

5

**EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
COMO PUNTO DE PARTIDA PARA EL DESARROLLO
DE LA CULTURA DE INNOVACIÓN*****Audín Suárez Pérez¹**

Resumen

Este artículo presenta los resultados de la aplicación de un modelo para la evaluación de la cultura organizacional, como punto de partida para el desarrollo de la cultura de innovación en una empresa del sector de alimentos de la ciudad de Medellín, reconociendo el papel preponderante de la innovación en la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones. El modelo aplicado se configuró con base en la revisión de la literatura sobre los procesos de incorporación de la innovación en la cultura organizacional. Se encontró que los principales elementos que determinan la cultura organizacional son: la estrategia, la estructura, el liderazgo, la comunicación y los mecanismos de apoyo, dando como resultado un comportamiento innovador. La investigación se realizó bajo el enfoque cuantitativo, usando un cuestionario como instrumento para identificar la cultura actual y deseada, y medir el comportamiento innovador, el emprendimiento interno y los determinantes de cultura. En el estudio participó el 89% de los empleados de la empresa, y los resultados mostraron que el tipo de cultura actual es la jerárquica, que

*Capítulo de libro de investigación resultado del proyecto titulado "Aplicación de un modelo para el desarrollo de la cultura de innovación en una empresa del sector de alimentos"

¹ Administrador de Empresas, Especialista en Gerencia de las Organizaciones, Magister en Administración de Empresas. Corporación Universitaria Adventista. Email: asuarez@unac.edu.co

se constituye en sí misma, en una barrera para la innovación. Se pudo establecer que el liderazgo es el generador de cultura que mejor está promoviendo la innovación; sin embargo, es necesario trabajar en los mecanismos de apoyo que motiven la adopción de valores y prácticas relacionadas con la innovación y la creatividad. Los resultados evidencian la existencia de una cultura organizacional en transición hacia la innovación, y señalan las brechas que es necesario cerrar para avanzar en el proceso de transformación de la cultura organizacional.

Palabras clave: Cultura organizacional, innovación, cultura de innovación.

Abstract

This article presents the results of the application of a model as a starting point for the development of the innovation culture in a company in the food sector of the city of Medellín, recognizing the key role of innovation in the competitiveness and sustainability of the organizations. The applied model was configured based on the review of the literature on the processes of incorporation of innovation in the organizational culture. It was found that the main elements that determine the organizational culture are: strategy, structure, leadership, communication and support mechanisms, having as a result, an innovative behavior. The research was carried out under the quantitative approach, using a questionnaire as an instrument to establish the current and desired culture, and to measure innovative behavior, internal entrepreneurship and the determinants of culture. 89% of the company's employees participated in the study, and the results showed that the current type of culture is hierarchical, which is itself a barrier to innovation. It was established that leadership is the culture determinant that is best promoting innovation, however, it is necessary to work on support mechanisms that motivate the adoption of values and practices related to innovation and creativity. The results show the

existence of a culture in transition towards innovation, and indicate the gaps that need to be closed to advance in the process of organizational culture transformation.

Keywords: Organizational culture, innovation, innovation culture.

INTRODUCCIÓN

La innovación no es un tema nuevo, pues desde mediados del siglo XX ha sido reconocida como un elemento importante para el progreso social y económico de los países, y como un factor crucial para el éxito empresarial (Fagerberg, Martin, & Andersen, 2013), especialmente en el largo plazo (Henderson, 2017; Tohidi & Jabbari, 2012). Es señalada además, como el principal motor de crecimiento de las economías desarrolladas, se considera un activo estratégico y fuente de ventaja competitiva sostenible para la organización (Naranjo-Valencia, Jiménez, & Sanz-Valle, 2012; Rodríguez Garay, 2009).

Por la trascendencia de la innovación para el desempeño y desarrollo de las organizaciones, se ha despertado el interés de investigar cómo incorporarla al quehacer organizacional, ya que una organización innovadora es más flexible, tiene más facilidad de adaptación a los cambios y de aprovechamiento de sus capacidades y oportunidades (Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez, & Sanz-Valle, 2016). A pesar de las bondades de la innovación, la mayoría de las organizaciones en Colombia no logran ser innovadoras, debido entre otros factores, a la escasez de recursos humanos y materiales, al desconocimiento acerca de la gestión de la innovación, y a las ideas equivocadas que se tienen al considerar que unos cuantos individuos creativos, son responsables de la innovación de toda la organización.

DESARROLLO

La encuesta de desarrollo e innovación tecnológica EDIT¹ (DANE, 2019) en la que participaron 8.062 empresas del sector manufacturero en Colombia, encontró que el 75.4% no son innovadoras, el 20.7% son innovadoras en sentido amplio², y solo el 0,1% son innovadoras en sentido estricto³. Las estadísticas para el sector de servicios y comercio son muy similares (DANE, 2018). Así que, a pesar del interés en el estudio de la innovación en el contexto empresarial, todavía hay un largo camino por recorrer, con el fin de lograr elevar el número de empresas innovadoras, pues de acuerdo con las encuestas antes mencionadas, son muy pocas las empresas que se consideran innovadoras en sentido estricto.

Al indagar por estrategias y mecanismos para fomentar la innovación en las organizaciones, se ha encontrado que uno de los factores que más pueden estimularla es la cultura organizacional (Naranjo-Valencia et al., 2012; Hartmann, 2006), ya que mediante la adopción de valores y prácticas relacionados con la innovación y la creatividad, será más factible obtener como resultado, procesos y comportamientos innovadores en toda la organización.

El presente estudio busca aplicar un modelo para evaluar los principales elementos de la cultura organizacional, con el fin de determinar su nivel de desarrollo y aporte a la cultura de innovación, como un primer paso

1 Puede acceder a los resultados de la encuesta desde este enlace: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/edit/boletin_EDIT_manufacturera_2017_2018.pdf

2 Para el DANE, una empresa innovadora en sentido amplio es aquella que en el período de referencia obtuvo al menos un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado en el mercado nacional o un bien o servicio nuevo o mejorado para la empresa, o que implementaron un proceso productivo nuevo o significativamente mejorado para la línea de producción principal o para las líneas de producción complementarias o una forma organizacional o de comercialización nueva.

3 De acuerdo con el DANE, una empresa innovadora en sentido estricto es aquella que en el período de referencia de la encuesta obtuvo al menos un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado en el mercado internacional.

dentro del proceso de transformación cultural en una empresa del sector de alimentos en la ciudad de Medellín. Se inicia con la definición de los elementos clave para este estudio como lo son la cultura organizacional, la innovación y la cultura de innovación. Seguidamente, se revisan algunos de los modelos utilizados en investigaciones recientes, cuyo propósito era apoyar la incorporación de la innovación en la cultura organizacional. Finalmente, se configura un modelo con los diferentes elementos que caracterizan la cultura organizacional innovadora, y se analizan los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento, buscando comprender la realidad organizacional y avanzar en un plan de mejoramiento y cierre de brechas.

ANTECEDENTES

Cultura organizacional

La cultura organizacional según lo señalan Ruiz & Naranjo (2012), citando a Ouchi (1981), está compuesta por una “serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y las creencias más arraigadas dentro de la organización” (p. 288). Para Schein (1988), citado por los mismos autores, la cultura se compone de “presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo”, se consideran válidas y se enseñan a los nuevos miembros como la manera correcta de “percibir, pensar y sentir” los problemas que enfrentan. Para Wieland Fernandini & Zalvidea Penny (2015), la cultura está determinada por cuatro elementos: “tradiciones, rituales, normas grupales y protocolos de reunión”, que “influyen en la capacidad de adaptación del colaborador”. Podríamos decir entonces que la cultura de la organización es importante y valiosa porque determina el comportamiento de sus miembros, y les provee identidad tanto a nivel personal como a nivel corporativo.

