

ISSN: 2594-0937

REVISTA ELECTRÓNICA MENSUAL

Debates sobre Innovación

DICIEMBRE
2019

VOLUMEN 3
NÚMERO 1

XVIII Congreso Latino Iberoamericano de Gestión Tecnológica
ALTEC 2019 Medellín



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA
Unidad Xochimilco



MEGI
MAESTRÍA EN ECONOMÍA, GESTIÓN
Y POLÍTICAS DE INNOVACIÓN



LALICS

LATIN AMERICAN NETWORK FOR ECONOMICS OF LEARNING,
INNOVATION AND COMPETENCE BUILDING SYSTEMS

DIAGNÓSTICO DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL ENCAMINADA A LA INNOVACIÓN

Indy Bibiana Bedoya Botero
SENA, Antioquia, Colombia
ibedoyab@sena.edu.co

Susana Crespo Jaramillo
SENA, Antioquia, Colombia
sucrespo@sena.edu.co

Juan Fernando Chavarria Vargas
SENA, Antioquia, Colombia
juan.250601@hotmail.com

Resumen

Existen diversos modelos para diagnosticar y evaluar la cultura organizacional, uno de los más reconocidos es el modelo de Marco de Valores en Competencia (MVC) propuesto por Cameron & Quinn que mide y analiza la cultura desde sus tipologías. En este trabajo se identificó, evaluó y documentó la cultura organizacional de la unidad de I+D+i del Centro de Comercio - SENA basada en dicho modelo, con el propósito de proponer acciones de intervención y fomento en la formación profesional integral desde la línea de Apropiación y Cultura con un enfoque hacia la innovación.

Palabras clave

Cultura organizacional, diagnóstico, gestión, innovación

1 Introducción

La cultura depende de las personas, porque se crea a partir de las interacciones, los valores y los comportamientos de los seres humanos (Uribe, 2011), en este sentido, la (UNESCO, 1982) define la cultura como: “el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Es ella la que hace que los seres humanos sean racionales, críticos y éticamente comprometidos” (p.4).

Teniendo en cuenta lo anterior, como caso específico, la cultura de una organización la conforman los valores y comportamientos característicos de sus miembros, que son esencialmente: la creatividad, la toma de riesgos y el trabajo en equipo (Zhang & Zhou, 2012), razón por la cual “Cada empresa tiene su propia cultura y es importante que esta permita un ambiente de creatividad, innovación y flexibilidad alineada con el logro de sus objetivos” (Castro & Cotes, 2005, p.35), por lo tanto debe ser intervenida mediante iniciativas para que todos los miembros de la organización se apropien de ella, sin embargo antes de intervenir la cultura de una dependencia o área, en primer lugar se debe hacer un diagnóstico de la misma dentro de la organización.

El SENA cuenta con un Sistema de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación, denominado SENNOVA, específicamente el Centro de Comercio Antioquia no cuenta con una

identificación clara de su cultura organizacional encaminada a la innovación, por lo tanto, el propósito de la investigación es hacer por una parte, a partir de una encuesta procesada mediante técnicas de análisis de datos el diagnóstico de la cultura con base en el modelo de Marco de Valores en Competencia de (Cameron & Quinn, 1999) y; por otra, la propuesta de acciones de intervención y fomento para su aplicación en el equipo de trabajo que conforma la unidad a partir de la investigación exploratoria, descriptiva y mixta.

2 Cultura, cultura organizacional y cultura encaminada a la innovación

A continuación, se presentan unos conceptos básicos para la contextualización en el tema de la investigación como: cultura, cultura organizacional y cultura de innovación.

La cultura se considera una característica básica de una sociedad (Marín, 1997), definida por los conocimientos y aptitudes intelectuales, los valores y creencias, las prácticas religiosas y artísticas, y la manera de relacionarse unos con otros, por ello es diferente para cada sociedad (García, 2004) y el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico, por lo tanto la cultura puede “ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias y puede ser cambiada si se entiende la dinámica del proceso de aprendizaje” (Castro & Cotes, 2005, p. 27).

Edgar Schein (1996), un pionero en investigaciones sobre cultura la define como “un patrón de suposiciones básicas que es enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas de adaptación e integración interna”, en ese sentido, la cultura de una sociedad está definida por los valores, hábitos y costumbres transmitidos e impuestos de generación en generación (Chiavenato, 2009) y el conjunto de actividades, comportamientos e ideas creadas que le permite a sus miembros actuar y adaptarse a la comunidad específica (Alcina, 1989).

Teniendo en cuenta lo anterior y entendiendo la cultura no como asunto individual sino como proceso social, las organizaciones también se caracterizan por tener culturas propias que son adoptadas por sus miembros, denominada cultura organizacional o corporativa (Chiavenato, 2009), definida como una construcción social que depende de procesos colectivos y está conformada por las actitudes, experiencias, creencias y valores de una organización, desarrollados por un grupo o grupos específicos (Schein, 1988 citado en Naranjo & Calderón, 2015). Para alcanzarla, las empresas requieren de buena comunicación que permita el intercambio de ideas y promueva la creatividad para llegar a la innovación (Pizarro, Real, & de la Rosa, 2011), además de unos comportamientos por parte de los empleados como la adaptabilidad, el compromiso, el trabajo individual y en equipo (Zhou, 2017), los cuales apoyan el éxito y los buenos resultados de la organización acompañado por uno o varios líderes que tomen decisiones y gestionen proyectos y/o procesos. Esos líderes son los mediadores para alinear el comportamiento de los empleados con la estrategia y son quienes deben fomentar la cultura a la que se desea llegar (The Boston Consulting Group, 2017).

