

INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS TIPOS DE INNOVACIÓN EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR SERVICIOS COLOMBIANO¹

Luz Marina Alzate G.²
Sebastian Merchan Zuluaga³
Stella Carolina Leon T.⁴
Claudia Milena Álvarez G.⁵

RESUMEN

Este artículo evalúa la influencia de la cultura organizacional en la innovación. En particular, evalúa la influencia de los tipos de cultura organizacional, según el modelo de Cameron y Quinn (1999) en la innovación en producto/servicio, procesos, organizacional y mercado. El estudio se llevó a cabo en 34 organizaciones colombianas del sector servicios, con la participación de 149 respondientes, se contrastaron las hipótesis formuladas sobre la relación entre cultura organizacional e innovación mediante un modelo de ecuaciones estructurales, aplicando la técnica *Partial Least Squares* en *Smartpls3*. Esta investigación encontró esencialmente que: las culturas clan, jerárquica, adhocrática y mercado influyen de forma positiva en la innovación en proceso; las culturas adhocrática y mercado influyen de forma positiva en la innovación en producto; las culturas jerárquica y adhocrática influyen de forma positiva en la innovación organizacional; las culturas de mercado y adhocrática influyen de forma positiva en la innovación

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 Candidata a Magister en GTH, Psicóloga, psicóloga de la ESE Hospital San Vicente de Paul – Aranzazu, correo electrónico: lmalzate8887@umanizales.edu.co, maga2486@hotmail.com

³ Candidato a Magister en GTH, Especialista en gerencia del deporte, licenciado en educación física recreación y deporte, asesor ministerio del deporte, correo electrónico: semezu10@gmail.com

⁴ Candidata a Magister en GTH, especialista en ciudad y territorios, especialista en alta gerencia y economía solidaria, diputada del departamento del meta. Correo electrónico: cleontiria@gmail.com

⁵ 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

de mercado, pero la cultura jerárquica lo hace de forma negativa. Este estudio advierte a los gestores organizacionales y de recursos humanos que, según los resultados de innovación que las empresas persiguen, se debe fomentar e instaurar un tipo de cultura que los soporte.

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

INTRODUCCIÓN

La innovación, en la actualidad, es el motor que impulsa el crecimiento y el desarrollo económico de las compañías y, en efecto, de las naciones (Yildiz et al., 2021). En especial, las iniciativas en innovación permiten aprovechar los recursos y las capacidades empresariales para obtener un mejor desempeño económico, social y de sostenibilidad (Aladwan & Alshami, 2021). Las organizaciones, a través de la innovación, se mantienen a la vanguardia de las necesidades y tendencias del mercado, y además logran optimizar sus procesos, ofrecer nuevos productos o servicios y posicionarse de manera estratégica en el entorno competitivo (Prajogo & Ahmed, 2006).

En este sentido, la innovación se ha proliferado como un objeto de estudio de gran importancia en el campo de las ciencias empresariales, además que en la literatura es consistente el supuesto de que es esencial para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles (Moustaghfir & Schiuma, 2013). Ante la importancia de la innovación como fenómeno de estudio en la empresa, los investigadores se han enfocado en identificar qué recursos, mecanismos, activos o capacidades organizacionales impulsan este resultado o iniciativa empresarial (Chang et al., 2012; Dedahanov et al., 2017; Huang et al., 2016; Maurer et al., 2011; Prajogo & Sohal, 2006).

Teóricamente, la cultura organizacional se considera uno de los recursos claves que potencian el desempeño innovador en las organizaciones (Sharifirad & Ataei, 2012), lo que ha

producido que, a nivel de investigación, la relación entre cultura e innovación haya sido ampliamente evaluada (Büschgens et al., 2013; Naranjo et al., 2010; Naranjo et al., 2011; Tian et al., 2018). No obstante, esta relación ha sido poco estudiada en economías emergentes (Tian et al., 2018), y particularmente, en organizaciones de servicios, se evidencian incipientes avances sobre el análisis de la innovación y las variables que la promueven (Afrifa et al., 2020; Hameed et al., 2021).

En concordancia, el objetivo de este estudio consiste en evaluar la relación entre la cultura organizacional y los tipos de innovación (proceso, producto, organizacional y de mercado). Teóricamente, este objetivo, se fundamenta en la Visión de la Firma Basada en Recursos (Barney, 1991), desde la cual se establece que la cultura se considera un recurso organizacional que mejora los resultados de desempeño de las organizaciones (Barney, 1986; Fiol, 1991). En segundo lugar, se sustenta en un modo contingente de teorización de la gestión estratégica de los recursos humanos (Delery & Doty, 1996), pues en este artículo se expone que resultados de innovación específicos se relacionan con tipos de cultura organizacional también específicos, por ello la cultura se aborda desde el modelo de Cameron y Quinn (1991).

REFERENTE TEÓRICO

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA INNOVACIÓN: UNA MIRADA DESDE EN EL ENFOQUE DE LA VISIÓN DE LA FIRMA BASADA EN RECURSOS

La cultura organizacional se considera uno de los recursos intangibles más importantes de las organizaciones (Fiol, 1991). Es por esto que se considera una variable esencial que debe analizarse en los procesos de dirección estratégica en las empresas (Becker et al., 2009; Hall, 1992), pues afecta los resultados específicos que éstas persiguen (Schein, 2010). En ese sentido, la cultura hace parte de las capacidades que permiten que una organización adquiera ventajas competitivas superiores en el mercado (Hall, 1992).

Entendiendo que la cultura organizacional puede generar impacto en el desempeño de las organizaciones, el estudio se enmarca desde la aplicación de los principios teóricos que ofrece la Visión de la Firma Basada en Recursos (Fiol, 1991), pues como afirma Barney (1986), para que la cultura contribuya al desarrollo de ventaja competitiva sostenida en las organizaciones, tres condiciones deben alcanzarse: (1) la cultura debe ser valiosa, es decir, debe mejorar el desempeño de la organización; (2) la cultura debe ser rara o única, lo que significa ser específica según el modelo de negocio implementado por la empresa; y (3) la cultura debe ser imperfectamente imitable, de tal modo que las empresas con las que se compite en el mercado no puedan ajustar sus culturas según las características de otras empresas. Respecto a estos planteamientos, existen culturas únicas que producen resultados únicos (Cameron & Quinn, 2011), lo que se aplica en la formulación de relaciones entre la cultura organizacional y la innovación (Naranjo et al., 2016), como se verá más adelante en este artículo.