La cultura organizacional ha sido abordada desde diversas perspectivas considerando su grado de estabilidad y flexibilidad, y su enfoque interno o externo, según el modelo de Cameron y Quinn, y el modelo de Denison (Cameron & Quinn, 2011; Morente, Ferràs, & Žižlavský, 2018), teniendo en cuenta el grado en que el fenómeno cultural es visible para el observador, según el modelo propuesto por Schein (2010), y considerando los valores culturales, de acuerdo con el modelo de O'Reilly (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013). La Tabla 1 permite apreciar los principales elementos de cada modelo.

Tabla 1
Principales modelos culturales

Modelo	Enfoque o perspectiva	Tipos de cultura / Elementos
Modelo marco de valores en competencia (Competing Values Framework) de Cameron y Quinn (2011)	Considera la cultura en dos dimensiones: estabilidad (orden y control) vs flexibilidad (dinamismo y discrecionalidad), y la orientación interna (integración y unidad) vs orientación externa (diferenciación y competencia). Divide la cultura en cuatro tipos.	Jerárquica De mercado De clan Adhocrática
Encuesta de Cultura Organizacional de Denison (2001)	Utiliza las dos dimensiones propuestas por Cameron y Quinn, y divide la cultura en cuatro rasgos esenciales, que se corresponden con los tipos de cultura del modelo anterior.	Consistencia Misión Involucramiento Adaptabilidad
Modelo cultural multicapa de Schein (2004)	Su enfoque está en los niveles en los cuales se manifiesta la cultura, considerando el grado en que el fenómeno cultural es visible para el investigador.	Artefactos (visibles) Valores Supuestos (no visibles)

Perfil de Cultura Organizacional de O'Reilly (1991)	Su instrumento se enfoca en medir el ajuste entre los valores del individuo y los de la organización. Estos valores se agrupan en siete dimensiones.	Atención al detalle Orientación a resultados Orientación a las personas Orientación al equipo Agresividad Estabilidad Innovación
---	--	--

Nota: Elaboración propia basado en Morente et al. (2018).

Según Naranjo-Valencia et al. (2012), el modelo más utilizado para el desarrollo de trabajos empíricos relacionados con la cultura de innovación, es el de Cameron y Quinn. Siguiendo este modelo, la cultura que más promueve la innovación en la organización, es la cultura adhocrática, donde se fomentan la creatividad y el trabajo en equipo, se asumen riesgos, el líder es innovador y emprendedor, y no hay relaciones de poder o autoridad centralizadas.

Innovación

De acuerdo con el Manual de Oslo (OECD/Eurostat, 2018)243000 (0.000002%, la innovación puede significar tanto una actividad como el resultado de la actividad, y la define como “un producto o proceso nuevo o mejorado (o su combinación), que difiere significativamente de los procesos o productos previos, y que han sido puestos a disposición de usuarios potenciales (producto) o puestos en uso por la unidad (proceso)” (p. 60), siendo la “unidad” un término genérico para describir al actor responsable de la innovación. También señala que la implementación es lo que diferencia a la innovación del concepto de invención, debido a que la innovación debe ser implementada, o puesta en uso o debe estar disponible para su uso.

El Manual de Oslo menciona, además, que la innovación puede ser de dos tipos: de producto (bienes o servicios) o de proceso (procesos

de negocio como producción, logística, *marketing*, gerencia, entre otros). El Centro de Innovación y Negocios “Ruta N” de la ciudad de Medellín, define innovación como “Novedad que genera valor en el mercado” ¹, lo cual enfatiza el hecho de que la innovación debe estar disponible para su uso, de otra manera sería solo una invención.

Cultura de innovación

La cultura de innovación también puede ser referida como “cultura innovadora”, “cultura innovativa”, “clima de innovación”, “capacidad de innovación”, entre otros términos (Danks, 2015). Habiendo definido qué se entiende por innovación, es conveniente determinar lo que es la cultura de innovación en las organizaciones. La Tabla 2 recoge algunas de las principales definiciones del término.

Tabla 2
Conceptos de cultura de innovación

Autores	Concepto de cultura de innovación
Cameron & Quinn (1999)	Las empresas que poseen una cultura innovadora se caracterizan por “su nivel de adaptabilidad, flexibilidad, creatividad, convivencia con la incertidumbre y la ambigüedad de la información, ausencia de poder centralizado y de cadenas de mando bien establecidas, énfasis en la individualidad, en el riesgo y la anticipación” (Morcillo, 2011).
Morcillo Ortega (2011)	“Corresponde a una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores, convicciones y actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que suponen mejorar el funcionamiento y eficiencia de la empresa, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional” (p. 179).

¹ Definición encontrada en el sitio web de Ruta N: <https://www.rutanmedellin.org//es/recursos/abc-de-la-innovacion/item/innovacion>

- Dobni (2008) Una cultura que apoya la innovación incluye comportamientos que valoren la creatividad, la asunción de riesgos, la libertad, el trabajo en equipo, la búsqueda de valor y de soluciones, que sea comunicativa, que inculquen confianza y respeto, y ser rápida en la toma de decisiones (p. 540).
- Cornejo & Muñoz (2009) "Conjunto de conocimientos, prácticas y valores (individuales y colectivos), que determinan disposiciones y formas de hacer las cosas y que promueven, en la sociedad, la generación de nuevos conocimientos" (p. 130).
- Naranjo-Valencia & Calderón-Hernández (2018) "Atmósfera multidimensional que incluye valores, supuestos y creencias compartidas por los miembros de una organización que la hacen propensa a explorar nuevas oportunidades y nuevo conocimiento y generar innovación, con el fin de responder a las demandas del mercado" (p. 15).

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores citados.

Las características de una cultura de innovación están relacionadas con la libertad, la flexibilidad en la estructura y en los procesos, la disposición de asumir riesgos, la tolerancia, la comunicación abierta, un liderazgo que motiva y estimula la creatividad, la generación de ideas, la experimentación y el trabajo colaborativo, y que asume el fracaso como una oportunidad de aprendizaje (Cornejo Cañamares & Muñoz Ruiz, 2009; Hartmann, 2006; Barrios & Adam, 2010; Johansson Alm & Jonsson, 2014; Naranjo-Valencia & Calderón-Hernández, 2015; Felizzola Cruz & Anzola Morales, 2017). A partir de los autores antes citados podríamos concluir que la cultura de innovación es aquella que promueve valores y prácticas como la creatividad, la libertad de pensamiento, apertura y flexibilidad, entre otros, en busca de la implementación de ideas y cambios que mejoren los productos y procesos de la organización, con el fin de responder a las demandas del mercado.

Uno de los modelos que han servido de base para los diversos trabajos que se han realizado sobre la cultura de innovación, es el propuesto por Martins & Terblanche (2003), quienes analizaron los determinantes de la

cultura organizacional que influyen en la creatividad y la innovación. Su modelo consta de los siguientes cinco elementos:

1. **La estrategia**, caracterizada por el entendimiento y apropiación individual de la misión y visión, así como de las metas y objetivos;
2. **La estructura**, que refleja los valores organizacionales, tales como la flexibilidad, libertad, trabajo colaborativo, celeridad en la toma de decisiones, empoderamiento, trabajo en equipo, con el fin de facilitar la innovación;
3. **Mecanismos de soporte**, tales como recompensas e incentivos, uso de TIC en los procesos, y prácticas de gestión humana que pueden reforzar la creatividad e innovación;
4. **Comportamientos que promuevan la innovación**, como la gestión del error, el estímulo a la generación de nuevas ideas, evaluación justa de ideas, apoyo a la curiosidad, toma de riesgos, experimentación, control reducido, estímulo a la competencia, una actitud positiva frente al cambio, tolerancia y manejo de conflictos, y confrontación constructiva; y
5. **Comunicación abierta, transparente**, basada en la confianza, donde se promueve la idea de que estar en desacuerdo es aceptable.

