

**LA CULTURA DE LA INNOVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL**

JHOANA RAQUEL CORTES ROJAS

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C.
2020**

LA CULTURA DE LA INNOVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

JHOANA RAQUEL CORTES ROJAS

Trabajo de Grado, para optar por el título de Especialista en Gerencia del Talento Humano

**Orientador(a):
María Eugenia Villa Camacho
Psicóloga, PhD.**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C
2020**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del calificador

Bogotá D.C., Marzo de 2020

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrado

Dra. Ana Josefía Herrera Vargas

Secretario General

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suarez

Director Especialización en Gerencia del Talento Humano

Dra. María Margarita Romero Archbold

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 documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

En primer lugar, quiero dedicar este logro a mis padres Leydy Jhoana Rojas Romero y Alfonso Cortes Abril, por llenar mi vida de oportunidades y darme fortaleza para enfrentar los pormenores que se presentan. A mis profesores que con su amplia experiencia y conocimientos me orientaron al correcto desarrollo y culminación con éxito este trabajo para la obtención de mi título, a través de ellos a la Universidad de América.

Esta monografía está dedicada a las personas en el transcurso del desarrollo de la especialización que me apoyaron y me acompañaron en el recorrido para finalmente realizar la elaboración de ese trabajo. Esas personas ayudaron a que se fuera más viable el sobrellevar los momentos de dificultad.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mis padres por ser mi apoyo, por alentarme a seguir adelante en los momentos más difíciles; por darme la oportunidad de continuar adelantando estudios profesionales que me permiten seguir construyendo este camino de formación profesional.

Agradezco también a Andrés Miguel González por todo el apoyo brindado, por su amor y su compañía. Así mismo, quiero agradecer también a todas aquellas personas que de alguna manera me acompañaron para conseguir este logro.

Gracias a todos los profesores que al transmitirme sus conocimientos ayudaron a la culminación de esta especialización y me enriquecieron en mi vida personal y profesional.

CONTENIDO

| | pág. |
|--|------|
| INTRODUCCIÓN | 15 |
| OBJETIVOS | 16 |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 17 |
| 2. JUSTIFICACIÓN | 18 |
| 3. ANTECEDENTES | 19 |
| 4. DELIMITACIÓN | 21 |
| 5. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL | 22 |
| 5.1 CULTURA ORGANIZACIONAL, INNOVACIÓN Y SUS RELACIONES | 22 |
| 5.2 MODELO PROPUESTO DE TRANSFORMACIÓN CULTURAL | 24 |
| 5.2.2 Diagnostico de la cultura base | 24 |
| 5.2.2 Definición de la cultura meta e identificación de las brechas | 25 |
| 5.2.3 Formadores de cultura | 26 |
| 5.2.3.1 Factores clave de la cultura | 26 |
| 5.2.4 Formulación de estrategias para el cierre de dichas brechas | 27 |
| 5.2.4.1 Plan de cierre de brechas | 27 |
| 5.3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL | 28 |
| 6. DISEÑO METODOLÓGICO | 31 |
| 7. TEORÍAS DE LA CULTURA DE LA INNOVACION | 32 |
| 8. MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL QUE INCLUYEN FACTORES DE CULTURA DE INNOVACIÓN | 34 |
| 9. RELACION DE LOS MODELOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL CON LOS FACTORES DE LA CULTURA DE LA INNOVACIÓN EN LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO | 36 |
| 9.1. MODELO DE DESARROLLO DE CULTURA INNOVADORA | 37 |
| 9.1.1 Articulación de la Innovación a la estrategia corporativa | 38 |
| 9.1.2 Desarrollo de Competencias en el personal | 38 |
| 9.1.3 Retroalimentación con clientes | 39 |
| 9.1.4 Planificación y documentación de estrategias de innovación | 39 |

| | |
|--|----|
| 9.1.5 Seguimiento a las estrategias y acciones | 39 |
| 10. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS | 42 |
| 11. CONCLUSIONES | 43 |
| 12. RECOMENDACIONES | 44 |
| BIBLIOGRAFIA | 45 |

LISTA DE FIGURAS

| | pág. |
|---|------|
| Figura 1. Fases del Modelo de Transformación Cultural | 23 |
| Figura 2. Modelo de Gestión de la Innovación | 36 |
| Figura 3. Como se forman las culturas organizacionales | 39 |

GLOSARIO

COMPAÑÍA: Según el diccionario de la Lengua Española¹, se denomina compañía a una agrupación o sociedad de algunas personas, con el fin de lograr unos objetivos comerciales e industriales, pero económicos principalmente.

COMPETENCIA: De acuerdo a Alles², la competencia es aquella habilidad de la persona, las cuales origina unos comportamientos y capacidades que ayudan a lograr un óptimo desempeño en las actividades realizadas, se debe tener en cuenta que estas competencias se pueden cuantificar.

COMPETENCIA ESPECÍFICA: De acuerdo a Alles³, las competencias específicas son aquellas habilidades que son relacionadas a una actividad en específico, puede tenerse de ejemplo en una área gerencial la capacidad de liderazgo y solución de problemas.

COMPORTAMIENTO: Como lo menciona Alles⁴, un comportamiento son todas las acciones que una persona realiza, estas acciones pueden ser hechos o acciones verbales, como el comportamiento que se tiene al realizar una conferencia

CULTURA: Según el Alles⁵, la cultura es ese tipo de costumbres o supuestos que se tienen en una organización, sociedad, comunidad, región o país, relacionados a los comportamientos referentes a temas de religión, política, o a la forma de aplicar y ver los valores y normas establecidas.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: De acuerdo a Alles⁶, se entiende el desarrollo organizacional como aquel resultado y propósito que tienen las organizaciones con el fin de obtener un beneficio para la compañía.

¹ DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA .RAE. Compañía. [Sitio Web]. España.ES. Sec (Definiciones). s.f. [Consultado 15, septiembre, 2019]. Disponible en:

² ALLES, Martha. Diccionario de Competencias. [e-libro]. Buenos Aires: Granica S.A, 2009 [Consultado 11, enero ,2020]. Archivo en pdf. Disponible en: https://www.academia.edu/31490767/Martha_Alles__Diccionario_de_Competencias?auto=download h.

³ Ibíd.,p25

⁴ Ibíd.,p33

⁵ Ibíd.,p47

⁶ Ibíd.,p43

DESEMPEÑO: Como lo menciona Alles⁷, se define el desempeño como la cuantificación de los logros o inconvenientes obtenidos como resultado de las acciones realizadas por el trabajador en un periodo de tiempo determinado.

ESTRATEGIAS: Se define a la estrategia como una serie de ítems o pasos que se requieren, o se recomiendan realizar para obtener un resultado positivo de un objetivo planteado.

FORMACIÓN DIRECTIVA: De acuerdo a Alles⁸, la formación directiva está dada por el aprendizaje por parte de los directivos de las compañías, con el fin de fortalecer u optimizar las competencias específicas que requiere un cargo directivo dentro de una organización.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS: Como lo menciona Alles⁹, la gestión por competencias es un mecanismo de gestión que permite realizar un match entre los objetivos de la compañía y las habilidades de los trabajadores.

INNOVACION: Se conoce a la innovación como la acción de mejorar, optimizar y adelantar un proyecto determinado¹⁰.

LIDERAZGO: Se entiende como liderazgo la capacidad de una persona de orientar, encaminar y dirigir a un grupo de colaboradores para cumplir de manera eficiente un objetivo o una meta propuesta.

MODELO DE COMPETENCIAS: Como lo menciona el Alles¹¹, el modelo por competencias es la agrupación de procesos que relacionan a los colaboradores y que ayudan a tener una claridad en las competencias que debe tener la persona que ocupara un determinado cargo en la organización.

MODELO DE VALORES: Según Alles¹², se entiende el modelo de valores como aquella agrupación de acciones relacionadas con los colaboradores de la compañía y la gerencia de talento humano con sus valores corporativos.

⁷ALLES.Op.Cit.,p51

⁸ Ibíd.,p44

⁹ Ibíd.,p51

¹⁰ WordReference.Innovacion.[<https://www.wordreference.com/definicion/innovacion>].sec(Definiciones).2005. [consultado 15, diciembre, 2019].

