



## Incidencia de la cultura organizacional en la implementación de procesos de innovación en las empresas

Juárez-Artigas, Claudia Ivonne<sup>1</sup>; Vargas-Salgado, María Marisela<sup>2</sup>  
& Gómez-Bull, Karla Gabriela<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Instituto de Ciencias Sociales y Administración, DMCU, Ciudad Juárez, Chihuahua, México, al136968@alumnos.uacj.mx, C. José de Jesús Macúas Delgado, Núm. 18100, (+52) 656 238 2463

<sup>2</sup>Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Instituto de Ciencias Sociales y Administración DMCU, Ciudad Juárez, Chihuahua, México, maria.vargas@uacj.mx, C. José de Jesús Macúas Delgado, Núm. 18100, (+52) 688 2100.

<sup>3</sup>Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Instituto de Ingeniería y Tecnologías, DMCU, Ciudad Juárez, Chihuahua, México, karla.gomez@uacj.mx, C. José de Jesús Macúas Delgado, Núm. 18100, (+52) 688 2100.

---

*Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex*

*Revisión por pares*

*Fecha de aceptación: Abril de 2018*

*Fecha de publicación en línea: Septiembre de 2018*

---

### Resumen

La innovación actualmente representa una clave para el éxito empresarial, por esta razón es fundamental que las organizaciones conozcan la forma en la cual se puede incrementar, la literatura señala que la cultura organizacional tiene características importantes que pueden fomentar la innovación. Esta investigación tiene como objetivo analizar el efecto que posee la cultura organizacional en el desarrollo de procesos de innovación. Se utilizó un método de tipo cuantitativo, no experimental, transversal y correlacional causal. La muestra fue no probabilística, se recolectaron en total 101 cuestionarios, los cuales fueron aplicados a los sujetos de estudio. Los datos se analizaron mediante la técnica estadística Modelado estructural basado en mínimos cuadrados parciales [PLS]. Los resultados revelan que tanto la cultura jerárquica como la adhocrática impactan de forma significativa en la innovación.

**Palabras claves:** cultura adhocrática, cultura jerárquica, innovación.

### Abstract

Innovation currently represents a key to business success, for this reason it is essential that organizations know the way in which it can be increased, the literature points out that the organizational culture has important characteristics that can encourage innovation. The objective of this research is to analyze the effect that the organizational culture has on the development of innovation processes. A quantitative, non-experimental, transversal and correlational causal method was used. The sample was not probabilistic, a total of 101 questionnaires were collected, which were applied to the study subjects. The data were analyzed using the statistical technique Structural Modeling based on partial least squares [PLS]. The results reveal that both hierarchical and adhocratic culture have a significant impact on innovation.

**Key words:** adhocratic culture, hierarchical culture, innovation.

## 1. INTRODUCCIÓN

El contexto de las organizaciones es frecuentemente transformado por el entorno en el que se encuentran, los cambios a los que están expuestas las firmas las sitúa en una posición riesgosa, es por ello que cada empresa busca alcanzar ventajas que les permita tener una competitividad y diferenciación ante las demás, para de esta forma lograr mantener la posición que tienen en el mercado (Cantillo & Daza, 2011).

Para que las firmas mantengan un buen posicionamiento es necesario que estas incursionen en las nuevas herramientas tecnológicas, además, las organizaciones deben tomar en cuenta para afrontar de forma exitosa el cambio la variable de innovación que representa una herramienta que orienta a los negocios a oportunidades existentes en los mercados actuales, para llegar a este punto la empresa debe dejar las tradiciones actuales de los procesos y poner atención en el desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades diferentes en toda la organización (Gómez & Barboza, 2015).

Para analizar el desarrollo y la flexibilidad organizacional primeramente se debe examinar la naturaleza y la constancia con la que suceden dichos cambios, esta actividad de cambio crea estímulos que dañan el comportamiento de los individuos y con ello el desarrollo, implementación y adopción de la innovación; el grado de flexibilidad en cada empresa depende del tipo de cultura que se ha establecido con sus trabajadores, el desarrollo de esta cultura se debe basar en que cada persona en la firma tenga el conocimiento respecto la importancia de los procesos estratégicos y el establecimiento de innovación constante en toda la organización para el beneficio de cada individuo en particular (Gómez & Barboza, 2015). La disposición de innovar es un aspecto de suma importancia en cualquier empresa, con este elemento son capaces de adquirir competitividad, es por ello por lo que el conocimiento de cómo mantener o generar procesos de innovación representa un reto indispensable para los directivos (Çakar & Ertürk, 2010).