Según Koontz (2007) la cultura corporativa es “el modelo general de conducta, ideas y valores que comparten sus integrantes. La cultura se infiere a partir de lo que dicen las personas, lo que hacen y lo que piensan en un ambiente organizacional” por lo tanto es compartida e influye en el comportamiento de los miembros de la organización, lo que la lleva a ser única y a diferenciarla de otras organizaciones, (Chiavenato, 2009), asimismo está fuertemente asociada con las formas,

características y resultados de trabajo, la conducta de los integrantes de la organización, la claridad en los principios organizacionales y el estilo de liderazgo, de modo que puede ser modificada mediante cambios en los métodos de trabajo, normas, actitudes y pensamientos de sus miembros (Robbins, 2004). Cabe resaltar que la cultura en la organización cumple varias funciones, la principal es guiar los comportamientos hacia las acciones que apuntan al objetivo de la organización (Marín, 1997), del mismo modo permite el control, brinda identidad, estabilidad y crea sentido orientando y formando las actitudes de los empleados (Robbins, 2004).

Según (Cameron & Quinn, 1999) son muchas las variables o elementos que deben tenerse en cuenta para hacer un diagnóstico de la cultura organizacional, debido a la amplitud del concepto y diversidad de atributos y factores que la comprende, por lo tanto sería complejo considerarlos todos en un solo diagnóstico, ya que depende del interés de cada investigador y el instrumento o modelo que use para evaluarlo (Ruiz & Naranjo, 2012). En general los elementos que definen la cultura de una organización son los valores y las normas que permiten la formación y el cambio cultural (Marín, 1997); los comportamientos comunes y creencias que indican a los individuos como percibir el trabajo, las relaciones humanas y el desempeño de los colegas (Schein, 1996); la comunicación acertiva entre los equipos de trabajo (Deal & Kennedy, 1985) y el apoyo al talento humano mediante un sistema de recompensas y el estímulo al riesgo (Serna, 2008), en pocas palabras, diversos autores describen los valores como elemento fundamental de la cultura corporativa porque direccionan el comportamiento diario de los empleados.

Como se mencionó en párrafos anteriores, la cultura que posee una organización le brinda identidad, diferenciándola de las demás, porque en ella se evidencia su forma de llevar a cabo las labores, establecer prioridades y dar importancia a colaboradores (Serna, 2008), así como el fomento de los valores antes mencionados, los cuales permiten que la cultura corporativa se convierta en el impulsor más fuerte de la innovación, apoyando la creación de ideas, la alta tolerancia al riesgo, los incentivos y pensar en el desempeño financiero con la comercialización de las innovaciones (Tellis, Prabhu, & Chandy, 2009). En este orden de ideas, al poseer una cultura organizacional que apoye la innovación, se dice que se cuenta con una “cultura de innovación” dentro de la organización. Esta forma de cultura también depende de las personas por ser un proceso colectivo e interactivo, y se define como “el 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 y la creación de innovaciones” (Cornejo & Muñoz, 2012, p.131).

La cultura de innovación está conformada principalmente por siete elementos (Morales, 2013) que son: liderazgo, cuestionamiento, entorno y recursos para innovar, talento y motivación, experimentación y asumir riesgos, diversidad de pensamiento y colaboración. Cada uno se debe intervenir y fomentar dentro de la organización para llegar a la innovación. El primer elemento es el liderazgo, se refiere al apoyo y guía que brindan los líderes para que las personas realicen las tareas asignadas de la mejor manera y cumplan los objetivos (Fernández, 2005), la clave es orientarse simultáneamente en los resultados, construyendo relaciones humanas que funcionen (Hunter, 1999); el segundo es cuestionamiento para que se analice objetivamente la forma de hacer las cosas en la organización, se estimule la discusión y se generen soluciones que beneficien a los involucrados en el proceso de innovación; el tercer elemento es contar con un entorno y recursos para innovar, un espacio que estimula a pensar diferente y permite el intercambio de información y conocimientos (Morales, 2013); talento y motivación es otro elemento en el cual se reconoce

mediante incentivos, el esfuerzo de las personas que generan y desarrollan ideas (Shelton, 2016); otro elemento es experimentación y asumir riesgos porque la innovación implica riesgos y no se puede tener miedo a los fracasos ni castigar los errores, por el contrario, es válido aplicar el método de prueba y error hasta lograr lo que se desea; la diversidad de pensamiento es el elemento que promueve la interacción de equipos multidisciplinarios, generando alianzas y permitiendo el intercambio de ideas que se puedan convertir en productos comerciales; y, finalmente la colaboración, un elemento que resalta el trabajo en equipo y define que la innovación es un esfuerzo transversal a toda la organización (Shelton, 2016).

A parte de los siete elementos definidos, el elemento central de la cultura de innovación lo conforman las personas, porque son quienes con sus conocimientos y comportamientos solucionan problemas, generan y gestionan ideas y enfrentan riesgos, creando y conservando una cultura encaminada a la innovación (Souto, 2015), además fomentan el trabajo en equipo que generan redes profesionales para desarrollar proyectos.