Desde una perspectiva contingencial, Delery y Doty (1996) advierten que los propósitos de innovación modifican la orquestación y definición de los mecanismos, recursos y capacidades organizacionales como las prácticas de gestión humana y la cultura organizacional, las cuales varían de acuerdo con los objetivos estratégicos de las organizaciones (Martín-Alcázar et al., 2005). En específico, se ha encontrado que la cultura varía de acuerdo con el tipo de innovación o la estrategia que busca ser implementada por la organización (Naranjo-Valencia et al., 2012). A partir de los trabajos de Miles y Snow (1978, 1984), Schuler y Jackson (1987) y Wright et al. (2001), emerge el supuesto más relevante de la gestión estratégica de los recursos humanos, el cual consiste en que las organizaciones incrementan su desempeño, especialmente el innovador, cuando aspectos como la cultura están alineados con los propósitos estratégicos de las organizaciones. Este razonamiento permite establecer las relaciones existentes entre los tipos de

cultura organizacional y los tipos de innovación que se formulan en las hipótesis de investigación de este estudio.

CULTURA ORGANIZACIONAL Y SUS TIPOLOGÍAS

La cultura organizacional comprende un conjunto de suposiciones básicas compartidas, aprendidas por un grupo y enseñadas a los miembros de la organización, de tal modo que perciban, piensen y sientan de la misma manera (Schein, 1985). Esto implica que la cultura organizacional es un sistema de creencias y expectativas que los miembros de la organización consideran y utilizan de una manera compartida para lograr los objetivos (Schwartz & Davis, 1981). En consecuencia, las creencias, expectativas, ideas y pensamientos que son comunes en una organización, que son fomentados por la cultura, se transforman en directrices que regulan el comportamiento individual y colectivo de sus integrantes (Schein, 1996). La cultura, de acuerdo con lo anterior, posee una misión unificadora de los objetivos personales y empresariales, por lo que recoge las fuerzas de los integrantes de la organización para mejorar su desempeño (Mintzberg, 1991). Así pues, la falta de alineación entre la cultura organizacional y los objetivos estratégicos de la empresa genera un detrimento en los resultados de desempeño (Fiol, 1991).

Es importante destacar que la literatura advierte la existencia de tipologías de cultura organizacional (Cameron & Freeman, 1991; Deshpande et al., 1993; Quinn, 1988). Aunque en las organizaciones se pueden encontrar tipologías de cultura diferentes, es común el planteamiento de que existe una cultura que es dominante y busca regular los comportamientos de todos los integrantes de la organización (Deshpande et al., 1993). A nivel de investigación, el modelo de tipología de cultura organizacional más usado corresponde al arquetipo cultural definido por

Cameron y Quinn (1999). Este modelo operacionaliza la cultura y permite diagnosticarla (Yu & Wu, 2009). De acuerdo con Cameron y Quinn (1999), la cultura depende de dos valores en competencia: la flexibilidad y el control, de los cuales se derivan arquetipos culturales específicos.

El modelo de Cameron y Quinn (1999) define cuatro tipos de cultura: la cultura clan, la cultura jerárquica, la cultura adhocrática y la cultura de mercado. En primer lugar, la cultura clan advierte que las empresas tienen, paralelamente, una orientación interna muy fuerte, pero sus prácticas de control son flexibles. Por esto, sus características principales consisten en que en la empresa los valores y los objetivos se comparten a través de mecanismos de participación y trabajo en equipo. Se denomina cultura clan por su similitud con una organización de tipo familiar (Cameron & Quinn, 2011). Por lo expresado, la organización que posee una cultura tipo clan considera su grupo de empleados como una familia, en la que los líderes son figuras de orden paternal que mantienen la cohesión gracias al fomento de la lealtad y el respeto hacia el individuo (Cameron & Quinn, 1999). En segundo lugar, está la cultura jerárquica que también implica orientación interna, pero con un ejercicio del control de manera rigurosa, el cual se orienta hacia la estandarización de las tareas, el cumplimiento de responsabilidades invariables por los empleados y la unidad de mando (Cameron & Quinn, 1999). Los líderes en estas empresas tienen como propósito clave la regulación del comportamiento de los empleados y el mantenimiento del *status quo* en el largo plazo (Cameron & Quinn, 2011). Estas organizaciones concentran sus esfuerzos individuales y colectivos en el incremento de la eficiencia operacional de la organización, de ahí que busquen el mejoramiento continuo en sus procesos (Yu & Wu, 2009). En tercer lugar, la cultura adhocrática engloba considerar lo exterior de la organización y el control flexible, por lo que se estimula el hecho de compartir conocimiento, asumir riesgos y la creatividad (Cameron & Quinn, 1999). Estas asunciones implican que las personas se organicen

discrecionalmente de acuerdo con los cambios del mercado (Yu & Wu, 2009). En este orden de ideas, las organizaciones que instauran este tipo de cultura buscan la innovación a través de una visión compartida y mediante la utilización de todo el potencial humano (Cameron & Quinn, 2011).

Por último, Cameron y Quinn (1999) plantean, con base en su análisis empírico, la existencia de la cultura de mercado. Esta orientación cultural comparte los principios de enfocar la empresa en el exterior, pero bajo un contexto de control de los resultados en el mercado (Yu & Wu, 2009). Esta es una organización eminentemente resultadista, pues busca a toda costa el mejoramiento del desempeño operacional y financiero a través de potenciar la participación y posición en el mercado (Cameron & Quinn, 2011). Los objetivos de las organizaciones que se caracterizan por poseer este tipo de cultura suelen ser la rentabilidad, el aprovechamiento de los nichos de mercado, el crecimiento rápido, el incremento de la cartera de clientes y la ampliación del portafolio de productos y servicios (Cameron & Quinn, 1999).