En la actualidad, existen empresas que han conseguido alcanzar el éxito, son conocidas internacionalmente gracias a su forma de generar e integrar nuevas tecnologías en sus firmas, cada una de ellas sostiene culturas únicas; sus características dependen considerablemente del tipo de compañía y los valores que desean compartir con sus colaboradores, aunque no sean semejantes estas características culturales las llevan a establecer un ambiente en el que los empleados puedan ser más creativos y puedan plantear ideas novedosas (Büschgens, Bausch, & Balkin, 2013).

Por otra parte, se pueden encontrar otras organizaciones que han fracasado en el intento de innovar y poder competir de forma competente con las grandes compañías debido a que no se encuentran en la misma posición de adquirir los recursos necesarios, por esta razón intentan conocer que elementos favorecen la absorción de la innovación organizacional (González & Hurtado, 2014).

Este trabajo de investigación analiza si la cultura organizacional impacta en la implementación de procesos de innovación, en trabajadores de mandos medios que trabajan en la industria maquiladora de Ciudad Juárez. La investigación se encuentra estructurada en cuatro partes. En la primera de ellas, se muestra el marco teórico respecto a cultura organizacional e innovación. En la segunda, se detalla el método utilizado. En la tercera, se presentan los resultados de la correlación. Finalmente, se presentan las conclusiones.

## 2. MARCO TEÓRICO

### Cultura organizacional

Los desarrollos tecnológicos y la globalización que ocurren en el mundo actual hacen que las compañías tengan que someterse a cambios estratégicos para mantener su posición en el mercado; la cultura organizacional es un mecanismo que ayuda a que la organización pueda enfrentar con éxito los cambios que se presentan, por esta razón, todas las empresas de cualquier giro pretenden crear un sistema compartido de valores y creencias que pueda ser aprendido por todos los miembros de la organización, esto con el fin de lograr los objetivos institucionales y un sentido de pertenencia en cada colaborador (Charón, 2007).

De acuerdo a la revisión de literatura se identificaron algunas conceptualizaciones referentes a cultura organizacional: Para Cameron y Quinn (2005) el concepto es de gran importancia ya que refleja el comportamiento en conjunto de una compañía; mediante esta cultura se transmiten los valores, normas, la forma de comunicación entre el personal, las características y estilos de liderazgo que predominan en la empresa, además de las estrategias que se utilizan para que se cumplan cada una de las metas y se logre el éxito. Para Robbins, Judge y Brito (2009) se define como un sistema en el cual los miembros de la organización comparten sus conocimientos y valores, con este sistema se puede diferenciar a una organización de otra. Se identificaron dimensiones referente a la cultura organizacional, las más significativas son las propuestas por Cameron y Quinn (2005), dichas dimensiones hacen referencia a cuatro tipos de cultura que son: jerárquica, adhocrática, de clan y de mercado [ver Tabla 1].

Tabla 1. Tipos de cultura organizacional

Tipo de cultura	Descripción
Clan	Hace referencia a una organización en la cual es agradable trabajar, los jefes y líderes son considerados como un ejemplo a seguir, tiene un alto sentido de pertenencia y unión entre los trabajadores y muestra énfasis en la satisfacción de los clientes y los empleados fomentando su participación y creatividad.
Adhocrática	Se considera como aquella donde los trabajadores pueden participar de forma libre, siendo creativos, proactivos y emprendedores, hace énfasis en ser una empresa líder a través de la innovación y la asunción de riesgos para ser pioneros en productos novedosos y únicos.
Jerárquica	Se caracteriza por la formalidad y control que se tiene en cada proceso, pone atención en crear estabilidad y la eficiencia, todo es regido por la programación y el buen funcionamiento de operaciones.
Mercado	Se enfoca en obtener resultados satisfactorios en los objetivos organizacionales y ser reconocidos como una empresa exitosa, la competitividad es un aspecto clave para este tipo de cultura.

