field; the population was composed of eighteen (18) Entrepreneurship Units of Higher Education Institutions Department of the Atlantic. Purposive sampling by selecting a sample of nine (9) Entrepreneurship Units. 32-item questionnaire with Likert scale, validated by five (5) experts and a reliability of 0,94 with Cronbach alpha coefficient was used. The findings showed that the characteristics of innovative leadership are moderately present in the culture of innovation, which is corroborated reflected in indicators of intrapreneurship spirit, teamwork and decision making.

Keywords: New firm startup; Leadership; Entrepreneurship; Entrepreneurship Unit.

INTRODUCCIÓN

La cultura de la innovación la comprende aquella conducta desarrollada por algunas organizaciones que buscan promover el espíritu creativo entre sus miembros, promoviendo un buen ambiente de trabajo e incrementando la motivación al logro, para lo cual asignan recursos que soporten las habilidades de colaboradores capaces de generar ideas originales y exitosas, todo ello con el ánimo de satisfacer la propia demanda de conocimiento y hacerse más productivas (Ramos, 2012).

Así mismo, se comprende a la cultura de la innovación como los valores, creencias, hábitos, costumbres, normas y procedimientos que promueven la transformación de ideas para convertirlas en soluciones económicas y sociales (Ramos, 2012). Esto incluye la creación de nuevos productos (bienes y servicios) o una manera nueva de hacer las cosas.

Por otra parte, en el ámbito universitario la cultura innovativa es definida por el cúmulo de percepciones, valores y conductas que permiten a un equipo de una institución llevar a cabo innovaciones buscando fortalecer la proyección social de la Universidad, tanto respecto a la generación y transferencia del conocimiento, como ser partícipe proactivamente de la solución de los problemas de la sociedad, destacando su alto desempeño y responsabilidad social (Ramos, 2012).

Así, innovar en una Institución de Educación Superior (IES) “representa, sin duda, un conjunto de complejidades que no resulta sencillo sortear” (Ramos, 2012). La innovación educativa es considerada por Sevillano (2004, citado por Ramos, 2012), “como un proceso dinámico y abierto, multidimensional, inmerso en una realidad sociocultural y humana. Busca, por tanto, el crecimiento de las personas, la mejora de las instituciones a través de estrategias colaborativas y participativas”.

De acuerdo con lo anterior, se entiende que las IES con una cultura innovadora representan un nuevo panorama para el proceso de enseñanza aprendizaje. Para ello, juega un papel importante la cultura organizacional como dinamizadora de procesos. Por ello, Robbins (2004) indica que se deben considerar las IES como culturas con un sistema propio de significado que comparten sus miembros, dando identidad a las organizaciones como innovadoras o conservadoras.

Como en las universidades los resultados no corresponden con propósitos financieros, sino de naturaleza académica y social, la implantación de culturas innovadoras constituye un reto fundamental para garantizar su trascendencia social, Ramos (2011). Es por ello que en Colombia tanto las universidades públicas como las privadas deben desarrollar sus funciones sustantivas: docencia, investigación y extensión. Estas funciones deben desarrollarse en forma sinérgica, con el propósito de ser un elemento clave para el progreso de las regiones donde tiene influencia.

Por otra parte, en Colombia las Instituciones de Educación Superior (IES) operan como unidades de emprendimiento; es decir, dentro de su estructura organizacional existen departamentos especiales conformados por equipos interdisciplinarios que tienen la función de diseñar y ofertar tanto para la población estudiantil como al sector externo (empresas, emprendedores, gremios y asociaciones, entre otros) un portafolio de servicios que incluye formación, asesoría y acompañamiento para el fomento del emprendimiento, la creación de empresas y la innovación.

