

**INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INNOVACIÓN
RADICAL E INCREMENTAL: UN ANALISIS EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR
SERVICIOS EN COLOMBIA¹**

**Ana María Rivas Gómez²
Luz Piedad Vallejo Duque³
Claudia Milena Álvarez G.⁴**

RESUMEN

Siendo la Innovación un objetivo trascendental para el desarrollo económico y la obtención de ventajas competitivas sostenibles en países en vía de desarrollo como Colombia, para lograrlo, una de las fuentes de ventaja se desarrolla en las organizaciones, es así que el objetivo central de este artículo es evaluar la influencia de la cultura organizacional en la innovación (Radical e incremental). Para responderlo se plantearon diversas hipótesis sobre la relación entre los tipos de cultura organizacional según el modelo de valores en competencia y la innovación radical e incremental, éstas fueron contrastadas empíricamente a través de la aplicación de un cuestionario con respuestas de percepción y escala de respuestas tipo Likert a 149 empleados de 34 empresas del sector servicios en Colombia. Para el análisis de la recolección de información se acudió al desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales en *Smartpls3*. Los resultados evidencian que las culturas adhocrática y de mercado influyen de manera positiva y significativa tanto en la

¹ Este artículo hace parte de la investigación denominada “Aportes de las prácticas de gestión humana a la generación de una cultura Innovadora: Un estudio de caso” Llevada a cabo entre enero de 2019 y Noviembre de 2021, en el marco de la línea de investigación en Gerencia Estratégica de talento humano de la Maestría en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales.

² Estudiante de Maestría en Gerencia del Talento Humano, IV semestre, Licenciada en Educación, Psicóloga. Correo electrónico: anamarivas15@hotmail.com

³ Estudiante de Maestría en Gerencia del Talento Humano, IV semestre, Especialista en Telecomunicaciones, Ingeniera de Sistemas y Psicóloga. Facilitadora de Personal en el Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses – Regional Occidente. Correo electrónico: lvallejo@medicinalegal.gov.co; luspy11@gmail.com

⁴ Candidata a PhD en Psicología, Magister en Gerencia del Talento Humano, Administradora de Empresas. Coordinadora Línea de Investigación en Gerencia Estratégica de Talento Humano, Maestría en Gerencia del Talento Humano. Profesora Asociada Universidad de Manizales; Profesora Asociada Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Correo electrónico: calvarez@umanizales.edu.co; cmalvarezg@unal.edu.co

innovación radical como en la incremental, que la cultura jerárquica influye de forma positiva y significativa en la innovación incremental, pero de manera negativa y significativa en la innovación radical. Adicionalmente, no se encontraron relaciones entre la cultura clan y la innovación tanto radical como incremental. En este artículo se ofrecen algunas consideraciones que, a nivel práctico, posibilitan mejorar los resultados de innovación en las empresas desde la perspectiva de la cultura organizacional.

Palabras claves: innovación radical, innovación incremental, cultura organizacional, tipos de cultura, ecuaciones estructurales.

INTRODUCCIÓN

La innovación es uno de los resultados claves que persiguen las organizaciones, a razón de su impacto significativo en el mejoramiento del desempeño (Hanelt et al., 2021). Sin embargo, las organizaciones logran niveles de innovación diferentes de acuerdo con su capacidad para aprovechar su base tecnológica y de conocimiento (Gupta et al., 2007). Es por esto que las organizaciones pueden lograr innovaciones incrementales o radicales, lo cual depende de la manera en que sus recursos internos son orquestados (Freixanet & Rialp, 2021). En cualquier caso, ambos tipos de innovación reflejan la capacidad y posibilidad de adaptación de las organizaciones a las condiciones del mercado (Savitri et al., 2021).

La innovación se deriva tanto del despliegue de recursos tangibles como intangibles de la organización, siendo estos últimos, los que se consideran los recursos que tienen una mayor influencia en el éxito de los resultados de innovación (Crespo et al., 2021). En específico, la cultura organizacional se considera un recurso intangible clave para promover, diseñar e implementar proyectos de esta naturaleza (Lam et al., 2021). Estudios previos han analizado el rol de la cultura

organizacional en el fomento de innovaciones en las organizaciones en diversos sectores e industrias (Smith et al., 2019; Tian et al., 2018; Van der Panne et al., 2003). No obstante, la mayoría de los estudios realizados sobre la relación entre cultura organizacional e innovación se han llevado a cabo en economías desarrolladas, especialmente en el sector industrial (Deng et al., 2017).

Por esto último, la investigación sobre la relación mencionada debe orientarse también a regiones y países en vía de desarrollo, lo que se explica en que las organizaciones latinoamericanas y asiáticas –de países emergentes-, entre otros, han mejorado sus resultados de innovación (Tian et al., 2018). Acorde con ello, el objetivo de este artículo consiste en evaluar la influencia de la cultura organizacional tanto en la innovación radical como en la incremental. Para lograr este propósito, en este artículo se emplea la clasificación de cultura organizacional establecida por Cameron y Quinn (1999), y los niveles de innovación de acuerdo con su aproximación a la base tecnológica de la organización, los cuales son: innovación radical e innovación incremental. Adicionalmente, el estudio se realiza en organizaciones prestadoras de servicios en Colombia, en las cuales poco se ha analizado el impacto de la cultura organizacional en los resultados de innovación.

Este artículo se estructura de la manera siguiente: primero, se definen los conceptos de cultura organizacional e innovación, se establecen las tipologías de ambas variables aplicadas en este estudio, y se formulan las relaciones entre cultura e innovación radical e incremental que se presentan en forma de hipótesis de investigación. Segundo, se describe la metodología del estudio. Tercero, se presentan los resultados según la aplicación de un modelo de ecuaciones estructurales analizadas mediante la técnica de mínimos cuadrados parciales (Partial Least Squares-PLS) en el software Smart-PLS3. Por último, se presentan las implicaciones de investigación y prácticas del estudio, y también las limitaciones e investigaciones futuras que se derivan de este.