Fuente: Elaboración propia a partir de Cameron y Quinn, 2005.

La cultura adhocrática se relaciona con las empresas que son capaces de enfrentar el cambio constante al que es sometido el mercado en el siglo XXI, tiene iniciativas innovadoras y busca siempre renovarse con adaptabilidad, esta se encuentra ubicada en

el cuadrante de flexibilidad y orientación externa; por otra parte, la cultura jerárquica se encuentra en aquellas organizaciones que tienen todos sus procesos basados en el control de cada operación a efectuar, aquí es de gran importancia cumplir con las reglas y políticas que ya se establecieron antes con el fin de obtener resultados satisfactorios, es decir representa el cuadrante de estabilidad y orientación interna.

Se abordan estos dos tipos de culturas ya que son las más estudiadas en diversas investigaciones y en las que se han encontrado resultados significativos (Büschgens *et al.*, 2013; Naranjo, Jiménez, & Sanz, 2012; Naranjo, Jiménez, & Sanz, 2016).

La cultura organizacional dentro de cualquier organización representa una tarea relevante, ya que proporciona características internas que contribuyen a que se identifique una compañía de otra, les otorga a los empleados un sentido de pertenencia y orgullo de formar parte de la organización en general, genera además un compromiso para cumplir las metas y los objetivos planteados sin la intención de obtener algún beneficio propio y con el fin de contribuir al éxito de la empresa, brinda un recorrido a seguir para mantener la estabilidad y unión de los miembros (Robbins *et al.*, 2009).

En diversos estudios se ha podido observar que la influencia que tiene la cultura organizacional en la innovación depende del tipo de cultura, basándose en la tipología propuesta por Cameron y Quinn de 1999 se encontró que la cultura adhocrática impacta de forma positiva en la implementación de la innovación, y en el mismo estudio no fueron relevantes los resultados de los otros tipos de cultura propuestos por dichos autores (Naranjo *et al.*, 2016).

De acuerdo con las características propias de la cultura organizacional como una forma de compartir las creencias de la organización se plantean tres elementos que se relacionan con la innovación que son integración, recursos organizacionales y flexibilidad, estos elementos son fundamentales para propiciar la creatividad en los empleados y facilitar la implementación de la innovación en toda la compañía (Da Costa, Páez, Sánchez, Gondim, & Rodríguez, 2014). Por lo cual se plantea la siguiente hipótesis:

- H1: La cultura adhocrática influye de forma positiva y significativa en la implementación de los procesos de innovación.

Otro estudio realizado por Morschel, Costa, dos Reis y de Matos (2013) se encontró que la característica de cultura que tiene la organización ayuda en el proceso de innovación, y de esa misma forma contribuye a que se mantenga su posicionamiento en el mercado, su cultura se caracteriza por ser formal y buscar la obediencia en los procesos y políticas. Naranjo y Calderón (2015) realizaron un estudio en una empresa que consideran innovadora, el objetivo era conocer los rasgos culturales que predominan para analizar si tienen relación con el éxito de la innovación en la empresa; algunas de las características que se encontraron concuerdan con la cultura jerárquica, se concluyó que estas características influyen de forma positiva en la innovación. Por lo cual se plantea la siguiente hipótesis:

- H2: La cultura jerárquica incide de forma significativa en la innovación.

## Innovación

Con el fenómeno de la globalización las organizaciones tienen la necesidad de generar innovación tecnológica con la cual sean capaces de competir en el mercado, conociendo las ventajas que tienen sus competidores y creando una mejora en sus procesos y productos que les permita crear o bien mantener un posicionamiento en el mercado competitivo; es por ello por lo que la innovación se considera como un elemento determinante en el ámbito de los mercados globales y en organizaciones que se encuentran inmersas en las economías del conocimiento (Morote, Serrano, & Nuchera, 2014).

Damanpour y Evan (1984) reflexionan que la innovación se puede entender como operaciones que llevan a cabo las empresas para afrontar los cambios que surgen o de igual forma las técnicas que pueden elaborar para establecer un cambio dentro de la misma. Además, clasifican a la innovación en dos tipos: técnicas y administrativas. La primera de ellas hace referencia a todas aquellas ideas de mejora en el aspecto práctico para realizar los procesos que se relacionan directamente con la actividad principal que desempeña la empresa. La segunda hacer referencia a las que se involucran en la estructura social y formal que facilitan la gestión de la organización.