La Tabla 3 presenta un resumen de las propuestas hechas por otros autores, con respecto a los elementos de la cultura organizacional, que determinan una cultura de innovación:

Tabla 3

Resumen de elementos determinantes de la cultura de innovación

Autor(es)	Componentes de la cultura de innovación
O’Cass y Ngo (2007)	Estímulo a la creatividad, ser receptivo a nuevas ideas, toma de decisiones descentralizada y comunicación abierta
Dobni (2008)	Intención de innovar, infraestructura que soporte la innovación, orientación al mercado y un ambiente propicio para la innovación.
McLaughlin, Bessant y Smart (2008)	Valores: crecimiento/desarrollo, confianza externa, libertad/latitud, actitud al riesgo, confianza interna. Instrumentos: objetivos claros, infraestructura, perspectiva externa, constitución de equipos.

Tidd y Bessant (2009)	Libertad/tolerancia, orientación al riesgo, crecimiento/desarrollo, confianza interna y externa, perspectiva externa, objetivos claros, infraestructura de trabajo en equipo.
Asmawi y Mohan (2011)	Trabajo en equipo e intercambio de conocimiento, delegación y reconocimiento, I & D, toma de riesgos, orientación al cliente, estructura de red social.
Brettel y Cleven (2011)	Orientación hacia la innovación y el conocimiento tecnológico, disposición de tomar riesgos y orientación al mercado.
Sharifirad y Ataei (2012)	Propensión a la innovación, ciudadanía organizacional, aprendizaje organizacional, creatividad y empoderamiento, orientación al mercado, orientación al valor, y contexto de implementación.
Rao y Weintraub (2013)	Valores, comportamientos, clima, recursos, procesos y percepción del éxito.
Morales y León (2013)	Liderazgo, cuestionar, entorno y recursos para innovar, talento y motivación, experimentar y correr riesgos, diversidad de pensamiento y colaboración.
Saunila y Ukko (2013)	Prácticas de liderazgo, habilidades/innovación en los empleados, herramientas/procesos para la gestión de ideas, cultura de apoyo, fuentes externas de información, desarrollo de conocimiento individual, bienestar de los empleados, vinculación con objetivos estratégicos
Steiber y Alänge (2013)	Líderes, estructuras, incentivos, aprendizaje continuo, orientación al cambio.
Johansson y Jonsson (2014)	Preparación para la innovación, creatividad y aprendizaje, liderazgo y emprendimiento, orientación al mercado, motivación y relaciones.
Bader, Vanbrabant y Enkel (2014)	Orientación al mercado, aprendizaje organizacional, apertura a nuevas soluciones, tecnología, mercados, toma de riesgos, y tolerancia al fracaso.
Duygulu et al. (2015)	Intercambio de conocimiento y comunicación abierta, aprendizaje y desarrollo social, redes y cooperación externa, asignación de tiempo libre, tolerancia a los errores, sistemas de recompensas e incentivos, manejo de las diferencias, trabajo en equipo.
Bakovié, Kaurié y Perry (2016)	Autonomía/libertad, canibalismo, proactividad, asunción de riesgos.

Fuente: Elaboración propia basado en Naranjo-Valencia & Calderón-Hernández (2018), Danks (2015) y Johansson Alm & Jonsson (2014).

Propuestas para el desarrollo de una cultura de innovación

Los anteriores estudios han servido como insumo para algunos trabajos empíricos que han analizado los fenómenos culturales en las organizaciones y la manera en que estos pueden alinearse para generar condiciones que favorezcan la innovación en los procesos empresariales y en el comportamiento de los colaboradores.

Entre las investigaciones recientes sobre este tema se encuentra la propuesta de transformación cultural realizada por Naranjo-Valencia & Calderón-Hernández (2015), que buscaba el desarrollo de una cultura de innovación en la empresa Sumicol, de la organización Corona. El estudio de enfoque cualitativo incluyó un diagnóstico de la cultura actual y su relación con la innovación, el tipo de cultura meta o deseada por la organización, y a partir del análisis de esta información, se propusieron los rasgos culturales que debían continuar, modificar o integrar en la cultura deseada, así como las estrategias de intervención para cerrar las brechas encontradas.

Posteriormente, los mismos autores propusieron el modelo de cultura para la innovación (Naranjo-Valencia & Calderón-Hernández, 2018), que además de los rasgos culturales y sus determinantes, toma en cuenta las competencias gerenciales y las capacidades organizacionales que son requeridas para formar dichos rasgos y lograr un comportamiento innovador en la organización. Los componentes del modelo se describen en la Tabla 4.

Tabla 4

Modelo de cultura para la innovación de Naranjo y Calderón

Elemento	Descripción
Determinantes de cultura	Son los factores que determinan o moldean la cultura organizacional: la estrategia, la estructura, el liderazgo, las métricas y recompensas, y el ambiente.

Rasgos culturales para la innovación	Se refieren al contenido de la cultura, es decir, las características básicas valoradas por la organización. Se proponen nueve rasgos: libertad, toma de riesgos, compromiso y confianza, flexibilidad mental, confrontación, aceptación de la diversidad, curiosidad, asociación y respeto.
Competencias de gestión organizacional	Son las decisiones que toma la gerencia de nivel superior, que impactan toda la operación de la organización. El modelo propone siete competencias gerenciales asociadas con la innovación: la comunicación, el trabajo en equipo, la tolerancia al error, la gestión de conflictos, la toma de decisiones, la simplicidad y agilidad, y la priorización.
Capacidades organizacionales	Son las formas distintivas en las que la empresa combina recursos, políticas, rutinas y procesos para generar resultados. Se proponen siete capacidades organizacionales para la innovación: ambidestreza, orientación al cliente y al mercado, velocidad, relaciones, ejecución, adaptabilidad y orientación emprendedora.
Roles de comportamiento	Estos roles están ligados a las diferentes etapas del proceso de innovación, entendido como las acciones individuales dirigidas a generar, introducir y aplicar beneficios novedosos en algún nivel organizacional. El modelo propone tres etapas: en la primera se tiene el rol de inventor o generador de nuevas ideas, en la segunda se tiene el rol de campeón de producto, y en la tercera, el rol de implementador.

Fuente: Elaboración propia a partir de Naranjo-Valencia & Calderón-Hernández (2018)

Otro de los trabajos encontrados es el de Felizzola Cruz & Anzola Morales (2017), titulado "Propuesta de un modelo de cultura organizacional para la innovación", a través del cual sugieren que la cultura de innovación aumenta la eficiencia interna de la organización, mejora la satisfacción del cliente, la rapidez para adaptarse a las necesidades del mercado, la imagen corporativa y sus productos, aumenta la participación en el mercado, la rentabilidad y productividad, y por último, mejora el desempeño general de la empresa.

El modelo anterior surge a partir de un estudio de caso de una empresa del sector de la ingeniería en Colombia, e identifica las brechas

existentes de la cultura organizacional actual en cada uno de los cinco componentes definidos: la estrategia, estructura, mecanismos de apoyo, liderazgo y comunicación, y añade la creatividad y los rasgos personales, que son claves para la innovación, con el fin de proponer estrategias para su intervención. La propuesta de enfoque cuantitativo incluye una escala de clasificación de la cultura organizacional según el promedio obtenido: de 1.0 a 2.7, se considera una cultura conservadora; de 2.8 a 3.7, cultura en transición, y de 3.8 en adelante, se considera como una cultura organizacional para la innovación.