La cultura de innovación se manifiesta en una organización en la transformación de recursos para crear valor (Jarrar & Smith, 2014), y tiene éxito mientras se rete a los empleados a encontrar mejoras, dar aportes creativos sin miedo a que sean copiados o robados con la posibilidad de recibir incentivos (Castro & García, 2014), tomar riesgos y buscar nuevas formas de hacer las cosas generando ideas para dar soluciones a problemas, compartir responsabilidades (Claver, Llopis, Garcia, & Molina, 1998) y se fomenten valores como el aprendizaje, la curiosidad, el trabajo en equipo, el liderazgo, la creatividad, la autonomía, la adaptación, la comunicación, la colaboración, la confianza y el compromiso (Gutierrez, 2011).

La cultura de innovación comienza cuando se fomenta la creatividad para llegar a la innovación (Martín, Delgado, Navas, & Cruz, 2013) y se generan ideas como primera instancia del proceso de innovación (García, García, & Piñeiro, 2010), el cual se define como la secuencia de actividades para llegar a nuevos o mejorados productos, servicios o procesos, con el objetivo de gestionar un flujo de ideas (Schilling, 2008). Este proceso busca el aprovechamiento de oportunidades y no es rígido, es decir, cada etapa tiene la posibilidad de sufrir cambios de acuerdo con las necesidades de la empresa (Robayo, 2016).

En ese sentido, trabajar en la creatividad le permite a la empresa contar con una cultura organizacional encaminada a la innovación que ayuda a resolver problemas, generar conocimiento, aumentar su capacidad de innovación y reconocer oportunidades que permitan dar inicio a la etapa de generación de ideas para llegar a la innovación (Gálvez & García, 2012).

El trabajo en equipo a parte de generar mayor conocimiento e ideas, brinda nuevas formas de aprendizaje, dejando a un lado la formación individual para pasar a la colectiva, evidenciando el intercambio de experiencias y desarrollo de proyectos, donde la participación de cada integrante enriquece a todo el grupo (Fernández, 2005). Las ideas no se crean ni de desarrollan solas requieren de actores, incentivos y recursos para ser transformadas (Mesa, 2012), igualmente de mecanismos para capturarlas y el compromiso de la dirección en el proceso innovador (Urgal, Quintás, & Toméa, 2011).

Para el estudio de la cultura organizacional, Cameron & Quinn (1999) proponen un modelo que permite medirla y evaluarla desde sus tipologías como se explica a continuación:

3 Modelo cultural de Marco de Valores en Competencia (MVC) de Cameron y Quinn

También conocido como Competing Values Framework (CVF), el modelo propone una metodología para el estudio de la cultura organizacional basada en los valores en competencia (MVC). Describe las características dominantes para cada tipo de cultura y propone dos dimensiones representadas por valores que son: estabilidad versus flexibilidad (hace referencia a si la organización considera más importante el orden y el control (estabilidad) o el dinamismo y la discrecionalidad (flexibilidad)) y diferenciación y rivalidad versus integración y unidad, dos valores contrapuestos que se refiere a la orientación externa o a la orientación interna respectivamente. Estas dimensiones se combinan y adoptan cuatro tipos de cultura: de clan, adhocrática, jerárquica y de mercado (Crespo, 2017), como puede observarse en la Figura 1.

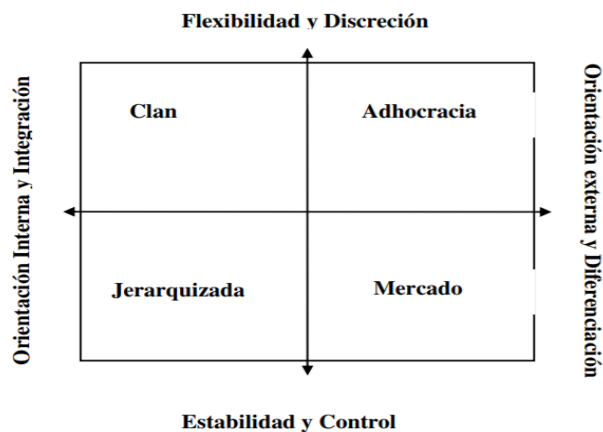


Figura 1 Modelo de valores en competencia
Fuente: Cameron y Quinn (1999)

Según el modelo de marco de valores en competencias los cuatro tipos de culturas se clasifican y definen de la siguiente manera.

- La cultura de clan: Se ubica en la dimensión de flexibilidad con énfasis en la orientación interna. Esta tipología cultural promueve el trabajo en equipo, considera a la organización como una familia, con definición de metas y valores compartidos para lograrlas, pero evitando procedimientos jerárquicos y reglas. Tiene un enfoque en el desarrollo humano, mediante el trabajo en equipo, la participación de los trabajadores y el compromiso, la lealtad y la dedicación de todos los empleados con la organización, donde el papel del líder es un mentor y protector de todos. El líder es percibido como un padre de familia (Cameron & Quinn, 1999).
- La cultura adhocrática: También se ubica en la dimensión de flexibilidad, pero su orientación es externa, es decir se concentra en la interacción flexible con el ambiente externo. Este tipo de cultura se caracteriza por tener un lugar de trabajo creativo, dinámico y emprendedor, donde se presente el cambio permanente y se puedan tener iniciativas, experimentar y asumir riesgos para llegar a la innovación

y ser líderes en el mercado. Los líderes se consideran visionarios e innovadores que asumen riesgos (Cameron & Quinn, 1999).

