

Cultural Transformation, a Challenge for Competitive and Innovative Higher Education Institutions

Martha I. Lasso Quintero

Magíster en Gerencia del Talento Humano. Docente Investigadora. Fundación Universitaria de Popayán. E-mail: martha.lasso@docente.fup.edu.co

Andrea M. Pineda Salazar

Magíster en Gerencia del Talento Humano. Docente Investigadora. Fundación Universitaria de Popayán. E-mail: andrea.pineda@docente.fup.edu.co

Oscar Alvarado

Magíster en Estudios Interdisciplinarios del Desarrollo. Vicerrector de Investigación. Corporación Universitaria Autónoma del Cauca. E-mail: oscar.alvarado.m@uniautonoma.edu.co

Maira A. Velasco

Magíster en Farmacología. Docente Investigador. Universidad del Cauca. E-mail: alejavelasco@unicauca.edu.co

The present work has been carried out within the framework of the research project "The influence of Leadership in Organizational Culture and its impact on the Innovation of Higher Education Institutions of the Private Sector of the Municipality of Popayán", endorsed by the Research Group Cognoser, financed by the University Foundation of Popayán in cooperation with the Autonomous University Corporation of Cauca.

Abstract: *Some studies suggest cultural transformation is an imperative for educative quality and innovation improvement. Therefore it was held as the main objective to identify the cultural profiles of two private sector Higher Education Institutions in the department of Cauca (Colombia). A quantitative and transversal study was carried out and, by means of an intentional probabilistic sampling, the cultural perceptions of 201 employees were evaluated. With the findings, significant differences were found in the cultural typologies between the two HEI, that is, clan and market, while there are significant differences between the cultural typologies that occur within the HEI 1, but not in the HEI 2. Dominant cultures: clan, market and hierarchy present significant differences with the adhocratic culture, which could affect the initiative of change and continuous improvement around educational innovation.*

Key Words: *Organizational Culture, Institutions of Higher Education, Innovation.*

Transformación Cultural, un Desafío Para Instituciones de Educación Superior Competitivas e Innovadoras

Resumen: *Estudios sugieren que la transformación cultural es un imperativo para el mejoramiento de la calidad educativa y la innovación. Por tanto, se tuvo como principal objetivo identificar los perfiles culturales de dos Instituciones de Educación Superior del sector privado del departamento del Cauca (Colombia). Se realizó un estudio cuantitativo y transversal y, mediante un muestreo probabilístico*

intencional se evaluaron las percepciones culturales de 201 empleados. Con los hallazgos se encontraron diferencias significativas en las tipologías culturales entre las dos IES, esto es, Clan y Mercado, mientras que existen diferencias significativas entre las tipologías culturales que se dan al interior de la IES 1, más no de la IES 2. Las culturas dominantes: Clan, Mercado y Jerárquica presentan diferencias significativas con la cultura adhocrática, lo cual podría afectar la iniciativa de cambio y mejoramiento continuo en torno a la innovación educativa.

Palabras Chave: *Cultura Organizacional, Instituciones de Educación Superior, Innovación.*

1. Introducción

Uno de los propósitos del Estado colombiano con el fomento de la ciencia, tecnología e innovación es que se propicie el desarrollo productivo y este contribuya al bienestar de la sociedad en general (Ley 1286 de 2009). Para tal efecto, es imprescindible que las Instituciones de Educación Superior (IES) adopten conductas de participación activa frente a la investigación y conocimiento; comportamientos relacionados con la innovación y creatividad, así como un capital psicológico que le permita asumir riesgos, tomar iniciativas y posturas optimistas frente al fracaso, pues los avances tecnológicos e implementación de paradigmas como la globalización transforman el escenario económico, social y cultural, lo que demanda nuevos retos para las IES.

Autores como Gómez y Mitchell (2014) consideran que la escasa inversión en Colombia sobre las actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) y en particular de investigación y desarrollo, ha conllevado a las IES a adoptar una cultura incapaz de asumir riesgos y proponer nuevas ideas, lo cual a su vez se ve reflejado en la reducida producción científica. Por otra parte, pese a que el Índice de Innovación Global (GII por sus siglas en inglés) para el 2017, reconoció a Colombia como uno de los mejores cinco países de Latinoamérica en materia de innovación frente a infraestructura y sofisticación del mercado, en la evaluación frente a investigación, productos de conocimiento, tecnología y resultados creativos tuvo una calificación promedio en comparación a países que han venido liderando el índice mundial de innovación (Organización Mundial de Propiedad Intelectual [OMPI], 2017).