Desde este contexto, en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES), en Colombia hay alrededor de 361 IES, lo cual indica que en teoría deberían estar operando las mismas Unidades de Emprendimiento a lo largo y ancho del país. Estas unidades de emprendimiento tienen la responsabilidad de facilitar el proceso de convertir las iniciativas innovadoras con perfil comercial que resulten de la actividad académica e investigativa en nuevas empresas, Lanzas, Lanzas & Castaño (2006);

sin embargo, para lograr dichos propósitos se debe propender por la generación y consolidación de una cultura orientada a la innovación.

Así mismo, debido a que el emprendimiento ha cobrado tanta importancia, se hace necesario establecer si en las Unidades de Emprendimiento se está generando una cultura de innovación que garantice el desarrollo de emprendimientos innovadores. Según estudio revelado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el sistema educativo colombiano no crea las condiciones idóneas para los negocios, ubicándose en el puesto 35 a nivel internacional y 4 en la región. Así mismo, el estudio también revela que en Colombia se debe realizar acciones para crear un escenario favorable para la cultura innovadora, que mejoren el quinto en Latinoamérica y 38 a nivel internacional (Redacción El Tiempo, 2014).

Por otra parte, a nivel del departamento del Atlántico hay alrededor de 20 unidades de emprendimiento. Sin embargo, desde el año 2003 al 2015, sólo 149 emprendimientos del departamento del Atlántico han logrado obtener recursos de capital semilla del Fondo Emprender; es decir, sólo el 3% del total de los emprendimientos aprobados, esta es una cifra baja si se tiene en cuenta el número de unidades de emprendimiento del departamento y los resultados que lo ubican como uno de los más emprendedores.

Existen grandes retos a nivel departamental, uno de ellos es que las IES se articulen aún más con el sector empresarial y el sector público, para desarrollar capacidades de emprendimiento en la población a través de una cultura innovadora, proporcionándoles herramientas de enseñanza que puedan acercar la teoría con la práctica (materializar ideas innovadoras). Al respecto, afirma Vesga (2015) “Cuanto más dinámica y efectiva sea la relación entre las universidades y las empresas en un país, mayor será el flujo de innovaciones desarrolladas”. Por ello, es necesario fortalecer el potencial de las personas, lo cual se logra en las IES cuando existe una cultura innovadora que lo genere y facilite.

Sobre la base de las ideas expuestas, y debido a que “la innovación emprendedora solamente puede darse en organizaciones que desarrollen una cultura innovadora” (Vesga, 2015), se hace necesario describir las características del liderazgo innovador que impulsan la cultura de la innovación en las Unidades de Emprendimiento de las IES del departamento del Atlántico.

CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO INNOVADOR

“El liderazgo es el acto de influir en los demás para que actúen a favor del cumplimiento de una meta” (Hellriegel & Slocum, 2009). En este contexto, el líder innovador entonces influye en sus subordinados de manera que tengan un comportamiento tal que produzca innovación. Por lo tanto, la cultura organizacional debe respaldar el liderazgo innovador.

Así mismo, Lyons (2011) plantea que un líder innovador debe ser capaz de definir oportunidades, haciendo una valoración y selección de las ideas, identificando riesgos, para finalmente desarrollar la capacidad de la organización. Para Castrillón (2011), implica un proceso de interacción entre personas para direccionar las actividades de un grupo, con el fin de alcanzar una meta común que permita transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella. En este sentido Juárez & Contreras (2012) afirman que los líderes deben adaptarse a la complejidad e, incluso, la adversidad de las circunstancias.

Así mismo, Hazy, Goldstein & Lichtenstein (2007) plantean que, para un buen liderazgo en las organizaciones, se deben implementar modelos acordes con la complejidad de las organizaciones y sus agentes internos, centrando el liderazgo en la adaptación más que en el control y la autoridad; es decir, el liderazgo se concibe como un fenómeno interactivo que emerge de las relaciones sociales.

Por otra parte, según Norton (1998, citado por Gómez y otros, 2008), las organizaciones tienen el reto de obtener de sus colaboradores capacidad de empuje y actitud proactiva para garantizar creativamente la consecución de un proyecto común, máxime en las condiciones competitivas que impone el mundo actual.