- La cultura de mercado: Se ubica en la dimensión de estabilidad y control con énfasis externo para lograr mejoras en su productividad y competitividad. Esta cultura busca la eficacia y realización de metas, es decir, su objetivo es la competitividad tanto interna como externa enfocada en los clientes, consumidores, proveedores, sindicatos, organismos reguladores y competidores. Se orienta a los resultados, cada empleado debe cumplir sus objetivos en un tiempo determinado, los líderes son competidores, exigentes y su éxito es ganar en el mercado (Cameron & Quinn, 1999).
- La cultura jerárquica: También se ubica en la dimensión de estabilidad y el control, pero con una orientación interna. Este tipo de cultura busca la formalización de los procesos y el cumplimiento de normas, mediante las reglas estandarizadas, supervisión, trabajos controlados. Los estímulos se otorgan por meritocracia y los líderes actúan como coordinadores. Busca un ambiente estable, donde las tareas y funciones están bajo control porque lo principal son las normas y políticas que se deben cumplir (Cameron & Quinn, 1999).

4 Metodología

La presente investigación se realizó siguiendo las siguientes fases: (i) referenciación de cultura, cultura organizacional, cultura de innovación y el modelo de Cameron y Quinn; (ii) realización de grupo focal para identificar el tipo de cultura al que pertenece SENNOVA (iii) diseño y aplicación de instrumento de medición del nivel de apropiación del tipo de cultura identificada y (iv) propuesta de acciones de intervención y fomento de la cultura de innovación.

En ese sentido la investigación realiza el diagnóstico de la cultura organizacional encaminada a la innovación que hay en SENNOVA Centro de Comercio, partiendo de la identificación de los rasgos culturales presentes en los miembros de esta unidad, teniendo en cuenta las dimensiones del modelo de Marco de Valores en Competencia (MVC) de Cameron & Quinn (1999), sus tipos de cultura, las definiciones dadas en párrafos anteriores y los elementos y características que definen a la cultura de innovación.

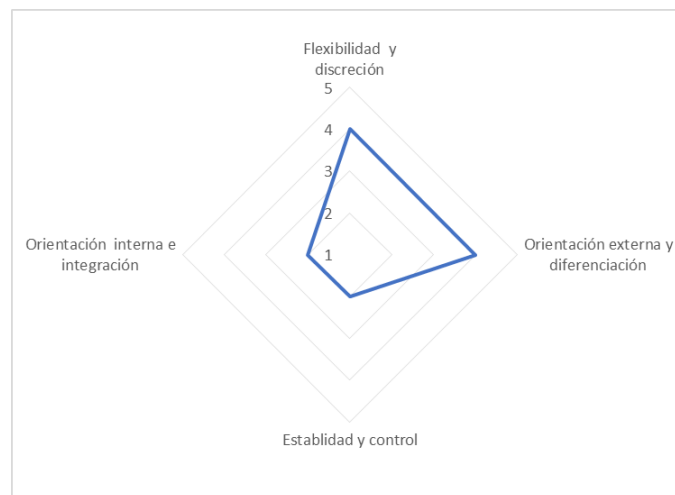
4.1 Caracterización del área de estudio

El SENA, a través del Sistema de investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación (SENNOVA) propende por el fortalecimiento de las capacidades tecnológicas de las empresas y regiones, impactando la capacidad de las mismas en el mejoramiento de sus productos y/o procesos, con la incorporación de nuevas tecnologías o nuevos conocimientos en los procesos propios de las empresas, articulando la investigación para la formación profesional integral y la formación para el trabajo. Para lograr este propósito orienta una línea programática denominada Apropiación y Cultura la cual pretende incrementar la producción académica, creación de eventos de divulgación y participación de investigadores y estudiantes en congresos, simposios, seminarios, conferencias, entre otros, para socializar los resultados de actividades de investigación, innovación y/o desarrollo

tecnológico con el fin de fortalecer y estimular la escritura científica, la documentación de la investigación aplicada y desarrollo experimental en los Centros de Formación garantizando que cada uno de los integrantes de los Grupos de Investigación cuente con producción académica, que al realizarse de manera sistemática logre en el mediano plazo consolidar una cultura de investigación (SENA, 2019).

4.2 Aplicación del instrumento

Se realizó un grupo focal con el personal administrativo y el equipo de investigadores de SENNOVA en el año 2018, el cual está conformado por trece personas. Se indagó sobre los criterios propuestos por Cameron & Quinn (1999) obteniéndose que SENNOVA en el modelo (MVC), se ubica en la primera dimensión, en los criterios de flexibilidad y discreción y en la segunda dimensión, sus valores apuntan a la orientación externa, como se visualiza en la Figura 2, lo anterior lleva a que la unidad pertenezca a uno de los cuatro tipos de cultura organizacional definidos en el modelo, denominado cultura adhocrática, pues este tipo de cultura es la que apoya la innovación y proporciona un entorno de creatividad y experimentación, razón por la cual, esta unidad considera importante el dinamismo y la diferenciación, este resultado guarda una estrecha coherencia con el propósito de SENNOVA que es fortalecer la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación.