Al respecto, el departamento del Cauca cuenta con un nivel de desempeño medio concerniente a la innovación (Índice Departamental de Innovación para Colombia [IDIC], 2017). En el mismo sentido, en Popayán (capital del Cauca), reconocida como “ciudad universitaria”, las Instituciones de Educación Superior del sector privado no se destacan en los resultados de las pruebas saber, en la difusión de artículos científicos, ni en la dimensión internacional de las solicitudes de patente (SCImago, 2016).

En respuesta a las necesidades de fortalecimiento de CTI y mejoramiento del desempeño educativo, emergen modelos como el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), Consejo Nacional de Acreditación para la Alta Calidad (CNA), por mencionar algunos, que prometen incrementar la probabilidad de la calidad educativa, pero, que al ser instaurados ya sugieren una transformación cultural que permita asimilar, procesar y responder asertivamente a las condiciones y criterios que dichos procesos exigen. De esta manera, la cultura, un elemento, aunque abstracto y complejo, es el foco de atención de muchos investigadores, pues se reconoce y expresa su influencia sobre aquellos procesos organizacionales indispensables para el sostenimiento de la organización, constituyéndose en un componente de relevante

importancia estratégica y diferenciadora para aquellas empresas que buscan una ventaja competitiva (Porter, 1980; Barney, 1986).

Para Schein (2010) la Cultura Organizacional (CO) es el conjunto de creencias, comportamientos, valores y significados (comprensiones logradas por el grupo) que representan los elementos más estables y difíciles de modificar en la organización, y en los que se generan una serie de patrones de comportamientos compartidos que requieren una historia común y estable a través del tiempo, así mismo, Bass y Avolio, (1992) definen la CO como los valores y creencias compartidas por los miembros de una organización determinada. Hofstede (1980), la define como “programas mentales que controlan las respuestas de un individuo en un contexto dado” (p.4). De ahí que, la cultura por su influencia en la interacción de unos miembros con otros al interior de la organización, así como también en la interacción de los miembros con el entorno de la empresa, y por aportar creencias, valores y normas que son tanto aceptadas como compartidas y expresadas por medio de comportamientos (Hofstede 1980), ha sido considerado como un factor fundamental para la adaptación y el logro de los objetivos estratégicos por favorecer al interior de la organización el desarrollo de recursos valiosos, escasos, inimitables e intransferibles (Barney, 1986). La cultura organizacional es, en definitiva, un marco que guía la conducta diaria y la toma de decisiones de los empleados; perfila sus actos hacia la obtención de las metas, que, en alianza con otras actividades empresariales, como la planificación, enfoque a la innovación y la dirección resultan siendo efectivas para que la organización sea reconocida como competitiva e innovadora.

Ya la literatura ha descrito cómo la cultura juega un papel determinante en el éxito y desempeño en una empresa (Al-Swidi y Mahmood, 2011; Chen y Aravind, 2015; Davies Mannion, Jacobs, Powell y Marshall, 2007; Doran, Haddad y Chow, 2003; Garmendia, 2004; Han, 2012; Murugan, 2009; Walker, 2015), sin embargo, Cameron y Quinn (2006) advierten que no existe la mejor cultura organizacional sino un tipo específico que puede ser mejor según la situación particular. En el caso de las IES y según la revisión literaria, la cultura adhocrática presenta una relación positiva con la innovación y creación de nuevos productos (Naranjo, Jiménez y Sanz 2012; Naranjo, Jiménez y Sanz 2017; Obenchain y Jonson, 2004).

Diversos estudios refieren que la cultura predominante en las organizaciones colombianas es la jerárquica, caracterizadas a nivel general por tener una cultura que posee una orientación interna y modelos poco flexibles orientados al control, en los cuales no se estimula la creatividad, la experimentación y la asunción de riesgos, limitando el desarrollo de una cultura innovadora además del logro de mayores niveles de desempeño organizacional (Naranjo, Jiménez y Sanz, 2010; Rueda y Rodines, 2010; Ruiz y Naranjo, 2012; Sierra, 2009). La cultura payanesa por ejemplo, es considerada como tradicionalista, conservadora y resistente a los cambios, lo que posiblemente da cuenta de los bajos resultados a nivel de competitividad e innovación en el ámbito nacional e internacional.