¹¹ Ibíd.,p53

¹² Ibíd.,p53

ORGANIZACIÓN: De acuerdo a Alles¹³, la organización es aquel grupo de colaboradores y directivos, las cuales trabajan conjuntamente para la realización de una meta o conjunto de metas, cumpliendo unos objetivos de manera óptima.

VALORES: Como lo enuncia Alles¹⁴, se entiende a los valores como aquel marco de referencia de buen comportamiento según un grupo, sociedad, cultura u organización. Se ve reflejado en ellos la filosofía de las organizaciones.

¹³ ALLES.Op.Cit.,p22

¹⁴ Ibíd.,p57

RESUMEN

Esta monografía tiene como objetivo determinar teóricamente la relación entre la cultura de la innovación y su influencia en el desarrollo organizacional, así mismo, como se puede apoyar en esta influencia para buscar metodologías que ayuden a el origen de mecanismos para el fortalecimiento y mejoramiento continuo de las empresas, para que así ellas puedan adoptar estos mecanismos en su estructura empresarial y obtener un aumento en el desarrollo organizacional. Finalmente tener una herramienta con la cual se pueda realizar un trabajo adecuado y en conjunto con el área de Talento humano

PALABRAS CLAVES: Desarrollo organizacional, empresa, innovación, talento humano, productividad.

ABSTRAC

This monograph aims to theoretically determine the relationship between the culture of innovation and its influence on organizational development, as well as how it can be supported in this influence to look for methodologies that help the origin of the mechanisms for continuous strengthening and improvement of companies, so that they can adopt these mechanisms in their business structure and obtain an increase in organizational development. Finally, having a tool with the quality can work properly and in conjunction with the area of Human Talent

KEY WORDS: Organizational development, company, innovation, human talent, productivity.

INTRODUCCIÓN

En la información ofrecida por los diferentes libros, artículos encontrados sobre el tema de esta monografía en la cultura de la innovación organizacional en las empresas, se encontró como en algunos países del mundo se ha logrado establecer una sólida la relación presente en las organizaciones entre las razones, y los avances obtenidos en las diferentes áreas de ella con una cultura innovadora. Estos avances se evidenciaron en algunas áreas como lo son el sector industrial, automotriz, manufacturero. Se observó cómo en estas organizaciones con el establecimiento y aplicación de una cultura de la innovación se logró realizar un incremento al nivel productivo, económico; lo cual llevo a el fortalecimiento de estas organizaciones haciéndolas ser unas compañías más sostenibles y competitivas del área en el cual se desarrollan y a nivel global.

La cultura de la innovación y el desarrollo organizacional es el tema que se desarrollara para este trabajo de grado, con el fin de evidenciar como el desarrollo organizacional y el grado de avance innovador que tenga cada compañía se relacionan directamente; es permitente tener presente que un avance innovador hace referencia al avance tecnológico y también a un avance social, es decir, un avance en los colaboradores de las compañías, que me genera como resultado tener un óptimo cumplimiento de objetivos con la formación de grupos empresariales con alto compromiso en sus labores diarias, que genera una eficiencia más alta de lo usual. De igual manera, me genera un grado alto de emprendimiento. Finalmente obteniendo una organización con alto nivel estratégico que me genera unas mayores utilidades.

Este trabajo consiste en una investigación teórica para realizar el trabajo de grado de la Especialización en Gerencia del Talento Humano, donde mediante la investigación analizaremos el posicionamiento de la cultura de la innovación organizacional como parte fundamental en el desarrollo y progreso de las personas y de las empresas, realizando un enfoque en la gestión humana.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Identificar la relación existente entre la cultura de la innovación organizacional y el diseño de estrategias para el desarrollo organizacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir cultura de la innovación organizacional a partir de teorías y autores especializados
- Describir los modelos de desarrollo organizacional que incluyen factores de cultura de Innovación.
- Relacionar los modelos del Desarrollo Organizacional con los factores de la cultura de la Innovación en la Gerencia del Talento Humano.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se conoce a la cultura de la innovación como esas acciones que llevan a la realización de unos procesos de cambio y renovación, aplicados al medio en el cual se está desarrollando dentro del entorno el cual puede ser, una organización, una o sociedad entre otras áreas de aplicación. Se observa cómo se emplean por parte de cada miembro al realizar una observación principalmente de las capacidades que se posee en el grupo de trabajo, con el fin de asociarlos y aplicarlos a su cotidianidad tanto personal como grupal.

Se plantea generar un interés por parte de las organizaciones y de sus miembros de hacer parte de ese cambio cultural y adaptarlo al entorno en el que se encuentre con el fin de obtener un óptimo desarrollo organizacional. Sabemos que las culturas son interiorizadas por personas, es por ello que se requiere la participación directa de los colaboradores para generar una concientización de la importancia y ventajas de tener una cultura de la innovación en la organización a la cual pertenecen.

¿CÓMO SE VE AFECTADO EL AVANCE DE UNA EMPRESA CON LA APLICACIÓN DE UNA CULTURA DE LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS ENCAMINADAS A LOGRAR SU DESARROLLO?

2. JUSTIFICACIÓN

De la cultura empresarial que se tenga en la organización, se puede originar un interés por parte de sus colaboradores por un tema determinado, dependiendo de las habilidades de liderazgo de sus integrantes y de las estrategias que realicen para obtener el progreso esperado, la cual debe estar muy relacionada con la misión de la empresa, de tal modo, que aunque se tengan varios departamentos o subdivisiones todas estas áreas trabajen por un mismo objetivo para tener un progreso empresarial, en el cual se comprometan cada persona que trabaje en la organización, generando una cultura de la innovación en toda la compañía. Es por ello que se hace importante determinar la relación entre las áreas de trabajo y como cada una la apropiando a su labor.

En el desarrollo de esta cultura de la innovación en la literatura, se encontró que algunas compañías adoptaron esta cultura de innovación; en la cual un factor de gran importancia es como se enseña y se investiga su aplicación, con el fin de conocer la manera más adecuada para generar un interés natural por cada uno de los colaboradores, y así tener un desarrollo óptimo, el cual permita tener una tranquilidad porque se genera un óptimo panorama de competitividad. Se busca generar una curiosidad y avance que permita que esta cultura avance constantemente y se fortalezca con el tiempo para mantener un crecimiento empresarial.

A lo largo del desarrollo de este trabajo de grado se podrá realizar la identificación y relación de cultura aplicada a los procesos con un enfoque de talento humano y la forma óptima de realizar una concientización por parte de los colaboradores sobre la importancia de la cultura de la innovación para obtener un mejor desarrollo organizacional.

En el transcurso del presente trabajo de grado se realizará un estudio de diferentes autores que evaluaron el impacto de la cultura en la innovación en diferentes sectores productivos como el industrial y automotriz, permita identificar la relación entre la aplicación de esta cultura se generó como resultado un positivo avance, que se resume en un incremento de ganancias y productividad en la organización. Es importante ratificar que este desarrollo depende únicamente de los colaboradores y de las relaciones diarias que se puedan realizar entre ellos y otras compañías, ya que estas conexiones son las que finalmente se traducen en una cultura organizacional.