*Figura 2 Resultados grupo focal
Fuente: Elaboración propia*

4.3 Evaluación de la cultura identificada

A partir del resultado anterior en el que se identificó que SENNOVA pertenece a la cultura adhocrática por su inclinación hacia los procesos de innovación, sin embargo para medir el nivel de apropiación de las características propias de esta cultura se diseñó un instrumento que evaluó los siguientes criterios: liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, diversidad de pensamiento, cuestionamiento, creatividad, motivación, entorno y recursos para innovar y experimentación y asumir riesgos (Morales, 2013) y (Cornejo, 2009), siendo estos los elementos de la cultura de innovación descrita en el tipo de cultura definida en el modelo referente.

El instrumento consta de una encuesta que se puede observar en el siguiente enlace <https://goo.gl/forms/uhpcoHzcdCk0wV0D2> (ver Anexo 1) y tiene la descripción de cada uno de los elementos de la cultura de innovación basados en el tipo de cultura. Se calificó en una escala de bajo, medio o alto y se promediaron los resultados como se muestran en el Figura 3.

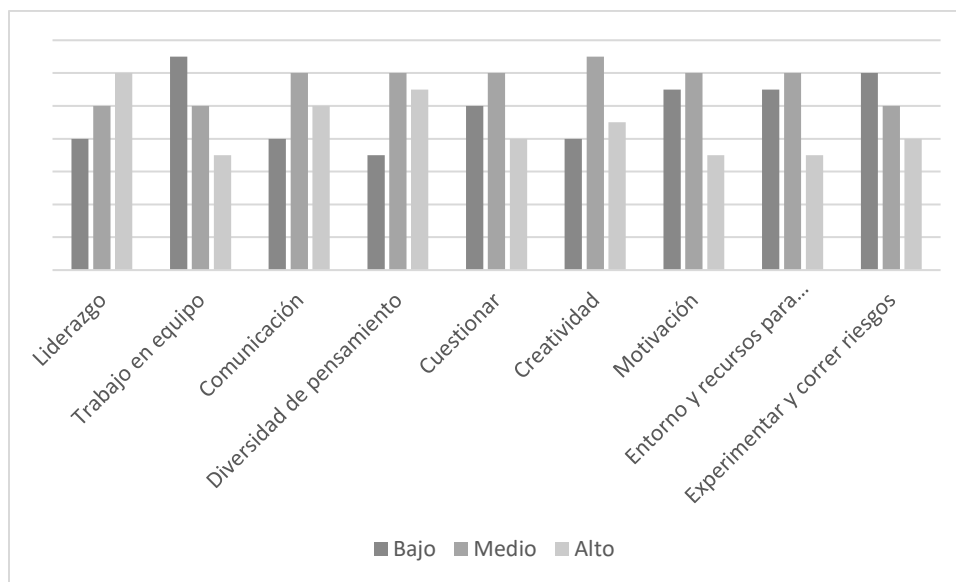


Figura 3 Evaluación de la cultura organizacional en SENNOVA
Fuente: Elaboración propia

4.4 Propuesta de acciones de fomento e intervención

Con los resultados de la encuesta expuesta en el anterior, se dan a conocer las fortalezas y debilidades de SENNOVA Centro de Comercio en cuanto a su cultura organizacional encaminada a la innovación. En este caso se percibe un nivel medio en la calificación de la mayoría de los elementos evaluados, el diagnóstico arroja una cultura organizacional encaminada a la innovación débil especialmente en el trabajo en equipo, la motivación y el entorno y recursos para innovar, por lo tanto, debe ser intervenida mediante acciones que se pueden aplicar a sus integrantes para fortalecerla y que se apropien de ella.

En la Tabla 1 se proponen las acciones generales para mejorar cada nivel, fomentar la innovación en el equipo de trabajo y fortalecer cada elemento evaluado en la encuesta, de modo que la institución evaluada en esta investigación pueda acatar las acciones recomendadas para el nivel medio y bajo, tal y como arrojó su diagnóstico.

Tabla 1 Propuesta de acciones de fomento e intervención

Elemento	Nivel	Acción
Liderazgo	Bajo	Contratar personas capacitadas que realmente tengan conocimiento de los temas en los que van a trabajar, para que proponga acciones que no se hayan tenido en cuenta.

