



**CULTURA ORGANIZACIONAL E INNOVACIÓN: UNA REVISIÓN DE LA
LITERATURA**

NATALIA DE ARAÚJO URIBE

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN
ENERO DE 2020**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E INNOVACIÓN: UNA REVISIÓN DE LA
LITERATURA**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster en
Administración (MBA)**

NATALIA DE ARAÚJO URIBE¹

Asesor: Mariano Gentilin, Ph. D.

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN
ENERO DE 2020**

¹ natadau@gmail.com

CONTENIDO

RESUMEN	4
1. INTRODUCCIÓN	5
2. PROBLEMÁTICA	7
3. OBJETIVOS	8
3.1 Objetivo general	8
3.2 Objetivos específicos	8
4. REFERENTES CONCEPTUALES	9
4.1 ¿QUÉ ES INNOVACIÓN?	9
4.1.2 TIPOS DE INNOVACIÓN	10
4.1.3 GRADOS DE NOVEDAD DE LA INNOVACIÓN	11
4.1.4 FUENTES DE INNOVACIÓN	11
4.2 ASPECTOS ORGANIZACIONALES QUE INFLUYEN EN LA INNOVACIÓN.....	12
4.2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	13
4.2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA INNOVACIÓN	15
5. METODOLOGÍA	16
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN Y SELECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	16
5.2 PROCESO DE CATEGORIZACIÓN	17
5.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS	19
6. HALLAZGOS	19
6.1 ASPECTOS ORGANIZACIONALES QUE INCIDEN EN LA CONFORMACIÓN DE UNA CULTURA PARA LA INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	21
6.1.1 LIDERAZGO.....	22
6.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	29
6.1.3 APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO.....	34
6.2 ASPECTOS CULTURALES QUE INCIDEN EN LA CONFORMACIÓN DE UNA CULTURA PARA LA INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	39
6.2.1 CREENCIAS, VALORES Y NORMAS CULTURALES	40
6.2.2 PENSAMIENTO CREATIVO	45
6.2.3 PARTICIPACIÓN DE LOS INDIVIDUOS Y EMPODERAMIENTO	48
6.2.4 MOTIVACIÓN	50
6.2.5 COMUNICACIÓN	53
6.2.6 ACTITUD EMPRENDEDORA.....	56
6.3 ROL DE LOS ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y CULTURALES EN LA CONFORMACIÓN DE UNA CULTURA PARA LA INNOVACIÓN	57
7. CONCLUSIONES	60
8. LIMITACIONES E INVESTIGACIONES FUTURAS	61

RESUMEN

La importancia que tienen hoy la cultura organizacional y la innovación en el buen desempeño de las organizaciones y en su capacidad de adaptación al entorno que es fundamental para tener éxito, ha generado un interés progresivo en identificar cuáles son sus condicionantes. En este trabajo se distinguen los aspectos organizacionales y culturales que inciden en la conformación de una cultura para la innovación y el rol que estos desempeñan. Para esto, se llevó a cabo una investigación sistemática de carácter descriptivo a partir de publicaciones realizadas entre 1988-2019 en la base de datos *Scopus*. En total se analizaron 70 artículos. Los hallazgos indican que entre los aspectos organizacionales que inciden en la conformación de una cultura para la innovación en las compañías están el liderazgo, la estructura organizacional y los procesos de aprendizaje y conocimiento; estos procesos son indispensables para mejorar las ventajas competitivas y desarrollar nuevas tecnologías en las empresas. Asimismo, aspectos culturales como el conjunto de creencias, valores y normas culturales, tipos de comunicación, pensamiento creativo, participación de los individuos y empoderamiento, motivación, y actitud emprendedora, tienen un gran impacto en las actividades desarrolladas en la organización, con inclusión de la innovación.

Palabras clave: cultura organizacional, cultura para la innovación, innovación.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la palabra innovación está presente en todas partes. Las organizaciones están incluyendo este término en su visión, su misión, sus estrategias y sus declaraciones de objetivos (Kahn, 2018). Por su parte, existe un fuerte vínculo entre la cultura organizacional y los resultados en innovación en las empresas, por lo que se ha visto la necesidad de crear una cultura orientada hacia la innovación para favorecer esos resultados (Naranjo-Valencia y Calderón-Hernández, 2015).

El tema de la innovación ha sido de creciente interés en todas las organizaciones que quieren desarrollar y mejorar sus productos y servicios. Ellas deben, en la mayoría de los casos, batallar con factores tanto internos como externos que competen al clima económico y social y que, si se saben aprovechar a través de una cultura organizacional de calidad centrada en el cambio, pueden llevar a la compañía hacia el desarrollo, la productividad y la innovación.

Asimismo, la importancia que tiene hoy la innovación como fuente de ventaja competitiva ha generado un creciente interés por identificar sus determinantes. Se ha comprobado que la cultura organizacional puede estimular la innovación pero también obstaculizarla, dependiendo de los valores y los comportamientos que promueva. Diferentes tipos de cultura tienen efectos distintos sobre la innovación y, cuando los rasgos que componen dicha cultura son internamente coherentes, hay un mayor efecto sobre la innovación (Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez y Sanz-Valle, 2012).

La implementación exitosa de una cultura de innovación en las organizaciones requiere, además, pensar y trabajar en redes y no como entes aislados. Es fundamental concientizarse de que las organizaciones en forma permanente se ven influenciadas por agentes externos que, a su vez, pueden ser aliados y coadyuvan con el proceso de innovación. Por ende, es de vital importancia

vincularse con estos sistemas externos y prestarles atención con el fin de fomentar una fuerza laboral con valores y actitudes que permitan incorporar innovaciones en las empresas de manera armónica y sustentable con el entorno (Flores Urbáez, 2015).

Por dicho motivo, en esta revisión sistemática se hizo un análisis de 70 documentos publicados entre los años 1988 y 2019 en la base de datos bibliográfica *Scopus*, que facilitaron la identificación de los aspectos organizacionales y culturales que tienen mayor incidencia en la conformación de una cultura para la innovación en las organizaciones.

Los hallazgos indican que las empresas requieren patrones culturales que permitan un contexto favorable para la incorporación de procesos de aprendizaje, comunicación asertiva, liderazgo, participación de los individuos, pensamiento creativo y motivación para que tanto empleados como directivos puedan obtener resultados innovadores.

La innovación debe convertirse, entonces, en la cultura de la organización, que debe estar enfocada a mejorar la competitividad de las empresas, con el compromiso de exploración e investigación constante de nuevas oportunidades de negocio, así como de fomentar una responsabilidad social que lleve a la compañía a la construcción de un mundo mejor fundamentado en la cooperación con los otros.

A su vez, los hallazgos obtenidos en la presente revisión hacen un aporte a la literatura y a los individuos que estén orientados hacia la relación entre cultura organizacional y la innovación y contribuyen a un mejor entendimiento de los elementos que se requieren para implementar una cultura de innovación en las operaciones organizacionales.

2. PROBLEMÁTICA

En la actualidad, la innovación ha sido considerada como un aspecto de suma importancia para la sobrevivencia de cualquier empresa, sin importar su tamaño, pero poco se ha dicho sobre los aspectos organizacionales que más influyen en las compañías para que sean en realidad innovadoras (Duque, 2015).

La innovación, además, se ha tenido en cuenta como el principal motor para crear confianza y crecimiento en cualquier empresa, a la vez que le proporciona una ventaja competitiva, y es de suma importancia en la implementación de cualquier estrategia (Rajapathirana y Hui, 2018).

Dada la significancia de la innovación en el mejoramiento del desempeño de las empresas, varios estudios han intentado identificar los factores que pueden potenciarla (Koc y Ceylan, 2007). En la actualidad, una de las variables que se considera que tiene gran influencia en la innovación es la cultura organizacional (Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez y Sanz-Valle, 2016).

La cultura organizacional puede ser concebida, desde ciertos puntos de vista, como un medio muy poderoso para obtener los resultados deseados en cualquier empresa. Asimismo, se le considera una variable imprescindible en la gestión de los recursos humanos, y un determinante fundamental de la capacidad de innovación de las compañías (Naranjo-Valencia y Calderón-Hernández, 2015).

Sin embargo, autores como Hogan y Coote (2014) afirman que, a pesar de que se presta mucha atención al tema de la cultura organizacional, no hay suficiente documentación en la literatura que demuestre o exponga las características de una cultura organizacional que apoye la innovación.

Duque (2015) afirma que las prácticas de recursos humanos se han enfocado a comprender al individuo, su relación con los equipos de trabajo y su incidencia en los resultados, pero poco en analizar cómo el ambiente laboral y la cultura organizacional influyen en la capacidad de innovación de los seres humanos en la

organización. Además, asegura que, en la literatura, los climas organizacional y cultural poco se han identificado con el de innovación.

Naranjo-Valencia et al. (2012) señalan que diferentes tipos de cultura tienen efectos distintos sobre la innovación y encontraron que la característica que más incide en ella son los valores compartidos por el personal de las organizaciones, que tienen mayor efecto cuando estos son coherentes en el contexto interno.

Así mismo, otro estudio realizado en una empresa del sector gráfico colombiano concluyó que la gestión de la innovación implica crear en la organización una cultura relacionada con ella, que le permita identificar y clasificar los factores claves que caracterizan el proceso de innovar (Robayo Acuña, 2016).

Dicho lo anterior, en el presente trabajo se buscó analizar la relación existente entre la cultura organizacional y la innovación, con el fin de identificar los aspectos culturales y organizacionales que tienen mayor incidencia en la innovación y sus implicaciones para la práctica empresarial. Para ello, se hizo una revisión sistemática de la literatura en bases de datos de gran reconocimiento internacional.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Analizar los aspectos organizacionales y culturales que tienen mayor incidencia en la conformación de una cultura para la innovación en las organizaciones.

3.2 Objetivos específicos

Reconocer los aspectos organizacionales que inciden en la conformación de una cultura para la innovación.

Distinguir los aspectos culturales que inciden en la conformación de una cultura para la innovación.

Explicar el rol que tienen los aspectos organizacionales y culturales en la conformación de una cultura para la innovación.

4. REFERENTES CONCEPTUALES

A continuación se describen los conceptos, los tipos y los grados de novedad de la innovación, así como los elementos que pueden influir en ella.

4.1 ¿QUÉ ES INNOVACIÓN?

Desde épocas remotas se ha considerado la innovación como un elemento fundamental a la hora de crear riqueza en las organizaciones. Son varias las definiciones que se han propuesto para el término innovación y cada una de ellas obedece a diferentes puntos de vista institucionales, económicos, políticos, tecnológicos y sociales.

Joseph Alois Schumpeter (1883 a 1950), destacado economista y ministro de Finanzas en Austria, además considerado el padre de los estudios sobre ciclos económicos e innovación, estableció el concepto de destrucción creativa, proceso en el que hay una constante búsqueda de crear algo nuevo, que destruye, a su vez, las reglas antiguas y establece otras nuevas, con el fin de tener una ventaja estratégica y generar más ganancias en las organizaciones (Tidd, Bessant y Pavitt, 2005).

En las empresas, la innovación se define como

la introducción al uso de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas (Ruta de la Innovación Empresarial, 2019).

En la literatura se encuentran otras definiciones, como la de Drucker (2004), que la describe como el esfuerzo de crear un cambio intencional y enfocado hacia el potencial económico o social de una empresa; además, es una función específica del emprendimiento.

4.1.2 TIPOS DE INNOVACIÓN

El vocablo innovación hace referencia al cambio, y en términos generales se puede clasificar, si se sigue a Francis y Bessant (2005) y a Naranjo-Valencia et al. (2016), en cuatro categorías: innovación de producto, de proceso, de posición y de paradigma.

La innovación de producto hace referencia a cambios en las cosas (productos o servicios) que ofrece una organización. El desarrollo de nuevos productos y servicios es un objetivo manifiesto para la capacidad de innovación de toda empresa y se puede considerar en varias dimensiones. Hay criterios que diferencian los productos, incluidos el número, las características básicas, las especificaciones técnicas, la relación con la estrategia y el grado de modularidad (Francis y Bessant, 2005).

Por su parte, la innovación de proceso indica cambios en la forma en que se crean y se entregan los productos. Los procesos son secuencias de actividades que, a menudo, se llevan a cabo en forma horizontal en toda la organización porque son transformaciones. Existe un amplio margen para mejorar la operación de los procesos existentes, como, por ejemplo, eliminar el desperdicio de varias maneras, de modo que se optimicen para obtener un mejor rendimiento, o adoptar nuevas tecnologías, análisis estadísticos o capacitaciones que aumenten la conformidad en dichos procesos. Todas estas actividades incrementan la consciencia sobre los problemas y oportunidades, lo que eleva la probabilidad de que se emprendan iniciativas innovadoras (Francis y Bessant, 2005).

La innovación de posición alude a cambios en el contexto en el que se introducen los productos y los servicios. Según Naranjo-Valencia et al. (2016), la innovación de posición implica la puesta en funcionamiento de nuevos métodos de mercadeo, que pueden integrar cambios en el diseño y el empaque del producto, en su promoción y su colocación y en métodos para la valoración de bienes y servicios.

En la innovación de paradigma se habla sobre los cambios en los modelos mentales subyacentes que enmarcan lo que hace la organización. Además de la introducción de nuevos métodos organizativos, puede haber cambios en las prácticas comerciales, en la disposición del lugar de trabajo o en las relaciones externas que tiene la empresa (Naranjo-Valencia et al., 2016; Tidd et al., 2005).

4.1.3 GRADOS DE NOVEDAD DE LA INNOVACIÓN

De acuerdo con el grado de novedad, la innovación se puede diferenciar en radical e incremental (Saridakis, Idris, Hansen y Dana, 2019). En términos generales, la innovación radical se define como avances en el conocimiento debidos al desarrollo de nuevos productos y procesos que son nuevos para el mercado o la industria (Cosh y Hughes, 1998).

Por otra parte, la innovación incremental se define como la mejora continua de productos, procesos o servicios que son nuevos solo para la empresa (Tidd et al., 2005).

4.1.4 FUENTES DE INNOVACIÓN

Según la Ruta de la Innovación Empresarial (2019), en la innovación empresarial hace falta, como mínimo, que tanto el producto como el proceso y el método de comercialización o el método de organización sean nuevos (o significativamente mejorados) para la empresa.

Drucker (2004) plantea que la mayoría de las ideas de negocios innovadoras proviene de un análisis metódico de siete áreas de oportunidad, algunas de las cuales radican en empresas o en sectores específicos, como los acontecimientos inesperados, las incongruencias, las necesidades de proceso y los cambios sectoriales y de mercado. Hay otras que yacen fuera de la empresa, de acuerdo con tendencias sociales o demográficas más amplias, como, por ejemplo, los cambios demográficos, los de percepción y el nuevo conocimiento. Según el autor, estas fuentes de innovación representan la gran mayoría de las oportunidades de innovación.

