

CULTURA DE LA INNOVACION Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

OSCAR MAURICIO ALBA TORRES

**FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMERICA
FACULTAD DE EDUCACION PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
BOGOTA D.C.
2019**

CULTURA DE LA INNOVACION Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

OSCAR MAURICIO ALBA TORRES

**Trabajo de grado, para optar por el título de especialista en
Gerencia del Talento Humano**

**Orientador(a):
MARIA EUGENIA VILLA CAMACHO
Psicóloga, phd.**

**FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMERICA
FACULTAD DE EDUCACION PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
BOGOTA D.C.
2019**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del calificador

Bogotá D.C., Febrero 2019

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director de la Especialización en Gerencia del Talento Humano

Dr. Francisco Archer Narváez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documentos. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

El presente documento está dedicado a:

En primera instancia a mi familia por todo el apoyo moral, y el acompañamiento recibido a lo largo de mi formación profesional.

A mis padres quienes con amor y gran esfuerzo me apoyan en todos los proyectos y retos a lo largo de mi vida.

Por último, pero no menos importante, este trabajo investigativo también va dedicado a todas aquellas personas, que, en un futuro, logren aplicar o implementa en sus empresas lo que con gran esfuerzo y esmero les estoy presentando.

AGRADECIMIENTOS

Infinitas gracias doy a Dios, por las bendiciones recibidas en salud y bienestar en mi hogar, bendiciones, con las cuales llego a esta etapa de mi vida profesional.

A mis padres quienes, con todo el afecto, cariño y paciencia, me han acompañado incondicionalmente en todo mi proceso formativo.

A las directivas de la universidad de América y cuerpo docente del posgrado, quienes, paso a paso, me brindaron todos los conocimientos y las herramientas requeridas para lograr la culminación de esta especialización.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	12
OBJETIVOS	13
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
JUSTIFICACIÓN	15
ANTECEDENTES	16
DELIMITACIÓN	17
1 MARCO TEÓRICO	18
1.1 LA CULTURA	18
1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	20
1.3 LA INNOVACIÓN	22
2 DISEÑO METODOLOGICO	24
3 DEFINICIÓN DE CULTURA DE LA INNOVACIÓN	25
4 CONDICIONES O CARACTERISTICAS QUE DEBE POSEER UNA EMPRESA PARA SER INNOVADORA	28
5 ANALISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE INNOVACION, TENIENDO ENCUESTA LAS VENTAJA DE TENER UN SISTEMA DE GENERACION Y SELECCIÓN DE IDEAS INNOVADORAS	29
5.1 PAPEL DE LAS NUEVAS IDEAS EN LA INNOVACIÓN	29
5.2 ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN MÁS CONOCIDAS	30
6 OTRAS HERRAMIENTAS U OPCIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO DE LA CULTURA DE INNOVACIÓN	33
7 CONCLUSIONES	34
BIBLIOGRAFIA	35
BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA	38

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1 Antecedentes	16
Figura 2 Cultura humana	19
Figura 3 Estrategias de innovación	30
Figura 4 Sistema general de selección de ideas	31

LISTA DE CUADROS

		pág.
Cuadro 1	Niveles de la cultura organizacional según Shein	21
Cuadro 2	Apoyo para la interpretación del concepto de Tanaka	27

GLOSARIO

CULTURA: es el conjunto de conocimientos, expresiones y comportamientos que permiten el desarrollo personal de un grupo tanto individualmente como colectivamente.

CREATIVIDAD: se entiende como la facultad de una persona para crear, es decir, su capacidad para generar ideas e impulsar propuestas novedosas encontrando procesos o elementos para realizar diversas tareas de una forma distinta a la tradicional.

INNOVACION: se conoce como innovación, toda idea o acción que permite o impulsa un cambio, rompiendo paradigmas, mejorando algo ya existente o generando un cambio completo; a partir de la creatividad, la experiencia y la lógica.

CULTURA DE LA INNOVACIÓN: en el ámbito empresarial se entiende como cultura de la innovación al conjunto de ideas, acciones y eventos, por parte de un individuo y también referentes a la misma empresa, con el fin de inculcar la innovación, los espacios para aportar ideas, la creatividad; generando cambios en procesos, productos o servicios.

ESTRATEGIA: la palabra estrategia se deriva del latín STRATEGIA, que a su vez procede de dos términos griegos: ESTRATOS (ejercito) y AGEIN (conductor, guía). Por ende, el significado de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares. Por otra parte, estrategia como concepto se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto.

CLIMA ORGANIZACIONAL: se refiere a todas las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos actores y factores de una empresa, constituyendo el ambiente donde los empleados desarrollan sus actividades.

POLITICAS: su definición puede llegar a ser muy amplia y compleja de entender, no obstante, se puede decir que las políticas son los principios que una empresa se compromete a cumplir. Reglamentos y directrices básicas sobre el comportamiento y los procedimientos adecuados que se esperan de todos sus empleados.

RESUMEN

El presente documento tiene como temática central la cultura de la innovación, una temática relativamente nueva en el mundo empresarial, pero de gran impacto e importancia.

Al ser un concepto compuesto, el análisis del mismo parte desde lo más básico como lo es la definición de sus elementos, donde por un lado en cuanto a la cultura la Real Academia de la Lengua Española la define como: **“conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grados de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.”** Y partiendo de este concepto se desarrolla un análisis en relación a todas sus concepciones, llegando y enfocándonos en la cultura organizacional que definimos como: El conjunto de factores que afectan de manera directa los pensamientos, las acciones y los niveles de convivencia dentro de un grupo laboral determinado. El desarrollo del segundo concepto, la innovación es exactamente el mismo, partiendo desde lo básico, etimológicamente hablando innovar viene del latín **INOVARE**, y la definición que nos proporciona la Real Academia de la Lengua Española frente a la temática de innovación es: **“Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado”**. Con estos argumentos como base y con ayuda de los aportes teóricos de muchos autores frente al tema, se llega a definir la innovación como: **El proceso de creación o mejora ya sea en un producto, servicio, proceso o sistema, que resulte altamente beneficioso para la empresa.**

A continuación, y en base a las dos definiciones que se concluyen de cada una de estos términos se define la cultura de la innovación como: **El conjunto de factores como lo son conocimientos, experiencias y acciones que una persona o grupo social en un proceso en pro de la creación o modificación de un producto, proceso o sistema.**

Finalmente se desarrolla un análisis frente a las estrategias más usadas en el mundo empresarial para el desarrollo y la implementación de una adecuada cultura de innovación dentro de las compañías.

Palabras claves: cultura, innovación, cultura de la innovación, estrategias, convivencia, pensamientos, creación, modificación.

ABSTRACT

The main theme of this document is the culture of innovation, a relatively new topic in the business world, but one that has great impact and importance.

Begin a composite concept, the analysis of the same part from the most basic as it is the definition of its elements, where on the one hand in terms of culture the Real Academy of the Spanish Language defines it as: **“set of ways of life and customs, knowledge and degree of artistic, scientific, industrial development, in an era, social group, etc.”** And starting from this concept, an analysis is developed in relation to all its conceptions, arriving and focusing on the organizational culture that we define as: **Set of factors that directly affect the thoughts, actions and levels of coexistence within a given work group.** The development of the second concept, innovation comes is exactly the same, we start from the basics, etymologically speaking innovate comes from the Latin **INOVARE**, and the definition that gives us the Real Academy of the Spanish Language against the term of innovation is: **“creation or modification of a product, and its introduction in a market”**. With these arguments as a basis and with the help of the theoretical contributions of many authors in front of the theme, we come to define innovation as: **Process of creation or improvement either in a product, service, process or system that is highly beneficial for the company.**

Then, and based on the definitions that are concluded from each of these terms, culture of innovation is defined as: **Set of factors such as knowledge, experience and actions of a person or social group in a process in favor of the creation or modification of a product, process or system.**

Finally, an analysis is developed against the most used strategies in the business world for the development and implementation of an adequate culture of innovation within companies.