El modelo de cultura organizacional innovadora en caficultores del departamento del Cesar, Colombia, propuesto por Pertuz-Peralta & Bismarck Pérez-Orozco (2016), es otro estudio de caso y se construyó a partir de cinco componentes que se retroalimentan entre sí, y que están en armonía con los modelos anteriormente expuestos: la articulación de la innovación y la Responsabilidad Social Empresarial a la estrategia competitiva, desarrollo de competencias de innovación en el personal, retroalimentación con los clientes, planificación y documentación de las estrategias de innovación, y seguimiento a las estrategias y a las acciones planeadas. Estos componentes se integran a través de la adopción de la cultura de cambio y la interacción con el ambiente externo, lo que exige combinar “cualidades personales, recursos organizacionales y elementos provenientes de la interacción con el entorno de la empresa” (Pertuz-Peralta & Bismarck Pérez-Orozco, 2016, p. 126). Es conveniente señalar que esta investigación también incluyó el modelo de gestión de la innovación de la Fundación COTEC (Cotec, 2010), que se compone de cinco elementos u objetivos: focalizar, capacitar, implementar, vigilar y aprendizaje.

Para terminar con este recorrido consideramos pertinente citar la investigación de Viltard & Acebo (2020), relacionada con el desarrollo de una cultura innovadora en Pequeñas y medianas empresas (Pymes)

argentinas, en la que se resalta el papel del gerente en el establecimiento de una cultura de innovación, al generar confianza, motivar al personal y establecer incentivos, y al transmitir valores culturales en su desempeño diario.

Alvesson & Sveningsson (2008), citados por Viltard & Acebo (2020), sostienen que la cultura puede ser modificada como resultado de acciones deliberadas, y sus resultados pueden verse en el largo plazo, para lo cual se requieren nuevos objetivos, un nuevo conjunto de valores y creencias, y una nueva filosofía gerencial que los transmita. El modelo está compuesto por siete elementos: procesos, equipos y recursos, enfoque en el exterior, ver los problemas como retos, experimentación, retar y entrenar, y premios. El estudio deja ver que las pymes argentinas carecen de los rasgos esenciales que definen una cultura de innovación.

La Tabla 5 muestra un resumen de los modelos usados en cada una de las investigaciones previamente descritas, para lograr avanzar hacia una cultura organizacional de innovación.

Tabla 5
Investigaciones sobre el desarrollo de la cultura de innovación

Autores	Elementos del modelo
Naranjo y Calderón (2015)	La estrategia, la estructura, el liderazgo, las métricas y recompensas, y el ambiente.
Felizzola Cruz & Anzola Morales (2017)	La estrategia, estructura, mecanismos de apoyo, liderazgo y comunicación, creatividad y rasgos personales claves para la innovación.
Pertuz-Peralta & Bismarck Pérez-Orozco (2016)	Articulación de la innovación y la Responsabilidad Social Empresarial a la estrategia competitiva, desarrollo de competencias de innovación en el personal, retroalimentación con los clientes, planificación y documentación de las estrategias de innovación, y seguimiento a las estrategias y a las acciones planeadas.
(Viltard & Acebo, 2020)	Procesos, equipos y recursos, enfoque en el exterior, ver los problemas como retos, experimentación, retar y entrenar, y premios.

Fuente: Elaboración propia basado en los autores citados.

METODOLOGÍA

Diseño de la investigación

La presente investigación es de enfoque cuantitativo que, según Hernández, Fernández, & Baptista (2014), “refleja la necesidad de medir y estimar magnitudes de los fenómenos o problemas de investigación” (p. 5); de diseño no experimental, pues no se manipulan las variables, sino que se observa el fenómeno “en su contexto natural” (p. 152); y transversal, ya que los datos se recolectaron en un solo momento. Su alcance es descriptivo, pues busca que los empleados de la empresa evalúen los determinantes de la cultura organizacional actual y sus manifestaciones en los valores y comportamientos; sin embargo, al final se vinculará la realidad de la empresa con las condiciones ideales de una cultura de innovación, según la revisión de la literatura. El objeto de estudio es la cultura de innovación de una empresa pequeña del sector de alimentos, ubicada en la ciudad de Medellín, Colombia, en la que se mide la presencia o ausencia de ciertos elementos de la cultura organizacional que fomentan la innovación, según la percepción de los empleados.

Población y muestra

La población por estudiar está representada por todos los colaboradores de la empresa que trabajan en la sede principal de Medellín, que en el mes de noviembre de 2020 correspondían a 44. Se pretendía encuestar a toda la población; sin embargo, se obtuvieron 39 respuestas, lo que equivale a un porcentaje de respuesta del 89%. La encuesta se aplicó de manera física en las instalaciones de la empresa.

Instrumentos de recolección de datos

A partir de la revisión de la literatura sobre el desarrollo de una cultura organizacional de innovación, se configuró un cuestionario compuesto por los siguientes elementos: el tipo de cultura actual y el tipo de cultura deseada, los determinantes de cultura, el comportamiento innovador y el emprendimiento interno, según se muestra en la Figura 1.

La primera parte del cuestionario incluye el instrumento OCAI (Organizational Culture Assesment Instrument), propuesto por Cameron & Quinn (2011), conformado por 24 afirmaciones divididas en seis componentes, y cuya intención es determinar el tipo de cultura actual, y el tipo de cultura deseada por los miembros de la organización, siendo este uno de los instrumentos más utilizados en investigaciones relacionadas con la cultura organizacional. La medición de los determinantes de cultura se hizo siguiendo el instrumento propuesto por Felizzola Cruz & Anzola Morales (2017), que evalúa aspectos relacionados con la estrategia, la estructura, la comunicación, el liderazgo, el comportamiento de los miembros de la organización, y los mecanismos de apoyo. Finalmente, con el objeto de evidenciar los valores y rasgos de la cultura de innovación en el comportamiento de los empleados, se evaluaron el comportamiento innovador y el emprendimiento interno, siguiendo la propuesta de Naranjo-Valencia & Calderón-Hernández (2015) en su modelo de transformación cultural.

Para las afirmaciones sobre los determinantes de cultura, el comportamiento innovador y el emprendimiento interno, se utilizó una escala de respuesta de 1 a 5, donde 1= Totalmente en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4= De acuerdo y 5= Totalmente de acuerdo.



Figura 1. Configuración del modelo para la investigación. Elaboración propia.

RESULTADOS

Los datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas fueron tabulados utilizando Excel y PSPP, obteniendo un promedio por cada afirmación y componente, y un valor global que permite determinar el tipo de cultura organizacional y su distancia con respecto a la cultura de innovación. La escala de valoración utilizada para determinar el grado de desarrollo de la cultura de innovación de la empresa se hizo con base en la propuesta por Felizzola Cruz & Anzola Morales (2017), que establece

tres niveles: cultura conservadora, cultura en transición y cultura para la innovación, como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6
Escala de valoración de resultados de la cultura de innovación

Rango	Descripción	Características
1.0 – 2.7	Cultura Conservadora	Caracterizada por el seguimiento estricto de manuales, procedimientos, jerarquías, donde se practica el control estricto y centralizado. El liderazgo es autoritario, los equipos de trabajo se conectan por canales formales, generalmente siguiendo instrucciones de un jefe inmediato.
2.8 – 3.7	Cultura en Transición	La organización realiza ciertas actividades de investigación (estudios de mercado, vigilancia tecnológica, etc.) para tomar decisiones, pero no se considera innovadora. Aunque se presentan relaciones informales, prevalece el control jerárquico. Aunque se generan ideas, no hay claridad acerca del apoyo que la empresa brinda para su implementación.
3.8 – 5.0	Cultura para la Innovación	La empresa reacciona de manera rápida y efectiva a los cambios internos y externos, y puede ser flexible con respecto a los procedimientos y manuales para lograr tales reacciones. Se fomenta el aprendizaje continuo entre los colaboradores, quienes se conectan de manera informal. La innovación es aceptada como parte de los valores corporativos y existen mecanismos para ponerla en marcha. Se fomenta el trabajo creativo y existen incentivos para recompensar el comportamiento innovador.