INNOVACIÓN Y SUS TIPOLOGÍAS

La innovación es un medio o mecanismo para transformar una organización, sea como una respuesta hacia los cambios en el ambiente externo o como una acción para influenciar el ambiente (Damanpour, 1996). En adición, la innovación es un proceso que es potenciado por la creación de conocimientos nuevos e ideas, los cuales facilitan la generación de resultados nuevos en las organizaciones (Du Plessis, 2007). Así pues, cuando la innovación es exitosa, esta permite la generación y mantenimiento de ventajas competitivas (Hamel, 2006), de ahí su importancia para las organizaciones. Según el Manual de Oslo (2018), una innovación corresponde a productos nuevos o mejorados, o a la combinación de ambos, los cuales difieren de forma significativa de los productos o servicios previos, y que se han puesto a disposición de usuarios potenciales (productos) o que son aprovechados por las organizaciones (procesos).

Entre las tipologías de innovación más estudiadas en la literatura se encuentran la innovación en producto-servicio y la innovación en proceso (Baregheh et al., 2009). Ambas se consideran componentes esenciales de la innovación tecnológica de una organización (Maidique & Patch, 1982). En primer lugar, la innovación en producto-servicio corresponde a una tecnología nueva o una combinación de tecnologías que han sido introducidas comercialmente para suplir una necesidad del mercado y, por supuesto, del consumidor (Utterback & Abernathy, 1975). En segundo lugar, la innovación en proceso corresponde a una actividad organizacional nueva o mejorada que difiere de forma significativa de los procesos de negocio previos, la cual es desplegada al interior de la organización y mejora el desempeño de ésta (OECD, 2018).

No obstante, la innovación en producto-servicio no puede concebirse sin la innovación de mercado, la cual engloba la identificación de segmentos comerciales atractivos y el establecimiento de formas novedosas de vender (Johne, 1999). Siendo así entonces, la innovación de mercado pretende aprovechar y explotar la demanda existente o la que existirá en un futuro (von Hippel, 1986). Por último, de acuerdo con el Manual de Oslo (2018), existe otro tipo de innovación que se denomina de tipo organizacional o administrativa, que se centra en el mejoramiento de procesos administrativos o el diseño de estos de manera novedosa, lo que tiene el propósito de facilitar las relaciones con proveedores, clientes u otros actores que se benefician de los procesos de gestión de la empresa.

HIPÓTESIS A CONTRASTAR

Influencia de la cultura clan en los tipos de innovación

Teóricamente, se reitera el planteamiento respecto a que una cultura tipo clan beneficia los resultados que las organizaciones buscan en materia de innovación (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001; Ergün & Tasgit, 2013; Liao, 2018; Tian et al., 2018). La cultura tipo clan se caracteriza por generar un clima organizacional amigable que se basa en la cohesión, la participación, la confianza, la cooperación, el

trabajo en equipo y el sentido de unidad (Wei et al., 2014), que son aspectos esenciales para producir innovaciones en las organizaciones (McDermott & O'connor, 2002). A nivel de investigación, se ha encontrado que la cultura clan influye de forma positiva en la innovación organizacional y en la reconfiguración de procesos a nivel tecnológico (Naranjo-Valencia et al., 2016; Rezaei et al., 2018). Asimismo, se ha encontrado que también influye de forma positiva en la innovación de producto y proceso (Liao, 2018; Rezaei et al., 2018). Sin embargo, Matzler et al. (2013) hallaron que la cultura clan no facilita desarrollar estrategias de mercadeo novedosas que permitan explorar y explotar mercados nuevos. Ello conduce a formular las siguientes hipótesis:

***Hipótesis 1:** La cultura clan influye de manera positiva en la innovación en proceso.*

***Hipótesis 2:** La cultura clan influye de manera positiva en la innovación organizacional.*

***Hipótesis 3:** La cultura clan influye de manera positiva en la innovación en producto.*

***Hipótesis 4:** La cultura clan influye de manera negativa en la innovación de mercado.*

Influencia de la cultura jerárquica en los tipos de innovación

La cultura jerárquica suele enfocarse en establecer en los empleados valores y creencias que tienen que ver con un mejoramiento continuo de los procesos empresariales (Büschgens et al., 2013). Esta cultura promueve en los empleados una orientación interna excesiva, lo que lleva a la generación de poca atención a las necesidades cambiantes del mercado y los productos (Deshpandé & Farley, 2004). El hecho de no monitorear el mercado implica que las iniciativas de innovación de las empresas que siguen una cultura jerárquica no se orientan hacia el cambio de dominio, es decir, hacia la explotación de productos/servicios o mercados nuevos (Sanz-Valle et al., 2011). La cultura jerárquica sustenta el mantenimiento de procesos consistentes, estandarizados y estables dentro de la organización, lo que se basa en la imitación y absorción tecnológica de las mejoras que en materia de procesos realiza la competencia (Naranjo-Valencia et al., 2010). Por último, es importante resaltar que lo planteado implica que este tipo cultura

fomenta el mejoramiento de la eficiencia administrativa de la organización (Sanz-Valle et al., 2011). De acuerdo con los argumentos anteriores, se pueden formular las hipótesis siguientes:

***Hipótesis 5:** La cultura jerárquica influye de manera positiva en la innovación en proceso.*

***Hipótesis 6:** La cultura jerárquica influye de manera positiva en la innovación organizacional.*

***Hipótesis 7:** La cultura jerárquica influye de manera negativa en la innovación en producto.*

***Hipótesis 8:** La cultura jerárquica influye de manera negativa en la innovación de mercado.*

Influencia de la cultura adhocrática en los tipos de innovación

Obenchain et al. (2010), en su investigación, encontraron que las organizaciones que se caracterizaron por poseer una cultura tipo adhocrática son mucho más innovadoras que aquellas que poseen culturas tipo jerárquica, clan y mercado. Naranjo-Valencia et al. (2016) sustentan esta afirmación en que la cultura tipo adhocrática enfatiza aspectos como la flexibilidad y el cambio, lo que permite a los individuos en las organizaciones sean creativos, emprendedores y tomadores de riesgos. Respecto a los tipos de innovación, Rezaei et al. (2018) encontró en su estudio que la cultura adhocrática tiene un impacto positivo en la innovación administrativa, la cual es correspondiente con la innovación organizacional. Asimismo, Giménez-Spin et al. (2012) encontraron que la cultura adhocrática incide de forma positiva en la innovación que se produce en los procesos de gestión empresarial. No obstante, el impacto de la cultura adhocrática se amplía a otros tipos de innovación, dado que, a nivel empírico, se ha encontrado que incide tanto en la innovación en producto como en proceso (Liao, 2018). En adición, la cultura adhocrática fortalece la capacidad que tiene una organización para llegar al mercado a través de la innovación