Keywords: culture, innovation, culture of innovation, strategies, coexistence, thoughts, creation, modification.

INTRODUCCION

La cultura de la innovación, es un concepto que se está escuchando cada día con más frecuencia en el mundo de las grandes, medianas y pequeñas empresas, llegando a ser en la actualidad una de los factores críticos de grandes multinacionales; puesto que las condiciones actuales del mundo, en cuanto al manejo de la información y el mercado global, son cada vez más demandantes.

El impacto de la tecnología genera que cada vez, los clientes sean más exigentes y con mayores conocimientos frente a tendencias, novedades y características explícitas de los productos. Esta situación exige a las empresas una mejora continua, un permanente cambio en varios aspectos, ya sea en el producto, en procedimientos operacionales o administrativos; puesto que sin esos cambios la empresa perdería valor frente a la activa competencia o no podría sobrevivir en el mercado.

Partiendo de este panorama, hoy en día la empresa innovadoras, han desarrollado un sin fin de diferentes estrategias, que facilitan y permiten la construcción de una cultura de innovación dentro de las mismas; todo esto, buscando asegurar su subsistencia en las turbulentas aguas del mercado mundial actual.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Realizar una revisión bibliográfica de autores de manera clara y precisa, acerca de las estrategias empresariales para generar en los empleados la cultura de innovación, con el fin de analizar su efectividad y su alcance.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Definir el concepto de cultura de la innovación
- Recopilar información sobre condiciones o características que debe poseer una empresa para ser innovadora.
- Analizar las estrategias de innovación, teniendo en cuenta las ventajas de tener un sistema de generación y selección de ideas innovadores en una empresa.
- Plantear algunas herramientas u opciones para la implementación y desarrollo de la cultura de innovación.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A lo largo de la historia, las grandes empresas se han caracterizado por innovar, por brindar un producto, bien, o servicio, que permita satisfacer una necesidad, pero la innovación esporádica, por si sola es poco eficiente y viable. Históricamente el mercado y la industria han demostrado que son necesarias actividades que permitan la sistematización, estructuración e implementación efectiva de la innovación. Por ende, partiendo del concepto sobre la cultura de la innovación, cabe preguntarse cuáles son las estrategias, planes o actividades que comúnmente las empresas usan para motivar e inculcar dicha cultura, con el fin de poder reconocer algunos factores que puedan ser cruciales para el éxito o el fracaso de dichas estrategias.

JUSTIFICACIÓN

Este documento se realizará dado que la temática es relativamente nueva y no es del conocimiento colectivo, presenta poca información abierta al público y es de gran ayuda analizar los procesos relacionados con la cultura de la innovación, que se están llevando a cabo en el medio de las empresas colombianas.

Cabe resaltar el papel que tiene hoy en día la innovación, dado que, aunque desde siempre las empresas han competido buscando mejores productos o formas de prestar servicios a sus clientes, lo cual muestra que la innovación siempre ha estado presente, antes era una forma de mejorar, de tomar ventaja; no obstante, en la actualidad innovar es una necesidad tan importante dentro de las compañías, que puede ser considerada un factor crítico para su supervivencia en el mercado; este panorama es otro gran argumento para que esta temática sea una de las más estudiadas, y con grandes ventajas para la sociedad en general, al desarrollar y profundizar sobre el tema.

ANTECEDENTES

En el ámbito empresarial e industrial, y especialmente a partir de la revolución industrial; uno de los procesos que toda compañía realiza entorno al desarrollo y el crecimiento de la misma, está muy relacionado con la solución de problemas, los valores institucionales y la satisfacción del cliente.

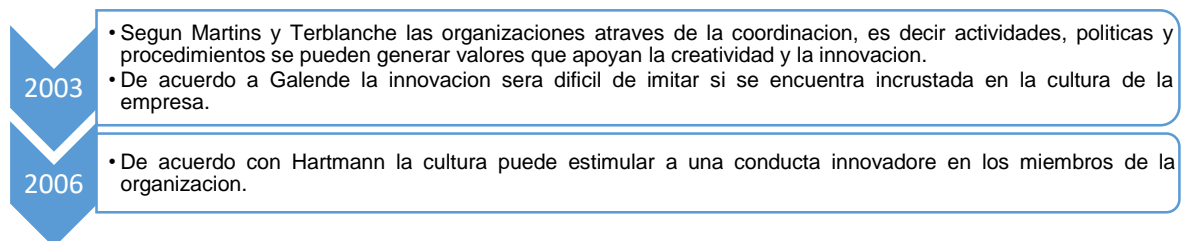
Partiendo de estos puntos o factores críticos, las empresas desde siempre se han preocupado por el desarrollo de una cultura organizacional que las identificase y el mantener una eficiencia y/o una excelencia en sus servicios y productos.

Estos aspectos junto a las condiciones del mercado mundial donde cada año surgen más problemas y más competencia, las empresas se han visto en la necesidad de cambiar muchos aspectos en un lapso de tiempo relativamente corto, lo que llevo al concepto de la innovación.

Partiendo de estos puntos se ve que siempre se ha hablado de cultura organizacional e innovación; pero siempre de forma distante una de la otra.

A partir del 2003 y hasta cerca del 2010 se comenzaron a desarrollar estos conceptos dándoles cada vez una mayor relación. Como se puede evidenciar en los siguientes planteamientos.

Figura 1. Antecedentes



Nota: La información contenida en figura 1 corresponde a:

EUROPEAN JOURNAL OF INNOVATION MANAGEMENT. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation [www.emeraldinsight.com] 01/03/2003. Archivo PDF. Disponible en: <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/14601060310456337>

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA DE LA EMPRESA, FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA, UNIVERSIDAD DE SALAMANCA. Internal factors determining a firm's innovative behaviour [www.sciencedirect.com].Salamanca.ES. Mayo de 2003. Archivo PDF. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733302000823>

CONSTRUCTION INNOVATION. The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms [www.researchgate.net].Enschede. Septiembre 2006. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/235291866_The_role_of_organizational_culture_in_motivating_innovative_behaviour_in_construction_firms

DELIMITACIÓN

El presente trabajo de grado parte del año 2012 donde se observa una clara relación entre cultura organizacional e innovación, relación que es la gestora y la responsable del incipiente nuevo concepto de cultura de la innovación.

La cultura de la innovación es un concepto de actualidad, que está adquiriendo fuerza en estos días; por esto es el centro de atención de muchas empresas, pero dada su condición de novedoso, la información del tema merece mucho más desarrollo al actual.

Como muestra de esto se puede observar que el mayor avance teórico de nuestros tiempos en relación con la temática se presentó en el 2012 cuando Naranjo et al. Planteo que las diversas perspectivas teóricas, como la teoría de recursos y capacidades, sustentan el vínculo entre cultura organizacional e innovación. Mientras por un lado más práctico, se destacan dos planteamientos presentados en el 2013 por dos grandes personajes como son Jonas Ridderstrale y Raymond Prada.