Conforme a lo expuesto anteriormente, se planteó profundizar en las tipologías culturales como primer paso para comprender la cultura inmersa en la organización y fomentar el espíritu creativo e innovador en las IES, partiendo de la tipología de cultura propuesta por el modelo de valores en competencia (Competing Values Model [CVM]) diseñado por Cameron y Quinn (1999) por ser uno de los modelos con mayor aceptación por la comunidad científica (Lau y Ngo, 2004; Naranjo, Jiménez y Sanz, 2011; Obenchain, 2002; Obenchain y Johnson, 2004).

Cameron y Quinn (1999) consideran que son muchos los atributos y dimensiones que a lo largo del tiempo se le han adjudicado a la cultura en las organizaciones y, añaden que esto podría deberse a la amplitud que implica el concepto y la globalidad de factores interrelacionados que comprende, razón por la cual resultaría casi imposible considerar todos los factores que son relevantes en un diagnóstico. En efecto, establecen cuatro cuadrantes correspondientes a las cuatro culturas organizativas que difieren fuertemente: Enfoque interno vs enfoque externo. Estabilidad y control frente a flexibilidad y discreción, de las cuales se distinguen 4 tipologías culturales: cultura de clan, caracterizada por un ambiente de trabajo agradable; cohesión por lealtad o tradición. Se fomenta el trabajo en equipo, la participación y el compromiso de todos. En este tipo de cultura el líder es protector, busca el consenso y la participación, se orienta a procesos internos y flexibles. Las organizaciones con un tipo de cultura adhocrática tienden a ser dinámicas y emprendedoras, muestran flexibilidad en sus prácticas y orientación externa. El estilo de dirección promueve la creatividad y participación de sus empleados, poseen una estructura descentralizada y se caracteriza por la asunción de riesgos. Una cultura de mercado es caracterizada por la orientación a los resultados, con énfasis en lo externo. Las personas tienden a ser competitivas y a dirigirse con interés profundo en conseguir los resultados propuestos. El estilo de dirección promueve el control y la competitividad agresiva. La cultura jerárquica pone énfasis en lo interno, se caracteriza por reglas y la eficiencia, la formalidad le permite mantener el control sobre los trabajadores, como garantía de estabilidad a largo plazo. El rol de los coordinadores es fundamental para el logro de la eficiencia.

Con base a la anterior tipología, el presente trabajo buscó describir los perfiles culturales de dos Instituciones de Educación Superior del sector privado del municipio de Popayán, para así, evidenciar y reconocer prácticas y estrategias que impulsen una transformación cultural e incidan en el fomento de la innovación y competitividad para el desarrollo sostenible, dada los escasos de investigaciones frente al tema en las IES de la región.

De acuerdo a tales argumentaciones y, fundamentalmente, el análisis teórico previo se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Existen diferencias significativas en los tipos de cultura organizacional de dos Instituciones de Educación Superior del sector privado del municipio de Popayán.

H2: Existen diferencias significativas entre las tipologías culturales que se dan al interior de cada Institución de Educación Superior del sector privado del municipio de Popayán.

H3: La cultura dominante (clan, de mercado y jerárquica) de las Instituciones de Educación Superior del sector privado del municipio de Popayán presenta diferencias significativas con la cultura adhocrática.

2. Método

Diseño

La presente investigación se llevó a cabo desde un enfoque cuantitativo, con técnicas e instrumentos psicométricos. Su diseño fue no experimental, pues no se realizó control ni manipulación de variables; de corte descriptivo, transversal y comparativo puesto que se buscó describir y comparar el fenómeno de estudio en dos grupos.

Participantes

La población objeto de este estudio corresponde al personal que trabaja en 2 de las 3 Instituciones de Educación Superior del municipio de Popayán del sector privado, en adelante IES 1 e IES 2. La selección de las instituciones se determinó con base a los siguientes criterios de inclusión: 1) Que pertenecieran a un sector dinámico de interés del país, en este caso el Educativo. 2) Que fueran de índole privado y constituidas en el departamento del Cauca. 3) Disponibilidad y consentimiento por parte de la institución para suministrar información. Una vez seleccionada las instituciones se aplicó un muestreo probabilístico intencional (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) que involucró a los responsables de los procesos institucionales (directivos), docentes y administrativos. Para dar robustez a los datos y validar la representatividad estadística de la muestra, se determinó un error muestral de 6% con un margen de confianza de 99.9%, de esta manera, se integró una muestra inicial de 209 participantes, de los que se descartaron 8 cuestionarios por presentar datos atípicos y no cumplir con los protocolos de recolección. La muestra real definitiva quedó integrada por 201 participantes: 115 mujeres y 86 hombres, 42 de ellos asumen cargos directivos, 76 de los participantes pertenecen a áreas administrativas, mientras que 125 se desempeñan como docentes.