3. ANTECEDENTES

En la investigación bibliográfica del tema de cultura de innovación organizacional, se identificaron algunas ideas generadas por autores destacados a lo largo de los últimos 15 años, los cuales buscan principalmente orientar adecuadamente la forma de implementar esta cultura de la innovación organizacional en las empresas y como se relaciona el crecimiento empresarial, estas opiniones y planteamientos se mencionarán de manera breve a continuación:

- Mencionaba Anne¹⁵, como se encontró con la investigación y aplicación de un estudio en empresas del sector petrolero y bancario, una evidente relación de desarrollo cuando se implementó un modelo de cultura innovadora organizacional. de los sistemas de información y la cultura de innovación en las empresas.
- Como lo menciona Noronha¹⁶, se evidencia como al aplicar el modelo de innovación organizacional este depende de sus etapas, ya que inicialmente se tiene que se adopta modificando la estrategia de la empresa para que de esta manera se puedan obtener resultados más directo y a su vez se considera como el área más crítica en la cual o se presentan resultados positivos o negativos directamente. Otra etapa importante es impartir la responsabilidad de asimilar esta cultura y responsabilidad innovadora de manera muy general, es decir que acobije a cada uno de los miembros de la organización.
- De acuerdo a Anne¹⁷, se ha evidenciado como el desarrollo organizacional se encuentra altamente ligado al uso de las tecnologías en especial las tecnologías de la información.
- Así mismo, como lo observó Anne¹⁸, se tiene una alta analogía entre la gestión

¹⁵ ANNE, Linke. Internal communication and innovation culture: developing a change framework.en: [Emerald]. Vol. 15 No. 4, pp. 332-348. [Consultado 9, Septiembre, 2019].archivo en pdf. Disponible en. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13632541111183361/full/html>

¹⁶ NORONHA, Christabelle. Tata Leadership with Trust». Contribución de Preeti Sharma, Gemba 2010.. [Consultado 5, Enero, 2020].archivo en pdf. Disponible en. <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/cultura-innovadora-valores-principios-y-practicas-de-primeros-ejecutivos-en-empresas-altamente-innovadoras/>

¹⁷ ANNE, Linke. Social media governance: regulatory frameworks for successful online communications : [Emerald logo]. Vol. 17 No. 3, pp. 26. [Consultado 9, Enero, 2020].archivo en pdf. Disponible en. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JCOM-09-2011-0050/full/html#loginreload>

¹⁸ ANNE, Linke. Social media governance: regulatory frameworks for successful online communications : [Emerald logo]. Vol. 17 No. 3, pp. 26. [Consultado 9, Enero, 2020].archivo en pdf.

de la innovación y la tecnología, de modo opuesto encontramos el desarrollo organizacional y el conocimiento.

- Según Sagedh¹⁹ se evidencio como la innovación tiene una afectación cuando se adopta correctamente una cultura organizacional, se encuentra la afectación de los ítems básicos que tenían las compañías automotrices estudiadas que implementaron esa cultura de innovación.
- Como lo mencionaba Sagedh²⁰ es necesario tener una innovación para tener unas ganancias monetarias positivas y de esta manera tener una ventaja competitiva, en comparación con otras empresas de los sectores.
- De acuerdo con Sagedh²¹ existe una manera correcta de instaurar una cultura de la innovación de las empresas, las cuales ayudan a tener una estructura acertada que con lleve a una optimo resultado, esta estructura comprende 7 etapas entre las cuales se encuentra principalmente aprendizaje organizacional y componente organizativo.
- Según Anne²² se encuentra una relación negativa causada por los paradigmas de la cultura social y el compromiso de la empresa por la innovación. Por ello se requiere romper esos enigmas y paradigmas relacionados con los temas de culturas e innovación, para así transformar esos factores negativos a actores positivos.

Disponible en. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JCOM-09-2011-0050/full/html#loginreload>

¹⁹ SADEGH, Sharifirad, M. and Ataei, V. (2012), "Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33 No. 5, pp. 494-517. <https://doi.org/10.1108/01437731211241274>

²⁰ *Ibíd.*,p5

²¹ SADEGH, Sharifirad, M. and Ataei, V. " The impact of organizational culture on creativity and innovation ", *Leadership & Organization Development Journal*[Emerald logo], Vol. 14, No. 1, pp. 57. [Consultado 9, Setiembre,2019]. Archivo en pdf. Disponible en <http://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-077929bd-e495-42de-939f-7530860d6b0e;jsessionid=D497F25222C3513D583501C17D975DD6>.

²² ANNE, Linke. Social media governance: Regulatory frameworks as drivers of success in online communications: [Emerald logo]. Vol. 2 No. 2, pp. 18. [Consultado 5, diciembre, 2019].archivo en pdf. Disponible en. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13632541111183361/full/html>.

4. DELIMITACIÓN

Para el desarrollo de este documento de trabajo de grado, se realizó una revisión de los documentos más representativos del tema de la cultura de la innovación en las empresas y sus teorías, en un periodo de tiempo de 15 años atrás principalmente, esto con el fin de no de caer en términos que ya puedan estar obsoletos en la materia o que con el desarrollo los temas a lo largo del tiempo tengan connotaciones diferentes hoy en día.

Se tomaron los autores más relevantes en el área del talento humano quienes han investigado sobre desarrollo organizacional con el fin de crear una relación coherente que permita desarrollar una buena cultura de innovación para el desarrollo organizacional.

5. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

5.1 CULTURA ORGANIZACIONAL, INNOVACIÓN Y SUS RELACIONES

Como lo menciona Schein²³ existe un modelo correspondiente a la cultura organizacional basado en ideas teóricas en las cuales se busca determinar su asertividad, tomando como referencia los datos obtenidos a medida en la cual se van presentando las dificultades relacionadas a la aceptación, adaptación tanto externa como interna, para la determinación de la validez de sus teorías. La finalidad es determinar la manera adecuada de implementar la cultura para ser la inmersión y determinar de manera práctica cuáles son sus factores claves e importantes.

Según lo menciona Hofstede²⁴, existe una manera asertiva de interactuar con el entorno en las situaciones de cambio en la cultura, de esta manera no se basaría solo en teorías y pensamientos, involucraría también los factores dados durante la práctica, de esta manera se logra observar los ítems claves en las diferencias culturales.

En la literatura se encontró que en los años se ha determinado que se tienen algunos modelos en los cuales se pretende encontrar un diagnóstico que nos permita medir y cuantificar los problemas y oportunidades de la presente cultura. El principal modelo estudiado se conoce como un modelo de valores en competencia (MCV) el cual fue descrito mediante investigaciones realizadas en el área.

En el modelo conocido como MCV, se realiza una división de los principales tipos de cultura, entre las cuales se encuentran: Los de clan, burocrática, por cargo e importancia y la del conocimiento y razón. Se debe tener en cuenta estas se enmarcan en dos dimensiones diferentes, en primer lugar se encuentra la relación de la elasticidad y la permanencia, dimensión de la cual se observa la catalogación de si se encuentra un orden jerárquico entre estas y de ser así, cual es la que ocupa el rol de líder.

En otra instancia encontramos la relación existente entre la visión externa con la interna.

²³ SHEIN, Edgar. Cultura Organizacional y liderazgo. [Scribd]. 3.ed. Plaza y Janés, p.53. FSN.xr.[consultado 04,12,2019].archivo en pdf. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/93346458/LIBRO-Cultura-Organizacional-Schein>.

²⁴ HOFSTEDE, Geert Hofstede. Cultura organizacional. En: scielo [Scielo]. Rio de Janeiro.15, septiembre, 2011.vol.1.2011.p.xx.issn03.[Consultado 05, diciembre 2019].archivo en pdf. disponible en: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122011000500003&script=sci_arttext.

A continuación, se encuentra una breve explicación de cada tipo de cultura estudiada por García²⁵:

- Cultura de clan, esta cultura está enfocada en tener un desarrollo interno que sea flexible, en la cual el objetivo principal está dado por trabajar en pro de un trabajo en conjunto, realizando un óptimo aprovechamiento de las capacidades del personal y así mismo haciendo partícipes a todos sus colaboradores.
- Cultura dasocrática, esta cultura está enfocada en realiza una orientación de manera externa con la flexibilidad, en la cual principalmente se le dé un valor importante a la creatividad y liderazgo de sus colaboradores.
- Cultura de conocimiento y razón, esta cultura conocida por llamarse cultura de mercado, está encaminada a la relación entre una estabilidad con la orientación externa, con el fin de relacionarse con los objetivos y la competitividad en el mercado.
- Cultura de cargo o importancia, en este tipo de cultura, se desarrollan los procesos con base en los valores más importantes que ayudan al incremento en la eficiencia y el cumplimiento de las normas.

Es importante identificar la importancia que tiene la cultura organizacional en un entorno laboral, es por ello que se buscó y se encontró dentro de la literatura las teorías del tema, entre las cuales encontramos como una negativa relación por malos hábitos de comportamiento organizacional, comportamiento que interfiere en el correcto avance organizacional, así mismo en la formulación de nuevas ideas. Es por esto que se hace de alta importancia generar unas ideas que permitan un avance en los factores negativos para dar un paso y generar un avance que me permita tener un desarrollo entre los trabajadores en las organizaciones para tener como resultado una adecuada aplicación de la cultura de la innovación, así se logra tener una ventaja competitiva.