REFERENTE TEÓRICO

La cultura organizacional y su relación con la innovación

Particularmente, en un entorno organizacional en el que la competitividad se fundamenta en los recursos intangibles (Huselid et al., 2005), como el actual, la cultura organizacional es uno de los factores internos de las empresas que tiene mayor incidencia en el estímulo y el mejoramiento del comportamiento innovador de los empleados (Büschgens et al., 2013). Es por esto que, cuando la cultura influye en los valores y las competencias de los empleados, éstos pueden aceptar la innovación como un principio fundamental y resultado clave de su trabajo (Naranjo et al., 2012).

Ante el gran impacto que tiene la innovación en el mejoramiento del desempeño organizacional (Darroch, 2005), las empresas requieren que los procesos de innovación se mantengan en el tiempo, lo que se sustenta en los valores y creencias comunes que se instauran en las empresas, es decir, dichos procesos se soportan en la cultura organizacional (Simpson et al., 2006). En consecuencia, la relación entre la cultura y los resultados de innovación pueden abordarse desde los planteamientos de la Visión de la Firma Basada en Recursos (Resource Based View of the Firm), pues una cultura fuerte puede constituirse en un recurso valioso, raro, único e inimitable que se desarrolla para mejorar los resultados de las organizaciones (Barney, 1986), especialmente aquellos que se asocian con innovación.

Cultura organizacional: Aproximación a un concepto

De acuerdo con Schein (1996), es necesario considerar la cultura como una de las fuerzas más poderosas y estables que impulsan los resultados organizacionales. Específicamente, la cultura influye en el desempeño financiero de la empresa, en su capacidad de cambio y en el apoyo a estrategias competitivas específicas (Bluedon & Lundgren, 1993; Cox et al., 1991; Denison, 1984).

La cultura es un sistema simbólico de significados e interpretaciones colectivas compartidas, que influyen en las experiencias de los individuos, en sus creencias y en la manera como implementan

sus acciones y toman decisiones (García, 2007). Es por esto que la cultura se considera un recurso intangible que gobierna las conductas, prácticas, creencias y valores de los empleados de la organización (Büschgens et al., 2013).

Modelo de cultura organizacional seleccionado en este estudio

En este estudio, para caracterizar la cultura organizacional, se utiliza el modelo de Cameron y Quinn (1999). Este modelo fue seleccionado por la eficacia que ha presentado en estudios que tuvieron como propósito, en diversos sectores de la economía, identificar el tipo de cultura organizacional que emerge en las empresas que fueron objeto de estudio (Bellot, 2011, Cameron & Quinn, 2011; Gimenez-Espin, 2013; Obendhain & Johnson, 2004; Zahari & Shurbagi, 2012). Así pues, el modelo de Cameron y Quinn (1999), denominado Modelo de Valores en Competencia (MVC), posibilita diagnosticar y caracterizar la orientación dominante de la cultura organizacional en una organización.

El MVC define 4 tipos de cultura, a partir de dos dimensiones (Obendhain & Johnson, 2004). La primera dimensión, estabilidad versus flexibilidad, hace referencia a si la organización considera más importante el orden y el control (estabilidad) o, contrariamente, le otorga más importancia al dinamismo y a la discrecionalidad (flexibilidad) (Cameron & Quinn, 2011). La segunda dimensión plantea dos valores contrapuestos: que la empresa tenga una orientación interna, o que tenga una orientación externa, es decir, hacia el entorno y el mercado (Cameron & Quinn, 1999). Cuando se combinan estas dos dimensiones o valores en competencia, el modelo define cuatro tipos específicos de cultura empresarial, los cuales son: cultura clan, cultura adhocrática, cultura jerárquica y cultura de mercado.

En la cultura tipo clan coexisten los valores de flexibilidad y orientación interna, por lo que enfatiza en el desarrollo humano, el trabajo en equipo y la participación de los trabajadores. La cultura adhocrática, caracterizada por la flexibilidad y la orientación externa, valora

fundamentalmente la iniciativa, la creatividad y la asunción de riesgos. La cultura de mercado, también denominada racional y caracterizada por la estabilidad y la orientación externa, fomenta la consecución de objetivos ambiciosos y el desarrollo de capacidades estratégicas. Por último, en la cultura jerárquica, en la que coexisten los valores de estabilidad y orientación interna, se instauran valores empresariales como la eficiencia operacional, el control, el cumplimiento de las normas y la estandarización de los procesos (Naranjo et al.,2012).

La Innovación y tipologías analizadas

La innovación es usualmente una nueva tecnología o proceso, convertida en algo único y tangible que la empresa puede comercializar, con el objetivo de mejorar su desempeño operacional, financiero y en sostenibilidad (Johnston & Bate, 2003). En específico, se asume la innovación como tecnologías, procesos y especificaciones novedosas que aportan a la solución de un problema particular, lo que termina siendo monetizado por la organización (Machado, 1997). Ahora bien, la innovación debe abordarse como un concepto amplio que, como proceso, abarca técnicas, conocimientos y formas de trabajo que posibilitan el diseño, la construcción y la implementación acertada de sistemas, modelos, productos y servicios, los cuales satisfacen las necesidades emergentes del ser humano (Pinchot, 1999).

Innovación incremental y radical

Como el objetivo de este artículo consiste en evaluar la influencia de los tipos de cultura organizacional en la innovación tanto radical como incremental, es necesario explicar cada uno de estos conceptos. En primer lugar, la innovación incremental implica una serie de mejoras graduales, de poca magnitud, realizadas en los productos y/o servicios que existen en una empresa (Souto, 2015). Generalmente, la innovación incremental corresponde a mejoras de bajo costo que ayudan a mejorar la diferenciación de la empresa respecto a su competencia (Ali, 1994). En este tipo de

innovación, los pequeños cambios en la tecnología impactan la fabricación y el diseño del producto, lo que puede ser nuevo para la empresa, pero no para el mercado (Chandy & Tellis, 1998). Entonces, el producto se asume como una extensión convencional o simple en una línea de mejoras (Alegre & Chiva, 2013). La innovación incremental no implica la ruptura de las formas tradicionales de hacer los negocios, pero sí incide en su mejora (Camisón et al., 2016). Esto sugiere que las empresas utilizan sus recursos y capacidades disponibles para ofrecer mejoras en el campo o segmentos conocidos, lo que les permite crecer con bajo riesgo (Para et al., 2018).