Fuente: Elaboración propia a partir de Felizzola Cruz & Anzola Morales (2017).

El número total de encuestados fue de 39 empleados, 28.21% mujeres (11), 53.85% hombres (21) y 18.95% dejaron este ítem sin responder (7). La mayoría de empleados (43.59%) es menor de 26 años. El 30.77 % son tecnólogos y el 23.08% son profesionales. El 69.23% hace parte del personal operativo, es decir, no tienen personas a cargo. En cuanto al tiempo que llevan laborando en la empresa, el 46.15% tiene menos de un año, y el 25.64% entre dos y tres años. La caracterización de las variables demográficas y el promedio obtenido en la valoración de los

determinantes de cultura, pueden apreciarse en la /tabla 7.

Tabla 7
Características demográficas de la muestra

Variable	Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Promedio
Sexo	Mujer	11	28.21%	3.71
	Hombre	21	53.85%	3.02
	No responde	7	17.95%	3.17
Edad	Menor de 26 años	17	43.59%	3.55
	Entre 26 y 35 años	15	38.46%	3.12
	Entre 36 y 45 años	5	12.82%	2.58
	Mayor de 45 años	1	2.56%	2.41
	No responde	1	2.56%	4.00
Nivel máximo de estudios alcanzado	Bachiller	5	12.82%	3.02
	Técnico	8	20.51%	3.46
	Tecnólogo	12	30.77%	3.49
	Profesional	9	23.08%	2.78
	Maestría	3	7.69%	3.06
	Ninguno	1	2.56%	3.56
	No responde	1	2.56%	4.00
Tiempo que lleva en la empresa	Menos de 1 año	18	46.15%	3.21
	Entre 2 y 3 años	10	25.64%	3.23
	Entre 4 y 7 años	6	15.38%	3.44
	Entre 8 y 12 años	3	7.69%	2.96
	Más de 12 años	1	2.56%	2.93
	No responde	1	2.56%	4.00
Nivel dentro de la empresa	Sin personas a cargo	27	69.23%	3.31
	Mando medio (supervisor o jefe)	7	17.95%	3.07
	Nivel gerencial	2	5.13%	2.59
	No responde	3	7.69%	3.44

Fuente: Medición realizada.

Al clasificar los resultados por sexo, encontramos que las mujeres tienen una mejor percepción de la cultura de innovación en la empresa, lo cual se refleja en el promedio de 3.7, frente a un promedio de 3.0 por parte de los hombres (ver Tabla 7). Además, quienes manifiestan haber

recibido formación en temas de innovación (14 empleados) presentan un mayor promedio (3.35) frente a los que no (3.14). En otras variables encontramos que hay una mejor percepción de la cultura de innovación entre los menores de 26 años (3.55), entre los técnicos (3.46) y los tecnólogos (3.49), y entre el personal operativo (3.31). En contraste, los resultados fueron más bajos en el personal de entre 36 y 45 años (2.58), entre los profesionales (2.78), y entre aquellos que llevan más tiempo en la empresa (2.96) y ocupan el nivel gerencial (2.59).

Tipologías y factores culturales

Para caracterizar el perfil cultural de la empresa se utilizó el instrumento OCAI (Organizational Cultural Assessment Instrument), propuesto por Cameron & Quinn (2011), que permitió a los empleados manifestar su opinión sobre el tipo de cultura organizacional actual y el tipo de cultura organizacional que desean para el futuro.

Al indagar por la cultura organizacional actual, los resultados muestran que predomina la cultura de tipo jerárquica, con un promedio de 29.89 puntos sobre 100, seguida de la cultura de clan con 25.03 puntos. En último lugar encontramos la cultura *adhocrática* con 20.24, siendo esta la que mejor promueve la innovación en las organizaciones.

En cuanto a la cultura deseada, es decir, aquella que los empleados quisieran para la empresa, se encontró que la preferida es la de *clan*, con 27.16 puntos. Llama la atención que siendo que la cultura *jerárquica* (26.07) es la que menos promueve la innovación, haya sido preferida por encima de la *adhocrática* (23.84). La Tabla 8 resume los resultados del perfil cultural actual y deseado, y describe las características principales de cada tipo de cultura según Cameron & Quinn (2011).

Tabla 8
Perfil cultural

Tipo de Cultura	Actual	Deseada	Características
Cultura de Clan	25.03	27.16	Colaboración, trabajo en equipo, empoderamiento, participación, compromiso. Es como una familia.
Cultura Adhocrática	20.24	23.84	Creación, innovación, iniciativa, emprendimiento, creatividad, se asumen riesgos, adaptabilidad, flexibilidad.
Cultura de Mercado	24.81	22.88	Enfocada en el ambiente externo, busca generar competitividad, productividad, resultados, rentabilidad,
Cultura Jerárquica	29.89	26.07	Control, burocracia, reglas, especialización, estabilidad, eficiencia, formalización, coordinación.

Fuente: Resultados de la medición realizada. Elaboración propia.

La Figura 2 presenta los resultados del perfil cultural y permite apreciar el deseo de los empleados de moverse hacia una cultura organizacional más de tipo clan y adhocrática, que promueven valores y prácticas relacionados con la innovación y la creatividad.

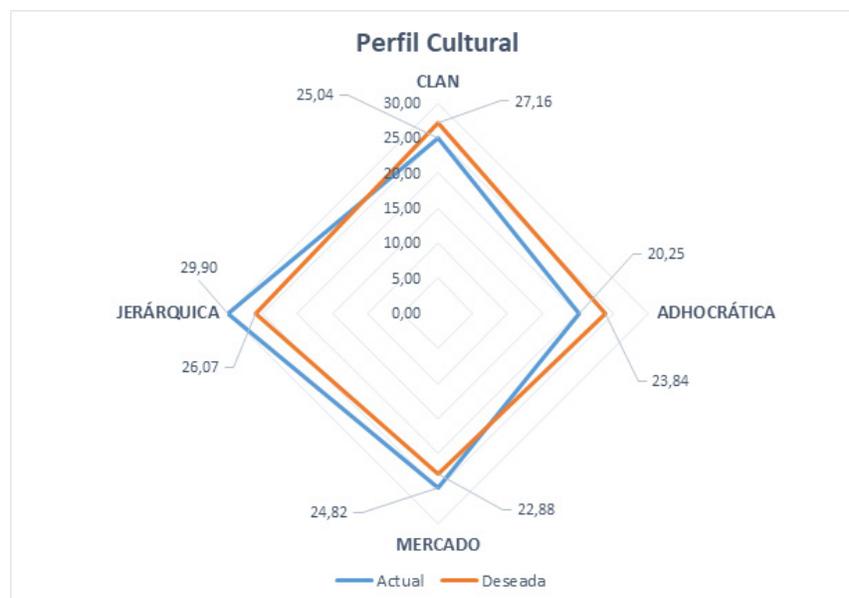


Figura 2. Perfil cultural actual y deseado.

Lo que marca el dominio de la cultura organizacional jerárquica actual, son los factores: "gestión de empleados" (33.9 puntos), basada en la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones; y el "liderazgo organizacional" (33.2 puntos), enfocado en la coordinación, organización y eficiencia. Los factores dominantes de la cultura de clan, que es la cultura organizacional deseada, son las "características organizacionales" (32.44 puntos), que describen a la empresa como una familia donde sus miembros comparten mucho entre ellos, y los "criterios de éxito" (29.74 puntos), que son definidos con base en el desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por las personas. Los resultados de los factores dominantes en la cultura actual y la cultura deseada pueden apreciarse en la Tabla 9.