De igual manera se encontró una solución para este inconveniente, el cual está determinado por aplicar un proceso de optimización que me lleve a que las personas lo acepten de una manera más fácil y así sea más eficiente la aplicación y apropiación de la cultura, lo anterior solo se logra realizar al generar una conciencia organizacional, la cual hace que cada uno de los colaboradores comprenda y aplique la innovación observando su importancia y afectación.

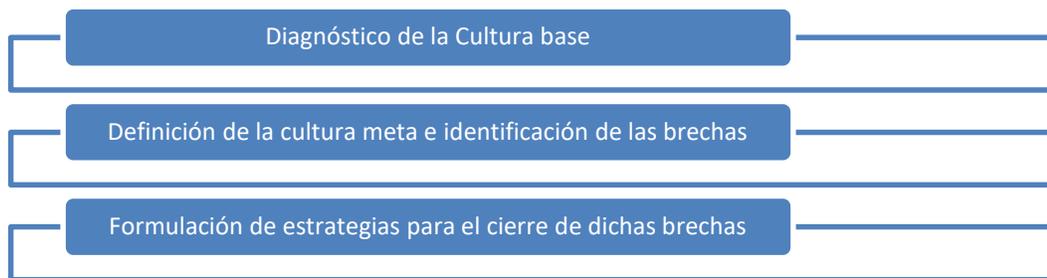
²⁵ GARCIA, Lourdes. Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia. Universidad de Celaya. Diciembre de 2012.vol.1.nro.2.2010. p.6.issn6.[Consultado 4 de diciembre de 2019]. Archivo en pdf. Disponible: https://www.researchgate.net/publication/282353614_Diagnostico_de_la_cultura_organizacional_e_n_universidades_tecnologicas_bajo_el_Modelo_de_Valores_en_Competencia.

Es correcto afirmar la existencia de una estrecha brecha entre la innovación y la cultura organizacional, mediante las evidencias del hecho que la innovación está más encaminada a ser una cultura, por tal motivo se hace necesario hacer uso de este recurso para la determinación asertiva de llevar una correcta aplicación.

5.2 MODELO PROPUESTO DE TRANSFORMACIÓN CULTURAL

Se encontró en la literatura que un modelo adecuado para realizar una correcta transformación cultural, la cual debe estar involucrando principalmente tres fases las cuales se presentan en la figura 1 presenta a continuación:

Figura 1. Fases del Modelo de Transformación Cultural



Fuente. Autor con base en la referenciación bibliográfica de autores

5.2.1 Diagnóstico de la cultura base. En el análisis de la situación actual de la cultura, se tendrá que tener una entrevista con la persona encargada del área a evaluar que puede ser el dueño de la empresa, el director, Gerente de Recursos Humanos.

Los aspectos que mencionaba García²⁶ para el desarrollo de un diagnostico optimo del estado de la cultura se presentaran a continuación, en el cual se incluyen una serie de preguntas que serán la base para realizar un diagnóstico de los aspectos positivos y negativos. Los temas sobre los cuales se pregunta son:

- Colaboradores, en este ítem se pueden formular preguntas como: ¿Los cargos se distribuyen teniendo en cuenta el sexo de la persona? ¿se tiene en cuenta la antigüedad del colaborador? ¿se tiene una base específica para determinar los valores del salario?

²⁶ GARCIA, Víctor. Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. *Perspectivas*, 2017. [Consultado 05, febrero de 2020], ISSN 1994-3733.pp.3. Disponible en: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332017000100004&lng=es&nrm=iso.

- Organización y estructura empresarial, en este ítem se pueden formular preguntas como: ¿existe una relación clara y de correspondencia entre la estructura y los factores críticos de éxito dentro de la organización? ¿es la división de áreas adecuada para un buen desarrollo organizacional?
- Clientes, es este ítem se pueden formular preguntas como: ¿Cuáles son las características principales de los clientes a los cuales se les ofrece el servicio o producto?, ¿Qué tipo de mercado se puede encontrar?, ¿Se puede generar un incremento en el área de mercado?
- Producto y/o servicio, en ítem se pueden formular preguntas como: ¿Cuál es el objetivo del producto y/o servicio?, ¿Se pueden realizar algunos cambios para mejorar?, ¿existe una posible alternativa para mejorar la productividad?
- Tecnología, en este ítem se pueden formular preguntas como: ¿La empresa es competitiva a nivel tecnológico?, ¿Es la tecnología competitiva en el mercado con referencia a las demás organizaciones?
- Filosofía y valores, en este ítem se pueden formular preguntas como: ¿Existe una adecuada relación entre los valores y la filosofía dentro de la organización?, ¿El comportamiento de los colaboradores corresponde y esta encaminada a los valores corporativos?
- Procedimientos y procesos, en este ítem se pueden formular preguntas como: ¿Es claro la forma en la cual se deben realizar los procedimientos?, ¿Se cuenta con una comunicación clara y asertiva?
- Normas y políticas, en este ítem se pueden formular preguntas como: ¿Existe una relación entre las políticas y normativa interna con las externas?, ¿Estas normas están publicadas en lugares visibles dentro de la organización?, ¿Se cuenta con un mecanismo claro que permita que todos los colaboradores conozcan estas normativas?

De igual manera se debe tener en cuenta toda la información recolectada, la que esté enmarcada en las preguntas anteriores, pues a medida que se vaya generando la conversación se pueden ir hablando de temas relacionados y muy importantes para poder realizar correctamente el diagnóstico de la cultura.

5.2.2 Definición de la cultura meta e identificación de las brechas. En la identificación de las brechas existentes en el tema de cultura se encuentran unos ítems claves los cuales se presentarán a continuación:

5.2.3 Formadores de cultura. En este ítem se requirió tener como base el modelo de diseño organizacional propuesto por Kates y Galbraith²⁷.

Este modelo se encuentra dentro de un marco que pretende incrementar las acciones encaminadas a tener una preocupación sobre la participación de los colaboradores para crear e interiorizar el conocimiento, con el fin de generar algunas inquietudes personales sobre las diferencias entre la participación efectiva y la no efectiva. Se encuentra que se tiene un modelo bajo un entorno competitivo el cual permite que se genere una productividad mayor y mejor gestión y/o organización, al ser comparada con una estructura en la cual no se le dé una alta importancia a la competitividad. La manera más eficiente de conocer esta cultura, es observar como los colaboradores realizan día a día sus labores, ya que es en este punto en el cual se logra conocer efectivamente cual es la cultura que practican y así analizar si está encaminada a cumplir la que se plantea en la organización.

5.2.3.1 Factores clave de la cultura. Es importante tener en cuenta que, al desarrollar una cultura diferente a la utilizada, es necesario que esta nueva sea interiorizada por cada uno de los colaboradores de manera voluntaria pues es de esta manera que se lograra obtener un mejor resultado, en comparación al ser impuesta. Para lograr asertividad se debe recordar que es necesario hacer uso de unos ítems clave los cuales son:

- Nuevas capacidades basadas en los retos estratégicos organizacionales.
- Requerimientos de gestión.
- Comportamientos que se quieren mantener o potenciar.

Como lo menciona Barney, Prahalad Hamel²⁸, se entiende como capacidad organización a los diferente ítems que son específicos y cambiantes dentro de la organización que la hacen ser única, es su marca distintiva dentro del mercado, es por ello que se hace difícil hacer una copia, pero si es posible ir avanzando y mejorándolos dentro de la organización. Por tal razón, resulta ser imposible que sean copiados efectivamente por otras organizaciones. De acuerdo a Naranjo²⁹, se están generando nuevas ideas de gestión por ser el camino principal para cumplir con los retos estratégicos que nos genere el mercado, estos se planean

²⁷ KATES, Amy. *Desing your organization*.1.ed. Traducido de; Jhoana Cortes.Bogota,2020,p.83.FSBN.93.[Consultado 15 enero 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://124.158.108.137/ebooks/0787994944.Wiley.Designing.Your.Organization.Using.the.Star.Model.to.Solve.5.Critical.Design.Challenges.1St.Ed.2007.208080.pdf>.