en técnicas de marketing (Carrilat et al., 2004). En referencia a esto último, existe el potencial de que la cultura adhocrática produzca oportunidades a través de llevar al mercado ofertas innovadoras que impulsan la marca (O'Cass & Ngo, 2007). Estos planteamientos permiten formular las hipótesis siguientes:

***Hipótesis 9:** La cultura adhocrática influye de manera positiva en la innovación en proceso.*

***Hipótesis 10:** La cultura adhocrática influye de manera positiva en la innovación organizacional.*

***Hipótesis 11:** La cultura adhocrática influye de manera positiva en la innovación en producto.*

***Hipótesis 12:** La cultura adhocrática influye de manera positiva en la innovación de mercado.*

Influencia de la cultura de mercado en los tipos de innovación

Cameron y Quinn (2006) señalan que la cultura de mercado tiene un enfoque externo, por lo que el objetivo esencial de las empresas que se caracterizan por este tipo de cultura tiene que ver con tener mayor participación en el mercado y ser mucho más competitivas, lo que se busca mediante la innovación en producto y la implementación de estrategias de marketing novedosas. Respecto a innovar en procesos, este tipo de cultura requiere mejorar la eficiencia de estos, de tal manera de ampliar su capacidad de competir en el mercado por medio de un costo más bajo (Reyes-Santiago et al., 2017). En referencia a la innovación organizacional, esta cultura promueve este tipo de innovación porque es esencial controlar y coordinar sus operaciones de forma novedosa, de tal forma que los objetivos de la organización sean monitoreados y alcanzados (Matzler et al., 2013).

Hipótesis 13: La cultura de mercado influye de manera positiva en la innovación en proceso.

Hipótesis 14: La cultura de mercado influye de manera positiva en la innovación organizacional.

Hipótesis 15: La cultura de mercado influye de manera positiva en la innovación en producto.

Hipótesis 16: La cultura de mercado influye de manera positiva en la innovación de mercado.

METODOLOGÍA

El estudio se desarrolló desde un enfoque cuantitativo, deductivo, no experimental, y transversal, bajo una sola recolección de datos a través de un cuestionario aplicado durante el periodo de marzo a mayo del 2021, en organizaciones del sector servicios colombiano. Desde este enfoque se sustenta en la decisión de asumir 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 manipulación de las variables (Bernal-Torres, 2010; Hernández-Sampieri et al., 2003, 2010).

Muestra y proceso de recolección de datos

Este estudio fue realizado en organizaciones colombianas, tanto públicas como privadas, prestadoras de servicios. El sector servicios en Colombia es de gran importancia para su economía, dado que, según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2020), representó el 69,5% del producto interno bruto. En adición, dicho sector en Colombia ha establecido objetivos de innovación, lo que ha incidido en mayor inversión para alcanzarlos (Moreno et al., 2017). En

este estudio participaron 149 personas pertenecientes a 34 organizaciones prestadoras de servicios tanto públicos como privados. Por otro lado, el muestreo propuesto se basa en un método no probabilístico por conveniencia, del cual se menciona que la elección de los elementos depende del investigador y no de algún procedimiento mecánico basado en fórmulas, es decir, depende de la toma de decisión de quien realiza la investigación en base a ciertos criterios y al acceso de los casos (Nunally, 1978; Bernal-Torres, 2010; Hernández-Sampieri et al., 2003, 2010; Münch y Ángeles, 2007). En este sentido, y en virtud de las restricciones que el Covid-19 presenta, se determina esta modalidad como la más apropiada; así mismo, autores como Torres-Hernández et al. (2015) y Saleem et al. (2018) han seguido esta misma línea para el estudio del fenómeno.

Operacionalización de las variables

Cultura organizacional

La cultura organizacional fue operacionalizada con base en el “Organizational Culture Assessment Instrument” (OCAI) desarrollado por los autores Cameron y Quinn (1999). Diversos estudios han 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, los cuales han demostrado la validez convergente y discriminante de esta operacionalización (Choi et al., 2010; Davis & Cates, 2018; Heritage et al., 2014; Oney-Yazici et al., 2007). A la operacionalización establecida en el OCAI, se agregaron ítems adicionales que se derivaron del análisis de contenido de cada tipología del modelo de Cameron y Quinn. En este sentido, 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

mediante una escala Likert en la que el nivel 5: “Totalmente de acuerdo y el nivel 1:” totalmente en desacuerdo”.

Tipos de innovación

Los tipos de innovación fueron operacionalizados de acuerdo con las conceptualizaciones establecidas en el Manual de Oslo (2018) sobre innovación de producto/servicio, innovación de proceso, innovación organizacional e innovación de mercado. Cada tipo de innovación fue medida a través de un constructo unidimensional. Se utilizó en la medición de cada ítem una escala Likert: 5: “Totalmente de acuerdo y el nivel 1:” totalmente en desacuerdo”.

Proceso de obtención de los datos

Se utilizaron cuestionarios auto-administrados en la medición de la cultura organizacional y los tipos de innovación. Estos fueron enviados a los directivos de las organizaciones participantes en el estudio a través de formulario de google. En adición, se realizó reforzamiento telefónico para incentivar y asegurar el diligenciamiento de los dos cuestionarios enviados (cultura organizacional e innovación). Como se utilizó una muestra por conveniencia, ambos cuestionarios fueron enviados a directivos y empleados claves de las empresas participantes, dado que estos tienen una percepción más acertada de la cultura y los resultados de innovación (Naranjo et al., 2011). En total, participaron 149 directivos y empleados claves de estas organizaciones, por lo que se lograron los cuestionarios diligenciados de manera completa.