	Medio	Definir un líder o líderes que sirvan de guía, orienten los proyectos, gestionen recursos y sean un canal para la comunicación entre el equipo y las directivas.
	Alto	Delegar responsabilidades a otras personas cuando sea necesario; velar por el bienestar del equipo; escuchar las ideas, propuestas y opiniones de todos los miembros del equipo; tratar de anticiparse a los problemas y motivar al equipo a hacer su trabajo lo mejor posible. Estas no solo son funciones del líder del equipo, sino que las deben adquirir todos.
Trabajo equipo en	Bajo	Definir actividades como desayunos de trabajo o iniciativas similares que se vuelvan habituales y son convocadas para compartir experiencias y cuestiones relativas al trabajo que llevan a la integración del equipo y aprender unos de otros.
	Medio	Implementar las actividades de integración donde se intercambien ideas libremente y cada persona ofrezca sus conocimientos y habilidades para generar el trabajo colaborativo.
	Alto	Usar herramientas informáticas para acceder a los datos y mejorar la comunicación, de manera que se tenga acceso a la información desde cualquier lugar, facilitando el trabajo remoto con las personas en tiempo real.
Comunicación	Bajo	Crear un plan de comunicación para el equipo de trabajo donde cada subgrupo tenga la posibilidad de exponer los avances de sus proyectos, las complicaciones y los logros obtenidos.
	Medio	Implementar el plan de comunicación, desarrollando reuniones periódicas en las cuales el equipo se vaya enterando de la ejecución de los proyectos y se genere un ambiente colaborativo y de confianza.
	Alto	Darle uso a las herramientas informáticas como carpetas compartidas en la nube, con el fin de gestionar la información y documentación de los proyectos, para que sean visibles para el equipo.
Diversidad de pensamiento	Bajo	Sensibilizar a todo el equipo sobre el respeto por las opiniones de los demás, tanto para las reuniones como para los demás asuntos laborales, y la posibilidad de discutir cada tema propuesto e intercambiar ideas de mejoras o propuestas entre los miembros del equipo.
	Medio	Definir un plan trabajo, en el cual las actividades para el desarrollo de los proyectos tienen responsabilidades compartidas.
	Alto	Generar alianzas con grupos de investigación y empresas para la formulación y ejecución de los proyectos, igualmente redes profesionales para apoyar desde la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación los productos y/o servicios que ofrece la organización.
Cuestionar	Bajo	Sensibilizar a los miembros del equipo mediante conferencias o talleres para que analicen la forma como se desarrollan los proyectos y discutan la mejor manera de ejecutarlos para llegar a posibles mejoras.
	Medio	Motivar a los miembros del equipo a ser autónomos y decidir lo que deben hacer, cómo cumplir sus metas, aceptar retos para salir de la zona de confort y no tomar decisiones antes de evaluar las situaciones.

	Alto	Permitir la discusión, integración y las críticas constructivas entre los integrantes del equipo, con el fin de que se articulen y se dé el intercambio de ideas y conocimiento.
Creatividad	Bajo	Crear mecanismos para atrapar ideas, como lanzar retos para encontrar mejoras a problemas específicos, diseñar cursos, talleres o conferencias, con el fin de desarrollarlos activamente, escuchar nuevas propuestas y capturar ideas de valor, para ser desarrolladas como futuros proyectos.
	Medio	Implementar en el equipo de trabajo los mecanismos y metodologías para atrapar ideas, donde participen todos los miembros exponiendo sus aportes, para que sean posibles proyectos por ejecutar.
	Alto	Seleccionar las ideas más novedosas o importantes para el mejoramiento del área de trabajo, madurarlas y buscar la forma adecuada de desarrollarlas para formular uno o varios proyectos.
Motivación	Bajo	Diseñar un plan de incentivos para tener en cuenta a las personas, en el cual se pueda hacer reconocimiento a su talento creativo e innovador, mediante cursos de formación y elogios ya sean salariales, recompensas monetarias, reconocimiento, reputación, etc.
	Medio	Implementar el plan de incentivos, arrojando retos en los cuales los trabajadores puedan participar con sus ideas y sentirse motivados por los incentivos que se les ofrece, los cuales pueden ser simbólico, por ejemplo, acumular algo para obtener días libres, donde el reconocimiento sea público y los incentivos privados, porque estos reconocimientos informales fomentan el espíritu colectivo y promueven el flujo de ideas.
	Alto	Hacer seguimiento a los trabajadores que participan en el proceso de ideación y formulación de proyectos, gracias a los incentivos que se les ofrece.
Entorno y recursos para innovar	Bajo	Definir espacios en el área de trabajo que permiten el contacto de las personas, la discusión, las charlas informales entre colegas, el intercambio de conocimiento, etc. Un espacio para pensar diferente y que cuente con herramientas lúdicas para despejar la mente, que lleven a solucionar problemas o generar ideas que se conviertan en proyectos.
	Medio	Diseñar y ejecutar actividades que se realicen con el equipo de trabajo en el espacio definido, que lleven a la generación de ideas y posibles formulaciones de proyectos.
	Alto	Darle uso constante al espacio definido, en el cual se pueden hacer a parte de actividades lúdicas que despejen la mente, reuniones de seguimiento de los proyectos.
Experimentar y correr riesgos	Bajo	Sensibilizar a todos los miembros del equipo que pueden aportar ideas y que los errores no van a ser castigados siempre que sean para cumplir un objetivo y se tenga una solución inmediata al presentarse fallas.
	Medio	Estimular la mente de las personas mediante imágenes y presentaciones que ayuden a despejarla y les permita ser más creativos al formular los proyectos que deseen ejecutar.

	Alto	Permitir que los integrantes del equipo experimenten y enfrente riesgos y den sus aportes cuando estén ejecutando los proyectos, lo cual lleva al éxito de su desarrollo.
--	-------------	---

Fuente: Elaboración propia

5 Conclusiones

La investigación centró su interés en realizar el diagnóstico de la cultura organizacional en la unidad de I+D+i del Centro de Comercio Regional Antioquia - SENA. Para lograr lo anterior se tuvo en cuenta el modelo denominado Marco de Valores en Competencias (MVC) de Cameron y Quinn y los aspectos teóricos que describen la cultura organizacional y la cultura de innovación.