²⁸ BARNEY, Jb. *Firms resources and sustained competitive advantage*. [Google Academic].vol.1.nro.1.1991.p.99.issn.125.[consultado 16 enero de 2010]. Archivo en pdf. disponible en: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108>

²⁹ NARANJO.Op.Cit., p9.

directamente según las necesidades actuales del momento de la ejecución y se convertirían en la estrategia para tener una alta competitividad.

Como lo mencionaba Naranjo³⁰, dentro de la organización se evidencian unos comportamientos negativos, que son los comportamientos que ninguna organización desea que se presente en sus colaboradores, pero así mismo se encuentran los comportamientos que son positivos que son aquellos que los líderes de las compañías quieren que posean de manera constante todos sus colaboradores, entre esos comportamientos los que más se destacan son:

- Observación
- Cuestionamiento
- Experimentación
- Trabajo de equipo
- Relacionar

5.2.4 Formulación de estrategias para el cierre de dichas brechas. En la formulación de estrategias para el cierre de las brechas, en la literatura se encuentra que los autores hacen mención a unos ítems claves los cuales se presentaran a continuación:

5.2.4.1 Plan de cierre de brechas. Como lo menciona Naranjo³¹, el plan de cierre de brechas o propuesta de transformación cultural, está realizada directamente por cada colaborador que tiene relación con los formadores de la cultura organizacional, para así realizar una generación de específicas estrategias que tengan un camino eficiente y relación con:

- Estructura organizacional
- Sistemas de evaluación
- Actitud de liderazgo
- Comportamiento de las personas
- Direccionamiento estratégico.

De acuerdo con lo mencionado por Flores³², en la actualidad las compañías están encaminadas a lograr una cultura organizacional efectiva pero a la par a la investigación de ideas que generen una alta innovación dentro de la organización.

³⁰ NARANJO.Op.Cit.,p12

³¹Ibíd, p9.

³² FLORES, Matilde. La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos. Revista Venezolana de gerencia. [Repositorio digital universidad del Zulia]. 2015;20(70):355-371.[fecha de Consulta 6 de Febrero de 2020]. ISSN: 1315-9984. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290/29040281010>.

Un aspecto de especial interés es la relación de la cultura organizacional con la innovación. Hoy en día se piensa que empalmado estos dos factores se puede construir una óptima conducta por parte de cada colaborador, influenciada directamente desde la cultura, con el fin de demostrar la eficacia entre la innovación y la cultura organizacional.

5.3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Se conoce como el desarrollo organizacional está basado en un mecanismo para la obtención de crecimiento organizacional dentro de las compañías, para generar un aumento de la productividad y ganancias, realizando una serie de procesos propios de la empresa de una manera más eficiente, para posicionarla como organizaciones con alta competitividad.

De acuerdo a GUIZAR³³, en el desarrollo organizacional se encuentra un estudio que lo convierte en una área de interés para muchas personas, pues encuentran allí un área cautivadora ya que se puede realizar una investigación que conlleve a llevar un óptimo a un desarrollo organizacional, así se estudian las afectaciones que tiene el para un buen desarrollo.

De acuerdo con Sánchez³⁴, el desarrollo organizacional está conformado por dos ítems principales: Desarrollo y Organización, los cuales desde una vista administrativa se podrían describir como:

Como lo mencionaba Sánchez³⁵, se entiende el desarrollo como un avance, un perfeccionamiento de las actividades que se realizan día a día en sus actividades, en un ámbito administrativo es una elaboración de estrategias que generen unas pautas para realizar un cambio paulatinamente organizado. En la formulación de una estrategia de cambio se debe hacer de una manera tranquila ya que así se puede obtener una metodología de una manera más adecuada que asegurara en alto porcentaje de asertividad al realizar los cambios.

Según Sánchez³⁶, se conoce a una organización, como un conjunto de acciones y grupo de personas las cuales están encaminadas a llevar una tarea administrativa

³³ GUIZAR, Rafael. Desarrollo Organizacional: .4. ed. México: McGraw-Hill INTERAMERICANA EDITORES, 2013.p.08.FSBN.380. [Consultado 08, febrero de 2020].archivo en pdf. Disponible en: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a8a68a7be0b68ac529abc11ad7d2e85f.pdf>.

³⁴SÁNCHEZ, Gerardo. El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales: Anales de Documentación. España. 2009, (12), 235-254[fecha de Consulta 8 de Febrero de 2020]. ISSN: 1575-2437. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63511932013>.

³⁵ SANCHEZ.Op.Cit., p8.

³⁶ Ibíd, p8.

relacionada a su razón de ser, estas tareas deben ser realizadas de manera organizada y con una gran disposición para realizar unas actividades para obtener un máximo compromiso, que obtiene un alto grado de cumplimiento con las labores. y humanos, en la realización de los fines, metas y objetivos que la propia empresa

Con lo mencionado anteriormente es que Sánchez³⁷ realizó la argumentación de la relación existente entre el desarrollo y la organización, esta relación genera un camino teórico para la generación de un cambio en la cultura organizacional. Se debe tener presente que se encuentra una gran variedad significados para el concepto de desarrollo organizacional, que de allí es importante tener los factores más significativos de cada uno de ellos y construir un concepto más generalizado que nos dé un enfoque asertivo.

En la revisión bibliográfica se encontró que existe un precursor en el desarrollo del temario de desarrollo organizacional en los años setenta, época en la cual se detonaba el desarrollo organizacional como las acciones de participación de todos los trabajadores, orientada por sus administradores, encaminadas a incrementar las ganancias y optimización de las actividades en la empresa.

El desarrollo organizacional como parte de una estrategia, tiene unas particularidades que deben ser estudiadas las cuales son el clima y cultura organizacional, las cuales se describirán brevemente a continuación:

- Como lo mencionaba Sánchez ³⁸, se entiende clima organizacional como aquel actuar y comportamiento en el cual se evidencia que se tiene una afectación dada por cada persona que interviene en la organización, es decir, cada colaborador, se encuentra una relación con la opinión de los colaboradores de su trabajo, es decir, si se encuentra a gusto o no en él. Esto determina ítems muy importantes en el tema, porque está relacionado directamente con las actitudes de los colaboradores al realizar las funciones encargadas en la organización.
- De acuerdo con Sánchez³⁹, se entiende la cultura organizacional como el conjunto de acciones, comportamientos, que se relacionan con los de los integrantes de una organización, generando así un comportamiento en común. Este tiene unos elementos específicos con los cuales se genera una estandarización de la cultura la cual está alineada por el conjunto de normas y comportamientos repetitivos.

³⁷ SANCHEZ.Op.Cit., p9

³⁸ *ibíd*,p12.

³⁹ *Ibíd*,p13.

Como lo mencionaba Sánchez⁴⁰, se encuentra una manera alterna para lograr la disminución de las afectaciones que se pueden presentar y de esta manera lograr incrementar las áreas positivas. De esta manera se plantea un modelo en el cual se tienen los ítems descritos a continuación:

- Diagnóstico: En este ítem se pretende encontrar la razón principal de los inconvenientes presentados en temas de eficiencia dentro de la compañía y poder realizar de esta manera la investigación más profunda de las causas de los inconvenientes presentados.
- Planificación de la acción: En este ítem se encuentra como objetivo proyectar un diseño el cual describan los planes paso a paso para obtener asertivamente el objetivo, realizando una descripción estratégica.
- Intervención: En esta área se encuentra la ejecución del plan que se realizó en el ítem anterior, esta intervención se realiza la aplicación paso a paso del diseño realizado, es muy importante realizar de una manera muy específica los pasos para obtener un buen resultado, por ello es pertinente realizar un monitoreo periódico.
- Evaluación: En este apartado se tiene la calificación en la cual se evalúa la dedicación y participación obtenida para realizar cada objetivo para la influencia correcta en la organización.

⁴⁰ SANCHEZ.Op.Cit., p14.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

En este trabajo de grado se realiza una investigación fundamentada en documentos escritos, en la cual se realizó un proceso de recolección de información de las diferentes teorías o ideas desarrolladas por diferentes autores sobre el tema de cultura de la innovación y su influencia en el desarrollo organizacional, mediante la revisión de revistas, libros y artículos, con el fin de recolectar la mayor cantidad información, para después seleccionar la más adecuada y construir unas ideas principales del tema.