Según Ridderstrale presidente de Swedish Management Group – Mgruppen¹, “para crear una cultura de innovación, hay que gestionar un medio ambiente, que sea mucho más tolerante al fracaso y hacer que sea menos inseguro para la gente correr riesgos”. Mientras por su parte Prada² MBA del INCAE/Harvard propone que “la innovación exitosa llega a partir de medir cada nueva idea, en función de la brecha o fortaleza tecnológica que posea soporte en el mercado”.

¹ RIDDERSTRALE, Jonas. ¿De qué forma armonizar liderazgo y cultura empresarial para estimular la innovación? [Grabación sonora] 2 minutos: Gestión humana.com. 2013. http://ezproxy.uamerica.edu.co:2069/gh4/BancoConocimiento/L/liderazgo_y_cultura/liderazgo_y_cultura.asp

² PRADA, Raymond. ¿Cómo fomentar la innovación en las compañías? [Grabación sonora] 2 minutos 12 segundos: Gestión humana.com.2013. http://ezproxy.uamerica.edu.co:2069/gh4/BancoConocimiento/C/como_fomentar_la_innovacion_en_las_companias/como_fomentar_la_innovacion_en_las_companias.asp

1 MARCO TEÓRICO

1.1 LA CULTURA

El concepto de cultura es uno de los conceptos más grandes y diversos en el mundo. Con esto en mente, es conveniente iniciar el tema a partir de sus definiciones más básicas y simples, para posteriormente abarcar más y con mayor profundidad la temática.

Según la Real Academia de la Lengua Española³ cultura se define como: **“conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial en una época, grupo social, etc.”** Como se puede observar incluso esta definición que es una de las más simples de entender, contiene diversas vertientes y variables con respecto a un solo concepto; en base a esta apreciación se puede entender que cultura es un “algo” que caracteriza e identifica un grupo de personas.

Acorde a lo anterior, a nivel general podemos encontrar diversos conceptos de cultura, por ejemplo, encontramos la cultura en relación a grupos étnicos, donde se destacan diferentes culturas en las que se encuentran la cultura Maya, la cultura Azteca, la cultura Chibcha, entre otras.

Por otra parte, tenemos el concepto de cultura ciudadana, esto, como su nombre lo indica, se refiere a las buenas formas de actuar y comportarse dentro de una ciudad cualquiera para no ofender a nadie, evitando posibles conflictos.

Estas y muchas otras formas de entender el concepto de cultura, vienen de un desarrollo conceptual, donde a lo largo del tiempo se ha evolucionado y reformulado el concepto.

Por muchos años, el estudio de la cultura, ha sido y es labor de las ciencias sociales, por lo que en este campo hay muchas definiciones y muchos puntos de vista en relación al tema. De los autores que se dedicaron al estudio de este concepto, cabe resaltar dos, que definieron el concepto de cultura con una serie de aceptaciones en diversos campos; Tomás Austin⁴ en su trabajo titulado para comprender el concepto de cultura nos comenta que Raymond Williams planteo la aceptación sociológica, la antropológica y la estética conocida hoy en día también como humanística; más tarde G. N. Fischer, agregó una cuarta aceptación, la psicoanalítica. Estos conceptos normalmente son usados por muchos teóricos de

³ REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA. Cultura [del.rae.es]. España. Sec. Consultado. Disponible en: <https://dle.rae.es/?id=BetrEjX>

⁴ AUSTIN, Tomás. Para comprender el concepto de cultura [google académico]. Chile. marzo 2000.archivo PDF. Disponible en: <http://www.estudiosindigenas.cl/educacion/compcult.pdf>

las ciencias sociales para definir la cultura, aunque el significado exacto de las mismas tiende a ser confuso, como se verá a continuación:

- **El concepto de la Estética o Humanística:** Es un concepto de cultura que considera que esta acrecienta en la medida que se eleva hacia las manifestaciones más alta del espíritu y la creatividad humana, por medio de la música, la literatura, las artes plásticas y la actuación.
- **El concepto Antropológico:** Para la antropología, la cultura indica una forma particular de vida, de gente, de un periodo o de un grupo humano; valora mucho el pasado que es lo que da forma al presente y está muy relacionado a elementos como las costumbres, las normas, los valores entre otros.
- **El concepto Sociológico:** La cultura acorde al ámbito sociológico se refiere al progreso intelectual, tecnológico y social de una persona, comunidad, población o en general de la humanidad. Está muy relacionado a los conocimientos y procesos característicos de una comunidad o de la humanidad en general.
- **El concepto del Psicoanálisis:** Esta se puede identificar como la cultura humana, dado que hacer referencia a todos los conocimientos, saberes y poderes del ser humano para enfrentar y dominar las fuerzas de la naturaleza.

Acorde a esta gran variedad de conceptos, no es de extrañarse al ver la dificultad que hay a la hora de concretar una definición para la cultura. Esta es la razón por la que en cuanto al término de cultura los esfuerzos de este trabajo se centraran en definir el concepto de cultura organizacional y a su vez de profundizar y poco en el mismo, dado que es este el que nos compete al tema principal del escrito.

Figura 2. Cultura humana



Nota: imágenes obtenidas de google imágenes a criterio de autor.

1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Por su parte, la cultura organizacional es un tema de bastante estudio, dado que por el ámbito en el que se manifiesta, vale decir las compañías y las industrias, tiene un mayor peso que cualquier otra derivación del concepto de cultura. Su importancia es tal que ha llegado a ser la razón de muchos éxitos a nivel mundial, al igual que se puede convertir en la piedra en el zapato para cualquier tipo de industria, generando grandes pérdidas monetarias o incluso llegando a destruir una compañía.

Acorde a la importancia que se le otorga, también es alta la cantidad de investigación que se le brinda.

En las últimas décadas, el concepto de cultura organizacional ha sido bastante popular y a su vez controversial; un ejemplo de los primeros en abordar el estudio del concepto son estos grandes autores:

Según Harris & Ogbonna⁵ hay dos tendencias en la definición de cultura organizacional; están los estudios que definen la cultura acorde a su utilidad como una variable organizacional. Mientras por otro lado se observan los estudios que describen la cultura como una herramienta de investigación social.

De acuerdo con lo anterior, se plantearán algunos de los conceptos más relevantes que han visto la luz a lo largo del tiempo.

Para comenzar, antes de dar a conocer una definición clara de cultura organizacional. Se plantearán algunas ideas, que fueron la base para el estudio de este concepto.

Por un lado, según Marin y Garcia⁶, si bien las organizaciones son el reflejo de un desarrollo histórico, donde sus características han variado por medio de todo un proceso evolutivo, desde la manufactura hasta la industrialización, no se puede olvidar que las organizaciones tienen como base la coherencia, pero su esencia son todos los aportes de cada individuo perteneciente a ellas, tales como sus ideas, costumbres y pensamientos.

⁵ THE INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. LEADERSHIP STYLE, ORGANIZATIONAL CULTURE AND PERFORMANCE: EMPIRICAL EVIDENCE FROM U.K. COMPANIES [www.researchgate.net].united kingdom. U.K. Agosto del 2000. Archivo en PDF. Disponible en:https://www.researchgate.net/publication/228769789_Leadership_Style_Organizational_Culture_and_Performance_Empirical_Evidence_from_UK_Companies

⁶ MARIN. Juan y GARCIA, Julio. El sistema humano y cultural de la empresa y la gestión de personas en: Introducción a los negocios y su sector [google académico]. Madrid. 2009.[consultado 28/01/20019]. Archivo PDF. Disponible en: http://www.upv.es/i.grup/repositorio/own/MarinEtAl2009_Cap26-27-28IntroduccionGestionDalmauCamisonComprimida.pdf

Otro gran aporte teórico lo hizo Shein⁷, en 1988 cuando relaciono el concepto de cultura con los de las presunciones y creencias definiendo cultura como **“las respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de integración interna”**, donde básicamente dejó claro que estas son la base de toda cultura organizacional.