Así como lo plantean los autores, el liderazgo innovador es importante para el progreso de la innovación en las organizaciones. Una empresa puede tener la mejor planeación y no sobrevivir debido a la falta de un líder apropiado, o, por el contrario, puede carecer de planeación, pero con un buen líder salir adelante. Los planteamientos anteriores permitieron considerar como indicadores: el espíritu innovador, el pensamiento estratégico, el trabajo en equipo y la toma de decisiones, para describir las características

del liderazgo innovador en el contexto de las Unidades de Emprendimiento de las Instituciones de Educación Superior.

METODOLOGÍA EMPLEADA

En la ciencia existen diferentes tipos de investigación y es necesario conocer sus características para saber cuál se ajusta mejor a la investigación a desarrollar (Bernal, 2010). Para Tamayo (2006), “cuando se va a resolver un problema en forma científica, es muy conveniente tener un conocimiento detallado de los posibles tipos de investigación que se pueden seguir” (p. 43).

Teniendo en cuenta lo anterior, la investigación se enmarcó dentro de un estudio descriptivo, debido a que su objetivo se centra en describir las características del liderazgo innovador que impulsan la cultura de la innovación en las Unidades de Emprendimiento de las IES del departamento del Atlántico, lo cual se ajusta al planteamiento de Hernández, Fernández & Baptista (2010). Por otra parte, el diseño de la investigación es no experimental de tipo transeccional y de campo debido a que se recogerá la información directamente en el lugar de los hechos, siendo estas las Unidades de Emprendimiento de las IES ubicadas en el departamento del Atlántico.

La población seleccionada como objeto de estudio, estuvo conformada por las dieciocho (18) Unidades de emprendimientos que operan dentro de las Instituciones de Educación Superior, que según el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior SNIES funcionan en el departamento del Atlántico, incluido el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA Regional Atlántico, tomando como sujetos de información a los directores, coordinadores, jefes o líderes de las Unidades de Emprendimiento.

Así mismo, para Tamayo (2006, p. 178) "la muestra es el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en la totalidad de una población universo o colectivo, partiendo de la observación de una fracción de la población considerada". En el mismo orden de ideas, para Hernández, Fernández & Baptista (2010) las muestras no probabilística o dirigida están conformadas por subgrupo de la población en la que la selección de los elementos no depende de la probabilidad (pruebas estadísticas), sino de las características de la investigación.

En el caso de la presente investigación se empleó una muestra no probabilística y un tipo de muestreo intencional, de esta manera se pudo escoger las muestras más pertinentes para obtener información relevante y descartar los casos atípicos. Otro aspecto está relacionado con la del tamaño de la muestra (población pequeña) para esta investigación, y por último por ser una investigación que es descriptiva y transeccional.

Para Hurtado (2007), el muestreo es el conjunto de operaciones que se ejecutan para seleccionar a los integrantes de la muestra. El muestreo intencional, tiene como base escoger una muestra en función de una serie de criterios que son considerados necesarios para tener una aproximación al evento. A continuación, se relaciona los criterios para la determinación de la muestra:

C1. Unidad de Emprendimiento activa: Las instituciones de Educación Superior del departamento del Atlántico, deberán tener dentro de sus áreas o departamentos, una unidad de emprendimiento activa. Ponderación (10 puntos).

C2. Acceso a la información: este criterio está relacionado con la búsqueda de evidencia claves para la investigación, utilizando como base el acceso por parte del investigador a la documentación e informantes claves de las unidades de emprendimiento localizadas en el departamento del Atlántico. Ponderación (6 puntos).

C3. Miembro de la Red de Emprendimiento del Atlántico: La unidad de emprendimiento deberá ser miembro activo de la Red de Emprendimiento del Atlántico REMA. Ponderación (4 puntos).

Después de utilizar los tres (3) criterios con su respectiva ponderación, dentro de la población establecida, se seleccionó un muestreo intencional de nueve (9) instituciones, por ser las unidades de estudios que pueden proporcionar más información a dicha investigación al aplicar el instrumento de recolección de datos.