En segundo lugar, la innovación radical tiene que ver con la creación de una propuesta de valor nueva, lo que genera un crecimiento acelerado de la demanda en nichos de mercado que no han sido explotados previamente por la empresa (Ayers, 2005). Esto señala que la innovación radical exige cambios drásticos que las organizaciones deben implementar en sus capacidades de manufactura, logística de distribución y procesos relacionados con el cliente (Stringer, 2000). Por lo dicho, la innovación radical transforma y crea mercados por medio de la instauración de líneas de negocio nuevas (Reid & De Brentani, 2004). Por consiguiente, esta innovación es un proceso revolucionario o discontinuo, que se hace objetivo en la invención de modelos de negocio que transforman la forma de competir de las empresas (Christensen, 1997). Obtener innovaciones radicales es un proceso desafiante cuando las organizaciones no han instaurado una cultura abierta al cambio (Dougherty & Hardy, 1996). Por último, se debe reconocer que en la innovación radical las organizaciones se distancian de su tradición tecnológica o de conocimientos, lo que resulta en productos y modelos de negocio nuevos para la empresa (Lennerts et al., 2020).

Relación entre la cultura organizacional y la innovación radical: Hipótesis contrastadas

En términos generales, a nivel teórico, se establece que la cultura clan incide positivamente en la innovación, dado que sus rasgos de gestión de los recursos humanos fomentan el trabajo en equipo

y el compartir conocimiento, que son factores que se asocian positivamente con la innovación (Naranjo et al., 2016). Para el caso de la innovación radical, este tipo de cultura la mejora, a razón de que las rutinas y rituales que sustentan este tipo de cultura se centran en solucionar problemas del mercado, tales como: el trabajo en equipo, la cohesión, el compromiso y el sentido de empoderamiento que se le otorga a los empleados para realizar transformaciones importantes en los modelos de negocio (Ruiz & Naranjo, 2012). Además, la cultura clan favorece la innovación radical a razón de que su estructura y forma de organización es mucho más flexible y rápida, lo cual permite encontrar oportunidades nuevas de negocio que se distancian de la base tecnológica de la organización, lo cual es clave en un mercado dinámico (Altindag et al., 2011). De acuerdo con estos planteamientos, se puede plantear la hipótesis siguiente.

Hipótesis 1: La cultura clan influye de forma positiva en la innovación radical

Teóricamente, la cultura adhocrática se considera una de las tipologías que tienen una mayor influencia en el fomento de los procesos de innovación radical. La orientación hacia el mercado que se produce mediante este tipo de cultura promueve en los empleados una mentalidad enfocada en la creatividad y la solución de problemas nuevos, además que se sustenta en la definición de estructuras de trabajo flexible, que son necesarias en un entorno de cambios continuos y radicales (Naranjo et al., 2016). Según estos argumentos, la cultura adhocrática crea en los empleados la creencia de que pueden solucionar problemas que no se limitan al conocimiento tradicional de la organización. Öcal y Ağca (2010), a nivel empírico, encontraron que la cultura adhocrática incide de forma positiva en la innovación radical. Asimismo, en pequeñas y medianas empresas de México, Maldonado et al. (2016) encontraron una influencia significativa y positiva de la cultura adhocrática en la innovación radical. Esto está en línea con los resultados de Naranjo et al. (2016), pues encontraron que, en grandes empresas españolas, la cultura adhocrática impacta de forma positiva la innovación radical. Lo planteado permite establecer la hipótesis siguiente:

Hipótesis 2: La cultura adhocrática influye de forma positiva en la innovación radical

Okatan y Alankus (2017), a nivel teórico, postulan que la cultura de mercado incide en la innovación radical. No obstante, también plantean que la falta de flexibilidad de este tipo de cultura, su estructura mecanicista y la presión que ejerce sobre los empleados podrían estar en detrimento de los resultados que se buscan desde ese tipo de innovación. No obstante, Newman (2009) plantea que la cultura de mercado promueve el mejoramiento de las capacidades en investigación y desarrollo, lo que señala que es una cultura que busca identificar constantemente problemas y necesidades nuevas que puedan ser aprovechadas por la organización. Empíricamente, Naranjo-Valencia et al. (2017) encontraron que la cultura de mercado influye de forma positiva y significativa en la innovación radical. En referencia a estos planteamientos es formulada la hipótesis siguiente:

Hipótesis 3: La cultura de mercado influye de forma positiva en la innovación radical

La falta de flexibilidad y el poco enfoque en el mercado producen el planteamiento de que la cultura jerárquica no se relaciona con resultados de innovación en las empresas (Naqshbandi et al., 2015). Este tipo de cultura promueve una empresa que no admite nuevos conocimientos, por lo que prefiere el mejoramiento continuo en sus dominios tradicionales y no la transformación de su base de conocimiento (Miles & Snow, 1978). La cultura jerárquica se instaura en una organización a través de valores como la rigidez, el control, la previsibilidad, la estabilidad y el orden, los cuales obstaculizan la creatividad y la discrecionalidad de los empleados, y en efecto, la generación de innovaciones radicales (Fieldman, 1988; Martins., 2004). Así, la siguiente hipótesis es formulada:

Hipótesis 4: La cultura jerárquica influye de forma negativa en la innovación radical

Relación entre cultura organizacional e innovación incremental: Hipótesis contrastadas

La cultura clan enfatiza la flexibilidad centrada en los procesos internos de la organización (Reyes-Santiago et al., 2017). En particular, la combinación de flexibilidad y enfoque interno se considera

una circunstancia que promueve las innovaciones incrementales en las organizaciones (Matzler et al., 2013). Además, la participación y el trabajo en equipo que, desde la cultura clan se promueven, hacen posible la unión de conocimientos que mejoran incrementalmente los procesos primarios y administrativos de la organización (Sánchez et al., 2019). En síntesis, la cultura clan se considera una herramienta fundamental que impulsa la innovación incremental (Park et al., 2021). A nivel de investigación, Pullen et al. (2009) encontraron que la cultura clan es compatible con la innovación incremental. Adicionalmente, Busaibe (2019) halló que la cultura clan influye de forma positiva en la innovación incremental. En consecuencia, se plantea:

Hipótesis 5: La cultura clan influye de forma positiva en la innovación incremental