Se encontró que la unidad objeto de estudio presenta un tipo de cultura adhocrática propio de un sistema de investigación, desarrollo e innovación. Dado que los miembros no están inmersos en un ambiente controlado, prefieren una forma de trabajo más propositiva, enfatizan en el cambio, buscan hacer las cosas diferentes, generar nuevas propuestas y se les permite experimentar.

Pese a lo anterior, el nivel de apropiación de las características propias de la cultura adhocrática presenta en promedio un nivel medio por parte de los integrantes de la unidad, por lo que se recomienda implementar todas las acciones propuestas en el equipo con el fin de que su cultura organizacional se convierta en el impulsor más fuerte de la innovación, llevar a cabo otra medición después de seis meses de la implementación para hacer un seguimiento y aplicar el instrumento de medición en las demás áreas de la organización.

6 Referencias

- Alcina, J. (1989). *Arqueología antropológica* (Ediciones). Madrid.
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
- Castro, A., & Cotes, A. (2005). *La creatividad y la innovación como base de la cultura organizacional*. Universidad de la Sabana. Retrieved from <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/6758/125583.pdf?sequence=1>
- Castro, E., & García, A. (2014). *culturas científicas e innovadoras*.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. (Mc Graw Hill, Ed.), *Animal Genetics* (2nd ed., Vol. 39). Mexico D.F.
- Claver, E., Llopis, J., Garcia, D., & Molina, H. (1998). Organizational culture for innovation and new technological behavior. *The Journal of High Technology Management Research*, 9(1), 55–68. [https://doi.org/10.1016/1047-8310\(88\)90005-3](https://doi.org/10.1016/1047-8310(88)90005-3)
- Cornejo, M. (2009). *La cultura de innovación*. (Editorial CIEMAT, Ed.). Madrid.
- Cornejo, M., & Muñoz, E. (2012). Percepción de la innovación: cultura de la innovación y capacidad innovadora. *Pensamiento Iberoamericano*, 5, 1–147. Retrieved from <http://www.pensamientoiberoamericano.org/articulos/5/118/0/percepci-n-de-la-innovaci-n-cultura-de-la->

innovaci-n-y-capacidad-innovadora.html

- Crespo Jaramillo, S. (2017). *La cultura de innovación como modo de relación en grupos de investigación de la UPB Medellín*. Universidad Pontificia Bolivariana. Retrieved from [https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/3508/LA CULTURA DE INNOVACIÓN COMO.pdf?sequence=1](https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/3508/LA_CULTURA_DE_INNOVACION_COMO.pdf?sequence=1)
- Deal, T., & Kennedy, A. A. (1985). *Culturas corporativas: ritos y rituales de la vida organizacional*. Fondo educativo interamericano.
- Fernández, M. J. (2005). La innovación como factor de calidad en las organizaciones educativas. *Educación XXI*, 8.
- Gálvez, E., & García, D. (2012). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la mipyme: Un estudio empírico en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 28(122), 11–27. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70191-2](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70191-2)
- García, A., García, J. M., & Piñeiro, P. (2010). Incidencia De Las Políticas De Recursos Humanos En La Transferencia De Conocimiento Y Su Efecto Sobre La Innovación. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 16(1), 149–163. [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60007-0](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60007-0)
- García, N. (2004). *Diferentes, desiguales y desconectados* (Gedisa). Barcelona.
- Gutierrez, J. (2011). Estrategias para desarrollar la cultura de la innovación. Retrieved from [http://www.eafit.edu.co/cice/emprendedores-eafit/Documents/Artículo Kimberly Clark.pdf](http://www.eafit.edu.co/cice/emprendedores-eafit/Documents/Artículo%20Kimberly%20Clark.pdf)
- Hunter, J. (1999). *La paradoja*. (Empresa activa, Ed.).
- Jarrar, N. S., & Smith, M. (2014). Innovation in entrepreneurial organisations: A platform for contemporary management change and a value creator. *British Accounting Review*, 46(1), 60–76. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.07.001>
- Koontz, H. (2007). *Elementos de administración: un enfoque internacional* (Séptima). México: Mc Graw Hill.
- Marín, A. lucas. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. (Bosch Casa Editorial, Ed.). Barcelona.
- Martín, G., Delgado, M., Navas, J. E., & Cruz, J. (2013). The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(2), 351–363. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.08.012>
- Mesa, J. (2012). Generación y captura de ideas: Un reto para la innovación. Retrieved from <http://www.eafit.edu.co/cice/emprendedores-eafit/Documents/Generacion-y-Captura-de-Ideas-Un-Reto-para-la-Innovacion.pdf>
- Morales, M. (2013). *Adiós a los mitos de la Innovación. Una guía práctica para innovar en América Latina*. Innovare.
- Naranjo, J. C., & Calderón, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005>
- Pizarro, I., Real, J. C., & de la Rosa, M. D. (2011). La incidencia del capital humano y la cultura emprendedora en la innovación. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 14(3), 139–150. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2010.09.001>
- Robayo, P. V. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de Negocios*, 7(16), 125–140. <https://doi.org/10.1016/J.SUMNEG.2016.02.007>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (Décima). México: Pearson Educación.
- Ruiz, Y. B., & Naranjo, J. C. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia : una mirada desde

la difusión en revistas científicas. *Diversitas: Perspectivas Psicológicas*, 8(2), 285–307. Retrieved from <http://www.bdigital.unal.edu.co/9227/>

Schein, E. (1996). *Organizational Culture and Leadership*. (Wiley, Ed.) (2nd ed.). Michigan.