Por otra parte, la técnica y recolección de datos según Hernández, Fernández & Baptista (2010), son las distintas formas de recolectar datos observables o la manera de obtener información, por cuanto representan verdaderamente los conceptos o variables objeto de estudio. Así mismo, Muñoz et al. (2001,

citado por Bernal, 2010), plantean que la investigación cuantitativa utiliza generalmente las encuestas, entrevistas, observación sistemática, escala de actitudes y análisis de contenidos, entre otros, como instrumentos y técnicas para la recolección de información.

Para la recolección de la información, se aplicó un cuestionario dirigido a los directores, líderes, jefes o coordinadores de las unidades de emprendimiento, siguiendo una escala de actitud tipo Likert, con cinco alternativas de respuestas: Totalmente de Acuerdo (5), Medianamente de Acuerdo (4), Ni Acuerdo Ni Desacuerdo (3), Medianamente en Desacuerdo (2), Totalmente en desacuerdo (1).

En cuanto a la validez, el instrumento de recolección de datos fue sometido a un proceso de validez mediante la evaluación por parte de cinco (5) expertos en el área, quienes revisaron la pertinencia de los ítems con los objetivos, las variables, dimensiones e indicadores, así como los tipos de respuestas. Para validar la confiabilidad del instrumento, se realizó una prueba piloto. Luego de aplicado el cuestionario, se introdujo los datos en Microsoft Excel (versión 2010) se procedió al análisis aplicando la fórmula del coeficiente de Alpha – Cronbach dando como resultado 0,94, validando la aplicación del instrumento y su práctica.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos demostraron que en el indicador de Espíritu Intraemprendedor, el 15% de los encuestados están medianamente de acuerdo en que en las unidades de emprendimiento se persuade más que se obliga a los miembros del equipo para que participen en nuevos proyectos. Así mismo un 11% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo en que se persuade más que se obliga a los miembros del equipo para que participen en nuevos proyectos.

Por otra parte, el 48% afirmaron estar medianamente en desacuerdo en que es permitido a los miembros iniciar algunos proyectos sin tener que consultarlo con los directivos, en que se persuade a los miembros del equipo para que participen en nuevos proyectos, y que los miembros pueden tomar decisiones autónomas en el desarrollo de proyectos. Así mismo un 26% están totalmente desacuerdo en que es permitido que los miembros inicien algunos proyectos sin tener que consultarlo con los directivos y en que los miembros pueden tomar decisiones autónomas en el desarrollo de proyectos.

Además de lo anterior, la media ponderada para el indicador Espíritu Intraemprendedor, obtuvo un valor de 2.15, lo que indica un desempeño bajo. Los resultados arrojados se contraponen con lo expuesto por Antoncic & Hisrich (2000) los cuales mencionan que el intraemprendimiento busca que los individuos al interior de las organizaciones persigan oportunidades sin considerar los recursos que actualmente ellos controlan y hacen cosas nuevas desviándose de lo habitual hacia la búsqueda de oportunidades.

En el indicador Pensamiento Estratégico, el 94% están medianamente de acuerdo, lo cual indica que de forma consciente se hace frente a situaciones difíciles del presente, con el fin de estar preparado ante el futuro y se usan estratégicamente las herramientas proporcionadas por las directivas. Así mismo, tan sólo un 6% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo en que de forma consciente se hace frente a situaciones difíciles del presente con el fin de estar preparado ante el futuro.

Así mismo, la media ponderada para el indicador Pensamiento Estratégico, obtuvo un valor de 3.94, lo que indica un desempeño alto en los aspectos que favorecen el pensamiento estratégico. Los resultados de este indicador están con la línea de pensamiento de Herrera (2005) en el sentido que el pensamiento estratégico es una de las herramientas más útiles para cualquier emprendedor.