Para lograr tener el mayor provecho de la información recolectada, se procedió a leer paulatinamente y detenidamente cada texto encontrado, para así ir seleccionando la información que sería útil en el desarrollo del trabajo de grado sobre la cultura de la innovación y su relación con el desarrollo organizacional, se seleccionó según la importancia y análisis de los datos encontrados y de los planteamientos realizados por los autores, así mismo el sector de la empresa de la en la cual se realizaron algunos estudios del tema.

Finalmente, la conclusión a la que se ha llegado es que todos los autores revisados tienen relación ya que varios de ellos se basan y apoyan las ideas de Schein, el cual es el autor más celebre del tema de cultura de la innovación y desarrollo organizacional.

7. TEORÍAS DE LA CULTURA DE LA INNOVACION

Como lo menciona Naranjo⁴¹ se encuentra un clima competitivo en el cual las compañías se desenvuelven día a día, con el paso del tiempo se hace más exigente y se crea la necesidad de adaptarse a ese entorno y ser una compañía competitiva, se hace uso de mecanismos como lo es la cultura de la innovación para conseguir un aumento de las capacidades, es así que la innovación hace parte del desarrollo asertivo de las capacidades organizacionales, personales, sociales, de relación y trabajo en equipo, de otro modo se tiene que la cultura de innovación está encaminada directamente a una ventaja competitiva global en el mercado.

Se debe tener en cuenta que existen una teorías las cuales son desarrolladas a partir de diseños relacionados con en investigaciones personales en los cuales se tenían presente si eran variables internas o externas de la cultura, se encontró que los autores de los estudios destacaban el hecho de la relación existente entre los trabajos empíricos con la cultura organizacional, se determinó una relación un poco ambigua pues esta puede depender de factores externos también, conocido como la opinión de los clientes.

La cultura de innovación organizacional, se puede orientar como argumentaba Patricio⁴² se encuentra que las organizaciones y las empresas requieren crear unas condiciones para la generación de un clima de trabajo en el cual se vean favorecidos, la creación de productos nuevos o mejorados y en otra instancia la adaptación de las empresas a estos cambios.

Como lo mencionaba Schein⁴³, la cultura de innovación se divide principalmente en tres áreas las cuales son:

- Dimensión cognitiva, la cual está basada principalmente por las técnicas que usa un determinado grupo.
- Dimensión de rasgos culturales, la cual tiene relación estrecha con las técnicas utilizadas.

⁴¹NARANJO.Op.Cit.,p93

⁴² MORCILLO, Patricio. Siempre nos quedará la innovación. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 21.ISBN,215–218. [Consultado 15, enero de 2020], archivo en pdf, disponible:10.1016/j.redee.2012.05.002.

⁴³ SCHEIN.Op.Cit., p32.

- Dimensión relacional, es muy importante que en la cultura de la innovación se generen buenas relaciones entre los colaboradores, pues se tiene un óptimo desarrollo organizacional.

Según Schein⁴⁴, se encuentra una alta e importante relación entre el hecho de que los colaboradores de la organización tengan la idea por su propia voluntad de querer incluir en el desarrollo de las actividades diarias de su quehacer dentro de la organización, la cultura de la innovación para generar una competitividad alta en el mercado del cual la organización haga parte. Es claro que la cultura de innovación tiene como base el hecho de que se puede observar, es decir, esta se puede cuantificar su avance y las afectaciones que tiene, pasa de este modo, poder ser modificada en el quehacer diario, haciendo parte de las acciones que se vuelvan permanentes en la organización, teniendo un constante cambio. Por tal razón es que se hace de gran importancia tener en cuenta esta cultura de la innovación para realizar una reestructuración de la estrategia organizacional con el fin de incluirlas en la razón de ser de la organización (visión). Es viable argumentar que resulta más asertivo realizar la implementación de la cultura de la innovación desde la estrategia corporativa, ya que desde este punto se puede asegurar que se realice una mejor aceptación e implementación por parte de cada una de los colaboradores y áreas de la empresa, sin dejar de lado la importancia del compromiso personal de cada colaborador, es allí de donde viene la voluntad, esta es la encargada de crear un mejor desarrollo y así de paso a paso se está creando un incremento en la participación de la innovación en el clima organizacional. Se cree que de tal manera los procesos son un camino para la observación del ser de la persona, es por ello que se puede evidenciar fácilmente si una persona aplica esta cultura, de ser positiva la respuesta se puede conocer que los integrantes tienen un alto compromiso con la organización y finalmente ver esto reflejado en el éxito de la compañía.

Como lo menciono Flores⁴⁵, no es viable el afirmar que se puede encontrar un modelo que se pueda aplicar de manera global a todas las organizaciones, ya que no es desconocido el hecho de que existe un diferenciador estratégico en cada organización, que genera una gran diferencia entre las empresas, siendo estos diferenciadores los causantes del no poder generalizar el modelo. Se debe tener presente el hecho de que hay unos ítems implicados, entre los cuales se pueden encontrar con mayor representatividad entre los cuales encontramos, el talento humano y sus características, el área al cual pertenece la empresa y los recursos de la empresa, entre otras. Pero si es viable argumental que es global el hecho de los resultados, es decir, se sabe que si una organización adquiere una cultura de la innovación en su estrategia y la aplica correctamente obtiene un desarrollo organizacional positivo.

⁴⁴ SCHEIN.Op.Cit., p51

⁴⁵ FLORES.Op.Cit., p69

8. MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL QUE INCLUYEN FACTORES DE CULTURA DE INNOVACIÓN

Mediante la revisión literaria se encontró la razón para dar origen al desarrollo organizacional, la cual se encontró determinada por la evolución en la cual se vio inmersa el mundo en unas épocas específicas, así mismo influyo el hecho de que se ha venido dando paso a un gran avance tecnológico, estos dos factores afectaron directamente a las organizaciones, pues les exigía estar en contaste cambio para seguir manteniéndose en el mercado, es por ello que con esos cambios se vieron obligadas a incorporar las tendencias que traía el mercado al cual correspondieran, para de este modo obtener una óptima adaptación al mercado y consolidarse como una organización competitiva. Las gerencias observaron que debían realizar una estrategia más específica que se encargara de la adaptación de la organización a estos cambios, dando origen así al concepto de desarrollo organizacional, estrategia que pretende realizar una estructura base que permita a las organizaciones tener constantemente una preparación en ámbitos internos.

En la inmersión del desarrollo organización en las organizaciones, se observó que era necesario incluir un factor más para completarlo de una manera adecuada, siendo allí de donde nace la necesidad de tener un modelo de desarrollo organizacional, modelo que debe dar respuesta principalmente a un plan estratégico diseñado en la compañía, es así como Rodríguez⁴⁶, mencionaba que la cultura organizacional comprende una serie de valores y pensamientos muy vinculados a la cultura de la organización que afectan no solo la productividad sino también la manera de actuar de los colaboradores.

Como lo menciona Ayala⁴⁷, se debe ver a la cultura organizacional como ese camino para originar una relación entre los colaboradores entre si y entre ellos y el exterior. Sin dejar a un lado el hecho de que esa cultura debe corresponder a estrategias para generar satisfacción en metas personales y grupales, para tener satisfacción personal y lograr cumplir con los objetivos de la organización de la cual se hace parte.

Se percibe que es la cultura organizacional la encargada de entrelazar los acciones corporativas con los integrantes de ella, con la intención de dar paso a una organización con una mejor estructura y diferenciales estratégicos que le permitan tener una mayor competitividad en el mercado y se realicen de manera constante. Es claro que la relación del entorno y el ambiente interno desarrollan un papel

⁴⁶ IZAGUIRRE, Julen. Organizaciones en el marco de una cultura social innovadora: propuesta de factores explicativos. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 17, N° 1, Abril 2011, pp. 017, ISBN: 1135-2523. [Consultado 8 de enero de 2020] Disponible en pdf: <https://core.ac.uk/download/pdf/82653901.pdf>

⁴⁷ Ayala 2014

fundamental para general una óptima cultura de innovación, para lo cual se requiere identificar de manera constante los factores críticos en el área externa y como desde la organización se pueden contrarrestar generando un resultado positivo. Es de esta manera que mencionaba Farley⁴⁸, que la innovación requiere ser desarrollada desde un análisis óptimo del mercado al cual pertenece la organización y como se puede subsistir en esos cambios del entorno.