4.2 ASPECTOS ORGANIZACIONALES QUE INFLUYEN EN LA INNOVACIÓN

Hogan y Coote (2014) aseguran que tanto los valores como las normas de una organización inducen a sus integrantes a ser innovadores. Estos valores, aunque no son observables de manera directa, proporcionan las bases para la cultura de las empresas y tienen una fuerza muy poderosa sobre las normas y los comportamientos observables y, a su vez, estas normas se fundamentan en los valores organizacionales y guían las acciones de los grupos. Por ende, promover valores organizacionales que apoyen la innovación tales como comunicación interna, cooperación multifuncional, responsabilidad de los empleados, apertura y flexibilidad, competencia, profesionalismo y toma de riesgos, va a influir en sentido positivo en las normas para fomentar comportamientos relacionados con la innovación.

Por otra parte, Slagter (2009) afirma que ciertas prácticas de recursos humanos en las organizaciones contribuyen de manera significativa al intercambio de conocimientos entre los empleados y al comportamiento innovador, lo que le ofrece una gran ventaja competitiva a la empresa. Asimismo, aclara que los empleados de mayor edad tienen mayor tendencia al comportamiento innovador cuando se les proporcionan capacitaciones y oportunidades de autodesarrollo que les permitan participar en equipos intergeneracionales, en comparación con los empleados más jóvenes.

Por su parte, Ahmed (1998) señala que las organizaciones deben enfocarse a diseñar un entorno que sea capaz de crear en forma perpetua innovaciones en el futuro, en vez de centrarse en la cartera de productos y en la innovación técnica, con el fin de crear así una energía de renovación constante que lleve a la compañía hacia un porvenir exitoso.

4.2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Son varias las definiciones y los pensamientos que existen en la literatura sobre la cultura en las organizaciones y las estas acepciones dependen en gran medida del enfoque y el interés del conocedor, el nivel de análisis, los métodos de estudio utilizados y el fenómeno organizacional abordado, entre otros aspectos. Uno de los grandes impedimentos a la hora de estudiar la cultura en las organizaciones radica en el desconocimiento y el uso impreciso e indeterminado de los conceptos que la rodean (Gentilin, 2017).

El concepto de cultura organizacional se origina en la antropología cultural y es popular en las literaturas de comportamiento, la gestión y el mercadeo de la organización. A su vez, la cultura organizacional influye en alto grado en los comportamientos de los empleados, más allá de los sistemas de control, los procedimientos o las autoridades formales, lo que hace de ella un poderoso medio para obtener los resultados organizacionales deseados (Hogan y Coote, 2014).

Según Ahmed (1998), la cultura organizacional se refiere a creencias y valores con arraigos profundos, que deben ser ampliamente apreciados y mantenidos por los miembros de la organización, lo que le da fortaleza a esta cultura y ejerce un mayor grado de control sobre el comportamiento y las creencias de las personas de acuerdo con los principios de la compañía. Por consiguiente, una empresa con una cultura organizacional fuerte tiene empleados que creen en sus productos, sus clientes y sus procesos.

Esta noción de cultura en las organizaciones ha ido cambiando poco a poco y ya no se ve como una manera de solucionar problemas, realizar mejoras o aumentar la eficiencia y productividad en las instituciones, sino desde una perspectiva más compleja e integral, que requiere, a su vez, ser estudiada en profundidad, con ópticas diferentes y variados métodos y fuentes de información (Gentilin, 2017).

Según Schein (1990), la cultura es un producto aprendido de una experiencia compartida en un grupo definido y poseedor de una historia significativa. En este caso, la empresa u organización sería el escenario de una cultura dada, en la que los miembros comparten presunciones básicas y creencias que operan de manera inconsciente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. A su vez, estas conjeturas y creencias son respuestas que los miembros han aprendido a raíz de los problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus conflictos de integración interna.

Sin embargo, han surgido nuevas posturas que dejan de enfocar la cultura organizacional como una aproximación funcional que busca la forma de influir en la conducta de los miembros y mejorar el desempeño de las organizaciones y la postulan como alternativa que posibilita entender y explicar la vida y el comportamiento de ellas con el fin de entender su complejidad y no tanto para intervenirlas, a partir del supuesto de que las organizaciones son entes indeterminados, discordantes e impredecibles, lo que hace que su cultura no pueda ser manejada (Gentilin, 2017).

En tal caso, es necesario entender el concepto de cultura más allá de lo que la teoría ofrece, al tener en cuenta que es un término que siempre estará ligado al ser humano, y que, por ende, es subjetivo y conlleva una serie de singularidades y procesos sociales que requieren un análisis riguroso y profundo en las organizaciones. Asimismo, se debe considerar que todos los grupos sociales de una empresa tienen un influjo activo y significativo en la conformación de la cultura organizacional y que ella, a su vez, cuenta con dos dimensiones: la cultura establecida por los líderes y la vivenciada por los integrantes, quienes, de acuerdo con la interpretación y la percepción que tengan al respecto, pueden o no tener los comportamientos esperados (Gentilin, 2017).

4.2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA INNOVACIÓN

“La cultura organizacional es un determinante fundamental de la capacidad innovadora de las empresas” (Naranjo-Valencia y Calderón-Hernández, 2015, p. 235). Por consiguiente, es de suma importancia identificar los rasgos culturales que sobresalen en las organizaciones, con el fin de encauzar los esfuerzos y los recursos a establecer procesos de transformación que favorezcan la cultura de la innovación, a través de la formación continua, el *coaching* y el entrenamiento del personal.

Slagter (2009) afirma que, en las organizaciones, el comportamiento innovador comprende la capacidad de reconocer un problema, generar ideas o soluciones para el uso o el beneficio de la compañía. Este comportamiento innovador, sumado al intercambio de conocimientos entre los miembros de la organización, contribuye de manera significativa a una innovación exitosa. Asimismo, dicha innovación puede incrementar la eficiencia y mejorar procesos, productos y muchos más aspectos organizacionales.

Ahmed (1998) afirma que para que una empresa pueda ser innovadora, requiere una cultura organizacional que fomente la innovación y un clima propicio para la

creatividad. A su vez, esta cultura debe estar respaldada por acciones que establezcan un entorno en el que las personas se sientan cómodas con la innovación que están creando. Según el autor, hay múltiples factores individuales que deben ser considerados a la hora de impulsar la innovación de manera efectiva en las organizaciones, como, por ejemplo, identificar cuáles son los sujetos con rasgos de personalidad para la innovación y la creatividad, los parámetros cognitivos que afectan la producción de ideas y los factores de motivación personal que pueden afectar la innovación. Todo lo anterior define la capacidad de adaptación de la empresa al entorno e, incluso, el poder darle forma, según unas normas correctas que promuevan la innovación.

Se ha demostrado, además, que la motivación es la fuerza principal para generar e implementar ideas innovadoras en una organización y esto ocurre cuando los empleados tienen una fuerte identificación con ella. Desde este punto de vista, la cultura organizacional desempeña un papel fundamental en la motivación del comportamiento innovador, puesto que puede crear el compromiso en los empleados de creer en la innovación como un valor organizativo y el aceptar las normas relacionadas con la innovación dentro de la organización (Hartmann, 2006).

5. METODOLOGÍA

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN Y SELECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se llevó una investigación sistemática con alcance descriptivo en la base de datos bibliográficas *Scopus*, en la que se evaluó y resumió la literatura más relevante y referente al tema de cultura e innovación (Lozano, 2005) mediante la utilización la siguiente ecuación de búsqueda el día 20 de agosto de 2019:

(TITLE-ABS-KEY ("organizational culture") AND TITLE-ABS-KEY ("innovation") AND TITLE-ABS-KEY ("Culture and climate for innovation")) OR TITLE-ABS-KEY

("Leadership")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE, "re")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI")) AND (LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, "Organizational Culture") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Leadership") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, "Organizational Innovation")).

Esta ecuación arrojó un total de 129 documentos iniciales.

Asimismo, se consultó y se obtuvo tanto bibliografía como otros materiales útiles, de los que se extrajo y recopiló la información más relevante y necesaria para la construcción del problema de investigación y del marco teórico (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 1996).

Para esta investigación documental retrospectiva se seleccionaron aquellos documentos que tuvieron relación directa con el tema de cultura organizacional e innovación centrada en el período 1988-2019 y se procedió al respectivo análisis con el propósito de determinar cuál es la influencia de los componentes del entorno organizacional que fomentan la innovación (Guirao-Goris, Olmedo Salas, A., y Ferrer Ferrandis, 2008; Beltrán G., 2005).

La presente revisión sistemática se hizo con el fin de generar información confiable, rigurosa y pertinente al contexto organizacional y que pudiese, a su vez, orientar a los profesionales en sus labores cotidianas (Tranfield, Denyer y Smart, 2003).

5.2 PROCESO DE CATEGORIZACIÓN

Los artículos se agruparon de acuerdo con tres categorías de clasificación. Las primeras fueron las hemerográficas, de las que se recopiló información destacada como tipo de documento, resumen y período de publicación. Las categorías generales, por su parte, permitieron seleccionar el material por investigar con base en el tipo de publicación o estudio, la unidad de análisis y los autores más relevantes. Por último, las categorías específicas del tema que, como su nombre lo indica, están destinadas a un fin determinado, en este caso poder identificar los

aspectos organizacionales y culturales que tienen mayor incidencia en la conformación de una cultura para la innovación en las organizaciones (véase tabla1).

Las categorías establecidas según su frecuencia a partir del análisis de los artículos fueron:

1. Liderazgo
2. Estructura organizacional
3. Creencias, valores y normas culturales
4. Aprendizaje y conocimiento
5. Pensamiento creativo
6. Participación de los individuos y empoderamiento
7. Motivación
8. Comunicación
9. Actitud emprendedora

Tabla 1. Principales temas tratados en los documentos analizados relacionados con los principales aspectos organizacionales y culturales con mayor incidencia en la innovación

Tema	Número de menciones en los documentos	Porcentaje
Liderazgo	36	20,5
Estructura organizacional	31	18
Creencias, valores y normas culturales	30	17
Aprendizaje y conocimiento	26	15

Pensamiento creativo	16	9
Participación de los individuos y empoderamiento	12	7
Motivación	11	6,2
Comunicación	11	6,2
Actitud emprendedora	3	1,7
Total	176	100

Fuente: elaboración propia

5.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se analizaron los resúmenes de los 129 documentos obtenidos a partir de la ecuación de búsqueda, de forma tal que solo se escogieron aquellos artículos, revisiones o capítulos de libros que trataban sobre aspectos organizacionales o culturales relacionados con la conformación de una cultura para la innovación en las organizaciones. Tras esta selección, quedó un total de 70 artículos para ser analizados y clasificados en las categorías antes mencionadas, con el fin de dar respuesta a los objetivos de la presente revisión.

6. HALLAZGOS

En total se analizaron 70 documentos, de los cuales el 80% (56 de 70) correspondieron a estudios empíricos, realizados en su mayoría en empresas manufactureras e instituciones de alta tecnología (51% de 56), con el fin de

identificar, a través de encuestas y entrevistas a los altos directivos y a empleados en general cuáles fueron los factores organizacionales que más incidieron en el desempeño tecnológico, creativo e innovador de las respectivas instituciones. El resto de investigaciones se llevaron a cabo en el contexto de pequeñas y medianas empresas (14% de 56), instituciones de educación superior (10% de 56) e industria automotriz (5% de 56), entre otras categorías (véase tabla 2).

Por otra parte, el 20% de los documentos analizados (14 de 70) fueron reflexiones teóricas y revisiones de la literatura, en las que se explicó y se analizó cómo la cultura organizacional puede afectar la innovación en las compañías y su papel crucial en la creación y el mantenimiento de la cultura innovadora en las organizaciones.

Tabla 2 Tipo de Organizaciones sujetas a estudio en los artículos analizados

Tipo de organizaciones	Número de investigaciones realizadas	Porcentaje
Manufactureras	18	32,1
Tecnológicas	11	19,6
Pymes	8	14,2
Instituciones de educación superior	6	10,7
Industria automotriz	3	5,3
Organizaciones sin ánimo de lucro	3	5,3

Organizaciones gubernamentales	2	3,5
Instituciones bancarias	2	3,5
Otras	3	5,3
Total	56	100

Fuente: elaboración propia

A continuación se describen con mayor detalle los aspectos organizacionales y culturales que inciden en la conformación de una cultura para la innovación en las empresas y el rol de cada uno en la conformación de dicha cultura (véase tabla1).

6.1 ASPECTOS ORGANIZACIONALES QUE INCIDEN EN LA CONFORMACIÓN DE UNA CULTURA PARA LA INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Entre los aspectos organizacionales que inciden en la conformación de una cultura para la innovación en las compañías están el liderazgo, la estructura organizacional y los procesos de aprendizaje y conocimiento; estos procesos son indispensables para mejorar las ventajas competitivas y desarrollar nuevas tecnologías en las empresas. Por su parte, la estructura organizacional se refiere a la forma en que se distribuyen las actividades de la firma y se establecen los mandatos y la manera en que la entidad alcanzará sus metas. El liderazgo, por su parte, es un aspecto organizacional que refleja la capacidad de dirigir e incentivar a un grupo de personas para la realización de las actividades necesarias para el cumplimiento de uno o varios objetivos.

6.1.1 LIDERAZGO

La cultura organizacional es el medio por el que los líderes pueden difundir el cambio en las organizaciones. Además, los líderes establecen un código de conducta que acerca a las personas y crea una conciencia de cultura que, a su vez, también tiene elevada influencia en el comportamiento de los líderes, lo que supone que los conceptos de gestión y liderazgo no pueden estar desconectados de la cultura organizacional (Martins, Martins y Terblanche, 2004).

Autores como Awais Ahmad Tipu, Ryan y Fantazy (2012) afirman también que los líderes tienen la capacidad para influir en sentido positivo en variables organizativas como la cultura y descubrieron que, además, la relación entre liderazgo e innovación está mediada en alto grado por la cultura organizacional, lo que les permite a los líderes ser efectivos a través del uso de estilos de liderazgo transformacional en diferentes entornos culturales del ámbito empresarial. A su vez, el liderazgo transformacional está asociado con la cultura organizacional, en lo primordial por medio de la articulación de una visión y, en menor medida, mediante el establecimiento de expectativas de alto desempeño y provisión de apoyo individual a los trabajadores, lo que hace que se creen fuerzas poderosas en la relación entre cultura y liderazgo (Sarros, Cooper y Santora, 2008).

Mokhber, Wan Ismail y Vakilbashi (2011) también coinciden con el hecho de que el liderazgo en la organización juega un papel crucial a la hora de querer implementar en una cultura de innovación y de allí la importancia de los líderes y gerentes para influir en el entorno organizacional en el que trabajan.