En cuanto al indicador Trabajo en Equipo se obtuvo que el 26% de los encuestados están medianamente de acuerdo, lo cual indica que en las unidades de emprendimiento está bien visto la generación espontánea de equipos para asuntos laborales, y se fomenta el trabajo en equipo entre colaboradores de diferentes áreas.

De igual manera se obtuvo que el 44% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo que en las unidades de emprendimiento esté bien visto la generación espontánea de equipos para asuntos laborales, que se fomenta el trabajo en equipo entre colaboradores de diferentes áreas y se desarrollen programas de estímulo para el trabajo en equipo. Así mismo, el 19% afirmaron estar medianamente en desacuerdo en que se fomenta el trabajo en equipo entre colaboradores de diferentes áreas. De igual forma el 11% está totalmente en desacuerdo en que se desarrollan programas de estímulo para el trabajo en equipo.

Con relación a la media ponderada para el indicador Trabajo en Equipo, obtuvo un valor de 2.85, lo que indica un desempeño moderado en los aspectos asociados al trabajo en equipo. Estos resultados no concuerdan totalmente con lo sustentado por Chiavenato (2008) donde plantea que el trabajo en equipo conlleva enormes ventajas para las organizaciones y las personas. Para las primeras, los equipos rompen las tradicionales barreras interdepartamentales y facilitan la operación de la estructura funcional al lubricar las comunicaciones, mejorar la coordinación y la integración y, sobre todo, al reducir el tiempo de reacción

Por último, en el indicador Toma de decisiones, el 15% manifestó estar totalmente de acuerdo y el 30% medianamente de acuerdo, arrojando un total del 45% de los informantes claves con tendencia positiva, lo cual indica que la mayoría de las decisiones se toman con un grado de incertidumbre, y normalmente se evalúan alternativas innovadoras.

De igual manera se obtuvo que el 4% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo de que en las unidades de emprendimiento la mayoría de las decisiones se toman con un grado de incertidumbre. Así mismo, el 44% afirmaron estar medianamente en desacuerdo en que se permite a los miembros participar en la toma de decisiones, y que las decisiones se toman con un grado de incertidumbre. Por último, un 7% está totalmente en desacuerdo en que se permite a los miembros participar en la toma de decisiones y que las decisiones se toman con un grado de incertidumbre.

Por otra parte, la media ponderada para el indicador Toma de decisiones, obtuvo un valor de 3.00, lo que indica un desempeño moderado en los aspectos asociados a la toma de decisiones. Estos hallazgos no están tan en línea con Zaccaro (1995) en el planteamiento que los líderes construyen las soluciones a los problemas de las organizaciones a partir del análisis relacionado con su naturaleza.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de analizar los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento para la recolección de datos, por medio del cual se buscó describir las características del liderazgo innovador que impulsan la cultura de innovación en las Unidades de Emprendimiento de las Instituciones de Educación Superior del departamento del Atlántico, generaron las siguientes conclusiones:

Entre los factores que promueven la cultura de la innovación en las Unidades de Emprendimiento de las Instituciones de Educación Superior del departamento del Atlántico, el Clima es el indicador más favorecedor, lo que significa que el personal puede expresar sus opiniones sin temor a represalias, se fomenta un ambiente para la innovación y las ideas propuestas por los miembros son valoradas; a este indicador le siguió el indicador Entorno, Estructura Organizacional y por último las Personas como el indicador menos favorecido.

El Pensamiento Estratégico es el indicador de la dimensión que más aporta a la cultura de la innovación, resaltando que en las Unidades de Emprendimiento de forma consciente se hace frente a situaciones difíciles del presente con el fin de estar preparado ante el futuro y que las herramientas proporcionadas por las directivas se usan de forma estratégica. Seguido a este indicador se ubica en segundo orden de importancia la Toma de decisiones, el Trabajo en Equipo y por último con un nivel bajo el Espíritu Intraemprendedor.