Instrumentos

Dadas las características de la pregunta y diseño de investigación, se seleccionó el modelo de valores en competencia (Competing Values Model [CVM]) diseñado por Cameron y Quinn (1999), por su fundamentación teórica y validez empírica, pues investigaciones anteriores han aplicado el OCAI probando así su validez y confiabilidad (Cameron, Freeman y Mishra, 1991; Lau y Ngo, 2004; Lund, 2003; Obenchain, 2002; Obenchain y Johnson, 2004), instrumento originalmente desarrollado para su uso en organizaciones educativas (Scott, Mannion, Davies y Marshall, 2003). Esta herramienta permite obtener información acerca de los tipos de cultura organizacional y clasificarlas en: Clan, Adhocrática, de Mercado y Jerárquica.

El cuestionario contiene un total de 24 ítems, divididos en seis sesiones que definen los rasgos culturales de una organización. La medida fue una escala de suma en la que se le pide al encuestado que reparta 100 puntos por cada sesión que contiene cuatro tipos de respuesta. La primera dimensión clasifica las características culturales dominantes; la segunda, el liderazgo organizacional; la tercera, gestión de los empleados; la cuarta, el vínculo organizacional; la quinta, énfasis estratégico y, por último, los criterios de éxito. Para propósitos de la investigación se empleó una traducción y adaptación propia del instrumento.

Procedimiento

La aplicación del instrumento se realizó por medio de un formulario en línea, al cual podían acceder a través de su cuenta de correo electrónico institucional. La participación fue voluntaria, anónima y confidencial. Además de los 24 ítems que componen el instrumento, los participantes debían registrar información relacionada con datos sociodemográficos (genero, tipo de cargo y área a la cual pertenecen). El estudio siguió los parámetros éticos establecidos en la Ley 1090 que reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología en Colombia (Congreso de la República, 2006).

Análisis de datos

El análisis de datos se realiza a través de estadística descriptiva e inferencial mediante una comparación de medias de muestras independientes que corresponden a cada tipo de cultura, teniendo en cuenta la prueba de normalidad (Shapiro-Will) y homogeneidad de varianza Levene. Posteriormente, fue realizado un análisis por medio de t-student para la comparación entre las dos Instituciones de Educación Superior y un análisis de ANOVA de comparación múltiple para el análisis de las culturas organizacionales; en caso de tener diferencias significativas se realizó un análisis Post-Hoc de Bonferroni, teniendo en cuenta una significancia de $p < 0.05$. Los índices de asimetría y curtosis se ubicaron en el rango previsto, pues los datos tienen una distribución homogénea. Todos los datos fueron analizados con el programa SPSS versión 23.

3. Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos que contrastan las hipótesis planteadas anteriormente; se contrastan primero las tipologías culturales de cada institución, seguidamente las características culturales dominantes de cada una de ellas, para luego cotejar los resultados de la cultura predominante con la cultura adhocrática.

En la tabla 1 se recogen los resultados de los tipos de cultura organizacional de dos Instituciones de Educación Superior del sector privado del municipio de Popayán, evidenciando que los cuatro tipos de culturas organizacionales coexisten en las dos instituciones, sin embargo, se encontró diferencias significativas en $p < 0.05$ entre la cultura clan ($t = -2.595$; $p = 0.027$) y la cultura de mercado ($t = 4.078$; $p = 0.018$). Siendo la cultura clan predominante en la IES 1 y la cultura de mercado en la IES 2.

Tabla 1
Comparación tipologías culturales IES 1 – IES 2

Cultura organizacional	IES 1	IES 2	t	Prueba t-studen
Clan	28.72 (2.39)	24.86 (2.39)	-2.595	0,027*
Adhocrática	20.18 (4.08)	22.98 (2.57)	0.187	0.187
Mercado	22.93 (2.72)	27.01 (2.25)	4.078	0,018*
Jerárquica	25.33 (3.50)	25.14 (2.24)	-0.191	0,912

Nota. La diferencia de medias es significativa en $p < 0.05$

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados proporcionan apoyo a la hipótesis 1 parcialmente, pues solo se encontraron diferencias significativas entre dos tipologías culturales de cada IES estudiada.