Adicionalmente, según Shein la esencia de la cultura organizacional está ubicada en el nivel más profundo de Presunciones básicas y creencias (Nivel 3), que son las que permiten a las personas diariamente expresar y experimentar sus situaciones y dar respuesta a sus problemas de subsistencia interna y externa.

Cuadro 1. Niveles de la cultura organizacional según Shein

Niveles de la cultura según Shein		
	Nombre	Concepto
Nivel 1	Producciones	Esta dado por su entorno físico y social, contempla la capacidad tecnológica, el lenguaje escrito y verbal del grupo y la conducta de sus miembros.
Nivel 2	Valores	Reflejan la manera en que deben relacionarse lo individuos.
Nivel 3	Presunciones subyacentes básicas	Permite la solución a un problema cuando es recurrente o incluso permanente.

Nota: información en base al artículo Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Shein: Estudio fenomenológico de la revista Clio América vol. 9, No. 17

Partiendo de lo mencionado, acorde a todos los actores y analizando lo que nos plantean, se puede definir la cultura organizacional como: El conjunto de factores que afectan de manera directa los pensamientos, las acciones y los niveles de convivencia dentro de un grupo laboral determinado. Estos factores que se mencionan pueden ser factores colectivos que se van desarrollando por medio de la interacción de los miembros del grupo, y los factores individuales que vienen junto con cada persona y son resultado de vivencias tanto internas como externas en relación al grupo.

⁷ SHEIN, Edgar. La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica [dialnet]. España. Plaza & Janés. 1988. ISBN: 84-01-36107-9. Archivo PDF. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=133815>

1.3 LA INNOVACIÓN

Al hablar de innovación el primer concepto con el que se relaciona es la creación, no obstante, no es solo crear, de acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española⁸ la innovación se define como: “**creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado**”. aunque esta definición nos transmite de forma clara una idea de que es innovación, es una idea muy limitada, ya que sola se enfoca en la innovación de un producto; pero este concepto abarca muchos más aspectos.

Para dar claridad a este concepto se comenzará desde lo más básico a saber: La primera pregunta que debemos resolver es **su proceder**, ¿Cuáles son las raíces de este concepto?

Su proceder y raíces las podemos tomar de la etimología, donde **innovar** viene del latín **INNOVARE**, que hacer referencia a un cambio o alteración de las cosas generando elementos novedosos.

Por otra parte, a lo largo de la historia muchos teóricos y autores se han dedicado al estudio de que es innovar y el concepto de la innovación como, por ejemplo:

De acuerdo con Freeman⁹ uno de los primeros en estudiar esta temática, la innovación es un proceso donde la tecnología existente y los inventos se integran para crear o mejorar un proceso, producto o un sistema; concepto que nos compartió en 1982.

Otro punto de vista nos lo comparte Druker¹⁰, quien plantea la innovación como una herramienta, como un medio por el cual el cambio se convierte en una oportunidad para un negocio. Adicional mente Peter Druker complementa diciendo que la innovación crea un recurso, pero que este no existe hasta que el hombre le encuentre la aplicabilidad y le da valor económico.

⁸ REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA. Innovación [del.rae.es]. España. Sec. Consultado. Disponible en: <https://dle.rae.es/?id=Lgx0cfV>

⁹ FREEMAN, Christopher. The economics of industrial innovation [researchgate]. 2.ed. Londres. Routledge. 1997. [consultado 02/01/2019]. Archivo PDF. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/200465537_The_Economics_of_Industrial_Innovation

¹⁰ DRUCKER, Peter. Innovation and entrepreneurship [google académico]. New York. 1985. ISBN: 0-06-085113-9. [consultado 20/11/2018]. Archivo PDF. Disponible en: <http://businessnowllc.com/downloads/%5BDruker,%201985%5D%20Innovation%20and%20Entrepreneurship.pdf>

Por su parte Verduzco Ríos y Rojo Asenjo¹¹ en 1994 citaron a Elser quien en 1992 dijo: **“innovación es la producción de un nuevo conocimiento tecnológico, diferente de la invención que es la creación de alguna idea científica teórica o concepto que puede conducir a la innovación cuando se aplica el proceso de producción”**.

Ya para terminar de enunciar autores relevantes, tenemos el concepto brindado por la comisión de comunidades europeas (COM 2003)¹² quienes dijeron que **“La innovación consiste en producir, asimilar y explotar con éxito la novedad en los ámbitos económico y social”**.

Al observar estos conceptos, se puede destacar que la innovación no solo es crear algo nuevo, más bien es un proceso donde se busca una mejora en algún ámbito, ya sea en algún proceso o incluso en la calidad de vida del ser humano. No obstante, como todo proceso implica riesgos, que, a nivel empresarial, en un tema muy delicado, y de gran influencia, la cual es aún mayor al ser este un proceso de mucha incertidumbre, donde todos los esfuerzos y recursos invertidos pueden ser recompensados con una mejora destacable o por el contrario resultando ser un fracaso rotundo, donde si bien, se aprende mucho y en términos de conocimiento es un gran aporte para la empresa, no deja de implicar pérdidas económicas y de tiempo.

Acorde con lo anteriormente mencionado, se puede observar que a lo largo de la historia la innovación siempre ha tenido un peso y una importancia notable en el mundo empresarial, pero, esta importancia con el tiempo ha ido cambiando, pasando de ser una opción de mejora, a ser una necesidad, en otras palabras, hoy en día la innovación en uno de los factores críticos que determinan el comportamiento e incluso la subsistencia de una empresa dentro del mercado. A manera de resumen, se puede afirmar que, en el ámbito empresarial, **la innovación es el proceso de creación o mejora ya sea en un producto, servicio, proceso o sistema, que resulte altamente beneficioso para la empresa**. Este concepto no ha cambiado, pero la influencia e importancia del mismo, dentro del mundo empresarial si muestra un gran cambio.

¹¹ ANALES-PESTYC. Cambio tecnológico: un análisis e interpretación de agentes y escenarios como base para una metodología [biblat.unam.mx] México. Sec documentos. Archivo PDF. Disponible en: <https://biblat.unam.mx/es/revista/anales-pestyc-mexico-d-f/articulo/cambio-tecnologico-un-analisis-e-interpretacion-de-agentes-y-escenarios-como-base-para-una-metodologia>

¹² COMISION DE COMUNIDADES EUROPEAS. Reporte del 2003[EC.europa.eu]. Bruselas. 11/03/2003. Archivo PDF. Disponible en: http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/innovation_policy_updating_union.pdf

2 DISEÑO METODOLOGICO

El presente documento es un trabajo de investigación teórico- descriptiva, donde se recopilarán datos relevantes frente al tema, con el fin de desarrollar una revisión científica de autoras sobre las temáticas de cultura, innovación, y cultura de la innovación, los cuales se evaluarán de acuerdo al criterio del autor, partiendo de los conceptos teóricos ya manejados y los resultados que se evidencien en las fuentes de información.

Los documentos empleados como fuentes de consulta para el desarrollo de este trabajo investigativo se encontraron en bases de datos como Ebsco Host junto con recursos educativos digitales como Gestión Humana.com, google académico y libros digitales.