Se recomienda destinar un porcentaje significativo de las horas laborales para que el personal lidere y desarrolle proyectos personales alineados con la visión de la institución. Así como el promover e incentivar la participación del personal en nuevos proyectos institucionales, permitiendo un grado de autonomía razonable del personal en la toma de decisiones de proyectos específicos. Así mismo se recomienda fomentar y estimular el trabajo en equipo ya sea de la misma área o de diferentes áreas, premiando la conformación espontánea para asuntos laborales e involucrar al personal en la toma de decisiones específicas, promoviendo el don de la escucha y la comunicación para el aporte de ideas creativas e innovadoras.

TRABAJOS CITADOS

Antončič, B., & Hisrich, R. (2000). Intrapreneurship Model in transition economies: A comparison of Slovenia and the United States. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5 (1), 21-40.

Arias, F. (2006). *El proyecto de Investigación Científica*. Caracas: Paraninfo.

- Bavaresco, A. (2006). *Proceso metodológico en la investigación. Cómo hacer un diseño de investigación*. Maracaibo-Venezuela. Editorial de la Universidad de Zulia.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación (Tercera ed.)*. Bogotá: Prentice Hall.
- Castrillón, D. (2011). Del líder al humano en la organización. *Pensamiento y gestión* (31), 34-55.
- Chávez, N. (2007) *Introducción a la Investigación Educativa*. Editorial La columna. Venezuela.
- Chiavenato, I. (2008). *Innovaciones de la Administración: Tendencias y Estrategias los Nuevos Paradigmas*. México: MC Graw Hill.
- Gómez, L., Vázquez, E., Romero, A., & Delgado, M. (2008). Determinantes sociales y cognitivos en el espíritu emprendedor: un estudio exploratorio entre estudiantes argentinos. *Cuadernos de Gestión*, 11-24.
- Hazy, J., Goldstein, J., & Lichtenstein, B. (2007). *Complex Systems Leadership Theory. New Perspectives from Complexity Science on Social and Organizational Effectiveness*. Mansfield: Isce Publishing.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Administración Internacional*. Thomson Editores.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2009). *Administración*. 11ª edición, Thomson Editores, México, p. 501.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010) *Metodología de la Investigación*. México D.F. Editorial Mc. Graw Hill.
- Herrera, K. (2005). *Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional*. *Gestión y Política Pública*, XIV (002), 403-407.

- Hurtado, J. (2007) Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio. Valencia, Carabobo, Venezuela.
- Juárez, F. & Contreras, F. (2012). Liderazgo y complejidad, conceptualizaciones e implicaciones para la organización actual. Editorial académica española, Bogotá.
- Lanzas, A., Lanzas, V., & Castaño, J. (2006). Modelo administrativo para una unidad de emprendimiento en Instituciones Públicas De Educación Superior, caso universidad tecnológica de Pereira. Scientia et Technica, 239-242.
- Lyons, R. (2011). Caminos hacia un liderazgo innovador. Biz.
- Ramos, C. (2011). La universidad de servicio. Propuesta de un modelo interactivo entre instituciones socialmente responsables y el entorno socioproductivo. Maracaibo: Ediluz.
- Ramos, C. (2012). Cultura innovativa para la universidad de servicio en el marco de la responsabilidad social universitaria. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, 287-302. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31025437003>
- Redacción El tiempo (2014). Los obstáculos y ventajas del país para emprender. Tomado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14716909>.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. Mc Graw Hill, México.
- Sabino, C. (2010). El proceso de la Investigación. Caracas – Venezuela. Editorial Panapo.
- Tamayo, M. (2006). El proceso de la investigación científica. Editorial Limusa.
- Vesga, R. (15 de septiembre de 2015). Emprendimiento e innovación en Colombia. Obtenido de <http://web.unillanos.edu.co/docus/Emprendimiento%20e%20innovacion.pdf>

Zaccaro, S. (1995). Leader resources and the nature of organizational problems: Commentary on Cognitive resources and leadership. *Appl. Psychol.*, 32-36.

Post-Print