Por su parte Utterback y Abernathy (1975) mencionan a la innovación en: proceso y producto; el primer tipo de innovación relaciona todo lo involucrado a la elaboración del producto o la prestación de un servicio, lo que se espera de esta innovación es tener un mayor control en el proceso mejorando los manuales de trabajo, división y especialización en cada área; por su parte la innovación en productos hace referencia a la incorporación de tecnologías nuevas en el mercado con fin de satisfacer una necesidad, este tipo de innovación ayuda a las empresas a crear una ventaja competitiva en comparación a otras compañías.

La innovación se puede presentar de diversas formas en una empresa, no debe ser precisamente algo nuevo en todo el mercado en general; podría considerarse como novedad en la organización siempre y cuando anteriormente no se haya efectuado dentro de la misma ya que tiene como prioridad optimizar el desempeño de todos los empleados (Damanpour & Evan, 1984). La actitud de los directivos y gerentes de la organización tiene un impacto importante al momento de llevar a cabo la adopción, esto se debe a que en la mayoría de los casos en ellos está el poder de decisión, lo que implica que serán ellos los encargados de aceptar o no las propuestas (Dewar & Dutton, 1986).

Según Daft (1978) cualquier trabajador en la empresa sin importar el puesto que desempeñe tiene la capacidad de proponer ideas que contribuyan a mejorar los procesos, esto se debe a que con el trabajo repetitivo que realizan logran adquirir una especialización en su área de trabajo, tienen un amplio conocimiento sobre como funcionan los procesos y de que forma se pueden realizar de una manera más eficiente.

Todo tipo de empresa ya sea de productos, servicios o incluso administración pública, debe definir la posición competitiva con relación al entorno en el cual compete, el lugar que ocupe se debe establecer en base a datos históricos que muestren su evolución en el entorno general, las características del sector al cual pertenece y la competencia, el comportamiento de consumo de sus mercados

y las ventajas competitivas que aún persisten (Morote *et al.*, 2014). López (2006) menciona que la capacidad de innovación involucra desarrollar la participación activa de los interesados, de ellos depende directamente identificar las necesidades existentes, crear ideas y analizar las alternativas para tomar una decisión; sin embargo también es importante llevar a toda la organización la idea de innovación vista en forma de una necesidad y una oportunidad técnica y fomentar una interacción directa entre los interesados, esto ayudará a que, en el momento de resolver un problema se pueda recibir información desde otra perspectiva y así elaborar soluciones.

### 3. MÉTODO

Este trabajo de investigación es de tipo cuantitativo, no experimental, transversal y correlacional causal. La muestra fue no probabilística y se realizó un muestreo con un total de 101 empleados, considerando como sujetos de estudio a los empleados indirectos y administrativos que laboran en el sector de maquiladora de Ciudad Juárez, Chihuahua. Como técnica de recolección de datos se utilizó una encuesta, aplicada mediante un cuestionario de forma personal al empleado por parte del personal de la empresa.

La variable de cultura organizacional se midió con la adaptación del instrumento OCAI propuesto por Cameron y Quinn (2005) el cual consta de 26 ítems, con un formato tipo Likert de 5 categorías para respuesta, donde la escala fue: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

En el caso de la innovación se realizó la adaptación del instrumento propuesto por Naranjo, Jiménez, & Sanz (2012), el cual contiene 14 ítems, se usó una escala de tipo Likert donde la escala fue: muy por debajo de la competencia, debajo de la competencia, ni por encima ni debajo de la competencia, encima de la competencia y muy por encima de la competencia. Para la captura y análisis estadístico descriptivo se utilizó el software SPSS versión 22, mientras que la estadística inferencial se analizó mediante el software SmartPLS.