Schilling, M. A. (2008). *Dirección estratégica de la innovación tecnológica*. (McGraw-Hill Interamericana de España S.L., Ed.) (2nd ed.).

SENA. (2019). *Plan de acción. Lineamientos operativos 2019*. Colombia.

Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. (3R Editores, Ed.) (10th ed.). Bogotá.

Shelton, R. (2016). These Five Behaviors Can Create an Innovation Culture. Retrieved from <http://www.strategy-business.com/blog/These-Five-Behaviors-Can-Create-an-Innovation-Culture?gko=85549>

Souto, J. E. (2015). Gestión de una cultura de innovación basada en las personas. *Journal of Technology Management and Innovation*, 10(3), 60–65. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242015000300007>

Tellis, G. J., Prabhu, J. C., & Chandy, R. K. (2009). Examining the role of corporate culture in innovation. *Journal of Marketing*, 73(1).

The boston consulting group. (2017). Seven crucial levers for culture change. Retrieved from <https://www.bcg.com/expertise/capabilities/people-organization/seven-crucial-levers-culture-change.aspx>

UNESCO. (1982). Cultura y Desarrollo. Retrieved from <http://www.unesco.org/new/es/office-in-montevideo/cultura/culture-and-development/>

Urgal, B., Quintás, M. Á., & Toméa, R. A. (2011). Conocimiento tecnológico, capacidad de innovación y desempeño innovador: El rol moderador del ambiente interno de la empresa. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 14(1), 52–66. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.01.004>

Uribe, H. (2011). CULTURA , MODO DE RELACIÓN. *Cuestiones Teológicas*, 38(90), 269–291.

Zhang, Y., & Zhou, Y. L. (2012). An Empirical Study on Innovative Culture from the View of Educational Factors. *Energy Procedia*, 17, 700–705. <https://doi.org/10.1016/j.egypro.2012.02.158>

Zhou, A. (2017). Improving company culture is not about providing free snacks. Retrieved from https://www.strategy-business.com/blog/Improving-Company-Culture-Is-Not-About-Providing-Free-Snacks?gko=14d54&utm_source=itw&utm_medium=20170801&utm_campaign=resp

7 Anexos

Anexo 1 Encuesta Cultura organizacional encaminada a la innovación

Durante la investigación denominada "DIAGNÓSTICO DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL ENCAMINADA A LA INNOVACIÓN" se identificó que SENNOVA desde su misión institucional presenta una inclinación hacia la cultura adhocrática, sin embargo para fortalecer los resultados obtenidos le solicitamos amablemente como miembro del equipo SENNOVA responder a las siguientes preguntas, de acuerdo con lo que considere apropiado, según

el nivel de apropiación de este tipo de cultura en una escala de Bajo, Medio o Alto. Con estos resultados se propondrán acciones de intervención y fomento.

Cultura adhocrática: Es un tipo de cultura organizacional basada en la investigación, creatividad y capacidad de asumir riesgos para llegar a la innovación y el cambio continuo

1. Si entendemos Liderazgo por contar con líderes que sean una guía, comuniquen y se comprometan con la innovación, estimulando así una cultura innovadora, en qué escala se encuentra su organización.

- Bajo
- Medio
- Alto

2. Si entendemos trabajo en equipo por actividad que se realiza de manera colectiva para cumplir un objetivo, en que escala se encuentra su organización.

- Bajo
- Medio
- Alto

3. Si entendemos Comunicación por intercambio de información de manera consciente y atenta entre dos o más participantes, en qué escala se encuentra su organización.

- Bajo
- Medio
- Alto

4. Si entendemos Diversidad de pensamiento por promover los equipos multidisciplinarios, a personas que participen con sus ideas y las conexiones y alianzas con personas y empresas externas, en qué escala se encuentra su organización.

- Bajo
- Medio
- Alto

5. Si entendemos Cuestionar por permitir que se cuestione y analice objetivamente la forma como se hacen las cosas para no caer en una zona de confort, es importante escuchar a las personas que quieren hacer las cosas diferentes, esto estimula la discusión y los puntos de vista contrarios, en qué escala se encuentra su organización.

- Bajo
- Medio
- Alto

6. Si entendemos Creatividad por trabajo mental para crear y formar ideas libremente para solucionar problemas, en qué escala se encuentra su organización.

- Bajo
- Medio
- Alto

7. Si entendemos Motivación por atraer, retener, estimular, incentivar y reconocer el talento y el esfuerzo creativo e innovador de las personas, en qué escala se encuentra su organización.

- Bajo
- Medio
- Alto

8. Si entendemos Entorno y recursos para innovar por espacios y momentos que se brindan en el lugar de trabajo para generar ideas que solucionen problemas, que estimulen a la gente a pensar de manera diferente y permitir que las personas dediquen tiempo y energía a la innovación, en qué escala se encuentra su organización.

- Bajo
- Medio
- Alto

9. Si entendemos Experimentar y correr riesgos por tener un ambiente donde se pueda experimentar, no castigar los errores, no tener miedo a los fracasos y ser tolerantes a ellos para que suceda la innovación, en qué escala se encuentra su organización.

- Bajo
- Medio
- Alto