La cultura adhocrática, de acuerdo con Gimenez-Espín et al. (2012), se relaciona con el mejoramiento continuo de procesos tanto administrativos como operacionales, pues es un tipo de cultura que busca que la empresa los explote al máximo y de forma flexible (Matzler et al., 2013). Esto se explica en que la cultura adhocrática posibilita la reconversión incremental de los procesos con base en el fomento de la transferencia de conocimientos y experiencias entre los integrantes de la organización (Tseng, 2010). Lo precedente, empíricamente, fue demostrado por Reyes-Santiago et al. (2017), pues hallaron que la adopción de una cultura adhocrática facilita la innovación incremental en organizaciones del sector hotelero. En esta misma línea, Duréndez y García (2008) encontraron que la cultura adhocrática tiene un impacto significativo en el mejoramiento incremental de los procesos internos de las organizaciones. Recientemente, Park et al. (2021) hallaron que la cultura adhocrática tiene influencia sobre el mejoramiento incremental del modelo negocio y los procesos claves de las organizaciones. Ante lo dicho, la siguiente hipótesis puede ser formulada:

Hipótesis 6: La cultura adhocrática influye de forma positiva en la innovación incremental

La cultura de mercado gira alrededor de los objetivos y valores de la racionalidad, lo que señala que se orienta hacia la reducción de costos y mejoramiento de la eficiencia operacional (Linnenluecke & Griffiths, 2010). Por ende, este tipo de cultura promueve como valor clave la modificación tecnológica y el mejoramiento continuo de los procesos (Reyes-Santiago et al., 2017). Matzler et al. (2013) encontraron en su estudio que la cultura de mercado es compatible con la innovación incremental. Estos investigadores explican estos resultados en que las empresas con este tipo de cultura se enfocan en mejorar incrementalmente su capacidad para explotar sus recursos y capacidades, lo que es fundamental para superar en el mercado sus rivales más cercanos. Esto lleva a formular la siguiente hipótesis:

Hipótesis 7: La cultura de mercado influye de forma positiva en la innovación incremental

La cultura jerárquica está orientada al control de los procesos con el fin de mejorar su eficiencia operacional (Cameron & Quinn, 1999). Por esto, este tipo de cultura, en las organizaciones, contribuye con mantener procesos consistentes, estandarizados y estables (Naranjo-Valencia et al., 2011). Esta cultura, en consecuencia, promueve la innovación dentro de la misma base tecnológica que tradicionalmente ha usado la organización, lo que lleva a mejoramientos incrementales de la eficiencia operacional de los procesos (Deshpandé & Farley, 2004). La cultura jerárquica es común en empresas que estandarizan procesos y productos, por lo que se relaciona con el estímulo de la innovación incremental en estos dos elementos (Naranjo-Valencia et al., 2011). Así, las empresas con este tipo de cultura monitorean el mercado para identificar buenas prácticas que permitan realizar ajustes incrementales en los procesos que soportan su capacidad para competir mediante calidad y precio (Büschgens et al., 2013). Lo planteado lleva a plantear la hipótesis:

Hipótesis 8: La cultura jerárquica influye de forma positiva en la innovación incremental

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolla dentro del marco de un enfoque cuantitativo, deductivo, no experimental, y transversal, teniendo para esto una sola recolección de datos a través de la aplicación de un cuestionario electrónico durante el periodo de Marzo y Mayo del 2021. El enfoque seleccionado se deriva de las conclusiones universales previamente establecidas, para la creación de explicaciones particulares que permitan generalizar los resultados de una manera secuencial, utilizando para esto la medición de las características de los fenómenos en cuestión en un tiempo único y sin manipular variable alguna (Bernal-Torres, 2010; Hernández-Sampieri et al., 2003, 2010).

Población y Muestra

El contraste de las hipótesis se realizó en un grupo de empresas colombianas pertenecientes al sector servicios (Educación: Instituciones Universitarias; Salud Hospitales: EPS e IPS; transporte; justicia: medicina legal). Estas empresas se seleccionaron mediante una muestra intencional. Según Nunally (1978) y Mertens, (2015), este tipo de muestreo es apropiado para estudios en ciencias sociales, como el que se presenta en este artículo, por las razones siguientes: primero, no se tienen muestras igualitarias, cada unidad de análisis de la muestra es diferente; segundo, en el tipo de organizaciones que evaluaron las hipótesis es difícil realizar un muestreo aleatorio, porque si no se encuentra la persona, o no puede responder, se debe recalcular el muestreo nuevamente y reemplazar todos los respondientes. Así pues, la muestra estuvo integrada por 149 personas pertenecientes a 34 empresas del sector servicios, de las cuales 117 corresponden al sector educación, 12 al sector salud, 4 al sector transporte, 4 al sector servicios de distribución, 4 al sector servicios de construcción y mantenimiento, y 9 al sector justicia. Se seleccionó el sector servicios

a razón de que es una población que, en Colombia, en los últimos años, ha incrementado su inversión y esfuerzo en innovación (García-Osorio et al., 2014).

Operacionalización de las variables

Cultura organizacional

La cultura organizacional a partir del “Organizational Culture Assessment Instrument” (OCAI) desarrollado por los autores Cameron y Quinn (1999). En la investigación se ha utilizado este instrumento para caracterizar la cultura según las cuatro tipologías principales que plantean Cameron y Quinn: la cultura clan, la cultura jerárquica, la cultura adhocrática y la cultura de mercado. A la operacionalización establecida en el OCAI, se agregaron ítems adicionales que se derivaron del análisis teórico de cada tipología del modelo de Cameron y Quinn. Las culturas clan, adhocrática, jerárquica y de mercado se midieron mediante 11, 7, 13 y 9 ítems, respectivamente. La evaluación de cada ítem se realizó a través de una escala Likert en la que el nivel 5 corresponde a “Totalmente de acuerdo y el nivel 1 corresponde a” totalmente en desacuerdo”.

Innovación radical e incremental

Tanto la innovación radical como incremental fueron operacionalizadas de acuerdo con las conceptualizaciones establecidas en el Manual de Oslo (2018). Cada una fue medida a través de un solo ítem. La medición de cada innovación se realizó mediante una escala Likert: 5: “Totalmente de acuerdo y el nivel 1:” totalmente en desacuerdo”.