Análisis de datos obtenidos

En este estudio se evaluó la influencia de la cultura organizacional en los tipos de innovación, a través de la medición de una variable multi-ítem (cultura organizacional) y una variable unidimensional (tipos de innovación). 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. Este es un método que ha incrementado su aplicación en la investigación en gestión estratégica de los recursos humanos (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 análisis de los datos obtenidos a través de los cuestionarios aplicados, de acuerdo con las recomendaciones de la literatura en PLS-SEM, contempló dos fases principales: evaluación del modelo de medición y evaluación del modelo estructural (Hair et al., 2014). A continuación, se presentan los resultados de ambas fases.

Evaluación del modelo de medición

Los resultados de la evaluación del modelo de medición (validez convergente y discriminante del constructo cultura organizacional) se presentan en la Tabla 1. En general, el modelo cumplió con todos los requisitos establecidos para el PLS-SEM.

Tabla 1

Resultados de la evaluación del modelo de medición

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	Alpha de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media
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. De acuerdo con el análisis del modelo de medición para indicadores reflectivos, se eliminaron algunos ítems por no cumplir con el umbral para las cargas estandarizadas (0.7). Específicamente, del constructo cultura clan se eliminó el ítem 2, del constructo cultura adhocrática se eliminó el ítem 1, del constructo cultura jerárquica se eliminaron los ítems 1, 5, 6 y 8, y del constructo cultura de mercado se eliminaron los ítems 2 y 8. Ringle et al. (2015).

En primer lugar, las cargas estandarizadas (Standardized Loadings) de los ítems, en su mayoría, estuvieron por encima del umbral de 0,7, recomendado por la literatura en PLS-SEM (Hair et al., 2014), y fueron significativas al nivel de 0,001. Esto señala la validez convergente de los constructos al nivel de los indicadores (Hair et al., 2014). En cuanto al análisis general de la validez convergente del modelo de medición, se utilizaron como indicadores el Alfa de Cronbach, la Fiabilidad Compuesta (RC) y la Varianza Media Extraída (AVE). Con respecto al primer indicador, los resultados superaron el valor 0,7 recomendado por Nunnally (1978), y los valores de CR también estuvieron por encima de este valor según la recomendación de Hair et al. (2014). Los valores de AVE superaron el umbral de 0,5, establecido en la literatura sobre PLS-

SEM (Hair et al., 2014). En consecuencia, todos los resultados confirman la validez convergente de los constructos/factores de medición aplicados en estudio. Por último, se debe destacar que los constructos innovación en producto, proceso, mercado y organizacional no fueron considerados en este análisis, dado que son operacionalizaciones unidimensionales y no multi-ítem.

En referencia a la validez discriminante, se evaluó mediante el Heterotrait Manotrait Ratio (HTMT), que es un criterio recomendado por Henseler et al. (2015), que confirmaron su superioridad frente al criterio de Fornell y Larcker (1981). En este sentido, Henseler et al. sugieren que existe validez discriminante dentro de los constructos cuando la HTMT entre ellos no supera el umbral de 0,9, lo que se produjo en este estudio (ver Tabla 2). Habiéndose verificado que las mediciones cumplieron con los criterios de validez convergente y discriminante, se procede con la evaluación del modelo estructural.

Tabla 2

Resultados validez discriminante mediante HTMT

Constructo	Cultura clan	Cultura jerárquica	Cultura adhocrática	Cultura mercado	Innovación producto/ser.	Innovación proceso	Innovación mercado
Cultura clan							
Cultura jerárquica	0.71						
Cultura adhocrática	0.74	0.81					

Cultura mercado	0.47	0.063	0.095				
Innovación producto/ser.	0.070	0.067	0.095	0.039			
Innovación proceso	0.082	0.10	0.18	0.20	0.90		
Innovación mercado	0.082	0.063	0.095	0.214	0.039	0.096	
Innovación organizacional	0.071	0.10	0.044	0.13	0.17	0.32	0.22

Fuente: Resultados de la Investigación. Ringle et al. (2015).

Evaluación del modelo estructural

En relación con el análisis de las relaciones entre las variables (hipótesis) intervinientes en la hipótesis de investigación, se realizó la evaluación de los coeficientes de trayectoria de dichas relaciones (magnitud de la relación y sentido). Además, se evaluó la significancia de los resultados mediante un proceso de *bootstrapping* que generó los valores T (Hair et al., 2014). Estos resultados pueden verse en la Tabla 3, debajo.

Tabla 3

Resultados de las relaciones entre variables

Relación	Path coefficient	T-Value	Resultado
Cultura clan vs innovación en proceso	0.16	1.65*	H1: Soportada
Cultura clan vs innovación organizacional	0.094	0.67	H2: No soportada

Cultura clan vs innovación en producto	0.004	0.024	H3: No soportada
Cultura clan vs innovación de mercado	-0.06	0.48	H4: No Soportada
Cultura jerárquica vs innovación en proceso	0.35	5.68***	H5: Soportada
Cultura jerárquica vs innovación organizacional	0.23	1.97**	H6: Soportada
Cultura jerárquica vs innovación en producto	0.043	0.22	H7: No soportada
Cultura jerárquica vs innovación en mercado	-0.33	2.7***	H8: soportada
Cultura adhocrática vs innovación en proceso	0.21	2.3**	H9: Soportada
Cultura adhocrática vs innovación organizacional	0.15	1.87*	H10: Soportada
Cultura adhocrática vs innovación en producto	0.18	4.73***	H11: Soportada

Cultura adhocrática vs innovación en mercado	0.12	1.62*	H12: Soportada
Cultura mercado vs innovación en proceso	0.19	1.67*	H13: Soportada
Cultura mercado vs innovación organizacional	0.01	1.02	H14: No soportada
Cultura mercado vs innovación en producto	0.28	2.05**	H15: Soportada
Cultura mercado vs innovación de mercado	0.32	3.6***	H16: Soportada