Existen tres dimensiones de liderazgo que hacen que una organización sea considerada innovadora por sus empleados: proporcionar estímulo organizacional, asegurar un trabajo desafiante y fomentar el apoyo en grupo de trabajo. Sin embargo, la importancia relativa de cada una de estas dimensiones varía según la cultura y los estilos organizativos dominantes. En las organizaciones que ejercen un alto nivel de control, por ejemplo, es más importante que la administración brinde un trabajo desafiante, mientras que el estímulo organizacional es mucho

más importante en las organizaciones que ejercen un control bajo. Por lo tanto, tener una comprensión clara de la cultura de la organización y del papel de las dimensiones particulares de liderazgo en ella podría ayudar a los gerentes y líderes a aumentar la productividad de la innovación (Dodge, Dwyer, Witzeman, Neylon y Taylor, 2017).

No obstante, a pesar de tener la innovación organizacional tanta relevancia en el entorno empresarial, hay estudios que demuestran que los líderes en la mayoría de las organizaciones no se han mantenido al día con la evolución de este concepto y a menudo no logran administrar la innovación de manera efectiva, como lo harían con cualquier otra función organizacional (Reid, 2012).

Por otro lado, cambiar la cultura arraigada de una organización no es un proceso fácil y requiere voluntad fuerte y sostenida de los altos directivos y la administración, así como esfuerzos específicos de largo plazo. Si bien algunas organizaciones tradicionales pueden ser notoriamente lentas para aceptar el cambio, tener éxito en el mercado y demás entornos competitivos necesitará líderes visionarios con capacidad de adaptación a dichas variaciones (Sart, 2014).

Es de vital importancia que los líderes sean conscientes y reúnan inteligencia sobre los cambios en el entorno, las condiciones competitivas y la posición competitiva de la organización en relación con el entorno. En este sentido, son una fuente importante de aprendizaje externo y exploración de nuevos conocimientos. También necesitan monitorear el entorno externo de la organización para reunir inteligencia competitiva sobre las tendencias del mercado, obtener comentarios de los clientes, conocer sus problemas y sus necesidades y conseguir información del mercado. Además, deben servir como conductos al traer esta información de nuevo a la organización para que sus miembros puedan vincular las necesidades y los problemas de los clientes con los esfuerzos de desarrollo de productos con el fin de estimular nuevos conocimientos e ideas. Los líderes también necesitan encender la creatividad de los empleados. Pueden hacerlo alentando de manera activa y directa a los empleados a explotar las ideas existentes y a explorar nuevas ideas, observar los problemas desde diferentes ángulos y despertar su

curiosidad por las nuevas formas de hacer las cosas (Lin y McDonough, 2011).

En consecuencia, los líderes deben dar forma a la cultura de la organización y también iniciar la cultura de innovación en las empresas, a lo que se suma el apoyo de los nuevos intentos de actividades innovadoras (Okatan y Alankuş, 2017). Los líderes deben establecer, además, un código de conducta que una a las personas y cree una conciencia de la cultura, que al mismo tiempo, tendrá una fuerte influencia en el comportamiento de estos líderes y gerentes (Martins et al., 2004).

Por otra parte, se debe evitar la confusión de que los líderes siempre están en la gerencia o en los altos cargos directivos. El liderazgo en la organización puede extenderse alrededor de la misma en diferentes niveles, con independencia de los títulos de la gerencia. Por lo tanto, fomentar la innovación en las empresas depende en alto grado del liderazgo como catalizador, no solo con los líderes del equipo directivo sino con todas las personas que tengan habilidades de liderazgo y que sean aceptadas como líderes en toda la organización (Okatan y Alankuş, 2017).

Si un líder o gerente está interesado en aumentar la innovación (percepción de innovación) en una organización, debe prestar atención sustancial al aprendizaje organizacional (Abdi y Senin, 2015).

Los aspectos del liderazgo, como la estimulación intelectual, el modelado de roles, el cuidado y el entrenamiento, hacen diferentes contribuciones a la innovación a través de distintas construcciones culturales (Sarros, Cooper y Santora, 2011).

Por ende, un buen liderazgo debe promover interacciones efectivas entre los empleados, los grupos y las unidades con el fin de asegurar la adquisición, la transferencia y la utilización de nuevos conocimientos, que resulten en innovación y éxito organizacional. Además, deben velar por la implementación de pensamientos y relaciones comunes basadas en la confianza y prestar mucha atención, tanto a la cultura y la estructura organizacional como a la tecnología de

la información para compartir el conocimiento y su adecuada utilización para lograr la innovación (Mousavi, Hosseini, Bonjar y Mousavi, 2014).

Los líderes deben crear una cultura y un ambiente de apoyo para que los empleados puedan compartir ideas y participen en forma activa en el proceso de toma de decisiones mediante la aceptación de ideas creativas no planificadas y soluciones creativas.

La gerencia debe tener en cuenta que tales ideas creativas no deben rechazarse de manera directa porque no se alinean con la práctica convencional (Satsomboon y Pruetipibultham, 2014; Sperber, 2017).

De igual modo, las organizaciones abiertas al cambio, con líderes dispuestos a investigar, indagar y compartir nuevas vivencias que fortalezcan el talento innovador de los empleados en toda la empresa, proporcionan un escenario apto en el que se genere una cultura de innovación gracias a la comunicación constante y sinérgica con el personal (Flores Urbáez, 2015; Naranjo-Valencia et al., 2016).

A su vez, para que las organizaciones se vuelvan más innovadoras, los líderes deben internalizar valores de liderazgo que ayuden a dar forma a la cultura de sus firmas. Además, los gerentes y subordinados deben comprender e interiorizar la cultura de la organización, al igual que desarrollar valores, habilidades y prácticas que apoyen la innovación. Al desarrollar culturas que fomenten la innovación, los gerentes pueden ayudar a sus organizaciones a ser más receptivas ante los cambios en el entorno externo y ser más competitivas (Abdullah, Hamid, Mustafa, Idris y Mohd Suradi, 2013).

La gerencia, por su parte, debe hacer hincapié, además, en las estrategias relacionadas con el desarrollo de los recursos humanos y proporcionar un clima abierto para mejorar las estrategias de investigación y desarrollo que conduzcan a mejorar el rendimiento de la innovación de la organización para así obtener una ventaja competitiva en todo el mundo (Shahzad, Xiu y Shahbaz, 2017).

Sin embargo, la configuración de una cultura de innovación adecuada se encuentra dentro del alcance de la alta dirección, pero su ejecución práctica depende, en lo fundamental, de la fuerza laboral. Las acciones de los altos directivos para establecer una cultura de innovación, en consecuencia, están predestinadas al fracaso si los empleados no son adecuados o si no están dispuestos a trabajar de acuerdo con dicho tipo de cultura (Sperber, 2017).

Otros hallazgos recomiendan que los líderes y los gerentes deben evaluar y organizar con sumo cuidado las múltiples culturas organizacionales de manera que se ajusten a los requisitos de implementación de las diferentes estrategias de innovación. Por ejemplo, sugieren que los gerentes controlen la cultura del clan y promuevan la cultura de la jerarquía cuando intentan implementar con éxito una estrategia de innovación explotadora. Mientras tanto, sugieren que desarrollar una cultura de adhocracia será útil para implementar una estrategia de innovación exploratoria (Chen, Huang, Liu, Min y Zhou, 2018).

De la misma manera, los líderes deben comunicar una visión, al igual que motivar e involucrar a los empleados para que se comporten de manera empresarial. Además, los líderes deben actuar como modelos por seguir para el resto de la organización a fin de disipar el escepticismo y la duda (Akhtar, Tsivrikos, Ahmetoglu y Chamorro-Premuzic, 2015).

Cuando la gerencia y los altos directivos esperan que los empleados generen nuevas ideas y prueben formas novedosas de hacer las cosas, los mecanismos organizativos que comunican y facilitan estas expectativas son importantes para generar tales comportamientos. Es poco probable que ocurran comportamientos innovadores a menos que estos valores y normas se manifiesten en las historias, el diseño físico, los rituales y el lenguaje de la organización. Por ejemplo, los comportamientos innovadores pueden ser sofocados a menos que una organización facilite los comportamientos esperados a través de la provisión de instalaciones en el lugar de trabajo, que les permitan a los empleados la oportunidad de discutir y compartir ideas en forma abierta, así como trabajar, pensar y desarrollar ideas por su cuenta. Los rituales, además, son críticos para

que dichos comportamientos sean repetidos y emulados por otros empleados. Las ceremonias de premiación, por ejemplo, ayudan a construir comportamientos valiosos porque proporcionan señales claras y reconocimiento público de los logros de los empleados (Hogan y Coote, 2014).

Las recompensas monetarias y los premios por parte de las organizaciones se han identificado como formas de incentivar de modo significativo la innovación de los empleados. Es sorprendente que pocos altos directivos y líderes tienen un sistema establecido en la práctica para recompensar ideas innovadoras. Sin embargo, este hecho se deriva de nuevo de la circunstancia de que la mayoría de las empresas consideran que la innovación es uno de los principales objetivos de la organización. Por lo tanto, los altos directivos no consideran la innovación como una tarea de trabajo que requiera estimulación monetaria, sino una condición dada de manera natural y anclada dentro del alcance individual de los deberes. En este contexto, los datos empíricos proporcionan evidencia de que la apreciación de la innovación de un individuo es significativamente importante, en especial en aquellos casos en los que la empresa no ha implementado un sistema de recompensa monetaria. Por lo tanto, el reconocimiento de ideas innovadoras se requiere sobre todo cuando no se otorgan dichas recompensas (Sperber, 2017).

Asimismo, los gerentes y los líderes pueden, además, perseguir objetivos económicos y relacionados con la sostenibilidad de manera simultánea en sus actividades de innovación. Los gerentes podrían adoptar la perspectiva de que las inversiones adicionales necesarias para lograr resultados de innovación relacionados con la sostenibilidad son más que compensadas en los ámbitos interno (ahorro de costos y aumento de la eficiencia del proceso) y externo (mejor reputación, mayor satisfacción del cliente y mayor ventaja competitiva) (Globocnik, Rauter y Baumgartner, 2018).

Sin embargo, desde otra perspectiva, estudios como el de Jaskyte y Dressler (2005) no encontraron que el liderazgo esté correlacionado en forma significativa con la innovación organizacional. Aseguran que entre las prácticas de liderazgo transformacional, como inspirar una visión compartida, permitir que otros actúen,

alentar el corazón y modelar el camino, se correlacionaron en sentido positivo con un consenso cultural, que se caracteriza por la estabilidad y el trabajo en equipo y que, a su vez, está inversamente relacionado con la innovación organizacional. Sugieren, además, que los grupos que cuentan con líderes y directivos fuertes son más propensos a buscar la uniformidad y optan por no expresar opiniones diferentes por miedo al ridículo y al rechazo. Esto conduce a que los integrantes de la organización dejen de cuestionar la necesidad de cambiar y puedan responder ante las variaciones del entorno externo.

De igual manera, Tang y Yeh (2015) encontraron que el liderazgo en las organizaciones pertenecientes al sector público, como las gubernamentales, no tuvo un impacto positivo significativo en la innovación organizacional, debido a que el mecanismo organizativo del sector estatal es rígido; todos los deberes laborales son bastante claros y con procesos estandarizados. Este atributo es bastante diferente al del sector privado. Por lo tanto, el impacto de motivar o alentar a los subordinados y, por lo tanto, de afectar la innovación de la organización, es menor.

Otros estudios sugieren que la cultura organizacional juega un papel mucho más importante para facilitar la innovación que el liderazgo y que se debe trabajar de manera conjunta. Aseguran que los líderes deben crear una cultura que promueva el intercambio de conocimientos e ideas y, por lo tanto, la generación de un alto nivel de innovación. Esto insinúa que el liderazgo de la organización necesita promulgar en forma simultánea diferentes estilos de liderazgo, que conduzcan a la creación de una variedad de culturas que fomenten los diferentes tipos de resultados de innovación (Lin y McDonough, 2011).

Si se tiene en cuenta la capacidad que tienen los líderes para influir en el entorno organizacional en el que trabajan y de su papel crucial a la hora de querer implementar una cultura de innovación, se les recomienda fomentar una cultura organizacional con una atmósfera procreativa y proinnovadora que apoye la iniciativa y la seguridad, genere confianza entre los empleados, demuestre aprecio y reconozca y agradezca las nuevas ideas de los integrantes y que, además,

mantenga los sistemas internos de la organización alineados con las demandas del mercado, con el fin de alcanzar los objetivos de innovación organizacional (Naqshbandi y Kamel, 2017).

Fuera de ello, si las innovaciones exitosas se recompensan, los empleados están más dispuestos a participar en actividades innovadoras. Por lo tanto, es necesario centrarse en la creación de una atmósfera que respalde el cambio y que les permita a los empleados asumir riesgos sin el temor a sufrir sanciones por los errores que puedan cometerse (Stacho, Potkány, Marcineková y Stachová, 2016).

6.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura de una organización puede afectar el comportamiento innovador de los trabajadores y juega un papel muy importante para motivar a los empleados a trabajar de manera creativa (Feldman, 1988; Dixit y Nanda, 2011). La estructura les permite a las organizaciones innovar con éxito y, a la vez, supervisar sus funciones, desde la generación de ideas hasta su comercialización (Reid, 2012).

A su turno, la estructura de la organización puede influir en la calidad de los resultados de innovación. Si la estructura organizacional es flexible, la coordinación de acciones que favorezcan la implementación de estrategias de innovación mejorará de modo notable. Esta flexibilidad se une con la posibilidad de que empleados de distintos departamentos puedan migrar con libertad a otros con el fin de intercambiar ideas y generar proyectos en forma integrada, mejorar la conformación organizativa y aumentar los niveles de autonomía del personal en la toma de decisiones. El proceso de transformación en una organización fluida y flexible mejora la inventiva de los individuos que en el futuro puede llevar a la generación de nuevos productos y servicios. Todo esto requiere una actitud abierta hacia la innovación y una mentalidad adaptable ante los cambios del entorno, no solo por parte del personal de la organización sino de sus directivos (Flores Urbáez, 2015; Laforet, 2016).

De igual modo, la cultura organizacional influye en la estructura organizacional y los sistemas operativos en una organización (Armstrong, 1995). Tal estructura parece enfatizar en ciertos valores que influyen en la promoción o la restricción de la creatividad y la innovación en las organizaciones. La libertad, como valor central para estimular la creatividad y la innovación, se manifiesta en la autonomía, el empoderamiento y la toma de decisiones. Por lo tanto, los empleados tienen la libertad de hacer su trabajo y determinar los procedimientos que consideren adecuados de acuerdo con las pautas provistas. En cuanto a la influencia de la cultura organizacional en una estructura que apoya la creatividad y la innovación, valores como la flexibilidad, la libertad y el trabajo en equipo cooperativo promoverán la creatividad y la innovación. Por otro lado, valores como la rigidez, el control, la previsibilidad, la estabilidad y el orden (en lo primordial asociados con estructuras jerárquicas) obstaculizarán la creatividad y la innovación (Martins et al., 2004; Feldman, 1988).