3 DEFINICIÓN DE CULTURA DE LA INNOVACIÓN

Para dar una idea de lo que es la cultura de la innovación es conveniente partir desde los dos conceptos ya mencionados que la componen, cultura e innovación.

El concepto de cultura que vamos a estudiar como base para definir cultura de la innovación es el de cultura organizacional, dado que es el más apropiado y que más está relacionado al nivel empresarial.

Cultura organizacional: es el conjunto de factores que afectan de manera directa los pensamientos, las acciones y los niveles de convivencia dentro de un grupo laboral determinado.

En cuanto a la innovación, definimos su concepto de la siguiente manera:

La innovación: es un proceso de creación o mejora, ya sea en un producto, servicio, proceso o sistema, que resulte altamente beneficioso para la empresa.

A partir de estos conceptos se puede decir que la cultura de la innovación **es el conjunto de factores como lo son conocimientos, experiencias y acciones, de una persona o grupo social, en un proceso en pro de la creación o modificación de un producto, proceso o sistema.**

Pero quedarse con un concepto basado únicamente en sus definiciones, básicamente es tomar una posición muy limitada y cerrada frente al tema; en la actualidad hay muchas personas y empresas que han estudiado la cultura de la innovación, por lo que hay diversos puntos de vista frente a la misma. Como, por ejemplo:

Guerrero Spinola de López¹³, en su trabajo la innovación: clave del éxito de la gestión empresarial en la micro, pequeña y mediana empresa, dice basado en diferentes autores que: “... **la innovación es un proceso empresarial capaz de convertir una buena idea en un producto, servicio estrategia, modelo que sea aceptado y valorado exitosamente por un segmento de mercado determinado**”. Esta es una definición un poco más aproximada a lo que se quiere, ya que está más enfocada al ámbito empresarial y los negocios, pero también muestra que el concepto de innovación varía según el campo de aplicación.

¹³ GUERRERO. Alba. Innovación: clave para el éxito de la gestión empresarial en la Micro, Pequeña y Mediana empresa en: Revista de administración [google académico]. Julio-diciembre del 2011. [consultado 05/11/2018]. Archivo PDF. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4716489.pdf>

En una entrevista para la revista innova en 2009, de acuerdo a Domenech¹⁴, innovar es crear productos que hagan la vida más fácil, exige la conciencia y el equilibrio para transportar las ideas, del campo imaginario al campo de la implementación.

También acorde a West & Farr¹⁵ se puede considerar la innovación como un proceso, es decir una secuencia de actividades por las cuales un nuevo elemento es introducido en una unidad social, con la intención de beneficiar la unidad, una parte de ella o a la sociedad en su conjunto. Esto no necesita ser nuevo o desconocido, pero debe implicar algún cambio discernible.

De acuerdo a Schumpeter citado por Montoya¹⁶. La innovación se refiere a una aplicación específica de la tecnología desarrollada para el proyecto y que tiene la característica de haber sido colocada exitosamente en el mercado. La innovación crea valor para quienes la utilicen, existe un estado de estancamiento empresarial denominado círculo económico, y un estado de crecimiento. Las que llamamos evolución.

Por otra parte, según Tanaka, Glaude Y Gault¹⁷ la innovación se define como la introducción de un nuevo significativamente mejorado, producto (bien o servicio) de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, que se evidencia en las practicas intermedias de la empresa, en la organización del lugar de trabajo y/o en las relaciones exteriores.

¹⁴ DOMENECH. E. El futuro no lo escribirá un ingeniero, sino la respuesta de una necesidad latente. En: Revista Barcelona innova [www.barcelona.cat]. Vol 12. 2009. Consultado 10/10/2017. Archivo PDF. Disponible en: http://w3.bcn.es/AB_CDA/P00Persistencia/P00ServeiPersistenciaCtl/0,3259,83057194_83070530_2_234027407,00.html?accio=detall&nomtipusMCM=entrevista&calMarc=1

¹⁵ ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY. Innovavation and Creativity at work: Psychological and Organizational Stretegies [www.reserchgate.net]. Oxford. England. 1990. Archive PDF. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/232448022_Innovation_and_Creativity_at_Work_Psychological_and_Organizational_Strategies

¹⁶ MOTOYA. Omar. Schumpeter, innovación y determinismo tecnológico [google académico]. 2004. [consultado 10/01/2019]. Archivo PDF. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descargas/articulo/4842897.pdf>

¹⁷ TANAKA. Nabuo. CLAUDE. Michel. GAULT. Fred. Manual de Oslo [google académico]. 3. ed. Oslo. 2006. [Consultado 15/11/2018] archivo PDF. Disponible en: <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>

Tabla 2. Apoyo para la interpretación del concepto de Tanaka...

	Mejora en	Pertenece a:	Resultado observado en:
Innovación	Producto Bien Servicio	Proceso Método de comercialización Método organizativo	Prácticas internas Organización del lugar de trabajo Relaciones exteriores

Nota: hecho por el autor en base a la información de: TANAKA, Nabuo. CLAUDE, Michel. GAULT, Fred. Manual de Oslo [google académico]. 3. ed. Oslo. 2006. [Consultado 15/11/2018] archivo PDF. Disponible en: <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>

Después de ver todas estas versiones nos damos cuenta que innovar no es crear algo nuevo en el mercado, sino que es todo un proceso para crear algo novedoso, pero que debe generar un gran cambio, a la par que mejorar la calidad de vida de una parte o la totalidad de la sociedad.

4 CONDICIONES O CARACTERISTICAS QUE DEBE POSEER UNA EMPRESA PARA SER INNOVADORA

Al hablar de empresas innovadoras, a nivel mundial o incluso a nivel nacional; lo primero que sale a la luz, es el hecho de que todas son muy diferentes, diferentes años de fundación, diferente campo en el mercado, diferente forma de administrarse, en resumen, los tipos de empresas innovadoras son muy diversas; no obstante, cabe resaltar tres características que comparten todas ellas.

Como primera característica, son empresas que en verdad **escuchan y valoran al cliente**; empresas que poseen procesos de recepción y evaluación de quejas, reclamos y sugerencias, destacables, o cuanto menos funcionales, donde las quejas más frecuentes y las sugerencias más interesantes, son estudiadas para encontrar en ellas una opción de mejora; ya sea para darle una solución a un problema o brindar un mejor servicio.

La segunda característica en común es su **personal joven**; si bien, todas la empresa, constantemente está en busca de nuevos empleados, y en su mayoría siempre presenta personal juvenil dentro de las misma, las empresas innovadores destacan por tener a estos jóvenes no solo, en los cargo más operativos, sino también jóvenes en cargos administrativos, que si bien pueden no ser los cargos más influyentes dentro de la jerarquía organizacional, si son cargos que le permite una participación activa en muchas decisiones de la empresa, logrando unificar diversos puntos de vista, de diferentes generaciones, para lograr la satisfacción de distintos tipos de clientes.

Como ultima característica en común, y tal vez, llegando a ser un factor crítico en las empresas innovadoras; tenemos **la creatividad**. Toda empresa innovadora tiene personal creativo, esto, junto a un concepto de investigación y desarrollo, son las piezas fundamentales para lograr, ser una empresa innovadora.

No necesariamente toda empresa innovadora tiene un área enfocada única y exclusivamente a la investigación y el desarrollo, esto depende más de su musculo financiero, que de si es o no una empresa innovadora; una compañía con un musculo financiero moderado, puedes desarrollar estas actividades de forma periódica o esporádica, lo importante a resaltar es que estas empresas siempre se preocupan por desarrollar este tipo de actividades.