Tabla 9
Factores culturales dominantes

Factores culturales	Cultura Actual Jerárquica	Cultura Deseada - Clan
Características Organizacionales	25.26	32.44
Liderazgo Organizacional	33.08	21.79
Gestión de Empleados	33.59	26.41
Cohesión Organizacional	28.67	27.18
Énfasis Estratégico	31.03	25.38
Criterios de Éxito	27.76	29.74

Fuente: Resultados de la medición realizada. Elaboración propia.

Comportamiento innovador

La medición del "comportamiento innovador" se realizó a través de ocho afirmaciones relacionadas con las tres etapas del proceso de innovación: generación, promoción e implementación de ideas. Los resultados pueden verse en la Tabla 10.

El 84.6% de los encuestados está de acuerdo en que promueven y defienden las nuevas ideas generadas por otros miembros de la organización, obteniendo esta afirmación el promedio más alto (4.1), en contraste con el desarrollo de planes y programas adecuados para implantar nuevas ideas, donde solo el 46.2% está de acuerdo, siendo esta afirmación la que consiguió el promedio más bajo (3.2). El 56.4% de los encuestados está de acuerdo en que es innovador, sin embargo, hay un 23.1% que no está seguro, y un 17.9% que no se consideran innovadores. En general, el promedio obtenido en el comportamiento innovador es de 3.6, siendo este resultado propio de una cultura en transición, según la escala antes definida (ver Tabla 10).

Tabla 10

Resultados de la variable comportamiento innovador

Etapa	#	Afirmación	Promedio	Prom. Etapa
Generación de Ideas	1	Busco cómo mejorar los procesos, tecnología, productos, servicios o relaciones de trabajo existentes	3.8	3.7
	2	Propongo ideas creativas	3.5	
	3	Pruebo las nuevas ideas, tratando de evaluarlas	3.7	
Promoción de ideas	4	Promuevo y defiendo las nuevas ideas de otros	4.1	4.0
	5	Trato de persuadir a los demás de la importancia de una nueva idea o solución	3.8	
Implementación de ideas	6	Trato de encontrar los fondos necesarios para poner en marcha nuevas ideas	3.3	3.3
	7	Desarrollo planes y programas adecuados para implantar las nuevas ideas	3.2	
	8	En general, soy innovador	3.5	
Promedio			3.6	

Fuente: Elaboración propia a partir de la medición realizada.

Emprendimiento interno

El intraemprendimiento o “emprendimiento interno” es una de las manifestaciones de la cultura de innovación en la organización. Este componente se evaluó a través de nueve afirmaciones relacionadas con algunas de las dimensiones del emprendimiento: *capacidad innovadora, proactividad y mentalidad de riesgo*. Los resultados se muestran en la Tabla 11.

Una de las características de las organizaciones innovadoras es la creación de nuevos productos y procesos o la mejora sustancial de los productos y procesos actuales. El 84.6% de los empleados está de acuerdo en que los cambios introducidos en los productos de la empresa en los últimos tres años, han sido muy importantes, siendo esta la afirmación mejor valorada, con un promedio de 4.2. Ante la afirmación “Se desarrollan proyectos de inversión de alto riesgo con expectativas de alta rentabilidad”, el 33.4% dice no estar de acuerdo, el 41% no está seguro, y solo el 25.7% está de acuerdo. Esta afirmación obtuvo la valoración más baja con un promedio de 2.8, propio de una cultura organizacional conservadora o tradicional. A nivel global, el emprendimiento interno obtuvo un promedio de 3.3, resultado que se ubica dentro de una cultura en transición.

Tabla 11
Resultados del emprendimiento interno

Dimensión	#	Afirmación	Promedio	Promedio dimensión
Capacidad innovadora	9	La dirección potencia mucho la investigación y desarrollo de nuevos productos y tecnologías	3.0	3.7
	10	La empresa ha introducido nuevas líneas de productos en los últimos tres años	4.2	
	11	Los cambios introducidos en los últimos tres años en los productos han sido muy importantes	3.9	

Proactividad	12	Se trata de ser los primeros del sector en introducir nuevos productos o tecnologías	3.1	
	13	Se emprenden acciones que posteriormente adoptan los competidores	3.2	3.2
	14	Se adoptan medidas agresivas contra la competencia (más que una postura de vivir y dejar vivir)	3.2	
Mentalidad de riesgo	15	Se desarrollan proyectos de inversión de alto riesgo con expectativas de alta rentabilidad	2.8	
	16	Se adoptan posturas audaces para aumentar la probabilidad de explotar nuevas oportunidades	3.2	3.1
	17	Debido al entorno, se adoptan una variedad de decisiones valientes para conseguir los objetivos	3.2	
Promedio			3.3	

Fuente: Elaboración propia a partir de la medición realizada.

Determinantes de cultura

Los “determinantes de cultura” fueron evaluados a través del instrumento propuesto por Felizzola Cruz & Anzola Morales (2017), conformado por 27 afirmaciones divididas en seis componentes: *la estrategia, la estructura, la comunicación, el liderazgo, el comportamiento de la organización y los mecanismos de apoyo*. Los resultados generales y el significado de cada componente se muestran en la Tabla 12.

Tabla 12

Resultados globales determinantes de cultura

Resultados por componente	Promedio	Relación del componente con la cultura de innovación
Estrategia	3.4	La innovación se encuentra dentro de la filosofía y las políticas corporativas, claramente identificada por todos sus miembros.
Estructura	3.2	Las áreas, procedimientos, funciones y responsabilidades están claramente definidos para permitir la gestión de la innovación.
Comunicación	3.2	Uso continuo de herramientas y canales para comunicar la filosofía de innovación a la empresa.

Liderazgo	3.8	Crea un ambiente y clima organizacional donde los colaboradores aplican el pensamiento innovador para resolver problemas y generar constantemente nuevas ideas.
Comportamiento de la organización	3.5	Los miembros se sienten libres para decidir la manera de abordar sus tareas, así como para proponer alternativas de mejora.
Mecanismos de apoyo	2.5	Existen programas, áreas y proyectos para estimular y premiar la generación de nuevas ideas que fomenten la innovación.
Promedio	3.2	

Fuente: Elaboración propia a partir de la medición realizada.

El promedio global obtenido es de 3.2, lo que significa que la cultura organizacional de la empresa está en una etapa de transición hacia la innovación. El componente con el mejor resultado es el *liderazgo* (3.8), seguido del *comportamiento de los miembros de la organización* (3.5). El componente "mecanismos de apoyo" obtuvo el promedio más bajo (2.5), lo que implica que la percepción de estímulos para la innovación es escasa.

La pregunta que obtuvo el promedio más alto (3.9) es la relacionada con el liderazgo de la organización. El 77% de los encuestados está de acuerdo en que los líderes de la empresa están claramente identificados, el 12.80% no está seguro, y el 10.3% no está de acuerdo. La pregunta con respecto a la participación en la toma de decisiones presenta la mayor dispersión, con una desviación estándar de 1.26. Le sigue la pregunta relacionada con la formación en innovación, con una desviación estándar de 1.25. Las preguntas del componente "mecanismos de apoyo" son las que presentan los resultados más bajos. Al preguntar si existen incentivos para presentar nuevas ideas, el 59% no está de acuerdo, el 30.8% no está seguro, y solo el 10.3% está de acuerdo. De manera similar, el 61.5% no está de acuerdo en que la empresa ofrezca formación y aprendizaje sobre innovación, el 20.5% no está seguro, y solo el 20% está de acuerdo. La

Tabla 13 presenta los resultados más altos y los más bajos obtenidos en los determinantes de cultura.