Según Cameron y Quinn (1999), hay cuatro tipos de cultura relacionados con las modalidades de innovación organizacional. Los tipos de cultura de clan, adhocracia, mercado y jerarquía fueron predictores significativos de los tipos de innovación organizacional.

La cultura de la adhocracia enfatiza en la flexibilidad y el cambio y está orientada hacia el exterior. Suele verse en empresas que operan en contextos dinámicos y en aquellas que buscan ser líderes en sus mercados. Los valores clave en una cultura de adhocracia son la creatividad, el espíritu empresarial y la toma de riesgos.

Una cultura de mercado predica el control y la estabilidad y está también orientada hacia el exterior. Los valores centrales de las empresas con esta cultura son el logro de objetivos, la coherencia y la competitividad.

La cultura del clan, por su parte, enfatiza en la flexibilidad pero está enfocada hacia el contexto interno. Las características de las empresas con una cultura de

clanes son el trabajo en equipo, la participación de los empleados y su compromiso corporativo con los ellos.

Por último, una cultura jerárquica está orientada hacia el control pero se enfoca en la organización interna. Sus valores clave son la eficiencia y el cumplimiento estricto de las normas, las reglas y las regulaciones (Naranjo-Valencia et al., 2016).

Por consiguiente, algunos estudios sugieren que las cultura de adhocracia y de clan tienen un efecto positivo en la innovación tecnológica y administrativa, mientras que las cultura de mercado y de jerarquía se consideran como una barrera para la innovación (Rezaei, Allameh y Ansari, 2018).

La denominada cultura adhocrática posee valores como la creatividad, la libertad con autonomía, la tolerancia al riesgo, la flexibilidad, la suficiencia de recursos y una orientación estratégica hacia el cliente y el aprendizaje continuo; es, a su vez, la que más favorece la innovación, mientras que la jerárquica, con valores contrarios a los mencionados, es la que más la perjudicaría (Naranjo-Valencia et al., 2016).

Además, la cultura de adhocracia ha mostrado tener un impacto positivo en el desempeño de la innovación relacionada con la sostenibilidad. La orientación externa hacia las partes interesadas de la empresa, la mentalidad empresarial hacia la innovación y las estructuras flexibles para adaptarse a un entorno cambiante facilitan el desempeño de la innovación relacionada con la sostenibilidad (Globocnik et al., 2018).

Algo semejante ocurre con la cultura de mercado. Aunque la orientación hacia el cliente que caracteriza esta cultura tiene un efecto positivo en la innovación, otros rasgos, como la falta de flexibilidad, el énfasis en la estructura mecanicista, la jerarquía excesiva, el énfasis en los detalles y el ejercer demasiada presión sobre los empleados puede reducir el efecto positivo sobre la innovación que tiene su enfoque externo. En este caso, es necesario que esta cultura sea complementada

con otras condiciones, como la creatividad, una característica que está ausente en la cultura del mercado, y que se nutra de la cultura de adhocracia (Naranjo-Valencia et al., 2016; Okatan y Alankuş, 2017; Sánchez-Báez, Fernández-Serrano y Romero, 2019).

Por otra parte, los valores operativos relacionados con la cultura de clan incluyen coordinación y control descentralizados, un enfoque principal hacia los recursos humanos, la moral y valores operativos para la flexibilidad. El enfoque en los recursos humanos como fuente de cultura sostenible y el valor de la influencia personal son indicadores claros de una cultura de clanes. Sin embargo, con respecto a la innovación, los valores y los procesos operativos de esta cultura son solo compatibles en forma parcial con aquellos asociados con niveles más altos de innovación. A su vez, la cultura de clan comparte procesos de flexibilidad y espontaneidad con la de la adhocracia y está relacionada en sentido positivo con el rendimiento (Naranjo-Valencia et al., 2016).

Sin embargo, la cultura de un clan tiene un impacto negativo en el desempeño de la innovación relacionada con la sostenibilidad. La fuerte orientación interna impide que se reconozcan las preocupaciones sobre el entorno externo y la presión interna para su conformación evita que las ideas de sostenibilidad se traduzcan en innovación (Globocnik et al., 2018; Obenchain, Johnson y Dion, 2004).

Asimismo, una cultura de organización jerárquica caracterizada por las normas, las costumbres y los procedimientos tradicionales retrasa la innovación en las organizaciones. Se ha demostrado que una cultura organizacional que no apoya la integración interna y la adaptación externa actúa como una barrera para innovación. Por lo tanto, las empresas deben moldear con sumo cuidado su cultura organizacional si se tiene en cuenta que puede tener un impacto potencial en sus esfuerzos de innovación y de desempeño y, por extensión, en el crecimiento y el éxito del negocio (Naqshbandi y Kamel, 2017).

El efecto negativo de la cultura de la jerarquía en la innovación es consistente con estudios que han demostrado que los rasgos de esta cultura, como la toma de

decisiones centralizada y un alto grado de formalización, están asociados en sentido negativo con la innovación (Naranjo-Valencia et al., 2016; Büschgens, Bausch y Balkin, 2013).

Sin embargo, puede ocurrir que la cultura jerárquica tenga un efecto positivo en las innovaciones administrativas puesto que estas estructuras mecanicistas son adecuadas para dicho tipo de innovaciones y las estructuras orgánicas son adecuadas para las innovaciones técnicas (Naranjo-Valencia et al., 2012; Uzkurt, Kumar, Kimzan y Eminoglu, 2013).

Según Naqshbandi, Kaur y Ma (2015), las empresas deben evitar la cultura jerárquica porque, que de no hacerlo, se puede retrasar la innovación abierta externa por las mismas razones que se aplaza la innovación abierta interna: es decir, le da poca importancia a los valores de la cultura organizacional que abordan las necesidades de integración interna y adaptación externa de una empresa, así como la necesidad de desarrollar la cooperación con organizaciones o profesionales externos.

Una cultura altamente integradora le da la bienvenida a nuevas ideas y conocimientos de fuentes externas, lo que mejora así el desempeño de las empresas en la adquisición, la internalización y la comercialización de nuevos conocimientos. Esta cultura es receptiva y abierta a nuevas ideas y crea sinergia entre la empresa y su entorno, de modo que promueve así la utilización y la aplicación de estas ideas. Por lo tanto, una cultura organizacional caracterizada por una fuerte jerarquía dificulta la adquisición y la internalización del conocimiento externo e impide la comercialización del conocimiento en entidades externas. En otras palabras, este tipo de estructura perjudica tanto la innovación organizacional entrante como la saliente (Naqshbandi y Kamel, 2017).

Según varios autores, si se quiere modificar la estructura organizacional hacia la innovación organizacional se deben tener en cuenta las siguientes sugerencias:

- Mejorar la innovación organizacional mediante la creación de relaciones informales, con sistemas de planificación descentralizados.
- Tener enfoques participativos de toma de decisiones en los que puedan intervenir todos los interesados.
- Hacer controles y monitoreos informales sin una jerarquía organizacional complicada.
- Cambiar el sistema de recompensas disponible en función de las competencias de los empleados y sus comportamientos innovadores.
- Poner a disposición programas educativos y de capacitación sobre el proceso de innovación organizacional, tanto para los empleados como los altos directivos y gerentes, con el fin de despertar conciencia y poder cambiar sus actitudes hacia la innovación organizacional (Rahimi, Vazifeh Damirchi y Seyyedi, 2011).

Por consiguiente, las empresas deben hacer esfuerzos para desarrollar una cultura que fomente la creatividad, el espíritu empresarial, la apertura y la toma de riesgos y deberían tratar de evitar las estructuras jerárquicas, es decir, aquellas que enfatizan el control interno y el estricto cumplimiento de las normas y los reglamentos con una orientación interna.

6.1.3 APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO

Tanto el aprendizaje como el desarrollo y el intercambio del conocimiento tienen un efecto positivo y significativo en los resultados de toda innovación y en la capacidad creativa de los empleados (Donate y Guadamillas, 2010; Çakar y Ertürk, 2010; Satsomboon y Pruetipibultham, 2014). Así mismo, Lin y McDonough (2011) aseguran que el intercambio de conocimientos puede tener un efecto directo en la promoción del aprendizaje. El acto de compartir y hacer circular el conocimiento desde afuera hacia dentro de la organización y entre los departamentos sirve para establecer los tipos de comportamientos que se desean

en ella.

De acuerdo con Tan, Lee y Chiu (2008), el aprendizaje es una parte fundamental en los procesos de innovación y se refiere a todas las acciones organizacionales que se enfocan hacia la creación y el uso del conocimiento para mejorar la ventaja competitiva. Estas acciones incluyen obtener y compartir información sobre las necesidades del cliente, los cambios del mercado y las actividades de la competencia, así como el desarrollo de nuevas tecnologías en la creación de productos novedosos que sean superiores a los de la competencia. Cuando una organización está comprometida con el aprendizaje, es más probable que cuente con tecnología de avanzada que pueda mejorar su capacidad de innovación en sus productos o procesos. Dicho de otra forma, el aprendizaje organizacional favorece la presencia de innovación.

Varios estudios, como los realizados por Shu-Hsien, Wen-Jung, Da-Chian y Yi-Lan (2012) y Vargas Halabi, Mora Esquivel y Ortiz Acuña (2015), han demostrado que la adquisición de conocimiento en las empresas está relacionada en sentido positivo con el aprendizaje organizacional y el último se tiene asociación positiva con la innovación en las organizaciones. Los resultados de sus investigaciones muestran que el aprendizaje organizacional actúa como un mediador completo en la relación entre adquisición de conocimiento e innovación. Una empresa necesita aprender y adquirir conocimiento para lograr innovación. Con una mayor adquisición de conocimiento, en especial cuando se deriva de interacciones con organizaciones externas, las capacidades de pensamiento y diferenciación de productos mejorarán.

Otros autores refuerzan las mencionadas ideas al afirmar que el aprendizaje organizacional tiene un impacto positivo y significativo en la innovación organizacional. Aseguran que el aprendizaje en la organización, ya sea a través del intercambio de información, de experiencias laborales, de la comunicación, del pensamiento holístico o de la aplicación de tecnología, son factores importantes para mejorar las capacidades de innovación de las organizaciones y, además, tienen un impacto significativo en el desempeño administrativo (Tang y Yeh, 2015;

López, Jaramillo y Susaeta, 2019; Rezaei et al., 2018).

Aunque la innovación está determinada por el aprendizaje de la empresa, una mejora en la cultura organizacional puede mejorar de manera considerable tanto la innovación como el aprendizaje organizacional (Abdi y Senin, 2015; Dixit y Nanda, 2011).

El aprendizaje organizacional, a su vez, puede promover la gestión del conocimiento, lo que significa que es posible adquirir conocimiento mediante este aprendizaje organizacional para poder desarrollar actividades de innovación (Liao, Hu, Chen y Lin, 2015; Laforet, 2016).

Una organización que apoya la gestión del conocimiento (adquisición, transferencia, utilización y retención) y sus procesos entre los empleados puede definir mejor la innovación e incrementar su productividad organizacional. Sin embargo, la creación de nuevos pensamientos y la adquisición de conocimiento requiere un espacio cultural adecuado. Un factor importante para implementar la gestión y la optimización del conocimiento es prestar atención a la cultura organizacional. Es decir, la reconsideración de la cultura organizacional y aprovechar sus fortalezas son el factor clave para la implementación del conocimiento organizacional (Mousavi et al., 2014).

El desarrollo de una cultura organizacional que respalde la gestión del conocimiento es clave para lograr un nivel óptimo de rendimiento, eficiencia e innovación en la organización. Por ende, una cultura orientada hacia la innovación y la gestión del conocimiento implica que dichas prácticas contribuyan de manera eficiente a la mejora de los resultados tecnológicos de una empresa. Además, influye de manera importante en la autonomía laboral, la motivación de los empleados y los sistemas de toma de decisiones. Todos estos factores afectan la eficiencia a la hora de reunir el conocimiento y facilitar las relaciones entre los empleados y los equipos de trabajo en el momento de compartir y transmitir el conocimiento (Donate y Guadamillas, 2010; Abdi, Mardani, Senin, Tupenaite, Naimaviciene, Kanapeckiene y Kutut, 2018).

Existe una correlación positiva significativa entre la transferencia de conocimiento y la capacidad de innovación, lo que indica que la transferencia de conocimiento en una organización apoyará la innovación de varios aspectos de ella. Se propone que, para controlar y transferir conocimiento, la composición esencial de cultura organizacional es crucial para el éxito. Además, muchos factores culturales pueden interferir con la transferencia de conocimiento, con inclusión de los obstáculos en la gestión del conocimiento, que pueden ralentizar esta transferencia porque causan fallas en la gestión o pérdida del conocimiento durante el proceso. Por lo tanto, aunque una organización tenga un sistema de gestión del conocimiento perfecto, sin una conciencia de cultura organizacional por parte de su gestión, los efectos serán muy escasos (Liao et al., 2015).

Del mismo modo, la cultura organizacional debe proporcionar flexibilidad en los procesos de aprendizaje y adaptarlos a las demandas de la organización. Si el proceso de aprendizaje se actualiza de manera oportuna, ayuda a los empleados de la organización a adaptarse ante los cambios sustanciales del entorno externo. Sin embargo, los nuevos conocimientos introducidos en la cultura de aprendizaje organizacional deberían estar condicionados con el aviso de que podrían ser reemplazados en el futuro por los cambios imprevistos en las demandas del lugar de trabajo (Sadegh Sharifirad y Ataei, 2012).

Por otro lado, el aprendizaje basado en la práctica es un recurso potencial para la innovación en la organización. Los empleados obtienen muy buenas ideas cuando realizan su tarea basada en la práctica dentro o fuera del lugar de trabajo. Estas ideas a menudo están más cerca del objetivo principal de la empresa que las experiencias basadas en la práctica de la administración, porque las ideas de los empleados y el aprendizaje fundamentado en la práctica tienden a estar estrechamente relacionados con el objetivo central de la empresa. Estas experiencias de aprendizaje basadas en la práctica pueden ser muy valiosas si las gestiones de la empresa se abren al reconocimiento de las capacidades innovadoras de los empleados (Brandi y Hasse, 2012).

Las organizaciones que buscan una influencia positiva en los procesos de

creación de conocimiento, creatividad e innovación deben estar abiertas al cambio, alentar y valorar la comunicación libre y las ideas nuevas o inusuales, tolerar errores y nutrir al personal intrínsecamente motivado.

Para la generación de conocimiento y el fomento de la creatividad en las organizaciones se debe propiciar, además, un espacio estructurado que contribuya a la formación de experiencia y exploración de nuevas ideas por parte de los miembros de la organización y debe haber una disposición para innovar, una propensión de los individuos a experimentar con ideas, así haya riesgo frente al fracaso (Auernhammer y Hall, 2014).