Proceso de obtención de los datos

Se utilizó un cuestionario auto-administrado y bajo respuestas con escala de likert para la medición de la cultura organizacional y los tipos de innovación. Éste fue enviado a directivos y empleados claves de las organizaciones participantes, dado que estos tienen una percepción más acertada de

la cultura y los resultados de innovación (Naranjo et al., 2011). El proceso de recolección de datos se realizó durante el primer semestre del año 2021.

Análisis de datos obtenidos

En este estudio se evaluó la influencia de la cultura organizacional en la innovación tanto radical como incremental, a través de la medición de una variable multidimensional (cultura organizacional) y una variable unidimensional (incremental y radical). La intervención de variables multi-ítem en las hipótesis de investigación formuladas llevó a la aplicación de un modelo de ecuaciones estructurales (SEM-*Structural Equation Modeling*), pues permite evaluar relaciones entre el tipo de variables mencionadas. En la investigación en gestión estratégica de los recursos humanos se ha incrementado de forma importante la aplicación de este método (Ringle et al., 2020). Para evaluar la influencia de la cultura organizacional en los tipos de innovación mediante el modelo de ecuaciones estructurales se utilizó el método PLS (*Partial Least Squares*-Mínimos Cuadrados Parciales) en el software *Smartpls3*.

RESULTADOS

El proceso de análisis de los datos recogidos, según las indicaciones de la literatura en PLS-SEM, se llevó a cabo en dos etapas: evaluación del modelo de medición y evaluación del modelo estructural (Hair et al., 2014). Estos resultados se muestran en los apartados que se presentan a continuación.

Evaluación del modelo de medición

La evaluación del modelo de medición generó los resultados que se presentan en la Tabla 1. El modelo satisfizo todos los requisitos del PLS-SEM en la validación del modelo de medición utilizado en la investigación.

Tabla 1

Resultados de los indicadores usados en el análisis del modelo de medición en PLS-SEM

Ítem cultura clan	Carga estandarizada	Alpha de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media
CULCLAN1	0.70	0.91	0.93	0.57
CULCLAN2	0.81			
CULCLAN4	0.71			
CULCLAN5	0.70			
CULCLAN6	0.79			
CULCLAN7	0.86			
CULCLAN8	0.76			
CULCLAN9	0.73			
CULCLAN10	0.82			
CULCLAN11	0.86			
Ítem cultura adhocrática	Carga estandarizada			
CULADHO2	0.81	0.88	0.90	0.62
CULADHO3	0.86			

CULADHO4	0.78			
CULADHO5	0.74			
CULADHO6	0.74			
CULADHO7	0.8			
Ítem cultura jerárquica	Carga estandarizada	Alpha de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media
CULJER2	0.70	0.89	0.91	0.54
CULJER3	0.72			
CULJER4	0.83			
CULJER7	0.70			
CULJER9	0.72			
CULJER10	0.80			
CULJER11	0.77			
CULJER12	0.63			
CULJER13	0.75			
Ítems cultura de mercado	Carga estandarizada			
CULMER1	0.73	0.86	0.89	0.54
CULMER3	0.70			

CULMER4	0.76			
CULMER5	0.78			
CULMER6	0.73			
CULMER7	0.70			
CULMER9	0.77			

Fuente: Resultados de la Investigación

Nota. Teniendo en cuenta las recomendaciones de la teoría sobre la evaluación del modelo de medición para indicadores de tipo reflectivo, algunos ítems fueron suprimidos por no haber alcanzado el umbral advertido por la literatura PLS-SEM para las cargas estandarizadas (0.7). Así, en el constructo cultura clan se suprimió el ítem 2, del constructo cultura adhocrática se suprimió el ítem 1, del constructo cultura jerárquica se suprimieron los ítems 1, 5, 6 y 8, y del constructo cultura de mercado se suprimieron los ítems 2 y 8. Ringle et al. (2015).

De acuerdo con los resultados presentados en la Tabla 1, las cargas estandarizadas (Standardized Loadings) de los ítems, en su mayoría, alcanzaron el umbral de 0,7, señalado en la literatura sobre PLS-SEM, y fueron significativas al nivel de 0,001. Esto representa la validez convergente de los constructos al nivel de los indicadores (Hair et al., 2014; Hair et al., 2021). Aunque se presentaron algunos ítems con cargas estandarizadas que estuvieron por debajo de 0,7, éstas se aceptaron porque los resultados del Alpha de Cronbach y Fiabilidad Compuesta estuvieron dentro de los umbrales recomendados por Hair et al. (2021).

En cuanto a la evaluación global de la validez convergente de los constructos de medición, se aplicaron los indicadores Alfa de Cronbach, la Fiabilidad Compuesta (CR) y la Varianza Media Extraída (AVE). En referencia al Alfa de Cronbach, los resultados fueron mayores al valor de 0,7 sugerido por Nunnally (1978) y Hair et al. (2021). Asimismo, los valores de CR superaron este umbral, que es lo recomendado por la literatura (Hair et al., 2014). Los resultados del AVE para cada constructo estuvieron por encima del umbral de 0,5, definido por la literatura PLS-SEM (Hair

et al., 2021). Los resultados presentados en la Tabla 1 demuestran entonces la validez convergente de las operacionalizaciones de los constructos aplicadas en este estudio. Finalmente, los constructos innovación incremental y radical no hicieron parte de este análisis, a razón que son variables unidimensionales y no multi-ítem.

Por último, respecto al modelo de medición, la validez discriminante se evaluó mediante el indicador *Heterotrait Manotrait Ratio* (HTMT), criterio recomendado por Henseler et al. (2015), el cual es superior al criterio de Fornell y Larcker. En este sentido, Henseler et al. (2015) sugieren que existe validez discriminante dentro de los constructos cuando la HTMT entre ellos no supera el 0,9, lo que se produjo en este estudio (ver Tabla 2). Así pues, Habiéndose verificado que las mediciones cumplieron con los criterios de validez convergente y discriminante, se procede en la siguiente sección con la evaluación del modelo estructural.