Tabla 13

Determinantes de cultura con los resultados más altos y más bajos.

No	Afirmación	1	2	3	4	5	Me	Md	Mo	DS	
RESULTADOS MÁS ALTOS	33	Los líderes de la empresa están claramente identificados	2.60%	7.70%	12.80%	46.20%	30.80%	3.9	4	4	1.00
	27	Los equipos de trabajo son heterogéneos	0.00%	7.70%	33.30%	28.20%	30.80%	3.8	4	3	0.97
	34	El estilo de liderazgo muestra que es posible aprender de los errores	2.60%	7.70%	28.20%	33.30%	28.20%	3.8	4	4	1.04
	32	Los líderes promueven el diálogo y motivan el mejoramiento	2.60%	5.10%	33.30%	35.90%	23.10%	3.7	4	4	0.97
	35	El liderazgo de la empresa se atreve a asumir riesgos	2.60%	7.70%	30.80%	35.90%	23.10%	3.7	4	4	1.00
RESULTADOS MÁS BAJOS	43	Existe equipo de trabajo con conocimiento para actividades de innovación	15.40%	30.80%	25.60%	20.50%	7.70%	2.7	3	2	1.19
	42	Hay recursos para desarrollar nuevas ideas	17.90%	30.80%	25.60%	25.60%	0.00%	2.6	3	2	1.07
	41	Existen mecanismos para evaluar nuevas ideas	12.80%	41.00%	28.20%	15.40%	2.60%	2.5	2	2	1.00
	40	Existen incentivos para presentar nuevas ideas	15.40%	43.60%	30.80%	7.70%	2.60%	2.4	2	2	0.94
	44	La empresa ofrece formación y aprendizaje sobre innovación	25.60%	35.90%	20.50%	7.70%	10.30%	2.4	2	2	1.25

Fuente: Elaboración propia a partir de la medición realizada.

Cierre de brechas

Los resultados de los determinantes de cultura se contrastan con lo que se espera de una cultura meta que promueva la innovación (promedio mayor o igual a 3.8), identificando las brechas existentes y los esfuerzos requeridos para reducirlas o eliminarlas. Se proponen tres tipos de esfuerzo, partiendo del modelo propuesto por Felizzola Cruz & Anzola Morales (2017), y considerando el promedio obtenido: a) adquirir, que implica una rápida y decidida intervención del componente para mejorar

su resultado, b) consolidar, escenario en el cual el componente es sólido, por lo que es apropiado aprovechar su potencial para impulsar la cultura de innovación, y c) mantener, lo que significa dejar el componente como se encuentra o realizar acciones para mantener su estado. La mayoría de los resultados se clasifican dentro de la cultura en transición, aunque hay algunos elementos como los del componente "mecanismos de apoyo", que se clasifican dentro de la cultura conservadora, y el componente de liderazgo, que se ubica en el límite inicial de la cultura de innovación. La Tabla 14 presenta el promedio obtenido en cada afirmación y componente, el tipo de cultura en el cual se clasifica y el esfuerzo que se sugiere realizar.

Tabla 14

Determinantes de cultura: brechas y esfuerzos para mitigarlas

#	Afirmación por Componente	Promedio	Tipo de Cultura	Esfuerzo
	ESTRATEGIA	3.4	Transición	-
18	La misión y visión muestran que la innovación contribuye al logro de los objetivos	3.28	Transición	Adquirir
19	Existe una política de innovación conocida y aprobada	3.23	Transición	Adquirir
20	La innovación se incluye en la planeación estratégica, existen indicadores de innovación	3.38	Transición	Adquirir
21	La estrategia involucra las necesidades de los clientes	3.64	Transición	Adquirir
	ESTRUCTURA	3.2	Transición	-
22	La empresa cuenta con instalaciones y ayudas para la innovación	2.67	Conservadora	Adquirir
23	Existe un área que lidera los procesos de innovación	3.05	Transición	Adquirir
24	Los equipos de trabajo son cooperativos y autónomos, las ideas pueden ser fácilmente manifestadas	3.18	Transición	Adquirir
25	Los miembros de la organización conocen las actividades realizadas por otros	3.31	Transición	Adquirir
26	Las decisiones se toman de manera participativa	3.21	Transición	Adquirir
27	Los equipos de trabajo son heterogéneos	3.82 ↑	Innovadora	Consolidar
	COMUNICACIÓN	3.2	Transición	-
28	Existe una comunicación abierta entre las áreas o departamentos	3.56	Transición	Adquirir
29	Existen redes de colaboración externa para la Investigación y el desarrollo	3.03	Transición	Adquirir
30	Los resultados se comunican, tanto cuando tienen éxito como cuando fallan	3.08	Transición	Adquirir
31	Las áreas se apoyan entre ellas sin recibir órdenes formales	3.31	Transición	Adquirir

	LIDERAZGO	3.8	Innovadora	-
32	Los líderes promueven el diálogo y motivan el mejoramiento	3.72 ↑	Transición	Consolidar
33	Los líderes de la empresa están claramente identificados	3.95 ↑	Innovadora	Consolidar
34	El estilo de liderazgo muestra que es posible aprender de los errores	3.77 ↑	Transición	Consolidar
35	El liderazgo de la empresa se atreve a asumir riesgos	3.69 ↑	Transición	Adquirir
	COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN	3.5	Transición	-
36	Hay libertad para proponer nuevas ideas	3.26	Transición	Adquirir
37	Los colaboradores se comunican con personas de diferentes áreas o departamentos	3.46	Transición	Adquirir
38	Ante el cambio, la gente responde sin órdenes directas de su supervisor	3.69	Transición	Adquirir
39	Los colaboradores se atreven a experimentar para mejorar sus actividades	3.59	Transición	Adquirir
	MECANISMOS DE APOYO	2.5	Conservadora	
40	Existen incentivos para presentar nuevas ideas	2.38 ↓	Conservadora	Adquirir
41	Existen mecanismos para evaluar nuevas ideas	2.54 ↓	Conservadora	Adquirir
42	Hay recursos para desarrollar nuevas ideas	2.59 ↓	Conservadora	Adquirir
43	Existe equipo de trabajo con conocimiento para actividades de innovación	2.74 ↓	Conservadora	Adquirir
44	La empresa ofrece formación y aprendizaje sobre innovación	2.41 ↓	Conservadora	Adquirir
	PROMEDIO GENERAL	3.2	Transición	

Fuente: Elaboración propia a partir de la medición realizada.

A partir de los datos mostrados en la Tabla 14, se sugiere que la empresa clasifique cada una de las afirmaciones según el promedio obtenido, con el fin de determinar el momento de su intervención (corto, mediano o largo plazo), y despliegue un plan de cierre de brechas, según su nivel de prioridad, el tiempo y los recursos disponibles, teniendo presente que el cambio en la cultura organizacional es un proceso cuyos resultados podrán apreciarse plenamente en el largo plazo.