La complementariedad del conocimiento y la diversidad humana son factores fundamentales para el desarrollo de la cultura innovadora porque gracias a ellos es posible establecer la unidad de los equipos de trabajo. La suma de las habilidades y el conocimiento de un grupo de personas es el complemento ideal para formar equipos de trabajo conjuntos, lo que, a su vez, permite procesos de innovación más sostenibles en la empresa (López et al., 2019).

Por lo tanto, la creación de nuevos conocimientos y pensamientos requiere la presencia de un medio cultural apropiado. De hecho, para lograr los objetivos y el éxito de la organización, los empleados siempre deben obtener conocimiento del medio en el que se desenvuelven a través de marcos apropiados y, al mejorar el conocimiento y la conciencia de las personas e identificar nuevas oportunidades y requisitos de los clientes, la posibilidad de responder mejor a ellos y adaptarse a los cambios del entorno es mucho mayor (Mousavi et al., 2014).

Los líderes, por su parte, deben promover la creación de una cultura que incentive el intercambio de conocimientos e ideas y, por lo tanto, la generación de un alto nivel de innovación. Estos dirigentes estratégicos deben reunir inteligencia sobre los cambios en el entorno, las condiciones competitivas y la posición competitiva de la organización en relación con su entorno para llevarlos a la organización. En este sentido, son una fuente importante de aprendizaje externo y exploración de nuevos conocimientos. Al facilitar estos comportamientos, se promueven las

normas culturales, que también mejoran las interacciones y la colaboración entre los miembros de la organización (Lin y McDonough, 2011).

Es óptimo, además, hacer un seguimiento de las entradas y las salidas de conocimiento en la organización y asegurarse de que estos intercambios estén respaldados por la cultura de la empresa para garantizar que el conocimiento adquirido de terceros se utilice de manera efectiva a través de procedimientos y sistemas internos, que, a su vez, pueden mejorar la capacidad de innovación (Naqshbandi y Kamel, 2017).

Es muy importante, también, que haya planes de carrera para los empleados y oportunidades de ascenso, la formación de equipos de trabajo, un aprendizaje constante de la tecnología vigente y no limitarse a observar a las otras organizaciones (Rueda-Barrios, González-Bueno, Rodenas Adam y Moncaleano Rodríguez, 2018).

Por lo tanto, será muy conveniente para la innovación, en términos de producto, proceso y gestión, si una empresa puede dedicarse a la adquisición de conocimiento y a la creación de fuentes internas o externas para apoyar el aprendizaje y el intercambio entre sus miembros. Esta adquisición de conocimiento y el aprendizaje organizacional mejorarán la capacidad de las empresas para manejar los cambios que en el futuro puedan presentarse, tanto en el ámbito interno como en el externo de ellas.

6.2 ASPECTOS CULTURALES QUE INCIDEN EN LA CONFORMACIÓN DE UNA CULTURA PARA LA INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

A continuación se describen los aspectos culturales que inciden en la conformación de una cultura para la innovación conformados por el conjunto de creencias, valores y normas culturales, tipos de comunicación, pensamiento creativo, participación de los individuos y empoderamiento, motivación, y actitud

empresarial; todos ellos tienen un gran impacto en las actividades desarrolladas en la organización, con inclusión de la innovación.

6.2.1 CREENCIAS, VALORES Y NORMAS CULTURALES

Los valores y las normas que fomentan la innovación se manifiestan en formas de comportamiento específicas que, a su vez, promueven o inhiben la creatividad y los procesos de innovación. Estos valores, normas y creencias pueden apoyar o impedir la creatividad y la innovación dependiendo de cómo influyen en el comportamiento individual y grupal (Martins et al., 2004).

Sin valores claros y orientaciones compartidas por todos los miembros de la corporación, el aspecto técnico de la innovación con dificultad se desarrollará de manera satisfactoria. En otras palabras, el *hardware* de la innovación requiere el *software* de una cultura corporativa dirigida a tal innovación. Si los recursos materiales son necesarios para lograr un grado satisfactorio de innovación, no son suficientes para obtener excelentes resultados, por lo que se requiere, además, una cultura organizacional adecuada para este propósito (Claver-Cortés, Llopis, García Bravo y Molina Manchón, 1998). Dicha cultura organizacional está conformada por supuestos, creencias, significados y valores compartidos y, además, define cuáles comportamientos son deseables y deben ser impulsados y cuáles son inaceptables y deben ser reprobados (McLean, 2005 ; Martins et al., 2004).

Los valores, los supuestos y las creencias básicas se difunden en formas establecidas de comportamientos y actividades y se reflejan como estructuras, políticas, prácticas y procedimientos de gestión. Estas estructuras y otros factores impactan de manera directa en la creatividad en el lugar de trabajo, por ejemplo, al proporcionar apoyo de recursos para perseguir el desarrollo de nuevas ideas. De esta forma, las personas en las organizaciones perciben lo que se considera valioso y cómo deben actuar en el lugar de trabajo (Martins et al., 2004).

Según Russell (1989), las creencias y normas culturales pueden apoyar la innovación en cinco formas básicas:

1. Si se centra la atención de los miembros de la organización en la innovación como una estrategia adecuada y esperada para resolver problemas competitivos externos.
2. Si se legitiman las acciones diseñadas para producir innovación mediante la creación de una red reforzadora de valores y creencias.
3. Si se motiva a los miembros de la organización para que actúen de acuerdo con formas innovadoras y si se definen comportamientos innovadores como aprobados y esperados.
4. Si se entregan recompensas intrínsecas y extrínsecas a los miembros de la organización que participan en actividades que producen innovación.
5. Si se persuade a todos los miembros de la organización para crear un compromiso de apoyo hacia los cambios innovadores.

La cultura organizacional con claridad puede mejorar la innovación de productos, pero también puede inhibirla, dependiendo de los valores que fomenta dicha cultura. Los valores, las creencias y las suposiciones que son consistentes con la cultura adocrática son impulsores clave para el desarrollo de nuevos productos o servicios (Naranjo-Valencia et al., 2012).

El vínculo organizacional y los valores compartidos por el personal de la organización son los que en mayor medida inciden en la innovación, tanto en forma positiva como negativa. Así, se observa que cuando los principales valores que comparten los miembros de la empresa son el compromiso con la innovación y el cambio continuo, propios de la cultura adocrática, la innovación es mayor, mientras que cuando los valores compartidos son el respeto por las normas y las políticas formales y el cumplimiento de la jerarquía, la innovación se reduce (Naranjo-Valencia et al., 2012).

Existe, además, el concepto de fortaleza cultural, que tiene que ver con el hecho de quiénes y cuántos de los miembros de la organización aceptan el conjunto de valores dominantes y cuán fuertes, profundos o intensos son dichos valores. Además, en firmas culturales fuertes, los valores dominantes se mantienen de manera tan profunda e intensa que las personas se adhieren a ellos con gran compromiso (Sadegh Sharifirad y Ataei, 2012).

De igual manera, una cultura de calidad debe combinar elementos culturales, dimensiones estructurales y competencias en un solo marco holístico, con el propósito de ayudar a las partes interesadas para desarrollar visiones, valores y creencias compartidas. Si una organización sufre de disfunción o ineficiencia, uno de los primeros pasos que se recomienda para corregir es observar los aspectos más tangibles y fáciles de advertir de la cultura de la organización, como, por ejemplo, lo que los empleados creen que se espera de ellos como miembros de la organización y cómo se manifiestan estas expectativas (Sart, 2014).

Sin embargo, otros autores, como Jaskyte y Dressler (2005), afirman que un conjunto de valores compartidos en alto grado en de una organización no necesariamente mejora su funcionamiento, al menos en lo que respecta a fomentar la innovación. Sus resultados indican que las organizaciones que más comparten en términos de valores organizacionales enfatizan en valores que los expertos no consideran particularmente importantes para las organizaciones innovadoras. Para los expertos, los valores más importantes para las organizaciones innovadoras incluyen: ser innovadores, estar dispuestos a experimentar, aprovechar con rapidez las oportunidades y asumir riesgos.

Aseguran, además, que una cultura compartida en elevada proporción podría ser inapropiada para fomentar la innovación, en especial si se tiene en cuenta su contenido. Cuanto mayor sea el consenso cultural sobre valores tales como estabilidad, seguridad, bajo nivel de conflicto, previsibilidad, orientación de reglas, orientación de equipo o trabajar en colaboración con otros, menos innovadora puede ser la organización. Afirman que las empresas innovadoras tienen un consenso cultural débil y poseen valores tales como la voluntad de experimentar,

aprovechar con rapidez las oportunidades y asumir riesgos. Si bien las culturas organizacionales fuertes alivian la ansiedad, ayudan a controlar lo incontrolable, brindan previsibilidad y aclaran lo ambiguo, pueden llevar a la compañía a la conformidad con el fin de evitar conflictos y divisiones organizacionales (Jaskyte y Dressler, 2005).

No obstante, los valores que apoyan la innovación por sí solos no conducen a un mayor rendimiento. Parece que un buen rendimiento depende, en parte, de las normas para la innovación, los artefactos de la innovación y los comportamientos innovadores. Aunque los valores organizacionales proporcionan una base amplia, las normas cumplen una función importante en la orientación de comportamientos esperados específicos en las organizaciones. En particular, las normas o las expectativas explícitas de los comportamientos para la innovación aparecen en las historias, la arquitectura física, los rituales y el lenguaje que respaldan los comportamientos innovadores (Hogan y Coote, 2014).

Los líderes, por su parte, están modelando en forma permanente el comportamiento de los demás integrantes de la organización, lo que conduce a que se identifiquen con los valores de la organización y se alienten a compartir ideas y conocimientos sobre nuevos procesos, soluciones a problemas de los clientes o productos radicalmente nuevos. De esta manera se establecen las normas y los valores que son esenciales para crear una cultura organizacional. Por lo tanto, al servir como un modelo por seguir, el líder promueve normas de comportamiento que pueden ayudar a facilitar la innovación (Lin y McDonough, 2011; Ali Taha, Sirková y Ferencová, 2016).

A su vez, los altos directivos y subordinados deben comprender e internalizar la cultura de su organización y buscar desarrollar valores, habilidades y prácticas que apoyen la innovación. Al desarrollar culturas que fomenten la innovación, los gerentes pueden ayudar a sus organizaciones a ser más receptivas ante los cambios en el entorno externo y a ser más competitivas (Abdullah et al., 2013).

Si se tiene en cuenta que los valores de cualquier organización son importantes,

desde el punto de vista estratégico, para aumentar el desarrollo de proyectos de innovación y tecnología, varios investigadores están de acuerdo con que valores, como la confiabilidad, la ética, la transparencia y la responsabilidad, mejoran el compromiso de los miembros de una empresa y cambian las actitudes hacia sus esfuerzos y logros. Por otra parte, la falta de valores en las instituciones, los valores particularmente comunes, como la ética académica, la transparencia y la rendición de cuentas, crea desmotivación y disminuye la eficiencia y la efectividad en el lugar de trabajo (Sart, 2014; Stacho et al., 2016).

Se concluye, entonces, que para implementar con éxito la cultura de innovación en todos los niveles de la organización es importante pensar en red y tener conciencia de que se forma parte de otros sistemas con los que es necesario cooperar para innovar, así como la importancia de valores que permitan incorporar la cultura de innovación en la organización de manera armónica y sustentable. Esto implica una tarea ardua, que tiene que ver con cambios de comportamiento, formas de pensar, acciones para seguir, hábitos, rutinas, patrones de trabajo y prioridades (Flores Urbáez, 2015).

Se debe lograr, además, que el compromiso con la innovación y el cambio continuo no sean solo valores de la dirección de la empresa sino los predominantes para todos los empleados, con el fin de evitar que lo principal sea el respeto por las normas y las políticas formales o el cumplimiento de la jerarquía, sino estimular la asunción de riesgos y que el triunfo en la organización se identifique con ser los más innovadores del mercado (Naranjo-Valencia et al., 2012). Una cultura organizacional que valora, espera y facilita la toma de riesgos calculada y la voluntad de desafiar el *statu quo*, la apreciación y el reconocimiento de los logros y los esfuerzos de los empleados, la cooperación interfuncional, la apertura y la flexibilidad, al igual que la comunicación interna, respaldarán las normas para la innovación (Hogan y Coote, 2014).

Queda claro que tanto el conocimiento de las personas de una organización como sus creencias y sus posiciones pueden facilitar u obstaculizar los procesos de innovación, por lo que es de especial importancia que exista una coherencia entre

las propiedades que componen la cultura organizacional, los valores compartidos por el personal y los resultados obtenidos en los procesos de innovación.

6.2.2 PENSAMIENTO CREATIVO

Los conceptos de creatividad e innovación a menudo se usan de manera indistinta en la literatura. Algunas definiciones de creatividad se centran en la naturaleza de los procesos de pensamiento y en la actividad intelectual que se utiliza para generar nuevas ideas o soluciones a los problemas. Otras definiciones se orientan hacia las características personales y las capacidades intelectuales de los individuos, mientras otras lo hacen en el producto, los resultados y las cualidades de los intentos creativos (Martins et al., 2004). Varios autores señalan que la creatividad no necesariamente significa innovación. Hay creatividad sin innovación, pero no hay innovación sin creatividad. Según esto, la creatividad precede a la innovación y significa tener nuevas ideas. La innovación, por su parte, conlleva convertir esas ideas en un negocio exitoso (Ali Taha et al., 2016).

Sin embargo, la mayoría de la literatura sobre creatividad se ha centrado en el individuo y se describe como un fenómeno que se inicia y exhibe en los individuos. Debe tenerse en cuenta, sin embargo, que el entorno social puede influir tanto en el nivel como en la frecuencia del comportamiento creativo.

Variables como la personalidad, la motivación y la experiencia están relacionadas con la creatividad individual. Ciertamente, los factores ambientales grupales y organizacionales, con inclusión de la cultura organizacional y el clima, influyen en estas variables y, por lo tanto, impactan el comportamiento de los individuos, pero el foco de la creatividad está, en lo primordial, en el sujeto. La innovación, sin embargo, opera mucho más en los ámbitos grupal y organizacional, y se centra más en las interrelaciones, las interacciones y las dinámicas entre los actores y componentes de la organización y su entorno. Una cultura organizacional que

apoye la autonomía para lograr objetivos planteados con claridad con alta probabilidad tendrá más éxito en términos de creatividad e innovación que una organización que no lo hace (Sarros et al., 2008).

La creatividad y la innovación tienen un papel muy importante en todos los procesos de cambio para la supervivencia y están asociadas con un liderazgo fuerte y visionario, además de la cultura de apoyo (Sarros et al., 2008). Por ende, las organizaciones y los líderes deben crear un marco institucional en el que la creatividad y la innovación sean aceptadas como normas culturales básicas en medio de cambios tecnológicos y de otro tipo. Así, la cultura organizacional parece influir en el grado en que se estimulan la creatividad y la innovación en una organización. Además, los patrones de interacción entre personas, los roles, la tecnología y el entorno externo representan una situación muy compleja. En estas circunstancias, la creatividad y la innovación pueden verse influenciadas por varias variables. Se piensa que la creatividad y la innovación solo progresarán según las circunstancias correctas en una organización. Los valores, las normas y las creencias también juegan un papel en la creatividad y la innovación en las empresas y pueden apoyarlas o inhibirlas dependiendo de cómo influyan en el comportamiento de las personas y de los grupos (Martins et al., 2004).