Innovación en proceso $R^2 = 0.24$

Innovación organizacional $R^2 = 0.18$

Innovación en producto $R^2 = 0.23$

Innovación de mercado $R^2 = 0.15$

Innovación en proceso $Q^2 = 0.01$

Innovación organizacional $Q^2 = 0.012$

Innovación en producto $Q^2 = 0.014$

Innovación de mercado $Q^2 = 0.015$

Fuente: Resultados de la Investigación

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

Al respecto, se halló que la cultura clan influye de forma positiva y significativa en la innovación en proceso ($\beta=0.16$, $t=1.66$). Esto soporta la hipótesis 1. No obstante, los resultados

no soportan las hipótesis 2, 3 y 4. En segundo lugar, se encontró que la cultura jerárquica influye de forma positiva y significativa tanto en la innovación en proceso como en la innovación organizacional ($\beta=0.35$, $t=5.68$; $\beta=0.23$, $t=1.97$). Además, se halló que la cultura jerárquica influye de manera negativa y significativa en la innovación de mercado ($\beta=-0.33$, $t=1.7$), lo que soporta la hipótesis 8. No se encontró relación entre la cultura jerárquica y la innovación en producto, por lo se rechaza la hipótesis 7. En tercer lugar, se encontró que la cultura adhocrática influye de manera positiva y significativa, respectivamente, en la innovación en proceso, organizacional, producto y mercado ($\beta=0.21$, $t=2.3$; $\beta=0.15$, $t=1.87$; $\beta=0.18$, $t=4.73$; $\beta=0.12$, $t=1.62$), lo que ofrece soporte a las hipótesis 9, 10, 11 y 12. Por último, se halló que la cultura de mercado influye de forma positiva y significativa en la innovación de proceso, producto y mercado, respectivamente ($\beta=0.19$, $t=1.67$; $\beta=0.28$, $t=2.0$; $\beta=0.32$, $t=3.6$). Esto soporta la hipótesis 13, 15 y 16. No se encontró soporte para la hipótesis 14, la cual plantea la influencia de la cultura de mercado en la innovación organizacional.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Este estudio tuvo como propósito evaluar la relación entre cultura organizacional y los tipos de innovación. En general, se encontró que la cultura organizacional influye tanto de manera positiva como negativa en los resultados de innovación que las empresas persiguen. Por consiguiente, esto permite establecer, a partir de la RBV, que la cultura debe considerarse un recurso clave para alcanzar resultados estratégicos en las organizaciones, como son la innovación de producto, proceso, mercado y organizacional. Asimismo, se encontró, mediante este estudio, que tipos de cultura específicos, según el modelo de Cameron y Quinn (1999), tienen mayor

asociación con tipos de innovación también específicos. En este sentido, este estudio establece que los principios de la RBV y los modos de teorizar en gestión estratégica de los recursos humanos se pueden aplicar al fenómeno de la cultura organizacional y su relación con resultados colectivos de las organizaciones.

De otro lado, los resultados indican que la cultura clan influye de forma positiva y significativa en la innovación en proceso, lo cual puede explicarse en el enfoque hacia el mejoramiento interno que dicho tipo de cultura propende (Cameron & Quinn, 1999; Naranjo et al., 2011). Pero, según los resultados, la cultura clan no promueve el desarrollo de la innovación organizacional y de producto, lo que no estuvo en línea con los planteamientos de las hipótesis. Esto puede explicarse en que este tipo de cultura no suele enfocarse en los *stakeholders* externos (clientes, proveedores, entre otros) que afectan y son afectados por el ejercicio organizacional. Por último, se encontró una relación negativa entre la cultura clan y la cultura de mercado, lo que estaba definido en las hipótesis. No obstante, dicha relación no presentó niveles altos de significancia.

En referencia a la cultura jerárquica, los resultados indican que este tipo de cultura influye de forma positiva y significativa en la innovación en proceso y organizacional. Esto se explica en que el enfoque de estabilidad y control, que se fomenta a partir de este tipo de cultura, produce un mejoramiento incremental de procesos operacionales y administrativos, esto coincide con los planteamientos teóricos y los resultados de investigaciones previas (Büschgens et al., 2013; Naranjo-Valencia et al., 2010; Sanz-Valle et al., 2011). En adición, no se encontró una relación negativa entre la cultura jerárquica y la innovación de producto, lo que sí sucedió entre esta cultura y la innovación de mercado. Esto último es un resultado que está en conformidad con los argumentos establecidos en la hipótesis 8, pues la cultura jerárquica promueve en los empleados un enfoque interno excesivo, lo que lleva a la poca atención de las necesidades cambiantes del

mercado y los productos (Deshpandé & Farley, 2004). Además, el hecho de no monitorear el mercado implica que las iniciativas de innovación de las empresas que siguen una cultura jerárquica no se orientan hacia el cambio de dominio, es decir, hacia la explotación de productos/servicios o mercados nuevos (Sanz-Valle et al., 2011).

En consecuencia, la cultura jerárquica, de acuerdo con los resultados, no está en detrimento de la innovación en producto, pero sí incide de forma negativa en la capacidad de la organización para implementar estrategias y técnicas de mercadeo que le permitan a la organización explorar y explotar mercados nuevos y tradicionales. Esta incidencia negativa consiste que la relación entre la cultura jerárquica y la innovación de mercado es inversamente proporcional. Obviamente, esto se sustenta en que la cultura jerárquica produce en la organización una visión limitada, sin mucho interés, hacia el exterior del sistema organizacional.

En cuanto a la cultura adhocrática y su relación con los tipos de innovación analizados, los resultados señalan que este tipo de cultura influye de forma positiva y significativa en todos los tipos de innovación (proceso, organizacional, producto y mercado), con lo que se puede afirmar que ésta es la cultura eminentemente innovadora, pues la discrecionalidad y flexibilidad, que se promueven en el talento humano a través de una cultura adhocrática, llevan a resultados diversos de innovación en las organizaciones. Este contraste corrobora lo que plantea la literatura al respecto (Naranjo et al., 2011; Naranjo et al., 2016).