### 4. RESULTADOS

En el análisis de los datos demográficos [ver tabla 2] se observa como resultado que casi el 72 % de los sujetos de estudio son hombres, con respecto en la edad casi el 27 % dicen tener de 20 a 25 años, en cuestión de escolaridad el 33.7 % tienen un nivel de estudios de licenciatura, además el 31.6 % de los encuestados tiene una antigüedad en su empresa en el rango de 1 a 5 años, casi el 56 % ocupa el puesto de técnico y finalmente el 53.5 % trabaja en la industria automotriz.

Tabla 2. Perfil de los sujetos de estudio y de las empresas

Categoría	No. De personas n=101	%	Categoría	No. De personas n=101	%
GÉNERO			ESCOLARIDAD		
Hombre	72	71.3	Primaria	1	1.0

Mujer	29	28.7	Secundaria	18	17.8
			Preparatoria	29	28.7
EDAD					
Menos de 20 años	1	1	Carrera técnica	17	16.8
Entre 20 y 25 años	27	26.7	Licenciatura	34	33.7
Entre 26 y 30 años	21	20.8	Posgrado	2	2.0
Entre 31 y 35 años	18	17.8	EMPRESA		
Entre 36 y 40 años	11	10.9	Automotriz	54	53.5
Entre 41 y 45 años	14	13.9	Electrónica	16	15.8
Entre 46 y 50 años	7	6.9	Médica	24	23.8
51 años o más	2	2.0	Otra	7	6.9
ANTIGÜEDAD					
Menos de 1 año	10	9.9	PUESTO		
Entre 1 y 5 años	39	38.6	Jefe de grupo	29	28.7
Entre 6 y 10 años	20	19.8	Técnico	56	55.4
Entre 11 y 15 años	15	14.9	Supervisor	14	13.9
Entre 16 y 20 años	12	11.9	Gerente	2	2.0
21 años o más	5	5.0			

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de SPSS 22.

En la Tabla 3 se muestran las cargas y los valores t de cada uno de los indicadores, con relación a las cargas se alcanza a observar que una gran parte de los ítems presentan valores de carga aprobados [iguales o mayores a 0.70], a excepción de CA3 [0.642] y CJ12 [0.698] los cuales exponen valores menores a 0.70, pero estos valores cumplen con una carga mínima a 0.50, estos pueden ser aceptados siempre y cuando existan indicadores con cargas altas (Chin, 1998).

Referente a los valores t se muestra que estos se encuentran en un rango de mínimo de 7.604 [CA3] y máximo de 26.586 [IPD5].

Además, se puede apreciar que las alfas de Cronbach muestran valores de: cultura adhocrática [0.849], cultura jerárquica [0.777], innovación [0.942], con respecto a la fiabilidad compuesta los valores son: cultura adhocrática [0.888], cultura jerárquica [0.848], innovación [0.949], en todos los casos los valores son mayores a 0.70 lo que indica que son consistentes en su medida, con respecto a la validez convergente [AVE] los datos muestran: cultura adhocrática [0.571], cultura jerárquica [0.527], innovación [0.631], los datos revelan que más del 50 % de la varianza es explicada por las variantes latentes.

Tabla 3. Cargas y valores t de los constructos

Ítem	Cargas	Valor t	Fiabilidad compuesta	Alfa de Cronbach	AVE	
Cultura adhocrática						
CA10	Se enfatiza en la adquisición de nuevos recursos y creación de nuevos desafíos.	0.774	19.409*			
CA11	Se valoran las cosas nuevas y buscar oportunidades.	0.730	12.259*			
CA12	Define el éxito sobre la base de tener los productos más únicos o más nuevos.	0.838	23.938*	0.888	0.849	0.571
CA13	Es un líder de productos innovadores.	0.816	20.055*			
CA3	Se considera que el liderazgo ejemplifica el espíritu empresarial.	0.642	7.604*			
CA8	Lo que la mantiene unida es el compromiso con la innovación y el desarrollo.	0.716	10.450*			
Cultura Jerárquica						
CJ10	Se enfatiza en la permanencia y la estabilidad.	0.738	13.707*	0.848	0.777	0.527
CJ12	Define el éxito sobre la base de la eficiencia.	0.698	9.942*			
CJ13	La entrega confiable, la programación sin problemas y la producción de bajo costo son fundamentales.	0.738	14.065*			
CJ2	Los procedimientos formales por lo general rigen lo que hace la gente.	0.719	9.305*			
CJ4	Se considera que el liderazgo ejemplifica la organización y la fluidez de la eficiencia.	0.735	9.155*			
Innovación						
IPC2	Son pioneros a la hora de introducir nuevos procesos.	0.784	12.197*	0.949	0.942	0.631
IPC3	El gasto en investigación y desarrollo de nuevos procesos está.	0.785	18.716*			
IPC4	El esfuerzo en horas/persona, equipo y formación dedicados a la innovación en procesos es.	0.818	23.020*			