Por ende, es beneficioso para las organizaciones fomentar una cultura organizacional innovadora al instituir mecanismos y estructuras que promuevan la generación de nuevas ideas y de formas de pensar y operar porque es probable que esto mejore el desempeño de la empresa (Uzkurt et al., 2013).

Si el ambiente de trabajo en la organización les permite a los empleados participar de manera activa en una variedad de actividades organizacionales, las posibilidades de que ellos puedan generar nuevas ideas aumentarán (Satsomboon y Pruetipibultham, 2014).

Ali Taha et al. (2016) aseguran, además, que hay una relación positiva entre la existencia de una atmósfera de seguridad psicológica en el lugar de trabajo y la disposición de los empleados para producir nuevas ideas. Una atmósfera de

seguridad psicológica, que se caracteriza por la ausencia del miedo a presentar nuevas ideas, fortalece en gran medida la creatividad de los empleados. Asimismo, la alineación de los miembros de la organización (es decir, la que haya entre sus valores personales y los culturales de la organización) está relacionada en sentido positivo con la disposición de ellos para proponer nuevas ideas.

Sin embargo, otros autores exponen que, para que una organización sea innovadora, los empleados deben tener suficiente margen de maniobra para expresar su creatividad, poder correr riesgos, experimentar y aprovechar las oportunidades. Valores como la cohesión, el trabajo en equipo, la estabilidad, la seguridad, la cooperación y la falta de conflicto, cuando se comparten en alto grado, no fomentan sino que obstaculizan los esfuerzos para la generación de nuevas ideas y, por ende, la innovación (Jaskyte y Dressler, 2005).

Otros estudios han demostrado que los empleados encuentran ciertas tareas, reglas formales y descripciones de trabajo como amenazas para la creatividad y el logro de la innovación. Están seguros de que las normas estandarizadas y ciertos procedimientos pueden inhibir el desarrollo de nuevas ideas y la adaptación al entorno organizacional cambiante (Çakar y Ertürk, 2010).

Además, los trabajos de naturaleza repetitiva puede poner en peligro el desarrollo de capacidades de los empleados, lo que provoca un estancamiento en el inicio del aprendizaje y el desarrollo de nuevas habilidades creativas (Sadegh Sharifirad y Ataei, 2012). Por el contrario, en una cultura organizacional creativa, la organización mejorará sus procesos de trabajo ineficientes o sus productos de baja calidad, lo que llevará a repensar en errores pasados para luego proponer posibles soluciones y nuevas alternativas innovadoras con el fin de mejorar el desempeño de la organización (Tang y Yeh, 2015).

Se puede deducir, entonces que, dado que la innovación y la creatividad son la única forma de éxito organizacional en el mundo actual, las empresas deben proporcionar una cultura adecuada para el desarrollo de ellas. Esta cultura debe permitir que las personas usen de manera creativa sus conocimientos y sus

habilidades en nuevas tareas y evitar creencias no creativas e inhibitorias, con lo que se observará un mayor compromiso para mejorar el pensamiento creativo y, en consecuencia, la llegada de innovación en las organizaciones.

6.2.3 PARTICIPACIÓN DE LOS INDIVIDUOS Y EMPODERAMIENTO

El empoderamiento de los individuos en la organización se considera como un antecedente de la capacidad de innovación y una consecuencia de la cultura organizacional. Por su parte, el sentido de colectivismo y asociación entre los miembros de las compañías aumenta la capacidad de innovación porque perciben que son valorados y que participan en decisiones específicas (Çakar y Ertürk, 2010; Shahzad et al., 2017; Okatan y Alankuş, 2017). De igual modo, involucrar a los empleados en la toma de decisiones referentes a las instituciones en las que laboran, aumenta su lealtad hacia la organización. Numerosos gerentes han indicado sus intentos de incluir a la fuerza laboral en el proceso de recopilación de información y en la búsqueda de soluciones conjuntas. Este proceso de decisión conjunta crea un ambiente de trabajo colaborativo y un sentimiento corporativo colectivo entre los empleados (Sperber, 2017).

En forma específica, la participación y la adaptabilidad por parte de los miembros de una organización son de gran importancia para impulsar la innovación. Desde el punto de vista del empoderamiento, se puede argumentar que la seguridad psicológica, además de delegar poder, puede ayudar al personal a capitalizar sus capacidades mentales para poder liberar ideas innovadoras que pueden llevar a nuevas producciones (Sadegh Sharifirad y Ataei, 2012).

Asimismo, el empoderamiento de los empleados es el que en mayor medida contribuye al desarrollo profesional de las personas, al cambio y al avance social. Además, los empleados que pueden obtener con facilidad información relevante sobre sus actividades también pueden requerir comentarios de los supervisores y gerentes, lo que resulta en un alto nivel de percepciones de empoderamiento. En

consecuencia, están motivados y capacitados por los elogios del supervisor y los comentarios sobre su desempeño, lo que conduce a que el sentido de pertenencia y la seguridad laboral se incrementen (Çakar y Ertürk, 2010).

De igual forma, se ha comprobado que todo proceso de decisión requiere la inclusión de la fuerza laboral para lograr su patrocinio durante la implementación. Algunos altos ejecutivos consideran que la integración del personal es vital, no solo en el proceso de recopilación de información sino también en el de toma de decisiones en sí. Sin embargo, se abstienen de involucran al personal en las decisiones finales debido a que consideran que la responsabilidad de asumir los resultados de estas decisiones debe recaer en la alta gerencia. Una decisión tomada de modo exclusivo por los altos directivos carece del compromiso personal de los empleados, que tienen que hacer frente de manera directa a dicha decisión. Es muy importante, también, la confianza mutua entre el personal y los altos directivos puesto que esto afecta en gran medida la participación de la fuerza laboral y el intercambio de opiniones en la toma de decisiones (Sperber, 2017).

Se ha demostrado que la mayoría de los empleados desean participar en la toma de decisiones y en los procesos de creación de confianza con todos los miembros de la organización. Esta toma de decisiones participativa, sumada a la tolerancia ante el conflicto y el riesgo, son factores esenciales que fomentan la creatividad y la innovación. A su vez, al integrar la participación de los empleados con proyectos de mejora continua, se creará un impacto positivo en la innovación debido a que estas actividades de mejora continua les permiten a los empleados compartir sus ideas sobre los problemas, las posibles soluciones o cualquier otra información que estén enfrentando en la actualidad. Por tal motivo se sugiere incluir este tipo de actividades como parte de los procesos de trabajo con el fin de proporcionar una oportunidad de empoderamiento y comunicación entre los empleados, lo que, a su vez, les permitirá pensar de manera más sistemática y creativa (Satsomboon y Pruetipibultham, 2014; Laforet, 2016).

Varios estudios aseguran que una cultura participativa se relaciona en sentido positivo con los resultados de innovación en las empresas y está involucrada en

forma muy significativa con la cultura motivadora, la cultura profesional y la de trabajo en equipo, por lo que es de esperarse que dicha participación tenga una influencia indirecta importante sobre la innovación (Rueda-Barrios et al., 2018).

Los altos niveles de participación, a su vez, crean un sentido de pertenencia y una visión compartida de los valores organizacionales y ayudan a la organización a alcanzar un consenso. Toda cultura que limita el contacto interdisciplinario restringe la libertad de actuar o de tomar decisiones, y, si no cambia, dará como resultado la eliminación del grupo o, al menos, alguna forma de consolidación (Gaynor, 2013).

Por lo tanto, una cultura empresarial debe estar abierta a las nuevas ideas, fomentar la participación y empoderamiento de los empleados, y a su vez crear un ambiente positivo donde se reconozcan sus aportaciones, favorecer el hecho de compartir conocimientos, experimentar y tomar riesgos. En consecuencia, una cultura empresarial sólida, abierta, rigurosa, pero a la vez flexible a los nuevos planteamientos, se hará a un factor poderosísimo de fomento de la innovación empresarial (Acosta, 2015).

Estos resultados son consistentes con otros estudios que sugieren que algunas características culturales, como el empoderamiento, la libertad y la autonomía, son características de las culturas adhocráticas y mejoran la innovación (Naranjo-Valencia et al., 2012). A su vez, se ha demostrado que los niveles jerárquicos de las organizaciones y el alto nivel de burocracia pueden delegar poco poder a sus miembros (Sadegh Sharifirad y Ataei, 2012).

6.2.4 MOTIVACIÓN

Se puede decir, en general, que la innovación se deriva de la mejora de las herramientas de trabajo y la tecnología en una organización. Sin embargo, la acción de innovar involucra otras dimensiones humanas que, en la medida en que la necesidad permanente de cambio o motivación esté presente entre los

miembros de la empresa, se podrán presenciar procesos de evolución, revolución y transformación en ella (López et al., 2019).

La innovación es un proceso en el que es muy importante que los responsables de llevarlo a cabo sean capaces motivar a su equipo de trabajo y a sus subalternos y permitirles procesar los cambios que se presenten, aportar sus ideas y expresar sus temores, con el fin de acompañarlos de manera sincera en este proceso. Esto determinará el hecho de que prospere o fracase el desarrollo de la innovación en las organizaciones (Flores Urbáez, 2015).

Uno de las cualidades más fuertes de las empresas innovadoras es la capacidad que tienen de motivar a sus integrantes y lograr que en ellos esté siempre presente el deseo de crear nuevas cosas o posibles soluciones ante las adversidades y las demandas del mercado (Okatan y Alankuş, 2017).

La motivación de los empleados es un factor muy importante para que una organización sea creativa e innovadora. Cuando ella proporciona los recursos adecuados a sus integrantes y propicia una cultura organizacional apta, los niveles de motivación para ellos serán altos (Dixit y Nanda, 2011). Del mismo modo, algunos estudios han demostrado que la alta motivación de los empleados para avanzar en sus ideas hacia la realización y el estímulo de sus habilidades puede mejorar de manera significativa las probabilidades de implementar pensamientos creativos (Ali Taha et al., 2016).

Se ha demostrado que las culturas organizacionales tienen elevada influencia en la motivación de los empleados para la innovación. Una cultura organizacional fuerte y flexible en la empresa motiva a los empleados a participar en la toma de decisiones con sus conceptos innovadores que, a su vez, ayudan a aumentar el rendimiento de la innovación organizacional (Shahzad et al., 2017).

Además, una cultura motivadora se relaciona en sentido positivo con los resultados de innovación en las empresas y tiene una correlación significativa con el lanzamiento de nuevos productos (Rueda-Barrios et al., 2018).

Entre los criterios que fomentan la motivación para la innovación están el poder tener los productos o servicios más nuevos o únicos sumados a un fuerte compromiso por el trabajo en equipo y la colaboración. Es muy probable que los miembros más talentosos de las empresas innovadoras formen parte de equipos en los que reinan la colaboración y la confianza, conformados por personas que aportan sus conocimientos y trabajan con un considerable nivel de libertad en lo que hacen (Okatan y Alankuş, 2017).

Las empresas innovadoras tienen la motivación y el deseo constante de innovación y de cambio, lo que, a su vez, fomenta el liderazgo. En estas compañías, la innovación se ve como la razón de la existencia y todos sus miembros se ven empoderados y motivados para el liderazgo en innovación en cada una de sus áreas. Dicho esto, el objetivo de innovación debe ser aceptado por todos los empleados y debe constituir la motivación más fuerte para el éxito de ella (Okatan y Alankuş, 2017).

Una firma que ofrece apoyo a sus empleados y brinda estímulo organizacional tendrá un mayor impacto positivo en la innovación. Por el contrario, si la organización por lo general exhibe bajos niveles de apoyo, lo más importante que pueden hacer los altos directivos para aumentar la innovación es garantizar que los empleados tengan un trabajo desafiante para hacer (Dodge et al., 2017).

Sin embargo, para que se produzca un estímulo hacia un proceso innovador, muchas veces se requiere una crisis para que cierto grupo humano abandone su zona de confort y reconozca sus necesidades y su deseo de innovar como el único mecanismo de solución a dicha crisis (López et al., 2019).

Otros estudios evidencian que cuanto más cerca y alineado esté el entorno informal de la organización, que implica los valores, las creencias y las normas sociales, del entorno formal, que comprende el diseño del trabajo y la asignación de recursos y recompensas, mayor será la percepción por parte de los empleados del apoyo que la organización les brinda para desempeñarse en ella y, al hacerlo, aumentarán la confianza y la motivación, lo que, a su vez produce mayores logros

empresariales (Akhtar et al., 2015).

Del mismo modo, Stacho et al. (2016) evidencian que el sistema de recompensa empresarial fomenta el comportamiento requerido de los empleados en la cultura innovadora porque se tienen en cuenta sus necesidades como base para la creación de dicho sistema de recompensa, tanto financiero como no financiero.

Asimismo, son muy importantes la implementación de planes de carrera y la formación constante para los empleados, con la oportunidad de tener un ascenso en el futuro en la organización, lo representa un gran estímulo para ellos y se relaciona en sentido positivo con los resultados de innovación y con la generación de nuevos productos (Rueda-Barrios et al., 2018).

Por otra parte, al demostrarse que la motivación es un importante predictor del comportamiento futuro de los empleados respecto a la innovación, es necesario que en las organizaciones se identifiquen sus necesidades, por ejemplo, mediante la utilización de cuestionarios centrados en descubrir sus intereses y sus orientaciones de valor (Stacho et al., 2016). Por ende, al ser la motivación esencial en las organizaciones para el logro de los procesos de innovación, es una tarea determinante de ellas el descubrir cuáles son esos estímulos individuales y colectivos que facilitan el trabajo innovador.

6.2.5 COMUNICACIÓN

La influencia de la comunicación abierta sobre la innovación y la creatividad ha sido motivo de estudio para varios autores, que afirman que una cultura organizacional que apoye la comunicación abierta y transparente, basada en la confianza, tendrá una influencia positiva en la promoción de la creatividad y la innovación. Al enseñarle al personal que el desacuerdo es aceptable, se ofrece la oportunidad de exponer paradojas, conflictos y dilemas, lo que promueve la apertura en la comunicación. Al mismo tiempo, el personal debe sentirse emocionalmente seguro para poder actuar en forma creativa e innovadora y, por lo

tanto, debe poder confiar en los demás, lo que, a su vez, se facilita mediante la comunicación abierta. Por lo tanto, la comunicación abierta entre individuos, equipos y departamentos es fundamental en la obtención de nuevas perspectivas y para crear una cultura que apoye la creatividad y la innovación (Martins y Terblanche, 2003; Martins et al., 2004). De igual manera, una organización innovadora debe estar abierta al cambio, alentar y valorar la comunicación libre y las ideas nuevas o inusuales, tolerar errores, y nutrir al personal intrínsecamente motivado (Auernhammer y Hall, 2014).