Frente a la cultura de mercado se constató que ésta influye de forma positiva y significativa en la innovación de producto y mercado, lo que tiene que ver con la orientación externa (exploración de oportunidades nuevas) que dicha cultura provoca en las organizaciones. Según los resultados de este estudio, su influencia principal se da sobre la innovación de mercado, lo que está en línea con la teoría y la investigación (agregar alguna afirmación de la literatura al respecto así como sus fuentes). Adicionalmente, se halló que la cultura de mercado

influye de forma positiva y significativa en la innovación en proceso, lo que se comprende por el enfoque racional y de eficiencia operacional que también se incluye en los propósitos de este tipo de innovación (Camero & Quinn, 2011). En contraste, frente a la hipótesis 14, no se encontró relación entre la cultura de mercado y la innovación organizacional, esto se explica en que este tipo de cultura lleva a que la empresa se interese principalmente en mejorar la capacidad para competir de la organización y en lograr resultados de participación en el mercado, por lo que su interés estratégico está principalmente en los procesos relacionados con el cliente y no en los procesos relacionados con la administración (Cameron & Quinn, 1999; Cameron & Quinn, 2011).

Finalmente, los resultados muestran que la cultura que mejor se ajusta a la innovación en proceso es la de tipo jerárquica, puesto que es una cultura que tiene como valores claves el mejoramiento operacional de los procesos. Esto es consecuencia del énfasis en procesos internos y la búsqueda de la estabilidad y el control operacional y presupuestal que se instauran a través de este tipo de cultura. En adición, los resultados señalan que las culturas adhocrática y mercado son esenciales para promover la innovación en producto y de mercado, contrario a lo que sucede con la cultura clan y jerárquica. En particular, la cultura jerárquica no beneficia el desarrollo de innovaciones de mercado.

Como aportes a la gestión organizacional, En primer lugar, a nivel de la dirección estratégica de los recursos humanos, este estudio advierte que es necesario que quienes dirigen esta función organizacional gestionen la cultura teniendo como norte y referencia el resultado de innovación que la organización pretende alcanzar. A este respecto, los líderes de las áreas de talento humano en las organizaciones requieren desarrollar conocimientos acerca de las implicaciones operativas y estratégicas para realizar transformaciones culturales que sirvan de soporte de los resultados

estratégicos-innovación en los que sus organizaciones hacen énfasis. En segundo lugar, es imprescindible que estos directivos empiecen a medir y caracterizar la cultura organizacional, y que hagan parte de los procesos de dirección estratégica en las organizaciones, de tal forma que sean capaces de establecer si la cultura sigue la trayectoria estratégica esperada por la organización. En definitiva, este estudio señala que establecer una cultura adhocrática es una alternativa universalista en el sentido de buscar innovaciones, pues impacta de forma positiva todos los tipos de innovación abordados en el estudio.

En cuanto a las limitaciones de este estudio, en primera instancia, se precisa que la medición de las variables cultura organizacional y tipos de innovación se realizó en un único momento, lo que advierte la transversalidad metodológica de este estudio. Por lo tanto, los resultados no se pueden abordar desde una posición de causalidad, pues no se puede establecer que la innovación es un resultado que sucede después de instaurar la cultura. Por ello, se sugiere una direccionalidad en la relación, en la que la cultura influye de manera positiva o negativa en los resultados de innovación, pero no los causa. En segunda instancia, la medición de cultura organizacional y de tipos de innovación fue llevada a cabo a través de la percepción de empleados de las organizaciones, lo que puede llevar a algunas posiciones sesgadas de los participantes. No obstante, las mediciones perceptuales, en la investigación sobre gestión humana, se asocian positivamente con mediciones objetivas (Delaney & Huselid, 1996). Finalmente, se sugiere como investigaciones futuras, estudiar las relaciones entre cultura organizacional y resultados de innovación desde otros modelos tanto de cultura como de innovación. Igualmente, se sugiere introducirle a este modelo algunas variables contingenciales que median o moderan el efecto de la cultura sobre la innovación.

REFERENCIAS

- Afrifa, G. A., Tingbani, I., Yamoah, F., & Appiah, G. (2020). Innovation input, governance and climate change: Evidence from emerging countries. *Technological Forecasting and Social Change*, *161*, 120256. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120256>Get rights and content
- Aladwan, S. A., & Alshami, S. I. (2021). The impact of service excellence and service innovation on organisational reputation: quantitative evidence from Jordanian public sector. *The TQM Journal*, *33*(6), 1544-1560. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2020-0117>
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, *47*(8), 1323-1339. <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>
- 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>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Becker, B.E., Huselid, M.A., & Beatty, R.W. (2009). *The Differentiated Workforce: Transforming Talent into Strategic Impact*. Harvard Business Press.
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of Product Innovation Management*, *30*(4), 763-781. <https://doi.org/10.1111/jpim.12021>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass.

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Cameron, K. S., Freeman, S. J., & Mishra, A. K. (1991). Best practices in white-collar downsizing: Managing contradictions. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 57-73. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274469>
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Addison-Wesley.
- Carrillat, F. A., Jaramillo, F., & Locander, W. B. (2004). Market-driving organizations: A framework. *Academy of Marketing Science Review*, 5(1), 1-14.
- Chang, Y. C., Chang, H. T., Chi, H. R., Chen, M. H., & Deng, L. L. (2012). How do established firms improve radical innovation performance? The organizational capabilities view. *Technovation*, 32(7-8), 441-451. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2012.03.001>
- Choi, Y. S., Seo, M., Scott, D., & Martin, J. (2010). Validation of the organizational culture assessment instrument: An application of the Korean version. *Journal of Sport Management*, 24(2), 169-189. <https://doi.org/10.1123/jsm.24.2.169>
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. *Management Science*, 42(5), 693-716. <https://doi.org/10.1287/mnsc.42.5.693>
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, 38(1), 45-65. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00227>
- Davis, R., & Cates, S. (2018). The implementation of the organizational culture assessment instrument in creating a successful organizational cultural change. *International Journal*

of Business & Public Administration, 15(1), 71-94.