Se realizó el mismo procedimiento para cada tipo de cultura al interior de las dos IES (ver tabla 2), con el fin de identificar si existían diferencias significativas; encontrando en el caso específico de la IES 1, que existe una diferencia significativa entre las tipologías culturales ($F = 7.174$; $p = 0.002$). Se evidencia una predominancia de la cultura clan que difiere significativamente de la cultura adhocrática ($p = 0.001$) y de la cultura de mercado ($p = 0.040$), pero no, de la cultura jerárquica ($p = 0.549$),

concluyendo que la cultura clan y la cultura jerárquica son las tipologías más influyentes en esta institución.

Tabla 2
Comparación características dominantes de las tipologías culturales (IES 1)

Cultura	IES 1	Sig.	Post- Hoc
Organizacional			
Clan	28.72 (2.39)	0.001*	1<2, 1<3
Adhocrática	20.18 (4.08)	0.001*	1<2
Mercado	22.93 (2.72)	0.040*	1<3
Jerárquica	25.33 (3.50)	0.549	-

Nota. La diferencia de medias es significativa en $p < 0.05$

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la IES 2, la tabla 3 muestra una inclinación hacia la cultura de mercado, sin embargo, no existe diferencia significativa entre las características de las tipologías culturales ($F = 2.906$; $p = 0.060$), por lo que se infiere que esta institución no tiene una tendencia cultural y sus culturas se encuentran equilibradas.

Tabla 3
Comparación características dominantes de las tipologías culturales (IES 2)

Cultura	IES 2	F	Prueba de ANOVA
Organizacional			
Clan	24.86 (2.39)	2.906	0.060
Adhocrática	22.98 (2.57)		
Mercado	27.01 (2.25)		
Jerárquica	25.14 (2.24)		

Nota. La diferencia de medias es significativa en $p < 0.05$

Fuente: Elaboración propia

En síntesis, los resultados obtenidos en las tablas 2 y 3, permiten concluir que no se cumple a cabalidad lo propuesto en la hipótesis 2, pues según lo encontrado mediante la prueba de ANOVA existen diferencias significativas entre las tipologías culturales que se dan al interior de la IES 1, más no de la IES 2.

Por otra parte la prueba de ANOVA permitió corroborar la hipótesis 3, al encontrar diferencias significativas entre la cultura adhocrática y cada uno de los demás tipos de cultura (clan, de mercado y jerárquica), en las dos IES estudiadas. Una vez se determinaron las diferencias significativas, mediante la prueba Post-Hoc Bonferroni se pudo evidenciar las diferencias entre la cultura clan ($p = 0.000$), mercado ($p = 0.038$) y jerárquica ($p = 0.021$) con la cultura, tal como lo muestra la tabla 4.

Tabla 4

Diferencias de la cultura dominante (clan, mercado, jerárquica) en las IES 1 y 2 con la cultura adhocrática

Cultura	IES 1 y 2	Sig.	Post- Hoc
Organizacional			
Clan	26.79 (3.18)	0.000*	1<2
Adhocrática	21.58 (3.56)	0.000*	2>1,4,3
Mercado	24.97 (3.19)	0.038*	3<2
Jerárquica	25.23 (2.81)	0.021*	4<2

Nota. La diferencia de medias es significativa en $p < 0.05$

Fuente: Elaboración propia

4. Discusión

El objetivo de la presente investigación fue conocer los perfiles culturales de algunas Instituciones de Educación Superior de sector privado, así como sus mezclas y características dominantes. Dadas las exigencias en el entorno, las IES se enfrentan a transformaciones culturales que demandan requerimientos en aspectos como el mejoramiento de la calidad de la educación (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], 2016), la formación de competencias que se requieren para la productividad creciente de la sociedad y para la vida democrática (CNA). Los hallazgos encontrados denotan perfiles culturales (dominantes) que distinguen un sistema de significados común entre los miembros y que diferencia a una organización de otras, tal como lo ratifica (Robbins, 2004), así como mezclas culturales al interior de la IES, que indican que rara vez una organización presenta un solo tipo de cultura (Cameron y Quinn, 1999). Estos resultados apoyan las hipótesis 1 en tanto existen diferencias significativas en las tipologías culturales comparando las dos IES, y parcialmente la hipótesis 2 en tanto existen mezclas culturales cuando se analiza y estudia cada IES por separado, encontrando una cultura clan dominante con diferencias significativas de la adhocracia y de mercado en la IES 1 y una tendencia al eclecticismo en la IES 2. Vale la pena agregar lo descrito por Cameron y Quinn (2006) donde menciona que las culturas fuertes están asociadas a la homogeneidad del esfuerzo y que la necesidad de perfiles culturales varía según las circunstancias y los desafíos que enfrenta la empresa.