CONCLUSIONES

Esta investigación pretendía aplicar un modelo de evaluación de la cultura organizacional, para iniciar el proceso de transformación, hacia

una cultura organizacional innovadora, en una empresa del sector de alimentos de la ciudad de Medellín. Con este fin en mente se hizo una revisión de la literatura sobre los modelos de transformación cultural, y se configuró un instrumento para evaluar sus diferentes componentes, desde el punto de vista de los empleados. El instrumento aplicado permitió evaluar la cultura organizacional actual y la cultura deseada, así como el comportamiento innovador, el emprendimiento interno y los determinantes de cultura, llegando a las siguientes conclusiones:

- Se encontró que la cultura organizacional dominante es de tipo jerárquica, centrada en el control y las reglas, lo cual se constituye en una barrera para la innovación.
- La cultura deseada por los empleados es la de clan, que se asemeja a una familia, cuyo énfasis está en la colaboración, el empoderamiento y el trabajo en equipo.
- El tipo de cultura adhocrática es la que mejor promueve la innovación, ya que fomenta la iniciativa, el emprendimiento, la creatividad, el riesgo, la capacidad de adaptación, entre otras, por lo que se sugiere incorporar estos elementos en la cultura organizacional.
- El componente de *liderazgo* es el generador de cultura que más está aportando a la cultura de innovación, según la opinión de los empleados. Esto implica que los líderes promueven el diálogo, permiten aprender de los errores y se atreven a asumir riesgos.
- El componente que menos aporta a la cultura de innovación es el de "mecanismos de apoyo", compuesto por programas, áreas y proyectos para estimular y premiar la generación de nuevas ideas que fomenten la innovación. Es prioritario atender este generador de cultura, y establecer incentivos para las nuevas ideas, mecanismos para su evaluación y recursos para implementarlas. En este mismo sentido es necesario formar al personal en temas relacionados con la innovación.
- En cuanto al comportamiento innovador, la empresa es más fuerte

en la etapa de promoción de ideas (4.0) y débil en la implementación de ideas (3.3), lo que se explica por la inexistencia o desconocimiento por parte de los empleados, de los mecanismos de apoyo que promuevan la ejecución de las ideas.

- En cuanto al emprendimiento interno se evidencia que existe capacidad innovadora (3.7). pues la empresa ha introducido cambios y nuevos productos en los últimos años. La proactividad se presenta en menor grado, con un promedio de 3.2, y la mentalidad de riesgo es escasa (3.1), lo que contradice el resultado del componente de liderazgo que sugiere la asunción de riesgos por parte de los líderes.
- La cultura de innovación en la empresa se encuentra en etapa de transición, con un promedio de 3.2. Es necesario un mayor compromiso con la innovación, que se evidencie en la planeación estratégica (misión, visión, valores, objetivos), en equipos de trabajo autónomos con participación en la toma de decisiones, con una comunicación fluida, mayor libertad para proponer ideas e incentivos para quienes las propongan y las ejecuten.
- Se sugiere dar prioridad a aquellos determinantes y elementos que están más alejados de la cultura de innovación, con el fin de avanzar en un plan de mejoramiento que logre disminuir las brechas existentes.

Esta investigación ofrece un modelo que puede ser usado en otras organizaciones, con el fin de iniciar el proceso de transición hacia una cultura de innovación, aplicando para ello el instrumento de evaluación y la metodología propuesta. Estudios posteriores podrían establecer el grado en que cada uno de los determinantes de cultura aporta al desarrollo de la cultura de innovación, y los pasos por seguir para la implementación del modelo de transformación cultural.

Nuestros más sinceros agradecimientos a la empresa por abrirnos sus puertas y permitirnos llevar a cabo esta investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- Barrios, G. R., & Adam, M. R. (2010). Hacia una cultura innovadora en las empresas. *Puente*, 4(2), 65–75. <https://doi.org/10.18566/puente.v4n2.a08>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture based on the CVP*. (3rd ed., v.1). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cornejo Cañamares, M., & Muñoz Ruiz, E. (2009). Percepción de la innovación-cultura de la innovación y capacidad innovadora. *Pensamiento Iberoamericano*, 5(2), 121–147.
- Cotec. (2010). *La innovación en sentido amplio: un modelo empresarial. Análisis conceptual y empírico*.
- DANE. (2019). *Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica Industria Manufacturera - EDIT IX*. Retrieved from https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/edit/boletin_EDIT_manufacturera_2017_2018.pdf
- Danks, S. (2015). *Measuring culture of innovation: A validation study of the Innovation Quotient Instrument*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Dobni, C. B. (2008). *Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture*

construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539–559. <https://doi.org/10.1108/14601060810911156>

Fagerberg, J., Martin, B. R., & Andersen, E. S. (2013). *Innovation studies: Evolution and future challenges*. Retrieved from [https://books.google.com/books?id=I29pAgAAQBAJ&lpg=PP1&ots=RvwfMErH_s&dq=innovation evolution and development&lr&pg=PR4#v=onepage&q=innovation evolution and development&f=false](https://books.google.com/books?id=I29pAgAAQBAJ&lpg=PP1&ots=RvwfMErH_s&dq=innovation+evolution+and+development&lr&pg=PR4#v=onepage&q=innovation+evolution+and+development&f=false)

Felizzola Cruz, Y. M., & Anzola Morales, O. L. (2017). Proposal of an organizational culture model for innovation. *Cuadernos de Administración*, 33(59), 20. <https://doi.org/10.25100/cdea.v33i59.4477>

Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction Innovation*, 6(3), 159–172. <https://doi.org/10.1108/14714170610710712>

Henderson, T. (2017). Why innovation is crucial to your organization's long-term success. Retrieved May 25, 2019, from Forbes.com website: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/05/08/why-innovation-is-crucial-to-your-organizations-long-term-success/#4e98ef073098>

Johansson Alm, C. J., & Jonsson, E. (2014). *Innovation culture in five dimensions*. Chalmers University of Technology.

Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74. <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>

- Morcillo Ortega, P. (2011). Innovando por naturales, el pase lo dice todo. Retrieved from [https://books.google.com.co/books?id=9Fj3pIPqmzgC&lpg=PP1&dq=inauthor%3A%22Patricio MorcilloOrtega%22&pg=PA179#v=onepage&q=propensos&f=false](https://books.google.com.co/books?id=9Fj3pIPqmzgC&lpg=PP1&dq=inauthor%3A%22Patricio+MorcilloOrtega%22&pg=PA179#v=onepage&q=propensos&f=false)
- Morente, F., Ferràs, X., & Žižlavský, O. (2018). Innovation cultural models: Review and proposal for next steps. *Universidad & Empresa*, 20(4), 53–81. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5433>
- Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 223–236. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005>
- Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernández, G. (2018). Model of culture for innovation. *Intech Open*, 13–34. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5772/57353>
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez, D. J., & Sanz-Valle, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15(2), 63–72. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.07.004>
- OECD/Eurostat. (2018). Oslo Manual 2018. In *Handbook of Innovation Indicators and Measurement*. <https://doi.org/10.1787/9789264304606>

org/10.1787/9789264304604-en

- Pertuz-Peralta, V., & Bismarck Pérez-Orozco, A. (2016). Modelo de cultura organizacional innovadora en caficultores del departamento del Cesar, Colombia Model for innovative organizational culture in coffee growers in Cesar State, Colombia. *Rev. Investig. Desarro. Innov*, 6(2), 117–130. <https://doi.org/10.19053/20278306.3687>
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Coulter, M. (2013). *Fundamentals of management: essentials concepts and applications* (8th ed.). Retrieved from www.mymanagementlab.com
- Rodríguez Garay, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Revista Invenio*, 12(22), 67–92.
- Ruiz, Y. B., & Naranjo, J. C. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(2), 285–307. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67925837006>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. In Jossey-Bass (4th ed.). Retrieved from <https://books.google.com/books?id=DIghIT34jCUC&lpg=PA7&pg=PA23#v=onepage&q&f=false>
- Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). The important of innovation and its crucial role in growth, survival and success of organizations. *Procedia Technology*, 1, 535–538. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2012.02.116>
- Viltard, L. A., & Acebo, M. N. (2020). Developing an innovative culture in Argentinean SME. *Independent Journal of Management & Production*, 11(3), 853. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v11i3.1064>

Wieland Fernandini, J., & Zalvidea Penny, M. (2015). El impacto de la percepción de socialización en la cultura organizacional (Tesis de maestría). Universidad del Pacífico, Lima, Perú. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11354/1468>