5 ANALISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE INNOVACION, TENIENDO EN CUENTA LAS VENTAJA DE TENER UN SISTEMA DE GENERACION Y SELECCIÓN DE IDEAS INNOVADORAS

De acuerdo al proceso que se ha llevado durante todo el documento, este análisis también tendrá como punto de partida la base de todos los procesos de innovación, para poco a poco irnos adentrando en la temática específica, abarcando cada vez más y más información relevante.

5.1 PAPEL DE LAS NUEVAS IDEAS EN LA INNOVACIÓN

La generación de nuevas ideas es parte fundamental de la innovación, para una empresa es importante revisar a fondo muchos factores que determinan la posibilidad y viabilidad de implementar las ideas y generar un proyecto o piloto de la misma.

En la innovación una idea nueva, tiene que dar mejora a algo ya existente, ya ser un producto, proceso o servicio, o también por otra parte, puede ser algo completamente nuevo en la empresa o en el campo respectivo.

Para una buena generación de ideas es importante tener en cuenta dos puntos clave: las raíces del conocimiento y el final de la generación de la misma. En principio, para dar a luz una nueva idea, el aspecto más importante es la creatividad, que es el motor de la innovación, sin creatividad las ideas casi nunca son nuevas, pero hay que dejar claro que generar una idea creativa, necesariamente implica un conocimiento previo, el cual da el enfoque de la idea, y aumenta su posibilidad de éxito a la hora de evaluarla o en dado caso implementarla. Una idea basada únicamente en la creatividad sin tener en cuenta un conocimiento mínimo previo, no es más que una invención sin fundamento, que normalmente no es lo suficientemente concreta para pasarla al nivel de evaluación.

En cuanto a la fase final, algunos de los aspectos más importantes son: la congruencia que plante la idea con la situación actual del campo correspondiente, posibilidades y alcance de la empresa, junto con una clara idea de la relación costo – beneficio para la misma.

5.2 ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN MÁS CONOCIDAS

Para darnos unas ideas de lo que es una estrategia de innovación veamos primero los puntos de vista de varios autores con relación a esta temática:

La estrategia de innovación según Hamel¹⁸ es la capacidad de reciclarse, que existe en los distintos modelos de industria y a partir de los cuales se crea valor para los clientes, es decir proporcionar a los clientes nuevos productos y generar utilidades para los accionistas.

Por su parte, de acuerdo a Markides citado por Guerrero¹⁹, la estrategia de innovación es una re-conceptualización fundamental que surge en las empresas por medio de la cual, las organizaciones son capaces de reinventar la forma de jugar en el tablero empresarial.

Para Champman²⁰ a través de la estrategia de innovación se van marcando metas a conseguir por las empresas.

En otras palabras, se puede decir que una estrategia de innovación **es toda actividad que desarrolla una empresa u organización, con el fin de generar, motivar o implementar una idea innovadora.**

Figura 3. Estrategias de innovación



Nota: imagen de fondo obtenida de google imágenes

¹⁸ HAMEL. Gray. El futuro de la administración [www.academia.edu]. Traducido por: Adriana de Hassan. Bogotá. Norma. 2008. ISBN: 978-958-45-0839-3. [consultado 17/11/2018]. Archivo PDF disponible en: http://www.academia.edu/34218312/EL_FUTURO_DEL_MANAGEMENT_GARY_HAMEL_CAPITULO

¹⁹ GUERRERO. Alba. Innovación: clave para el éxito de la gestión empresarial en la Micro, Pequeña y Mediana empresa en: Revista de administración [google académico]. Julio-diciembre del 2011. [consultado 05/11/2018]. Archivo PDF. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4716489.pdf>

²⁰ MICROSOFT CORPORATION. The personas' new clothes: Methodological and practical arguments against a popular method [word press.com]. Washington.2007. archive PDF. Disponible en: <https://cnchapman.files.wordpress.com/2007/03/chapman-milham-personas-hfes2006-0139-0330.pdf>

No hay una forma de caracterizar las muy diversas estrategias de innovación que la empresas innovadoras plantean en el campo empresarial, independiente de si son micro, pequeñas, medianas o grande empresas, cada empresa tiene una o más estrategias de innovación y cada una difiere de la otra; esto es así, dado que estas estrategias son muy influenciadas por las condiciones del mercado o campo donde se desempeñe, condiciones socioeconómicas y geopolíticas de la posición geográfica en donde se encuentre o desempeñe.

En el ámbito de la generación de ideas nuevas, las estrategias empresariales tienen dos enfoques: el primero está enfocado en abrir espacios tales como ferias, exposiciones, asambleas o cualquier otro tipo de actividades con el fin de permitir a las personas compartir sus ideas. El segundo enfoque es la parte sistemática del proceso, en donde se evalúa la idea nueva de forma exhaustiva para tener al menor grado de incertidumbre a la hora de su implementación.

Por su parte las estrategias para la implementación están muy relacionadas con la situación general y más que nada el músculo económico que posea la empresa, junto con los fondos dedicados a la labor de investigación y desarrollo o innovación por parte de la misma.

Con este panorama vemos dos tipos de estrategias: las estrategias de depuración, donde solo las ideas con las mayores probabilidades de éxito son ejecutadas; esta estrategia generalmente se ve en empresas que pertenecen a la categoría de las MIPES. Mientras que las grandes empresas, con músculos económicos considerablemente grandes no tienen ningún problema a la hora de usar la estrategia de ensayo y error, donde sin importar el nivel de incertidumbre mientras la idea sea viable se implementa en una prueba piloto y dependiendo de los resultados se desarrolla a nivel empresarial la idea o no se le invierte más.

Figura 4. Sistema general de selección de ideas



Nota: imagen de fondo obtenida del buscador google imágenes

El proceso anterior mente descrito, es la característica principal que tienen las empresas innovadoras con mayor éxito en el mercado, indistintamente si forma parte de las MIPES o es una gran empresa, el tener un sistema general de selección de ideas innovadoras le da una ventaja estratégica frente a empresas innovadoras sin este esquema.

6 OTRAS HERRAMIENTAS U OPCIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO DE LA CULTURA DE INNOVACIÓN

Teniendo como base todas las estrategias anteriormente mencionadas, cabe resaltar su enfoque operativo y sistemático, donde la base de todas las estrategias es netamente procedimental, no obstante, otros los factores determinantes para tener una cultura de innovación en una empresa, son los empleados en cuestión y el clima organizacional; sin una adecuada guía o un desarrollo en su creatividad, aun con excelentes estrategias de motivación , generación e implementación, nunca se lograra consolidar una cultura de innovación.

En la actualidad las empresas cuentan con muchas alternativas para impulsar la creatividad en sus empleados, entre ellas cabe resaltar tres opciones, que son una buena implementación, logran una mejora tanto en el desarrollo de la creatividad para los empleados como muchos otros aspectos que pertenecen al clima organizacional.

La primera opción brinda una forma de garantizar una empresa innovadora con excelentes empleados caracterizados por su creatividad a futuro, esta es la depuración por medio de una selección de personal, donde se garanticen las habilidades creativas del recurso humano que ingrese a la empresa.

Otra forma para tener empleados creativos, es el desarrollo de esta habilidad en ellos, con ayuda de actividades lúdicas y extra, que permitan tener cierto espacio de esparcimiento, lo cual mejora en gran medida el clima organizacional a la vez que desarrolla la creatividad de los empleados, dando un valor agregado a su objetivo inicial.