IPD2	Son pioneros a la hora de introducir nuevos productos.	0.726	10.753*
IPD3	El gasto en investigación y desarrollo para nuevos productos está.	0.761	9.202*
IPD4	El gasto en investigación y desarrollo para nuevos productos está.	0.847	25.631*
IPD5	El esfuerzo en horas/persona, equipo y formación dedicados a la innovación de productos es.	0.850	26.586*
IS2	Son pioneros a la hora de introducir nuevos sistemas de gestión.	0.775	14.573*
IS3	La novedad de los sistemas de gestión de la empresa está.	0.795	23.274*
IS4	La búsqueda por parte de los directivos en nuevos sistemas de gestión está.	0.796	23.208*
IS5	El esfuerzo horas/persona, equipos y formación aplicado a la introducción de modificaciones en los sistemas de gestión está.	0.795	17.262*

\*Significativo con un Alpha de 0.05, si  $t > 1.96$ , para una prueba de dos colas.  
Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de SmartPLS 3.

En la Tabla 4 se exponen los datos de la validez discriminante en la cual se exhiben sobre la diagonal el promedio de la raíz cuadrada de la varianza extraída de cada una de las variables, los resultados AVE son superiores a las correlaciones entre los constructos.

Tabla 4. Validez discriminante

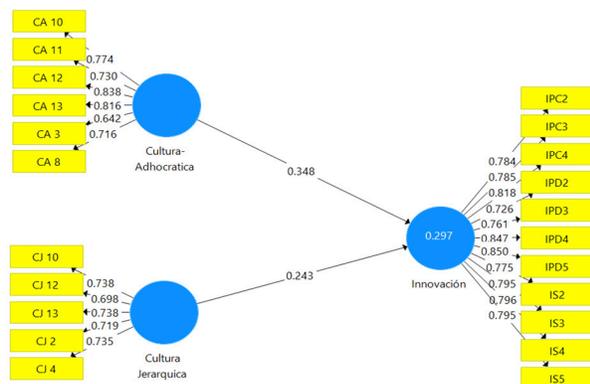
De acuerdo con el criterio AVE			
	Cultura jerárquica	Cultura adhocrática	Innovación
Cultura jerárquica	0.726		
Cultura adhocrática	0.696	0.756	
Innovación	0.485	0.517	0.795

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de SmartPLS 3.

En referencia a los paths los dos planteados cumplen con un valor mínimo de 0.20, la cultura adhocrática – innovación [0.348], cultura jerárquica – innovación [0.243]. En lo que respecta al coeficiente  $r$  el cual indica que la cultura adhocrática y la cultura jerárquica impactan de forma moderada en la innovación [0.297]. Con respecto a las hipótesis planteadas se puede mencionar que las dos cumplen con un nivel de significancia de 95 %, la cultura adhocrática

ca incide de forma positiva y significativa en la innovación [0.348] y la cultura jerárquica incide de forma significativa en la innovación [0.243] [ver Figura 1].

Figura 1. Modelo estructural



\*Significativo con un Alpha de 0.05, si  $t > 1.96$ , para una prueba de dos colas  
Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de SmartPLS 3

## 5. CONCLUSIONES

En esta investigación se analizó si la cultura organizacional influye de forma positiva en la implementación de procesos de innovación, específicamente la cultura adhocrática y la cultura jerárquica. Los resultados obtenidos refieren que ambos tipos de cultura influyen de forma significativa en la innovación, sin embargo, la cultura adhocrática muestra un nivel más alto de relación con la variable antes mencionada. Las características que favorecen la aplicación de innovación en la organización se puede considerar entonces que son la flexibilidad, la búsqueda de nuevos desafíos y la creación de productos novedosos en el mercado.