Ahora bien, los perfiles culturales identificados que presentan diferencias significativas apuntan hacia una cultura de clan y de mercado, por su parte, la cultura de clan que predomina en la IES 1, coincide con lo descrito por Obenchain, Jonson y Dion (2004) y Smart y Jhon (1996) al señalar dicha cultura como predominante en las Instituciones de Educación Superior. Un ambiente laboral familiar, de cohesión, participación, trabajo en equipo logrados por tradición y lealtad podrán mostrar mayor rendimiento y desempeño en la organización (Galvez y Garcia, 2011; Paterson y Deal 1998; Stoll y Fink, 1996; Smart y John, 1996; Cameron y Freeman, 1991), no obstante, dichas características culturales no son suficientes para fomentar la innovación por presentar una orientación interna (Wei y Morgan, 2004; Detert, Schroeder y Muriel, 2000; Stoffers, Neessen, Dorp, 2015), mientras que las características de la cultura de mercado que se percibe en la IES 2 indica una organización altamente exigente, orientada a los resultados, competitiva, pese a requerir control y estabilidad, según la revisión de la literatura tiene un efecto positivo de manera indirecta en el desarrollo de nuevos productos (Naranjo, Jimenez y Sanz, 2017; Eisend, Evanschitzky y Gilliland, 2016; Ynzunza, Izar y Ávila, 2017).

Si bien es cierto, la cultura de mercado favorece una mejor adaptación a los cambios, su contexto hostil y competitivo podrían dificultar el bienestar individual y colectivo en la medida que los propósitos institucionales no armonicen con los personales y de autorrealización de sus empleados, en contraste, la cultura de clan despierta el sentido de compromiso, pertenencia y orgullo de los colaboradores hacia la organización, sin embargo su orientación interna y falta de asunción de riesgo puede ser un claro impedimento para la innovación, por lo que se requiere que esa consolidación de valores y creencias sea apoyada por un conjunto de prácticas organizativas, sin desconocer el enfoque externo, la gestión de recursos humanos y un adecuado liderazgo (González, 2016).

Los resultados corroboran tendencias en las IES del sector privado al presentar perfiles culturales de Clan, Mercado y Jerárquica demostrando diferencias significativas con la Adhocracia, lo que confirma la hipótesis 3. Se destaca entonces, que las características culturales en las empresas colombianas han sido descritas como poco flexibles, con alta presencia de reglas, normas y orientación interna (Hofstede, 1980; Sierra 2009; Martínez, 2010;). El departamento del Cauca no ha sido ajeno a esta cuestión, pues aún no se considera un departamento industrializado pese a que históricamente ha sido reconocido por la generación de ambientes propicios para la educación, motivo por el cual personajes importantes para la historia de Colombia nacieron o se educaron en el departamento, situación que ha venido cambiando, pues la desaceleración industrial, competitiva y su consecuente bajo impacto económico han afectado notablemente el desarrollo y progreso del departamento, privándolo de aquellos hitos importantes de la historia colombiana contemporánea. Por consiguiente, vale la pena potenciar y rescatar los recursos del ámbito educativo, siendo este el que se propone y proyecta como el sector a impulsar y fortalecer por la infraestructura, la capacidad profesional y técnica con la que cuenta, además de armonizar con su riqueza cultural, artística y geográfica (Gómez, Sarmiento y Fajardo, 2016).

En consecuencia, el sector educativo requiere de una gran revolución que implica la implementación de estrategias que estimulen el potencial creativo, así como la capacidad de adaptación y autoestima colectiva en la comunidad educativa, esto es, pasar de culturas rígidas, a culturas flexibles y abiertas.

La teoría que subyace a esta tesis es que las ideas se convierten en la raíz de la transformación social y en el principal motor del crecimiento económico (Colciencias, 2017). Aspectos formativos como la creatividad, innovación, adaptabilidad, flexibilidad son necesarios para el uso efectivo del conocimiento en función de resultados sobre el sistema productivo y solución de problemáticas sociales. De allí que los valores y creencias culturales que predominan en las IES soportaran el modelo educativo que deja entrever el compromiso y las acciones institucionales en pro de la innovación y la producción de conocimiento, es así que la cultura adhocrática se considera conveniente para los ambientes educativos por favorecer la innovación, cuyas características han sido descritas ya ampliamente.

Se concluye mencionando que los hallazgos encontrados, representan un primer nivel de análisis para la comprensión de culturas organizacionales en IES, con importantes implicaciones académicas para aquellas organizaciones o instituciones educativas en proceso de fomentar la innovación como pilar fundamental para la competitividad y calidad de vida de la comunidad.