En esta misma línea de aplicación, es decir con el mismo fin de desarrollar la creatividad, pero ya enfocado en empleados de posiciones administrativas de gran impacto en la empresa, más que actividades lúdicas, una gran alternativa para desarrollar la creatividad está en el coaching personal, donde el proceso es más personalizado y la creatividad junto con otros aspectos de la persona pueden mejorar en gran medida.

7 CONCLUSIONES

- Mientras que los términos por separado de innovación y cultura, se han estudiado, definido e interpretado, por varios autores a lo largo de este y el pasado siglo; por su parte la cultura de la innovación como concepto global, aun es relativamente nuevo, por lo que la información pertinente al tema es de muchas formas ligeramente reducida.
- En los últimos años la cultura de la innovación se ha hecho necesaria para mantener un nivel competitivo a nivel mundial, por lo que en el ámbito empresarial se han encontrado diversos factores que influyen directamente con dicha cultura y su desarrollo. Abriendo todo un abanico de posibilidades para desarrollo de nuevos conocimientos en el tema, como lo son por ejemplo el medio ambiente, las condiciones del mercado y la psicología humana en la toma de riesgos y su comportamiento frente a cambios significativos.
- En la actualidad en muchas empresas la cultura de la innovación es un tema reducido al proceso de innovar, dejando de lado todos los factores que como cultura que es, permiten el desarrollo eficiente de la innovación y de una cultura innovadora.
- La estrategia más utilizada hasta la actualidad en el intento de establecer una cultura de innovación, son las de generar espacios de opinión, participación y generación de ideas dentro de las compañías.
- Uno de los factores más importantes para la cultura de innovación que es la base para que esta se logre desarrollar, es también la menos atendida por las grandes empresas. La creatividad, como fuente de nuevas ideas, debería ser una de los elementos de mayor cuidado dentro de una empresa que buque ser innovadora, lo cual hasta en día de hoy es un factor ignorado por la mayoría.

BIBLIOGRAFIA

ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY. Innovation and Creativity at work: Psychological and Organizational Strategies [www.researchgate.net]. Oxford. England. 1990. Archive PDF. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/232448022_Innovation_and_Creativity_at_Work_Psychological_and_Organizational_Strategies

AUSTIN, Tomás. Para comprender el concepto de cultura [google académico]. Chile. Marzo 2000. Archivo PDF. Disponible en: <http://www.estudiosindigenas.cl/educacion/compcult.pdf>

CONSTRUCTION INNOVATION. The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms [www.researchgate.net]. Enschede. Septiembre 2006. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/235291866_The_role_of_organizational_culture_in_motivating_innovative_behaviour_in_construction_firms

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA DE LA EMPRESA, FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA, UNIVERSIDAD DE SALAMANCA. Internal factors determining a firm's innovative behaviour [www.sciencedirect.com]. Salamanca. ES. Mayo de 2003. Archivo PDF. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733302000823>

DOMENECH. E. El futuro no lo escribirá un ingeniero, sino la respuesta de una necesidad latente. En: Revista Barcelona innova [www.barcelona.cat]. Vol 12. 2009. Consultado 10/10/2017. Archivo PDF. Disponible en: http://w3.bcn.es/AB_CDA/P00Persistencia/P00ServeiPersistenciaCtl/0,3259,83057194_83070530_2_234027407,00.html?accio=detall&nomtipusMCM=entrevista&calMarc=1

DRUCKER. Peter. Innovation and entrepreneurship [google académico]. New York. 1985. ISBN: 0-06-085113-9. [consultado 20/11/2018]. Archivo PDF. Disponible en: <http://businessnowllc.com/downloads/%5BDrucker,%201985%5D%20Innovation%20and%20Entrepreneurship.pdf>

EUROPEAN JOURNAL OF INNOVATION MANAGEMENT. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation [www.emeraldinsight.com] 01/03/2003. Archivo PDF. Disponible en: <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/14601060310456337>

FREEMAN. Christopher. The economics of industrial innovation [researchgate]. 2.ed. Londres. Routledge. 1997. [consultado 02/01/2019]. Archivo PDF. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/200465537_The_Economics_of_Industrial_Innovation

GUERRERO. Alba. Innovación: clave para el éxito de la gestión empresarial en la Micro, Pequeña y Mediana empresa en: Revista de administración [google académico]. Julio-diciembre del 2011. [Consultado 05/11/2018]. Archivo PDF. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4716489.pdf>

HAMEL. Gray. El futuro de la administración [www.academia.edu]. Traducido por: Adriana de Hassan. Bogotá. Norma. 2008. ISBN: 978-958-45-0839-3. [Consultado 17/11/2018]. Archivo PDF disponible en: http://www.academia.edu/34218312/EL_FUTURO_DEL_MANAGEMENT_GARY_HAMEL_CAPITULO

MARIN. Juan y GARCIA, Julio. El sistema humano y cultural de la empresa y la gestión de personas en: Introducción a los negocios y su sector [google académico]. Madrid. 2009.[consultado 28/01/20019]. Archivo PDF. Disponible en: <http://www.upv.es/i.grup/repositorio/own/MarinEtAl2009Cap26-27-28IntroduccionGestionDalmauCamisonComprimida.pdf>

MICROSOFT CORPORATION. The personas´ new clothes: Methodological and practical arguments against a popular method [word press.com]. Washington.2007. archive PDF. Disponible en: <https://cnchapman.files.wordpress.com/2007/03/chapman-milham-personas-hfes2006-0139-0330.pdf>

MOTOYA. Omar. Schumpeter, innovación y determinismo tecnológico [google académico]. 2004. [consultado 10/01/2019]. Archivo PDF. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descargas/articulo/4842897.pdf>

PRADA, Raymond. ¿Cómo fomentar la innovación en las compañías? [Grabación sonora] 2 minutos 12 segundos: Gestión humana.com.2013. http://ezproxy.uamerica.edu.co:2069/gh4/BancoConocimiento/C/como_fomentar_la_innovacion_en_las_companias/como_fomentar_la_innovacion_en_las_companias.asp

REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA. Cultura [del.rae.es]. España. Sec. Consultado. Disponible en: <https://dle.rae.es/?id=BetrEjX>

REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA. Innovación [del.rae.es]. España. Sec. Consultado. Disponible en: <https://dle.rae.es/?id=Lgx0cfV>

RIDDERSTRALE, Jonas. ¿De qué forma armonizar liderazgo y cultura empresarial para estimular la innovación? [Grabación sonora] 2 minutos: Gestión humana.com. 2013. http://ezproxy.uamerica.edu.co:2069/gh4/BancoConocimiento/L/liderazgo_y_cultura/liderazgo_y_cultura.asp

SHEIN, Edgar. La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica [dialnet]. España. Plaza & Janés. 1988. ISBN: 84-01-36107-9. Archivo PDF. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=133815>

TANAKA. Nabuo. CLAUDE. Michel. GAULT. Fred. Manual de Oslo [google académico]. 3. ed. Oslo. 2006. [Consultado 15/11/2018] archivo PDF. Disponible en: <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>

THE INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from U.K. companies [www.researchgate.net].united kingdom. U.K. agosto del 2000. Archivo en PDF. Disponible en:https://www.researchgate.net/publication/228769789_Leadership_Style_Organizational_Culture_and_Performance_Empirical_Evidence_from_UK_Companies