Como lo menciona Ayala (2014) en el contexto organizacional es responsabilidad de los directivos que se apliquen las oportunidades que llevarán a la empresa a alcanzar el éxito, para lograr esto es importante que sean capaces de crear una cultura organizacional que propicie la innovación como un elemento fundamental en la empresa; los encargados de tomar las decisiones deben ser capaces de conocer los puntos fuertes y débiles de la cultura que rige su organización, saber afrontar los cambios que presenta el mercado global y saber aprovechar las oportunidades que se presentan, siempre tomando un aprendizaje de todos los cambios y adversidades que surgen en la empresa.

La implementación de innovaciones en la organización puede causar la modificación de los procesos, toma de decisiones, la relación entre los miembros, entre otros aspectos de la firma, el comportamiento o cultura de la organización varía dependiendo de los cambios que está presente y cuál es la forma en que son afrontados por todos los colaboradores de la empresa; todo esto se debe considerar para que empresa no pierda competitividad en el mercado ante su competencia (Machado, Gomes, Trentin, & Silva, 2013).

En el contexto estudiado se puede afirmar que tanto la cultura adhocrática como la jerárquica, si se aplican de forma adecuada para los fines organizacionales ayudará a la empresa a generar y transmitir una cultura de innovación que contribuya a alcanzar los

objetivos empresariales y mantener una posición en el mercado.

Se considera que se podrá avanzar en el conocimiento, si se realizan estudios probabilísticos y en otros contextos diferentes, además de analizar la innovación con otros tipos de cultura y con otras variables antecedentes como transferencia de conocimiento, liderazgo, capacidad de absorción, aprendizaje organizacional entre otras.

## REFERENCIAS

- Ayala, P. (2014). Cultura Organizacional e Innovación. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 7(19), 12.
- 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.
- Çakar, N. D., & Ertürk, A. (2010). Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: examining the effects of organizational culture and empowerment. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 325-359.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*: John Wiley & Sons.
- Cantillo, E. F., & Daza, J. M. (2011). Influencia de la cultura organizacional en la competitividad de las empresas.
- Charón, L. (2007). Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad. *Ciencia en su PC*(5).
- Chin, W. W. (1998). Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling: JSTOR.
- Da Costa, S., Páez, D., Sánchez, F., Gondim, S., & Rodríguez, M. (2014). Factors favoring innovation in organizations: An integration of meta-analyses. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 30(2), 67-74. doi: <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2014.06.006>
- Daft, R. L. (1978). A dual-core model of organizational innovation. *Academy of management journal*, 21(2), 193-210.
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of "organizational lag". *Administrative science quarterly*, 392-409.
- Dewar, R. D., & Dutton, J. E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management science*, 32(11), 1422-1433.
- Gómez, S. M. M., & Barboza, G. A. (2015). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Contaduría y administración*, 60(4), 735-756.
- González, C. H., & Hurtado, A. (2014). Influencia de la capacidad de absorción sobre la innovación: un análisis empírico en las MIPYMES colombianas. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 277-286. doi:<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.015>
- López, I. G. A. (2006). Perspectivas para el análisis de la innovación: un recorrido por la teoría. *Cuadernos de administración*, 19(31).
- Machado, D. D. P. N., Gomes, G., Trentin, G. N. S., & Silva, A. (2013). Cultura de inovação: elementos da cultura que facilitam a criação de um ambiente inovador. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 10(4), 164-182.
- Morote, J. P., Serrano, G. L., & Nuchera, A. H. (2014). *La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones*. Ediciones Pirámide.
- Morschel, E. L., Costa, V. L., dos Reis, D. R., & de Matos, E. A. S. Á. (2013). A influência da cultura organizacional no processo de inovação: o caso da Água sistemas de armazenagem em Ponta Grossa, Paraná. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 10(2), 219-237.
- Naranjo, J. C., & Calderón, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 223-236.
- Naranjo, J. C., Jiménez, D., & Sanz, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. 15(2), 63-72.
- Naranjo, J. C., Jiménez, D., & Sanz, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Brito, J. E. (2009). Comportamiento organizacional.
- Utterback, J. M., & Abernathy, W. J. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, 3(6), 639-656.