Tabla 2

Resultados validez discriminante mediante HTMT

Constructo	Cultura clan	Cultura adhocrática	Cultura mercado	Cultura jerárquica	Innovación Radical
Cultura clan					
Cultura adhocrática	0.75				
Cultura mercado	0.35	0.25			
Cultura jerárquica	0.82	0.13	0.78		
Innovación radical	0.25	0.68	0.82	0.35	
Innovación Incremental	0.82	0.77	0.57	0.89	0.42

Fuente: Resultados de la investigación

Evaluación del modelo estructural

Para el análisis de las relaciones de las variables (hipótesis) del modelo estructural, derivado de la hipótesis de investigación, se llevó a cabo la evaluación de los coeficientes de trayectoria de dichas relaciones (magnitud de la relación y signo). Adicionalmente, se evaluó la significancia de los resultados mediante un proceso de *bootstrapping* que produjo los valores T (Hair et al., 2021).

Estos resultados se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3

Resultados de las relaciones entre variables

Hipótesis	Path coefficient β	T-Value	Resultado
La cultura clan influye de forma positiva en la innovación radical.	0.11	0.77	H1 No Soportada
La cultura adhocrática influye de forma positiva en la innovación radical.	0.24	2.34**	H2 Soportada
La cultura de mercado influye de forma positiva en la innovación radical.	0.35	2.63**	H3 Soportada
La cultura jerárquica influye de forma negativa en la innovación radical.	-0.22	3.56***	H4 Soportada
La cultura clan influye de forma positiva en la innovación incremental.	0.095	0.78	H5 No Soportada

La cultura adhocrática influye de forma positiva en la innovación incremental.	0.16	1.71*	H6 Soportada
La cultura de mercado influye de forma positiva en la innovación incremental.	0.23	1.68*	H7 Soportada
La cultura jerárquica influye de forma positiva en la innovación incremental.	0.36	7.6***	H8 Soportada
Innovación incremental $R^2=0.15$ Innovación radical $R^2=0.11$ Innovación incremental $Q^2=0.12$ Innovación radical $Q^2=0.15$			

Fuente: Resultados de la investigación

Nota: * significancia al 90% - ** significancia al 95% - *** significancia al 99%; Bootstrapping de 1000 submuestras. Ringle et al. (2015).

De acuerdo con la Tabla 3, por un lado, no se soporta la hipótesis 1, pues la cultura clan no influye en la innovación radical según los resultados ($\beta=0.11$, $t=0.77$). Respecto a las hipótesis 2 y 3, sí se soportan, a causa de que las culturas adhocrática y de mercado influyen de manera positiva y significativa en la innovación radical ($\beta=0.24$, $t=2.34$; $\beta=0.35$, $t=2.63$). Igualmente, se soporta la hipótesis 4, puesto que la cultura jerárquica influye de manera negativa y significativa en la innovación radical. ($\beta=-0.22$, $t=3.56$). Por otro lado, no se soporta la hipótesis 5, porque la cultura clan no influye en la innovación incremental de acuerdo con los resultados ($\beta=0.095$, $t=0.78$). Se soportan las hipótesis 6 y 7, a razón de que las culturas adhocrática y de mercado influyen de manera positiva y significativa en la innovación incremental ($\beta=0.16$, $t=1.71$; $\beta=0.23$, $t=1.68$).

Finalmente, los resultados soportan la hipótesis 8, dado que la cultura jerárquica influye de manera positiva y significativa en la innovación radical. ($\beta=0.36$, $t=7.6$).

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Este artículo evaluó la influencia de la cultura organizacional tanto en la innovación radical como en la incremental. Los resultados, en general, indican que la cultura organizacional se ajusta a los planteamientos de la RBV, porque, como recurso intangible, cumple con el propósito de influenciar el desempeño innovador. No obstante, los resultados también hacen notar que la elección de la cultura es una decisión que debe estar alineada con los propósitos de innovación que las empresas pretenden alcanzar, sean estos radicales o incrementales. Es en este sentido que la cultura puede emplearse como un recurso o capacidad estratégica (Barney, 1986; Naranjo et al., 2016).

Los resultados señalan en primera medida, que tanto las culturas adhocrática y de mercado soportan la generación de innovaciones radicales, lo que fue consistente con las hipótesis 2 y 3. Este resultado se sustenta en que el enfoque hacia el mercado y el entorno que estos tipos de culturas promueven permite explorar oportunidades de negocio nuevas y capitalizarlas a través de la gestión de conocimientos nuevos (Maldonado et al., 2016; Naranjo et al., 2016; Naranjo et al., 2017; Newman, 2009). Por el contrario, la relación negativa y significativa encontrada entre la cultura jerárquica y la innovación radical deja claro que dicha cultura, dado su enfoque interno, no permite la apertura hacia la absorción de conocimientos nuevos que desafíen los modelos de negocio en el mercado a través de productos y servicios novedosos (Fieldman, 1988; Martins., 2004; Naqshbandi et al., 2015). Este resultado soportó los argumentos presentados en la hipótesis 4. Sin embargo, no se encontró consistencia entre los resultados y la hipótesis 1, pues se esperaba

que la cultura clan, por su flexibilidad y prácticas de gestión humana orientadas a darle libertad al talento humano en la toma de decisiones, impactara positivamente en la innovación radical. Al parecer, el enfoque en los procesos internos de este tipo de cultura no permite identificar y explorar conocimientos y tecnologías nuevas que permitan darle un giro radical a su modelo de negocio.

En segundo lugar, se halló que las culturas adhocrática y de mercado influyen de manera positiva y significativa en la innovación incremental, lo que soportó las hipótesis 6 y 7. De un lado, este resultado se explica en que la flexibilidad en el análisis y la solución de problemas empresariales que caracteriza a la cultura adhocrática permite el desarrollo de innovaciones incrementales (Matzler et al., 2013). De otro lado, pese a su enfoque en lo externo, es decir, en el mercado y entorno, la cultura de mercado, desde su faceta enfocada en la racionalidad en el uso de los recursos, se orienta de forma importante hacia el mejoramiento de la eficiencia operacional, lo que produce innovaciones incrementales (Reyes-Santiago et al., 2017). No obstante, la cultura que tiene mayor influencia en la innovación incremental es la cultura jerárquica, pues su enfoque en el mejoramiento de procesos, en el control operacional y en el mejoramiento de la calidad deriva en innovaciones incrementales (Deshpandé & Farley, 2004). Lo que se acaba de mencionar estuvo alineado con lo formulado en la hipótesis 8. Por último, fue llamativo que la cultura clan no incidiera en la innovación incremental, lo que se esperaba por su enfoque interno y su flexibilidad, argumento presentado en la hipótesis 5. Este resultado se puede explicar en que este tipo de cultura, en el contexto colombiano, emerge principalmente en organizaciones familiares, las cuales no hicieron parte de este estudio.