Con respecto al estilo de comunicación, se considera que la comunicación oral de corto plazo caracterizada por acuerdos informales es la más beneficiosa para la innovación. Esto aborda, en lo primordial, el hecho de que las nuevas ideas a menudo surgen de manera espontánea y, en consecuencia, requieren una forma de conversación flexible e informal entre los miembros de la organización. Las reuniones planificadas de largo plazo con agendas preestablecidas pueden conducir a restricciones en la comunicación de nuevas ideas. Esto, además, se refiere al requisito del alto directivo de registrar de modo formal los aspectos fundamentales de las nuevas ideas, que se resuelven sobre todo en reuniones fijas. Este intercambio de ideas se puede llevar a cabo en forma personal (cara a cara) o impersonal (por ejemplo, por medio de foros de ideas específicos configurados internamente, cajas de innovación o sistemas de intranet u otras plataformas de intercambio concretas). Con respecto al intercambio personal, se destaca la importancia de la accesibilidad física. La cercanía física, de acuerdo con la declaración anterior, exige y eleva la velocidad y la frecuencia de la comunicación a través de los niveles jerárquicos (Sperber, 2017).

En las pequeñas empresas, que son capaces de comprender y asimilar de mejor manera los flujos de conocimiento y que tienen una comunicación fluida entre los gerentes y los empleados de nivel inferior, es más probable que la capacidad de innovación aumente en forma directa a través del cierre de relaciones entre empleado y gerente. En este entorno organizacional, los empleados se vuelven más positivos con las decisiones de los gerentes con respecto a las innovaciones

y tienden cada vez más a ser parte del proceso de innovación (Çakar y Ertürk, 2010).

Si se tiene en cuenta que el intercambio de ideas entre jerarquías es más prometedor y, por lo tanto, de mayor relevancia que el que se presenta entre funciones, los altos directivos deben promover y facilitar la comunicación entre jerarquías en la mayor medida posible, lo que favorecerá en mayor medida la innovación organizacional (Sperber, 2017).

Por consiguiente, la forma en que se fomentan o se obstaculicen los canales de comunicación en las organizaciones creará un fuerte potencial de apoyo o un gran impedimento para la innovación y la creatividad (McLean, 2005). Cuando los patrones de comunicación son limitados y el enfoque organizacional se intensifica, la participación de las personas en los procesos de conocimiento es más limitada y no pueden expresar con facilidad sus ideas; por lo tanto, la innovación y la creatividad organizacionales se reducen. En consecuencia, una cultura flexible da como resultado una mejor transferencia de conocimiento y otras comunicaciones (Mousavi et al., 2014).

Otros estudios también han identificado como impedimentos para la innovación en el contexto de las multinacionales las barreras del idioma y las diferencias culturales (Satsomboon y Pruetipibultham, 2014).

Por último, se ha encontrado que un alto nivel de comunicación abierta en las organizaciones afectará en sentido positivo la creatividad de los equipos de trabajo, las relaciones interpersonales y la creatividad individual. Además, la comunicación abierta debe ser horizontal en lugar de vertical y se aconseja que la integración y el intercambio de ideas y de información sea dentro y entre departamentos (Uzkurt et al., 2013; Ali Taha et al., 2016; Stacho et al., 2016).

6.2.6 ACTITUD EMPRENDEDORA

Una cultura emprendedora en las organizaciones modera en sentido positivo la relación entre la personalidad emprendedora de un individuo y la producción de innovación. Debido a que las compañías enfrentan presiones tecnológicas y económicas crecientes, involucrarse en el emprendimiento corporativo se está convirtiendo en un requisito para las empresas que buscan mantenerse innovadoras, competitivas y relevantes (Akhtar et al., 2015).

Dada la relación directa entre la personalidad emprendedora y la innovación, identificar y reclutar individuos emprendedores es quizás la forma más efectiva de facilitar una cultura emprendedora y aumentar la producción de innovación en una organización. Esto puede rectificarse mediante el uso de pruebas psicométricas válidas, que predicen de manera confiable los comportamientos y los logros empresariales. Por supuesto, puede ser arriesgado simplemente ocupar puestos con una gran cantidad de individuos altamente emprendedores en las organizaciones, a menos que se tenga un sistema definido sobre cómo manejarlos (Akhtar et al., 2015).

El emprendimiento, que incluye la innovación, requiere una orientación cultural y una estrategia clara con una visión de largo plazo. Los integrantes de las organizaciones, además, deben tener la capacidad de planificar con anticipación y ser visionarios para llegar a ser innovadores y exitosos (Laforet, 2016).

Las empresas pueden facilitar el talento o el comportamiento emprendedor de sus empleados por medio de la creación de un entorno que no solo recompense, sino que también permita la exploración y la explotación de nuevas oportunidades, ideas creativas y objetivos inspiradores.

Además, los profesionales pueden aumentar aún más el talento emprendedor de los equipos al lograr que cada uno de sus miembros tenga un conjunto de habilidades y experiencias complementarias entre sí, que haya interdependencia en sus objetivos, que sean más colaborativos y que compartan las nuevas ideas y

los recursos que contribuyan de manera significativa a la innovación (Akhtar et al., 2015).

Por otra parte, si el emprendedor desea mantener la innovación como un elemento importante de la estrategia competitiva de la organización, entonces debe gestionar la creación de una cultura de innovación en el negocio, así como también ha de gestionar la creación de una empresa que sea visionaria y capaz de lidiar con los problemas rutinarios que vienen con el crecimiento de las compañías. Sin embargo, aunque la cultura de una organización establecida puede ser difícil de cambiar, la cultura de un negocio joven o en crecimiento a menudo está en proceso de formación y el emprendedor es una influencia importante en su creación y su desarrollo. Al establecer la innovación como un valor organizacional importante y estimular las prácticas que producen innovación a través del ejemplo y el apoyo directo, el emprendedor puede ayudar a gestionar la institucionalización de la innovación como una práctica organizacional continua (Russell, 1989).

6.3 ROL DE LOS ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y CULTURALES EN LA CONFORMACIÓN DE UNA CULTURA PARA LA INNOVACIÓN

El proceso de creación de una cultura para la innovación se puede ver influenciado por varios factores que se presentan desde los inicios de la organización, como el tipo de fundadores y la modalidad de contratación del personal, hasta la forma en que se dirigen y relacionan sus miembros. Por su parte, en los hallazgos del presente estudio se describen factores organizacionales como el liderazgo, la estructura organizacional y los procesos de aprendizaje y conocimiento, que están asociados en muy alto grado con el desarrollo de una cultura para la innovación, al permitir y facilitar la articulación de actividades, espacios y comportamientos innovadores en las organizaciones.

Parte del rol que cumple el liderazgo en las organizaciones para fomentar la cultura para la innovación es saber desaprender las nociones convencionales

sobre cómo liderar, es decir, no limitarse únicamente a inspirar a otros a que ejecuten una labor, sino que, además, los líderes tienen la responsabilidad de crear más líderes, de motivar a cada uno de los miembros de la organización para que participen de manera activa en la conformación de una cultura para la innovación a través del aporte de ideas con argumentos, en forma reflexiva, que lleve a la toma de decisiones y a la generación de nuevos proyectos. La estructura organizacional, por otra parte, cumple la función de crear un entorno flexible, de inclusión y de trabajo en equipo en las instituciones. Por consiguiente, las personas deben tener la capacidad de expresar sus puntos de vista con libertad, ya sea para la resolución de problemas o para la generación de nuevas ideas que apoyen la cultura para la innovación. Por último, los procesos de aprendizaje y conocimiento en las organizaciones son indispensables para optimizar las ventajas competitivas y las capacidades de incorporación y difusión de la información necesaria para el desarrollo de nuevas tecnologías, servicios y productos, con el fin de crear un efecto positivo para lograr una cultura para la innovación.

Del mismo modo, aspectos culturales como las creencias, los valores y las normas, permiten centrar la atención de los miembros de la organización en mantener comportamientos innovadores y, además, crean validez y compromiso en todas sus acciones, que deben ser compartidas y orientadas hacia la innovación.

Por otra parte, la comunicación entre los individuos de las organizaciones juega un papel fundamental en la creación de una cultura para la innovación; esta comunicación debe ser abierta, transparente y basada en la confianza, lo que permitirá la expansión de ideas creativas e innovadoras, así como la visualización de nuevas perspectivas; de lo contrario, si no existe una comunicación fluida y natural entre los miembros de las organizaciones, existirá un gran impedimento en la creación y desarrollo de una cultura que apoye la creatividad y la innovación.

Por otro lado, los procesos de pensamiento que les permiten a los individuos generar nuevas ideas o soluciones a los problemas se conoce como pensamiento creativo, que, al ser estimulado en las organizaciones, hace posible que los

individuos desarrollen cierto grado de autonomía e iniciativa, así como poder actuar con rapidez y flexibilidad, lo que mejorará en gran medida el desempeño de la organización y la implementación de una cultura innovadora.

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

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

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

Debe tenerse en cuenta que la puesta en práctica y la implementación de los aspectos mencionados en las organizaciones debe ser un proceso iterativo e interconectado y que, además, requiere tiempo.

7. CONCLUSIONES

Es indudable que los aspectos organizacionales y culturales de las instituciones están relacionados en forma directa y que influyen en el comportamiento de sus funcionarios y, por ende, en la conformación de una cultura para la innovación.

Cada vez más se están estableciendo nuevos enfoques de calidad y mejora en las empresas que desean obtener una cultura organizacional que se centre en los cambios, el desarrollo y la innovación como respuesta ante las variaciones constantes del entorno económico y social.

Para lograr construir una cultura de innovación, se deben enfocar todos los esfuerzos en desarrollar ideas nuevas, crear ventajas competitivas y tener presente los desafíos a los que se tiene que enfrentar la organización para poder convertir la innovación en parte de su día a día. Se deben tomar en consideración, además, objetivos muy concretos a la hora de querer innovar para evitar esfuerzos en vano y para tener una visión común entre los integrantes de lo que significa una cultura para la innovación en la compañía y cómo contribuiría al logro de los objetivos planteados.

Las instituciones, de igual manera, deben promover diferentes valores y normas que incentiven la innovación entre todos sus miembros con el fin de crear una cultura organizacional que sea compartida y que, a su vez, tenga incidencia en la innovación.

Es necesario, además, que los altos directivos y los gerentes de las empresas sean conscientes del tipo de culturas que pueden existir en ellas a fin de poder manejar las posibles inconsistencias que se presenten y potenciar, a partir de la gestión orientada hacia las personas, un entorno adecuado para el desarrollo de una cultura para la innovación organizacional.

De igual forma, las compañías deben sobrepasar sus límites y desarrollar actividades de cooperación con empresas y profesionales externos, lo que puede

resultar un desafío para las culturas organizacionales tradicionales.

Queda claro que el éxito en los procesos de innovación no puede dejarse al azar o como tarea de una sola persona. Es imprescindible que la cultura organizacional de las empresas, conformada por toda su fuerza laboral, dé forma y sea la base del éxito de cada procedimiento y objetivo que se plantee en las firmas para así convertir la innovación en la cultura de la organización.

En conclusión, el presente trabajo constituye una herramienta que agrupa los aspectos organizacionales y culturales que inciden en la creación de una cultura para la innovación, lo que les permitirá a las las empresas y a los profesionales interesados puntualizar cuáles son las conductas y las acciones que se deben llevar a cabo para crear, apoyar y promover dicha cultura, que es primordial a la hora de querer tener éxito como organización innovadora, así como para poder adaptarse a los diferentes escenarios del mercado, que varían de manera incesante.

8. LIMITACIONES E INVESTIGACIONES FUTURAS

Esta revisión sistemática de la literatura se hizo con la finalidad de sintetizar y analizar los aspectos organizacionales y culturales que tienen mayor incidencia en la conformación de una cultura para la innovación en las empresas. Sin embargo, dada la gran cantidad de publicaciones alrededor del tema, no todos los estudios coinciden y en varias oportunidades se encontraron resultados contradictorios. Estos resultados, a su vez, pudieron verse sesgados por el hecho de ser, en su gran mayoría, encuestas realizadas a los miembros de las organizaciones estudiadas, que pueden dar lugar a opiniones o interpretaciones poco objetivas. Por este motivo, se trató de hacer una lectura crítica y clara de dichos estudios con el objeto de llevar a cabo una correcta interpretación de los resultados.

Las investigaciones futuras deberían profundizar más en cuáles son los factores clave para la creación de una cultura para la innovación e indagar sobre los procesos y los cambios que se deben adoptar a fin de implementar con éxito actividades y comportamientos que contribuyan a la cultura para la innovación.

Como observación final, podrían realizarse estudios prácticos en los que se evalúe en profundidad el efecto de cada uno de los aspectos organizacionales y culturales mencionados en la presente revisión y su relación con la cultura para la innovación en las organizaciones.

REFERENCIAS

- Abdi, K., Mardani, A., Senin, A. A., Tupenaite, L., Naimaviciene, J., Kanapeckiene, L., & Kutut, V. (2018). The effect of knowledge management, organizational culture and organizational learning on innovation in automotive industry. *The Journal of Business Economics & Management*, 19(1), 1-19. doi: 10.3846/jbem.2018.1477
- Abdi, K., & Senin, A. A. (2015). Empirical study on the effect of organizational culture on organization innovation. *Asian Social Science*, 11(23), 114-128. doi: 10.5539/ass.v11n23p114
- Abdullah, M., Hamid, M., Mustafa, Z., Idris, F., & Mohd Suradi, N. R. (2013). Mediating effect of organisational culture between leadership values on innovation: a partial least squares (PLS) path-modeling. *Jurnal Teknologi*, 63. doi: 10.111113/jt.v63.1921
- Acosta Guzmán, J. A. (2015). Business innovation and organizational culture, 4(23), 160-174. doi: 10.17993/3cemp.2015.040323.160-174
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30–43.