<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0092879>

Dedahanov, A. T., Rhee, C., & Yoon, J. (2017). Organizational structure and innovation performance. *Career Development International*, 22(4), 334-350. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2016-0234>

Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969. <https://doi.org/10.5465/256718>

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835. <https://doi.org/10.5465/256713>

Deshpandé, R., & Farley, J. U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21(1), 3-22. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2003.04.002>

Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37. <https://doi.org/10.1177/002224299305700102>

Du Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 20-29. <https://doi.org/10.1108/13673270710762684>

- Ergün, E., & Tasgit, Y. E. (2013). Cultures of Adhocracy, Clan, Hierarchy and Market and Innovation Performance: A Case of Hotels in Turkey. *Journal of Travel & Tourism Research, 13*, 1-12.
- Fiol, C. M. (1991). Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 191-211. <https://doi.org/10.1177/014920639101700112>
- 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>
- 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>
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. SAGE publications.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal, 13*(2), 135-144. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130205>
- Hameed, W. U., Nisar, Q. A., & Wu, H. C. (2021). Relationships between external knowledge, internal innovation, firms' open innovation performance, service innovation and business performance in the Pakistani hotel industry. *International Journal of Hospitality Management, 92*, 102745. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102745>
- Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard business Review, 84*(2), 72.

- Huang, X. X., Hu, Z. P., Liu, C. S., Yu, D. J., & Yu, L. F. (2016). The relationships between regulatory and customer pressure, green organizational responses, and green innovation performance. *Journal of Cleaner Production*, *112*, 3423-3433. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.106>
- Johne, A. (1999). Using market vision to steer innovation. *Technovation*, *19*(4), 203-207. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(98\)00112-6](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(98)00112-6)
- Liao, Z. (2018). Corporate culture, environmental innovation and financial performance. *Business Strategy and the Environment*, *27*(8), 1368-1375. <https://doi.org/10.1002/bse.2186>
- Maidique, M. A., & Patch, P. (1982). Corporate Strategy and Technological Policy. In *Readings in the Management of Innovation*. Eds. M. L. Tushman and W. L. Moore. Pitman, pp. 273-28.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernandez, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, *16*(5), 633-659. <https://doi.org/10.1080/09585190500082519>
- 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>
- Maurer, I., Bartsch, V., & Ebers, M. (2011). The value of intra-organizational social capital: How it fosters knowledge transfer, innovation performance, and growth. *Organization Studies*, *32*(2), 157-185. <https://doi.org/10.1177/0170840610394301>
- McDermott, M.C, & O'Connor, G. (2002). Managing radical innovation: an overview of emergent strategy issues. *The Journal of Product Innovation Management*, *19*, 424-438. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1960424>

- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52.
- Miles, R.E, & Snow, C.C. (1978). *Organization strategy, structure and process*. McGraw-Hill.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2020). Informe sector servicios 2020.
- Mintzberg, H. (1991). Learning 1, planning 0 reply to Igor Ansoff. *Strategic Management Journal*, 12(6), 463-466. <https://www.jstor.org/stable/2486481>
- Moreno, S. E. C., Castell, O. P. C., & Ramirez, A. P. G. (2017). El sector servicios en Colombia: Una exploración de la relación entre innovación e internacionalización. *Dimensión Empresarial*, 15(2), 117-140. <https://doi.org/10.15665/rde.v15i2.927>
- Moustaghfir, K., & Schiuma, G. (2013). Knowledge, learning, and innovation: research and perspectives. *Journal of Knowledge Management*, 17(4), 495-510. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2013-0141>
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez, D. J., & Sanz-Valle, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15(2), 63-72. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.07.004>
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49(1), 55-72. <https://doi.org/10.1108/00251741111094437>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill.

- O'Cass, A., & Ngo, L. V. (2007). Market orientation versus innovative culture: two routes to superior brand performance. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 868-887. <https://doi.org/10.1108/03090560710752438>
- 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>.
- Öney-Yazici, E., Giritli, H., Oraz, G. T., & Acar, E. (2007). Organizational Culture: The Case of Turkish Construction Industry Engineering. *Construction and Architectural Management*, 14(6), 519-531. <https://doi.org/10.1108/09699980710828996>
- Prajogo, D. I., & Ahmed, P. K. (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. *R&D Management*, 36(5), 499-515. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00450.x>
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2006). The integration of TQM and technology/R&D management in determining quality and innovation performance. *Omega*, 34(3), 296-312. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.11.004>
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management*. Jossey-Bass.
- 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>
- 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. <https://www.inderscienceonline.com/doi/pdf/10.1504/IJPQM.2018.089803>

- 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.
- Sanz- Valle, R., Naranjo- Valencia, J. C., Jiménez- Jiménez, D., & Perez- Caballero, L. (2011). Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture. *Journal of Knowledge Management*, *5* (6), 997-1015. <https://doi.org/10.1108/13673271111179334>
- 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.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, *1*(3), 207-219. <https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275740>
- Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, *10*(1), 30-48. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(81\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(81)90010-3)

- Sharifirad, M. S., & Ataei, V. (2012). Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(5), 494-517. <https://doi.org/10.1108/01437731211241274>
- 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>
- Utterback, J. M., & Abernathy, W. J. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, 3(6), 639-656. [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(75\)90068-7](https://doi.org/10.1016/0305-0483(75)90068-7)
- Valencia, J. C. N., Valle, R. S., & Jiménez, D. J. (2010). Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(4), 466-480. <https://doi.org/10.1108/14601061011086294>
- Von Hippel, E. (1986). Lead Users: A Source of Novel Product Concepts. *Management Science*, 32, 791-805. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.7.791>
- Wei, Y. S., Samiee, S., & Lee, R. P. (2014). The influence of organic organizational cultures, market responsiveness, and product strategy on firm performance in an emerging market. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 49-70. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0337-6>
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721. <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>
- Yildiz, H. E., Murtic, A., Klofsten, M., Zander, U., & Richtnér, A. (2021). Individual and contextual determinants of innovation performance: A micro-foundations

perspective. *Technovation*, 99,

102130.

<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102130>

Yu, T., & Wu, N. (2009). A review of study on the competing values framework. *International Journal of Business and Management*, 4(7), 37-42.