Limitantes y futuras investigaciones

Se recomienda en futuras líneas de investigación estudiar los estilos de liderazgo de las Instituciones de Educación Superior y cómo estos se relacionan con la percepción de la cultura organizacional, por la gran responsabilidad que presentan los directivos en el gobierno de las personas y su inducción al cambio y la innovación. Así como ampliar la población objeto de estudio a instituciones educativas de índole público.

El estudio presentó como principal limitante el no incluir a todas las IES del sector privado constituidas en Popayán. No obstante, la investigación genera un aporte significativo a la comunidad académica y a aquellas organizaciones que quieran innovar partiendo de sus estructuras internas.

5. Referencias

- Al-Swidi, A., y Mahmood, R. (2011). ¿How does organizational culture shape the relationship between entrepreneurial orientation and the organizational performance of banks?. *European Journal of Social Sciences*, 20 (1), 28–46.
- Barney, J. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *The Academy of Management Review*, 11(3), 656-665. doi: 10.2307/258317
- Bass, B., y Avolio, B. (1992). *Organizational description questionnaire*. Red-wood City: Mind Garden.
- Cameron, K., y Freeman, S. (1991). Cultural congruence, strength, and type: relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- Cameron, K., y Quin, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the Competing Values Framework*. San Francisco, EE.UU. Editorial Addison-Wesley.
- Cameron, K., y Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture, based on the competing values framework*. San Francisco, EE.UU. Editorial Jossey-Bass.
- Colciencias. (2017). Modelo de medición de grupos de investigación, desarrollo tecnológico o de innovación y de reconocimiento de investigadores del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. Recuperado de http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/convocatoria/anexo_1_documento_conceptual_modelo_medicion_de_grupos_e_investigadores_2017_-_12_05_2017_protected.pdf
- Consejo Nacional de Acreditación. (s.f). Acreditación institucional. Colombia. Recuperado de <https://www.cna.gov.co/1741/article-186371.html>
- Davies, H., Mannion, R., Jacobs, R., Powell, A., y Marshall, M. (2007). Exploring the Relationship between Senior Management Team Culture and Hospital Performance. *Medical Care Research and Review*, 64 (1), 46-65.
- Detert, J., Schroeder, R., y Muriel, J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of management Review*, 25 (4), 850-863.
- Doran, M., Haddad, K., y Chow, C. (2003). The Relationship between Corporate Culture and Performance in Bahrain Hotels. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 4 (3), 65-80.
- Eisend, M., Evanschitzky, H., y Gilliland, D. (2016). The influence of organizational and national culture on new product performance. *Journal of Product Innovation Management*, 33 (3), 260-276.
- Garmendia, J. (2004). The Impact of Corporate Culture on Company Performance. *Current Sociology*, 52 (6), 1021-1038.

- Galvez, E., y García, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuadernos de Administración*, 24 (42), 125-145. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20520042006>
- Gómez, H., y Mitchell, D. (2014). Innovación y emprendimiento en Colombia: balance, perspectivas y recomendaciones de política, 2014-2018. *Cuadernos de Fedesarrollo*. Recuperado de http://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/149/CDF_No_50_Marzo_2014.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Gómez, A., Sarmiento, J. y Fajardo, C. (2016). Análisis de la dinámica del mercado laboral en Popayán - Colombia. *Económicas CUC*, 37(1), 135-176. doi: 10.17981/econuc.37.1.2016.07
- González, J. (2016). Relación entre la cultura organizacional y el desempeño en instituciones educativas. Evidencia en el municipio de Pereira (tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia. Manizales, Colombia. Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/54032/1/10027389.2016.pdf>
- Han, H. (2012). The Relationship among Corporate Culture, Strategic Orientation, and Financial Performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53 (3), 207-219.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). Definición del alcance de la investigación que se realizará: exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. En *Metodología de la investigación*. México, D.F: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. London, Inglaterra: Sage Publications.
- Índice Departamental de Innovación para Colombia [IDIC], (2017). Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/Informe%20IDIC%202017.pdf>
- Lau, C., y Ngo, H. (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. *International Business Review*, 13 (2), 685–703.
- Ley 1286 (2009). Por la cual se modifica la ley 29 de 1990, se transforma a Colciencias en departamento administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones. 2009, 23 de enero. Recuperado de <http://www.colciencias.gov.co/node/302>
- Ley 1090 (2006). Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones. No. 46.383, 2006, 06 de septiembre. Recuperado de <https://goo.gl/dGyCL7>
- Lund, D. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of business & industrial marketing*, 18 (3), 219 - 236. doi: 10.1108/0885862031047313
- Martínez, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración*, 23 (40), 163-190.
- Murugan, M. (2009). A Study on Organizational Culture and Its Impact on the Performance of IT Employees in Chennai. *The IUP Journal of Management Research*. 8 (5), 7-16.
- Naranjo, J., Sanz, R., y Jiménez, D. (2010). Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13 (4), 466-480.
- Naranjo, J., Jiménez, D., y Sanz, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49 (1), 55-72. doi: 10.1108/00251741111094437
- Naranjo, J., Jiménez, D., y Sanz, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15 (2), 53-104. doi: 10.1016/j.cede.2011.07.004