- Akhtar, R., Tsivrikos, D., Ahmetoglu, G., & Chamorro-Premuzic, T. (2015). The entrepreneurial organization: the effects of organizational culture on innovation output. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 70(4), 318-338. doi: 10.1037/cpb0000121
- Ali Taha, V., Sirková, M., & Ferencová, M. (2016). The impact of organizational culture on creativity and innovation. *Polish Journal of Management Studies*, 14(1), 7-17. doi: 10.17512/pjms.2016.14.1.01
- Armstrong, M. (1995). *A handbook of personnel management practice* (5th ed.). London: Kogan Page.
- Auernhammer, J., & Hall, H. (2014). Organizational culture in knowledge creation, creativity and innovation: towards the Freiraum model. *Journal of Information Science*, 40(2), 154-166. doi: 10.1177/0165551513508356
- Awais Ahmad Tipu, S., Ryan, J. C., & Fantazy, K. A. (2012). Transformational leadership in Pakistan: an examination of the relationship of transformational leadership to organizational culture and innovation propensity. *Journal of Management & Organization*, 18(4), 461-480. doi: 10.1017/S1833367200000705
- Beltrán G, Ó. A. (2005). Revisiones sistemáticas de la literatura. *Revista Colombiana de Gastroenterología*, 20(1), 59-69. Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/rcg/v20n1/v20n1a09.pdf>
- Brandi, U., & Hasse, C. (2012). Employee-driven innovation and practice-based learning in organizational cultures. En S. Høyrup, M. Bonnafous-Boucher, C. Hasse, M. Lotz & K. Møller (eds.), *Employee-driven innovation* (pp. 127-148). Londres: Palgrave Macmillan UK. doi: 10.1057/9781137014764_7

- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: a meta-analytic review. *The Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 763–781. doi: 10.1111/jpim.12021
- Çakar, N. D., & Ertürk, A. (2010). Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: examining the effects of organizational culture and empowerment. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 325-359. doi: 10.1111/j.1540-627X.2010.00297.x
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Chen, Z., Huang, S., Liu, C., Min, M., & Zhou, L. (2018). Fit between organizational culture and innovation strategy: implications for innovation performance. *Sustainability (Switzerland)*, 10(10). doi: 10.3390/su10103378
- Claver-Cortés, E., Llopis, J., García Bravo, D., & Molina Manchón, H. (1998). Organizational culture for innovation and new technological behavior. *Journal of High Technology Management Research*, 9(1), 55-68. doi: 10.1016/1047-8310(88)90005-3
- Cosh, A., & Hughes, A. (eds.) (1998). *Enterprise Britain. Growth, innovation and public policy in the small and medium size enterprise sector 1994-1997*. Cambridge, Reino Unido: Cambridge University, ESRC Centre for Business Research. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/169c/7da0260e224fcf3957e174ae0f427869b386.pdf>
- Dixit, G. K., & Nanda, T. (2011). Strategic alignment of organizational culture issues for stimulating creativity and innovation. *International Journal of Innovation*, 2(1), 77-85. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/286190575_Strategic_alignment_of_organizational_culture_issues_for_stimulating_creativity_and_innovation

- Dodge, R., Dwyer, J., Witzeman, S., Neylon, S., & Taylor, S. (2017). The role of leadership in innovation: a quantitative analysis of a large data set examines the relationship between organizational culture, leadership behaviors, and innovativeness. *Research Technology Management*, 60(3), 22-29. doi: 10.1080/08956308.2017.1301000
- Donate, M. J., & Guadamillas, F. (2010). The effect of organizational culture on knowledge management practices and innovation. *Knowledge and Process Management*, 17(2), 82-94. doi: 10.1002/kpm.344
- Drucker, P. F. (2004). *La disciplina de la innovación*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing Corporation. Recuperado de <http://s017.sela.org/media/2366647/r-la-disciplina-de-la-innovacion.pdf>
- Duque, E. J. (2015). Clima de innovación para la innovación. *Suma de Negocios*, 6, 125-129. doi: 10.1016/j.sumneg.2015.11.001
- Feldman, S. P. (1988). How organizational culture can affect innovation. *Organizational Dynamics*, 17(1), 57-68. doi: 10.1016/0090-2616(88)90030-7
- Flores Urbáez, M. (2015). La innovación como cultura organizacional basada en procesos humanos . *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(70), 355-371. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29040281010>
- Francis, D., & Bessant, J. (2005). Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation*, 25(3), 171-183. doi: 10.1016/j.technovation.2004.03.004
- Gaynor, G. H. (2013). Impact of organizational culture on innovation. *IEEE Engineering Management Review*, 41(2), 5-7. doi: 10.1109/EMR.2013.2259972
- Gentilin, M. (2017). *Cultura en las organizaciones. Una diferenciación entre cultura corporativa y cultura organizacional*. Medellín: Universidad EAFIT. Recuperado de

<https://outlook.office.com/owa/?realm=eafit.edu.co&exsvurl=1&ll-cc=9226&modurl=0&path=/attachmentlightbox>

- Globocnik, D., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2018). Synergy or conflict? The relationships among organisational culture, sustainability-related innovation performance, and economic innovation performance. *International Journal of Innovation Management*, enero. doi: 10.1142/S1363919620500048
- Guirao-Goris, J. A., Olmedo Salas, A., y Ferrer Ferrandis, E. (2008). El artículo de revisión. *Revista Interamericana de Enfermería Comunitaria*, 1(1), 1-25. Recuperado de <http://revista.enfermeriacomunitaria.org/articuloCompleto.php?ID=7>. Consultado el 23/07/2008
- Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction Innovation*, 6(3), 159-172. doi: 10.1108/14714170610710712
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (1996). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Hogan, S., & Coote, L. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: a test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621. doi: 10.1016/J.JBUSRES.2013.09.007
- Jaskyte, K., & Dressler, W. W. (2005). Organizational culture and innovation in nonprofit human service organizations. *Administration in Social Work*, 29(2), 23-41. doi: 10.1300/J147v29n02_03
- Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 61(3), 453-460. doi: 10.1016/j.bushor.2018.01.011

- Koc, T., & Ceylan, C. (2007). Factors impacting the innovative capacity in large-scale companies. *Technovation*, 27(3), 105-114. doi: 10.1016/J.TECHNOVATION.2005.10.002
- Laforet, S. (2016). Effects of organisational culture on organisational innovation performance in family firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(2), 379-407. doi: 10.1108/JSBED-02-2015-0020
- Liao, S. H., Hu, D. C., Chen, C. C., & Lin, Y. L. (2015). Comparison of competing models and multi-group analysis of organizational culture, knowledge transfer, and innovation capability: An empirical study of the Taiwan semiconductor industry. *Knowledge Management Research and Practice*, 13(3), 248-260. doi: 10.1057/kmrp.2013.46
- Lin, H. E., & McDonough, E. F. (2011). Investigating the role of leadership and organizational culture in fostering innovation ambidexterity. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 58(3), 497-509. doi: 10.1109/TEM.2010.2092781
- López, D., Jaramillo, D. A., & Susaeta, D. (2019). Innovation in corporate organizational culture: diversity, motivation and organizational pressure as possible realities. *Empresa y Humanismo*, 22(2), 63-85. Recuperado de <http://dadun.unav.edu/handle/10171/57941>
- Lozano, J. M. (2005). *De patos, gansos y cisnes. Revisiones narrativas, revisiones sistemáticas y meta-análisis de la literatura*. *Acta Médica Colombiana*, 30(1), 1-3. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/amc/v30n1/v30n1a1.pdf>
- Martins, E. C., & Terblanche, E. C. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74. doi: 10.1108/14601060310456337
- Martins, E. C., Martins, N., & Terblanche, F. (2004). An organizational culture model to stimulate creativity and innovation in a university library. *Advances*

in Library Administration and Organization, 21, 83-130 doi: 10.1016/S0732-0671(04)21003-3

Mclean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: a review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226-246. doi: 10.1177/1523422305274528

Mokhber, M., Wan Ismail, W. K., & Vakilbashi, A. (2011). The impact of transformational leadership on organizational innovation moderated by organizational culture. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5, 504-508. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/281104992_The_impact_of_transformational_leadership_on_organizational_innovation_moderated_by_organizational_culture

Mousavi, M., Hosseini, S. E., Bonjar, S. S., & Mousavi, S. M. (2014). The relationship between knowledge management and organizational culture with organizational innovation in general office of youth and sport of Sistan and Baluchistan. *Advances in Environmental Biology*, 8, 774-780. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/332554937_The_relationship_between_knowledge_management_and_organizational_culture_with_organizational_innovation_in_general_office_of_youth_and_sport_of_sistan_and_Baluchistan

Naqshbandi, M. M., & Kamel, Y. (2017). Intervening role of realized absorptive capacity in organizational culture-open innovation relationship: evidence from an emerging market. *Journal of General Management*, 42(3), 5-20. doi: 10.1177/0306307016687984

Naqshbandi, M. M., Kaur, S., & Ma, P. (2015). What organizational culture types enable and retard open innovation? *Quality & Quantity*, 49(5), 2123-2144. doi: 10.1007/s11135-014-0097-5

- Naranjo-Valencia, J. C., y Calderón-Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 223-236. doi: 10.1016/j.estger.2014.12.005
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., y Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41. doi: 10.1016/j.rlp.2015.09.009
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez, D. J., y 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. doi: 10.1016/j.cede.2011.07.004
- Obenchain, A., Johnson, W., & Dion, P. (2004). Institutional types, organizational cultures, and innovation in Christian colleges and universities. *Christian Higher Education*, 3, 15-39. doi: 10.1080/15363750490264870
- Okatan, K., & Alankuş, O. B. (2017). Effect of organizational culture on internal innovation capacity. *Journal of Organisational Studies and Innovation*, 4(3), 18-50. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/333134055>
- Rahimi, G., Vazifeh Damirchi, G., & Seyyedi, M. H. (2011). Surveying of organizational culture and management behavior affect in organizational innovation (case study: agriculture organization of Eastern Azerbaijan in Iran). *World Applied Sciences Journal*, 14(11), 1763-1769. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/265979827_Surveying_of_Organizational_Culture_and_Management_Behavior_Affect_in_Organizational_Innovation_Case_Study_Agriculture_Organization_of_Eastern_Azerbaijan_in_Iran
- Rajapathirana, R. P. J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3, 44-55. doi: 10.1016/j.jik.2017.06.002

- Reid, R., D., (2012). Ingraining innovation. Make the concept part of your organization. *Quality Progress*, 45 (6), 46-48
- Rezaei, A., Allameh, S. M., & Ansari, R. (2018). Effect of organisational culture and organisational learning on organisational innovation: an empirical investigation. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 23(3), 307-327. doi: 10.1504/IJPQM.2018.089803
- Robayo Acuña, 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. doi: 10.1016/j.sumneg.2016.02.007
- Rueda-Barrios, G., González-Bueno, J., Rodenes Adam, M., y Moncaleano Rodríguez, G. (2018). La cultura organizacional y su influencia en los resultados de innovación en las pequeñas y medianas empresas. *Revista Espacios*, 39(42), 36. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n42/a18v39n42p36.pdf>
- Russell, R. D. (1989). How organisational culture can help to institutionalise the spirit of innovation in entrepreneurial ventures. *Journal of Organizational Change Management*, 2(3), 7-15. doi: 10.1108/09534818910005773
- Ruta de la Innovación Empresarial (2019). *Portafolio*. Bogotá: Colciencias. Recuperado el 10 de marzo de 2019 de <https://www.colciencias.gov.co/innovacion/empresarial>
- Sadegh Sharifirad, M., & Ataei, V. (2012). Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(5), 494-517. doi: 10.1108/01437731211241274
- Sánchez-Báez, E. A., Fernández-Serrano, J., & Romero, I. (2019). Organizational culture and innovation in small businesses in Paraguay. *Regional Science Policy and Practice*. doi: 10.1111/rsp3.12203

- Saridakis, G., Idris, B., Hansen, J. M., & Dana, L. P. (2019). SMEs' internationalisation: when does innovation matter? *Journal of Business Research*, *96*, 250-263. doi: 10.1016/j.jbusres.2018.11.001
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *15*, 145-158. doi: 10.1177/1548051808324100
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2011). Leadership vision, organizational culture, and support for innovation in not-for-profit and for-profit organizations. *Leadership and Organization Development Journal*, *32*(3), 291-309. doi: 10.1108/01437731111123933
- Sart, G. (2014). The role of the organizational culture on the development of innovation and technology-based projects at the higher education: perceptions of the researchers Clusdev Med-Cluster Development Med View project. *Journal of Environmental Protection and Ecology*, *15*(3A), 1422-1433. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/267664944_Role_of_the_Organisational_Culture_on_the_Development_of_Innovation_and_Technology-Based_Projects_at_the_Higher_Education_Perceptions_of_the_Researchers
- Satsomboon, W., & Pruetipibultham, O. (2014). Creating an organizational culture of innovation: case studies of Japanese multinational companies in Thailand. *Human Resource Development International*, *17*(1), 110-120. doi: 10.1080/13678868.2013.812330
- Schein, E. H. (1990b). Organizational culture. *American Psychologist*, *45*(2), 109–119.

- Shahzad, F., Xiu, G., & Shahbaz, M. (2017). Organizational culture and innovation performance in Pakistan's software industry. *Technology in Society*, 51, 66-73. doi: 10.1016/j.techsoc.2017.08.002
- Shu-Hsien, L., Wen-Jung, C., Da-Chian, H., & Yi-Lan, Y. (2012). Relationships among organizational culture, knowledge acquisition, organizational learning, and organizational innovation in Taiwan's banking and insurance industries. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 26(3). doi: 10.1108/dlo.2012.08126caa.006
- Slagter, F. (2009). HR practices as predictors for knowledge sharing and innovative behaviour: a focus on age. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 9(2/3). doi: 10.1504/IJHRDM.2009.023454
- Sperber, S. C. (2017). The top managers' impact on opening the organizational culture to innovation. *International Journal of Innovation Management*, 21(2). Recuperado de <https://opus4.kobv.de/opus4-bamberg/frontdoor/index/index/docId/50725>
- Stacho, Z., Potkány, M., Marcinekóvá, K., & Stachová, K. (2016). The organizational culture as a support of innovation processes' management: a case study. *International Journal for Quality Research*, 10(4), 769-784. doi: 10.18421/IJQR10.04-08
- Tan, B., Lee, C. K., & Chiu, J. Z. (2008). The impact of organisational culture and learning on innovation performance. *International Journal of Innovation and Learning*, 5(4), 413-428. doi: 10.1504/IJIL.2008.017561
- Tang, L. L., & Yeh, Y. L. (2015). Effect of organizational culture, leadership style, and organizational learning on organizational innovation in the public sector. *Journal of Quality*, 22(5), 461-481. doi: 10.6220/joq.2015.22(5).06
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change*, 3^a ed. Chichester: John

Wiley & Sons. Recuperado de https://ir.ucc.edu.gh/jspui/bitstream/123456789/3001/1/%5BJoe_Tidd%2C_John_Bessant%2C_Keith_Pavitt%5D_Managing_In%28BookZZ.org%29.pdf

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14, 207-222. Recuperado de <https://www.cebma.org/wp-content/uploads/Tranfield-et-al-Towards-a-Methodology-for-Developing-Evidence-Informed-Management.pdf>

Uzkurt, C., Kumar, R., Kimzan, H. S., & Eminoglu, G. (2013). Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance. *European Journal of Innovation Management*, 16(1), 92-117. doi: 10.1108/14601061311292878

Vargas Halabi, T., Mora Esquivel, R., y Ortiz Acuña, C. (2015). Cultura organizativa e innovación: un análisis temático en empresas de Costa Rica. *TEC Empresarial*, 9(2), 7. doi: 10.18845/te.v9i2.2358