Este estudio ofrece algunas sugerencias para lograr innovaciones radicales e incrementales a partir de la cultura organizacional. En primera instancia, los gestores organizacionales deben tener claro que para desarrollar innovaciones radicales es necesario tener como soporte culturas que tengan un enfoque externo, como son las culturas adhocrática y de mercado. En adición, los

resultados señalan que los líderes organizacionales no pueden desarrollar innovaciones radicales si sus empresas se caracterizan por poseer una cultura jerárquica, pues esto sería un gran obstáculo para alcanzar dicho propósito. En segunda instancia, deja claro que, si se quiere competir a través de innovaciones incrementales, la mejor cultura para soportar esto es a través de una jerárquica. Sin embargo, también se puede soportar este propósito a través de las culturas adhocrática y de mercado. Por último, sin duda alguna, queda claro que las culturas de las organizaciones deben transformarse y gestionarse si se quieren alcanzar objetivos específicos de innovación. En últimas, la cultura es una variable organizacional de vital importancia que no debe dejarse a la deriva en las organizaciones.

Este estudio presenta algunas limitaciones que deben hacerse explícitas. En primer lugar, las relaciones de influencia encontradas no implican causalidad, a razón de que la evaluación de las variables cultura e innovación (radica el incremental) fue realizada en el mismo momento. En segundo lugar, el estudio se enmarcó en las tipologías de cultura de Cameron y Quinn, por lo que la medición de cultura se orientó hacia dicho modelo. No obstante, en las organizaciones estudiadas pueden emerger otros tipos de cultura que no son consistentes con dichas tipologías. Esta misma limitación aplica para el caso de la innovación, pues solo se tuvieron en cuenta dos tipologías: radical e incremental, lo que significa que en las empresas analizadas también pueden presentarse otros resultados de innovación. Por último, la muestra estudiada, al haber sido definida por conveniencia, no permite una generalización amplia de los resultados a nivel sectorial.

Para futuras investigaciones o nuevas líneas de investigación se plantea introducir variables mediadoras o moderados a las relaciones directas propuestas en este estudio, pues es posible que estas relaciones tengan mecanismos de explicación adicionales, como las capacidades de exploración y explotación. Esto podría resolver la “caja negra” que todavía existe respecto a cómo un recurso intangible como la cultura termina produciendo un resultado objetivo como la

innovación. En adición, la literatura sobre la relación entre cultura e innovación es principalmente cuantitativa, por lo que es necesario comprender con profundidad cómo la cultura se gestiona y transforma para obtener resultados específicos de innovación. Así pues, se requieren investigaciones de enfoque cualitativo que posibiliten dicha comprensión, lo que ayudaría a prescribir la generación de innovaciones con base en la cultura.

REFERENCIAS

- Alegre, J., & Chiva, R. (2013). Linking entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational learning capability and innovation performance. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 491-507. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12005>
- Ali, A. (1994). Pioneering versus incremental innovation: Review and research propositions. *Journal of Product Innovation Management*, 11(1), 46-61.
- Altindag, E., Zehir, C., & Acar, A. Z. (2011). Strategic orientations and their effects on firm performance in turkish family owned firms. *Eurasian Business Review*, 1(1), 18-36. <https://doi.org/10.14208/BF03353796>
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.10.1231>
- Bellot, J. (2011). Defining and assessing organizational culture. In *Nursing forum* (Vol. 46). Blackwell Publishing Inc.
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, DB (2013). Cultura e innovación organizacional: una revisión metaanalítica. *Diario de Gestión de la Innovación de Productos*, 30(4), 763-781. <https://doi.org/10.1111/jpim.12021>

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Addison-Wesley.
- Chandy, R. K., & Tellis, G. J. (1998). Organizing for radical product innovation: The overlooked role of willingness to cannibalize. *Journal of Marketing Research*, 35(4), 474-487. <https://doi.org/10.1177/002224379803500406>
- Crespo, N. F., Curado, C., Oliveira, M., & Muñoz-Pascual, L. (2021). Entrepreneurial capital leveraging innovation in micro firms: A mixed-methods perspective. *Journal of Business Research*, 123, 333-342. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.001>
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101-115. <https://doi.org/10.1108/13673270510602809>
- Deng, A., Chen, C., Feng, J., Chen, J., & Zhang, W. (2017). Cropping system innovation for coping with climatic warming in China. *The Crop Journal*, 5(2), 136-150. <https://doi.org/10.1016/j.cj.2016.06.015>
- Deshpandé, R., & Farley, JU (2004). Cultura organizacional, orientación al mercado, innovación y desempeño empresarial: Una odisea de investigación internacional. *Revista Internacional de Investigación en Marketing*, 21(1), 3-22. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2003.04.002>
- Duréndez, A., Madrid - Gujarro, A., & García-Pérez de Lema, D. (2011). Cultura innovadora, sistemas de control de gestión y desempeño en pymes jóvenes. *Innovar Journal*, 21(4), 137-154
- Feldman, S. P. (1988). How organizational culture can affect innovation. *Organizational Dynamics*, 17(1), 57-68. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(88\)90030-7](https://doi.org/10.1016/0090-2616(88)90030-7)

- Freixanet, J., & Rialp, J. (2021). Disentangling the relationship between internationalization, incremental and radical innovation, and firm performance. *Global Strategy Journal*, <https://doi.org/10.1002/gsj.1412>
- García-Osorio, O., Quintero, J., & Arias-Pérez, J. (2014). Capacidades de Innovación, desempeño innovador y desempeño organizacional en empresas del Sector Servicios. *Cuadernos de Administración*, 27(49), 87 - 108.
- García-Vargas, O.H. (2007). La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional. *Pensamiento & Gestión*, 22, 143-167.
- Gimenez-Espin, J. A., Jiménez-Jiménez, D. & Martínez-Costa, M. (2012). Total quality management & business excellence. *Total Quality Management*, 24(6), 678–692. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.707409>
- 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*, 24(01). <https://doi.org/10.1142/S1363919620500048>
- Gupta, A. K., Tesluk, P. E., & Taylor, M. S. (2007). Innovation at and across multiple levels of analysis. *Organization Science*, 18(6), 885-897. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0337>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>