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA

Alonso, A. (2013). Ética en la innovación y el movimiento Open. *Isegoría*, (48), 95-110. Retrieved from <https://doaj.org/article/d4e4e64372ae4d08b1908bccd1ce36e2>

ASALE, R. Diccionario de la lengua española - edición del tricentenario. Retrieved from <http://dle.rae.es/?id=Lgx0cfV>

Ayala Espinoza, P. (2014). Cultura organizacional e innovación. *Revista Gestión De Las Personas Y Tecnología*, 7(19), 12. Retrieved from <http://www.journals.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/article/view/1474>

Cañada Vicinay, L. (2011). Reflexiones sobre la empresa en el contexto de la innovación social. *Arbor*, 187(752), 1147-1158. doi:10.3989/arbor.2011.752n6010

Carvaja, S. A., Prez, M. D., Cabello, R. V., & Espinosa, C. C. (2015). Identificación de Factores Clave en la Cultura de Innovación. El Caso de la Mediana Minera en Chile. [Identificación de Factores Clave en la Cultura de Innovación. El Caso de la Mediana Minera en Chile] *Journal of Technology Management and Innovation*, 10(1), 132-145. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84928230849&partnerID=40&md5=a900eeebb7847324f6ef68208e1e6271>

CEPAL, N. U. (2010). Innovar para crecer: Desafíos y oportunidades para el desarrollo sostenible e inclusivo en iberoamerica.

CHAPARRO OSORIO, F. (1998). Conocimiento, innovación y construcción de sociedad. *Una Agenda Para La Colombia Del Siglo XXI. Univalle*,

Daher, N. (2016). The relationships between organizational culture and organizational innovation. *International Journal of Business and Public Administration (JBPA)*, 13(2), 1.

De Ciencia, Red Iberoamericana de Indicadores, Jaramillo, H., Lugones, G., & Salazar, M. (2001). *Manual de bogota: Normalizacion de indicadores de innovación tecnológica en américa latina y el caribe* RICYT.

De Oslo, M. (2005). Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. *Luxembourg: OECD*,

Durndez, A., Madrid-Guijarro, A., & Garca-Prez-de-Lema, D. (2011). Innovative culture, management control systems and performance in small and medium-sized spanish family firms. [Cultura innovadora, sistemas de control de gestión y rendimiento en las pymes familiares españolas] *Innovar*, 21(40), 137-154. Retrieved

from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-80053047565&partnerID=40&md5=ece71cf2718ae8924f0d548303f0a71f>

Engel, P. (1997). La organización social de la innovación. *Santiago: Instituto Real De Los Trópicos (KIT), Organización Intereclesiástica Para La Cooperación Al Desarrollo (ICCO) Y Centro Latinoamericano Para El Desarrollo Rural (Rimisp)*,

Espinosa, F. F., & Salinas, G. E. (2010). Evaluación de la madurez de la función mantenimiento para implementar innovaciones en su gestión. [Evaluación de la madurez de la función mantenimiento para implementar innovaciones en su gestión] *Informacion Tecnologica*, 21(3), 3-12. doi:10.1612/inf.tecnol.4313it.09

Fernández Esquinas, M. (2012). Hacia un programa de investigación en sociología de la innovación. *Arbor*, 188(753), 5-18. doi:10.3989/arbor.2012.753n1001

Fernández-Jardón Fernández, C. M., González-Loureiro, M., & Pita-Castelo, J. (2016). Orientación cultural hacia la innovación en empresas. un enfoque sociológico del sistema de innovación de galicia. *Revista Internacional De Sociología*, 74(2), e035. doi:10.3989/ris.2016.74.2.035

González Ramos, A. M., & Lamolla Kristensen, L. (2014). Razones para emigrar y retornar. Trayectorias internacionales del personal directivo y emprendedor de industrias innovadoras en España. *Papers: revista de sociología*, (99), 21-40. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=4578383>

Gonzalez Canda, J., Garca Colianco, L., Caro, C. L., & Romero Hernandez, N. (2014). Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: Practicas para gestionar la innovación en empresas. *Revista Científica Pensamiento Y Gestión*, 36

Guerrero Spínola de López, Alba Maritza. (2011). Innovación: clave para el éxito de la gestión empresarial en la micro, pequeña y mediana empresa. *Revista Nacional de Administración*, 2(2), 61-80. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=4716489>

Herbig, P., & Dunphy, S. (1998). Culture and innovation. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 5(4), 13-21.

Ivarez-Aros, E. L., & Bernal-Torres, C. A. (2017). Modelo de Innovación Abierta: énfasis en el Potencial Humano. [Modelo de Innovación Abierta: énfasis en el Potencial Humano] *Informacion Tecnologica*, 28(1), 65-76. doi:10.4067/S0718-07642017000100007

Matilde Flores Urbáez. (2015). La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos. *Revista Venezolana De Gerencia*, 20(70), 1. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1729837483>

Menéndez Viso, A. (2013). Innovación y cultura: la medida social de la innovación. *Isegoría*, (48), 185-196. Retrieved from <https://doaj.org/article/d45c2b34c48a4613b3e83bdf3e0b569>

Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernández, G. (2015). *Construyendo una cultura de innovación. una propuesta de transformación cultural*[doi://doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005](https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005)

Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2012). Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15(2), 63-72. [doi:10.1016/j.cede.2011.07.004](https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.07.004)

Orozco, Luis Antonio, Chavarro, Diego Andrés, Ruiz, & Cristhian Fabián. *INNOVAR. revista de ciencias administrativas y sociales ISSN: 01215051 revinnova_bog@unal.edu.co universidad nacional de colombia colombia*. Universidad Nacional de Colombia Bogotá:

Sergio Manuel Madero Gómez, & Gustavo A. Barboza. (2015). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Contaduría Y Administración*, 60(4), 735-756. Retrieved from <https://doaj.org/article/94c97386927547769a9e2234f49bfbec>

Souto, J. E. (2015a). Gestión de una cultura de innovación basada en las personas. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10486/677434>

Souto, J. E. (2015b). Gestión de una cultura de innovación basada en las personas. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10486/677434>

Teresa González de la Fe, Grupo SCITECAN2. Instituto Universitario de Ciencias Políticas y Sociales. Universidad de La Laguna, Nuria Hernández Hernández, Grupo SCITECAN2. Instituto Universitario de Ciencias Políticas y Sociales. Universidad de La Laguna, & Madelon van Oostrom. (2012). Innovación, cultura y tamaño: la microempresa en una región ultraperiférica | Innovation, culture and firm size: microentreprises in an outermost región. *Arbor*, Retrieved from <http://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article/view/1451>

Ulate Soto, I. (2010). La innovación que potencia el desarrollo. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 79-86. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=3693414>

Universidad Politécnica de Catalunya Departamento d'Organització d'Empreses. Intangible capital.

Vidal Tovar, C. R., & Issa Fontalvo, S. M. (2017). Cultura de innovación y desarrollo endògeno en la gerencia de las universidades en Santa Marta, Colombia. [Cultura de innovación y desarrollo endogeno en la gerencia de las universidades en Santa Marta, Colombia] *Espacios*, 38(45) Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85030650049&partnerID=40&md5=799e6ec8e7c117689828b817a7ca3c7d>

Jonas Ridderstrale (2013). ¿De qué forma armonizar liderazgo y cultura empresarial para estimular la innovación? From http://ezproxy.uamerica.edu.co:2069/gh4/BancoConocimiento/L/liderazgo_y_cultura/liderazgo_y_cultura.asp