De igual manera es necesario tener presente el hecho de que el empalme de la innovación y la estrategia deben estar dada desde una solución generada por el personal de la organización haciendo uso de los patrimonios intelectuales y monetarios dados por la organización, que conlleva a una relación directa entre el personal conocido como el talento humano y el capital monetario para avanzar tecnológicamente, organizacionalmente y personalmente. De tal manera que se lleve a un óptimo desarrollo organización a partir de la implementación de la cultura de la innovación.

Como menciona Schein⁴⁹, el objetivo de tener una cultura de la innovación en las organizaciones, es la preparación para estar en condiciones óptimas de adecuarse a los cambios que se puedan presentar en el entorno del mercado, ya que previamente se han estudiado los posibles escenarios a los cuales se pueden ver enfrentados, desarrollando estrategias que les permite llegar a ese momento de una manera muy sólida, que conlleva a mantenerse en los primeros lugares por ser una empresa competitiva. Es importante relacionar esta gestión con una metodología que este encaminada a realizar de una manera adecuada y sencilla la innovación. Así mismo Schein⁵⁰ menciona que es necesario contar con colaboradores que sean líderes, los cuales trabajen desde un ámbito estratégico para que tengan la capacidad de liderar de manera adecuada la implementación de esos modelos de gestión, es por ello que estas personas deben tener otras habilidades aparte del liderazgo, entre las cuales se encuentran los conocimientos prácticos y teóricos sobre el tema, el saber ser de las personas, es decir que tengan la vocación para impartir estos cambios en la organización.

Finalmente se relacionó a los diferentes autores consultados llegando a un mismo consenso en el cual se reiteraba que es necesario tener un adecuado clima organizacional para que este ayude y genere de una manera más sencilla, esos momentos de innovación, también se debe contar con habilidades por parte de los colaboradores que aseguren que podrán aprovechar al máximo las condiciones físicas gestionadas por el director de la compañía.

⁴⁸ FARLEY, John. Organizational Culture: Innovativeness. International Research Odyssey. p,4. [Consultado 19 de enero de 2020] Disponible en pdf: <https://www.researchgate.net/publication>.

⁴⁹ SCHEIN.Op.Cit., p24

⁵⁰ Ibíd.,p52.

9. RELACION DE LOS MODELOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL CON LOS FACTORES DE LA CULTURA DE LA INNOVACIÓN EN LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO.

De acuerdo con Arbonies⁵¹, se tienen planteadas unas ideas para realizar la implantación de esa cultura en la innovación de manera adecuada, en la cual se pretende realizar una serie de compensaciones a aquellos colaboradores que participen de manera activa en los procesos de innovación que den respuesta a las ideas que se tengan para generar nuevas oportunidades de crecimiento organizacional. Paulatinamente presentaba la opción de hacer un ajuste y fortalecimiento en la disposición que tienen las personas cuando se les habla de realizar cambios, ya que es posible que encuentren muchas personas con una mentalidad que según sus paradigmas no les permite avanzar. Se busca generar un pensamiento positivo, es decir que siempre que se presente un problema o adversidad, se le pueda dar respuesta de una manera positiva, para que lo anterior se pueda realizar se pretende crear un sistema de compensación que pueden ir desde el reconocimiento en público hasta beneficios económicos.

Como lo menciona Schein⁵² existen unos factores críticos de éxitos, de los cuales dependerá que las empresas generen un desarrollo constante de la mano de una cultura de la innovación, en el cual se ratifica la importancia del liderazgo dentro del desarrollo de las actividades, y de estos comportamientos generar un sistema mejorado que permita tener como objetivo el crecimiento personal, crecimiento monetario y crecimiento en la innovación. Lo anterior busca tener una manera eficiente de encaminar a la innovación como algo permanente en las acciones diarias y que no sea un proceso repentino y que se origine de manera obligada.

Se recomienda buscar el mecanismo que aplique a la organización en la cual se encuentra, para llevar de optima manera la cultura de la innovación a su cultura organizacional, en la cual se tenga presente el rol de la creatividad, ya que este rol es el determinante por ser considerado como el factor crítico de éxito en la implementación de una cultura de la innovación, y no se puede restringir estas ideas de creatividad o liderazgo a los directivos de las compañías, ya que en los procesos habituales los colaboradores son los que juegan un papel mas importante.

Los bosquejos planteados anteriormente demuestran principalmente como se requiere un liderazgo para tener éxito en la implementación y en poder mantener

⁵¹ ARBONIES, Angel. Hacia una cultura social innovadora 2006.[Google Académico].Díaz de santos,p.152.ISBN.978-84-9052.[Consultado 16, diciembre de 2019].archivo en pdf, disponible en: https://books.google.com.co/books?id=9fu0CwAAQBAJ&pg=PA113&lpg=PA113&dq=keley+cultura&source=bl&ots=qE_Z1oZeYW&sig=ACfU3U3oGLx4cN-mbKmBykzT_PHyDUv6DA&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjwyY6xrcLnAhUK2VkKHd52As8Q6AEwDHoECAkQAQ#v=onepage&q=keley%20cultura&f=false

⁵² SCHEIN.Op.Cit.,p29

esta cultura en el tiempo entre todos los colaboradores; una de las ideas que se tienen para dar respuesta a lo anterior, es generar un ambiente de confianza, en el cual se puedan generar ideas que conlleven al mejoramiento constante de los mecanismos implementados, sin dejar de un lado la relación que estos deben tener con los procesos de gestión y sus respectivos beneficios. Un factor muy clave es el hecho de que si se comete un error no se vea esto como algo negativo, si no que siempre se logre identificar cosas buenas, es decir sacar provecho de los errores para mejorar.

Según lo mencionaba Schein⁵³, el hecho de contar con una estructura sólida en la cultura organizacional, me permite tener una ganancia directa en la cultura de la innovación, ya que esta cultura organizacional me permitirá tener una base de cómo se genera una cultura y como se puede ir mejorando dicha cultura mediante procesos de evaluación y retroalimentación que me permitan realizar los cambios pertinentes.

9.1. MODELO DE DESARROLLO DE CULTURA INNOVADORA

En el apartado anterior se logró determinar la existencia de una relación estrecha entre el desarrollo organizacional y la cultura de la innovación, de esta manera en este capítulo se busca encontrar en la literatura bases para formular una adecuada orientación que permita una buena implementación dentro de las organizaciones esta cultura de innovación con el fin de generar un desarrollo organizacional, con unos resultados muy buenos.