- Hanelt, A., Firk, S., Hildebrandt, B., & Kolbe, L. M. (2021). Digital M&A, digital innovation, and firm performance: an empirical investigation. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 3-26. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1747365>
- Huselid, M. A., Becker, B. E., & Beatty, R. W. (2005). *The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy*. Harvard Business Press.
- Johnston, R. E., & Bate, J. D. (2013). *The power of strategy innovation: a new way of linking creativity and strategic planning to discover great business opportunities*. Amacom.
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 66. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010066>
- Machado-Fernández, M. (1997). *Gestión tecnológica para un salto en el desarrollo industrial*. CDTICSIC.
- Maldonado-Guzmán, G., Pinzón-Castro, S. Y., & Marín-Aguilar, J. T. (2016). La Influencia de la Cultura Empresarial en el Rendimiento de la Pyme de México. *FIR-Faedpyme International Review*, 5(9), 35-45
- 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. [https://doi.org/10.1016/S0732-0671\(04\)21003-3](https://doi.org/10.1016/S0732-0671(04)21003-3)
- Matzler, K., Abfalter, D. E., Mooradian, T. A., & Bailom, F. (2013). Corporate culture as an antecedent of successful exploration and exploitation. *International Journal of Innovation Management*, 17(05), 1350025. <https://doi.org/10.1142/S1363919613500254>
- Miles, R.E., & Snow, C.C. (1978). *Organization strategy, structure and process*. McGraw-Hill.

- Naqshbandi, M. M., Kaur, S., & Ma, P. (2015). What organizational culture types enable and retard open innovation? *Quality & Quantity*, *49*(5), 2123-2144. <https://doi.org/10.1007/s11135-014-0097-5>
- Naranjo-Valencia, J.C., Jiménez-Jiménez, D.J., & Sanz-Valle, R. (2011). ¿Innovación o imitación? El papel de la organización cultural. *Decisión de Gestión*, *49*(1), 55-72. <https://doi.org/10.1108/00251741111094437>
- Naranjo-Valencia, J.C., Jiménez-Jiménez, D.J., & Sanz-Valle, R. (2012). ¿Es la cultura organizacional un antecedente de la ¿innovación? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, *15*(2), 63-72. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.07.004>
- Naranjo, J., Jiménez, D., & Sanz, R. (2017). Impact of Organisational Culture on New Product Success: An Empirical Study of Spanish Firms. *European Management Review*, *14*(4), 377–390. doi.org/10.1111/emre.12116.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, *48*(1), 30-41. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>
- Newman, J. L. (2009). Building a creative high-performance R&D culture. *Research-Technology Management*, *52*(5), 21-31. <https://doi.org/10.1080/08956308.2009.11657586>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill.
- Obendhain, A. M., & Johnson, W. C. (2004). Product and process innovation in service organizations: The influence of organizational culture in higher education institutions. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, *9*(3), 91-113.
- Öcal, H., & Acca, V. (2010). The effects of different industry structures depending on the speed of technological change on the organizational culture and business performance. *Ege Academic Review*, *10*(1), 157-182.

- OECD (2005). Manual de Oslo: guía para la recolección e interpretación de datos de innovación. Recuperado de: <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (4th Edition). The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.
- 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>
- Smith, M., Busi, M., Ball, P., & Van Der Meer, R. (2019). Factors influencing and organisation's ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model. *Managing Innovation: What Do We Know About Innovation Success Factors? International Journal of Innovation Management*, 12(4), 69-90. https://doi.org/10.1142/9781786346520_0004
- Pinchot, G., & Pellman, R. (1999). *Intrapreneuring in action: A handbook for business innovation*. Berrett-Koehler Publishers.
- Reyes-Santiago, M., Sánchez-Medina, P.S., & Díaz-Pichardo, R. (2017). Eco-innovation and organizational culture in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 71-80. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.001>
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2020). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1617-1643. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1416655>
- Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3*. SmartPLS GmbH: Boenningstedt.

- Ruíz, B, & Naranjo, J. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas*, 8(2), 285-307.
- Sánchez- Báez, E. A., Fernández- Serrano, J., & Romero, I. (2020). Organizational culture and innovation in small businesses in Paraguay. *Regional Science Policy & Practice*, 12(2), 233-247. <https://doi.org/10.1111/rsp3.12203>
- Savitri, E., DP, E., & Syahza, A. (2021). Can innovation mediate the effect of adaptability, entrepreneurial orientation on business performance? *Management Science Letters*, 11(8), 2301-2312. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.3.014>
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Plaza & Janés Editores S.A.
- Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. *Classics of Organization Theory*, 3(1), 490-502.
- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229-240. <https://www.jstor.org/stable/2393715>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Simpson, P. M., Siguaw, J. A., & Enz, C. A. (2006). Innovation orientation outcomes: The good and the bad. *Journal of Business Research*, 59(10-11), 1133-1141. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.08.001>
- Smith, M., Busi, M., Ball, P., & Van Der Meer, R. (2019). Factors influencing an
- Souto, J. E. (2015). Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation. *Tourism management*, 51, 142-155. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.05.017>

- Tian, M., Deng, P., Zhang, Y., & Salmador, M. P. (2018). How does culture influence innovation? A systematic literature review. *Management Decision*, 56(5), 1088-1107. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2017-0462>
- Tseng, S. M. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of Knowledge and Management*, 14(2), 269- 284.
- Van der Panne, G., Van Beers, C., & Kleinknecht, A. (2003). Success and failure of innovation: a literature review. *International Journal of Innovation Management*, 7(03), 309-338. <https://doi.org/10.1142/S1363919603000830>
- Zahari, I. B., & Shurbagi, A. M. A. (2012). The effect of organizational culture and the relationship between transformational leadership and job satisfaction in petroleum sector of Libya. *International Business Research*, 5(9), 89-97. <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v5n9p89>