- Naranjo, J., Jiménez, D., y Sanz, R. (2017). Impact of Organisational Culture on New Product Success: an Empirical Study of Spanish Firms. *European Management Review*, 14, 377–390. doi: 10.1111/emre.12116
- Obenchain, A. (2002). *Organizational culture and organizational innovation in not-for-profit, private and public institutions of higher education* (doctoral thesis). Nova Southeastern University.
- Obenchain, A., y Johnson, W. (2004). Product and process innovation in service organizations: The influence of organizational culture in higher education institutions. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 9 (3), 91–113.
- Obenchain, A., Johnson, W., y Dion, P. (2004). Institutional types, organizational cultures, and innovation in Christian colleges and universities. *Journal Christian Higher education*, 3(1), 15-39. doi: 10.1080/15363750490264870
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual [OMPI], (2017). Índice Global de Innovación 2017. Recuperado de http://www.wipo.int/pressroom/es/articles/2017/article_0006.html
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], (2016). Revisión de políticas nacionales de educación. La educación en Colombia. https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-356787_recurso_1.pdf
- Peterson, K., y Deal, T. (1988). How leaders influence the culture of schools. *Educational Leadership*, 56(1). 28-30.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Robbin, S. (2004). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. Bogotá, Colombia: Prentice-Hall Hispanoamérica.
- Rueda, G., y Rodenes, M. (2010). Hacia una cultura innovadora en las empresas. *Puente Revista Científica*, 4 (2), 1-11. doi:10.18566/puentev4n2.a08
- Ruiz, Y., y Naranjo, J. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Revista Diversitas*. 8 (2), 285-307.
- Scimago Lab (2016). Boletín: Ranking SCIMAGO Institutions Rankings 2016. Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/documents/15838/6797662/Bolet%C3%ADn+Scimago+Institutions+Ranking+-+2016.pdf/42ed22dc-267c-4922-978e-4faa48f526f7>
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H., y Marshall, M. (2003). The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available Instruments. *US National Library of Medicine National Institutes of Health*. 38(3): 923–945. doi: 10.1111/1475-6773.00154
- Sierra, J. (2009). Assessing exporting culture in Colombian SMEs: a look at the Export Promotion Program (EPP). *Cuadernos de Administración*, 22(39), 99-134.
- Smart, J., y John, E. (1996). Organizational culture and effectiveness in higher education: A test of the “culture type” and “strong culture” hypotheses. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 18 (3), 219-241.
- Stoffers, J., Neessen, P. y Dorp, P. (2015). Organizational Culture and Innovative Work Behavior: A Case Study of a Manufacturer of Packaging Machines. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5 198-207. doi: 10.4236/ajibm.2015.54022
- Stoll, L., y Fink, D. (1996). *Changing our schools: Linking school effectiveness and school improvement*. Buckingham, Philadelphia: Open University Press.

- Walker, R., Chen, J. y Aravind, D. (2015). Management innovation and firm performance: An integration of research findings. *European Management Journal*, 33 (5), 407–422. doi: 10.1016/j.emj.2015.07.001
- Wei, S., y Morgan, N. (2004). Supportiveness of organizational climate, market orientation, and new product performance in Chinese firms. *Journal of Product Innovation Management*, 21 (6), 375–388. doi: 10.1111/j.0737-6782.2004.00092.x
- Ynzunza, C., Izar, J., y Ávila, R. (2017). Vinculando la gestión de conocimientos y la cultura organizacional con la innovación. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 2, 11-23. Recuperado de http://acacia.org.mx/wp-content/uploads/2018/05/ACACIA-N%C3%BAm-2-A%C3%B1o-13_Ago-Dic_2017.pdf