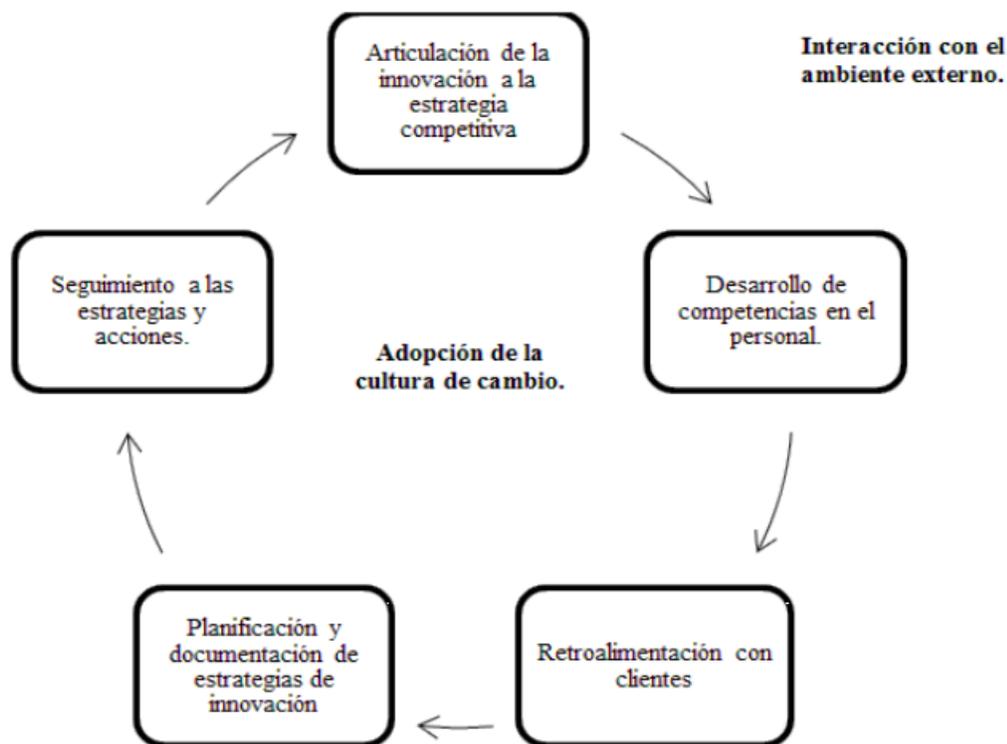
Principalmente se encontró un modelo propuesto para el desarrollo de una cultura innovadora que conlleve a un desarrollo organizacional, este modelo enuncia un desarrollo de 5 apartados principales, los cuales se complementan entre sí. Entre ellos se encuentra un ítem en el cual se identifica una fuerte relación con la responsabilidad social y empresarial encaminada a fomentar una cultura de la innovación.

Del punto anterior es posible generar algunas ideas que permitan tener una clara y correcta visión de la importancia de la estrategia organizacional la cual debe ser relacionada con una cultura social, de esta manera también se realizaran unas acciones en un entorno en el cual siempre se tendrá una tranquilidad por realizar los procedimientos dentro de un marco ético, ya que al tener una cultura social se genera directamente una responsabilidad social.

Finalmente se determinó un modelo específico para la gestión de la innovación con una relación directa entre el entorno entre e interno el cual se presentará a continuación en la figura 2:

⁵³ SCHEIN.Op.Cit.,p25.

Figura 2. Modelo de Gestión de la Innovación



Fuente: MIRO, Conrado. Innovación: Modelo de dirección para la innovación. [en línea]., EOI,2077. p.18.ISBN:978-84-88723-80-2. [Consultado 3, enero de 2020]. Archivo en pdf, disponible: <https://www.eoi.es/es/file/16514/download?token=vpDG8l-N>

A continuación, se describen los componentes que conforman el Modelo de gestión de la innovación presentado en la figura anterior:

9.1.1 Articulación de la Innovación a la estrategia corporativa. En este apartado se busca encontrar las características principales para realizar una óptima implementación del concepto que se tiene de la innovación y la manera más óptima para ejecutarla, para ello, es necesario realizar y obtener un estudio que permita tener un análisis inicialmente de cómo es la estrategia corporativa, de los factores que la interviene, la manera más adecuada para implementarla. De esta manera se hará más sencillo articularla con la innovación, se debe tener una mentalidad amplia para tener la disposición al cambio, ya que se puede presentar el escenario en el cual se recomienda realizar cambios en esta cultura con el fin dejar a la innovación como el principal eje.

9.1.2 Desarrollo de Competencias en el personal. En este ítem encontramos que la razón por la cual se dio origen a la generación del concepto de innovación, es la carencia de tener un avance a medida del desarrollo del mercado, esta razón hizo

que las organizaciones requieran de un proceso que les permitiera generar un mecanismo para hacer la empresa competitiva en el mercado y adecuarse asertivamente al constante cambio, para esto se requiere que los colaboradores posean determinadas capacidades y habilidades características de una persona innovadora. Por ello se requiere generar una serie de estrategias las cuales permitan llevar a crear una mentalidad más imaginativa, tales como pintar y dibujar.

9.1.3 Retroalimentación con clientes. En este apartado se observa la importancia de la conexión entre el entorno externo y el interno, y esta conexión está dada principalmente por los clientes, pues ellos son la principal y más importante fuente de información para poder realizar una adecuada identificación de los problemas y soluciones, por tal motivo, tiene una alta importancia realizar una retroalimentación con los clientes, para que esa información recolectada sea utilizada de manera asertiva para ayudar a mejorar las estrategias de la empresa y así crear una buena relación con el ambiente externo y el interno, que me den como resultado una alta competitividad en el mercado.

9.1.4 Planificación y documentación de estrategias de innovación. En este ítem se realiza la propuesta de empalme de la estrategia de la innovación y la estrategia corporativa, aplicando las correcciones evidenciadas en la retroalimentación del apartado anterior, se debe realizar y analizar que está sucediendo, es decir, si tenemos un escenario positivo o un escenario negativo, en cualquiera de los dos casos se debe realizar la vinculación de las estrategias para realizar una óptima planeación.

9.1.5 Seguimiento a las estrategias y acciones. Finalmente, pero no menos importante, encontramos la necesidad de siempre realizar un seguimiento y evaluación de los cambios que se realizan y de la aplicación de las acciones planteadas en el apartado anterior, esto con el fin de determinar si es positivo o negativo la planeación y los resultados obtenidos, además con este seguimiento se debe realizar una retroalimentación con la cual se realicen modificaciones con el fin de incrementar los factores positivos en los resultados. Es una etapa muy importante del proceso ya que es aquí donde se define en que estamos fallando y como se debe mejorar.

Se recomienda realizar siempre mecanismos de evaluación y acompañamiento en los cuales se pueda evaluar el componente fundamental del tema el cual es la innovación y como está afectando el desarrollo organizacional, con el objetivo de garantizar una mejora continua y la generar un diferenciador estratégico a los procesos y a la organización.

Como lo menciona Fernández⁵⁴, es posible encontrar una solución a los problemas internos producidos por los cambios, esta solución está basada en el aprovechamiento de todas y cada una de las habilidades de los colaboradores para ser usadas en el fortalecimiento de las competencias específicas relacionadas con la innovación que permiten que la aplicación de un modelo de cultura innovadora en las organizaciones se pueda dar de una forma más estructurada.

Se hace necesario mencionar la afectación que genera la intervención del cliente en procesos de innovación como lo decía Naranjo⁵⁵, es importante mantener un beneficio interno que dé respuesta a las obligaciones económicas de la empresa, pero que asimismo satisfaga las necesidades de los clientes, brindándoles un servicio o producto de calidad. Es así como lo mencionaba Schein⁵⁶, la necesidad de obtener una cultura co-creadora en la cual intervengan factores como; habilidades y conocimientos de los colaboradores e integración de las necesidades de los clientes a un proceso de desarrollo organizacional.

El Manual que mencionaba Schein⁵⁷ estableciendo cuatro tipos de innovación: de producto, de proceso, de mercadotecnia y de organización. En este componente, la empresa objeto de estudio deben orientarse al desarrollo de innovaciones en el proceso de producción y distribución en el ámbito internacional, así como en innovaciones organizacionales, orientadas a la forma de relación de la organización con el entorno.

Se encuentra una relación entre la teoría enunciada anteriormente en un contexto de dinámica organizacional, y la aceptación de una cultura dentro de la organización diferente a la cultura organizacional tradicional por lo paradigmas que se tienen de temor al cambio. Como mencionaba Flores⁵⁸ la interacción de ambientes se hace importante en la implementación de una cultura de innovación, es necesario realizar un match entre las personas como individuos y sus capacidades y las personas como organización y sus equipos de trabajo.

El área de talento humano tiende a ser la encargada de dirigir esos cambios de factores organizacionales, ya que ellos son los encargados directamente de que sean elegidos a los miembros de la organización en el área de talento humano como

⁵⁴ FERNANDEZ, Flavio. Investigación desarrollo e innovación: Innovación y competencias. [Repositorio UPTC].Tunja, 2016,p.12. ISSN: 2027-8306.[Consultado 5, enero de 2020], archivo en pdf, disponible: <http://dx.doi.org/10.19053/20278306.4607>

⁵⁵ NARANJO.Op.Cit.,p12

⁵⁶ SCHEIN.Op.Cit.,p29

⁵⁷ Ibíd.,p31

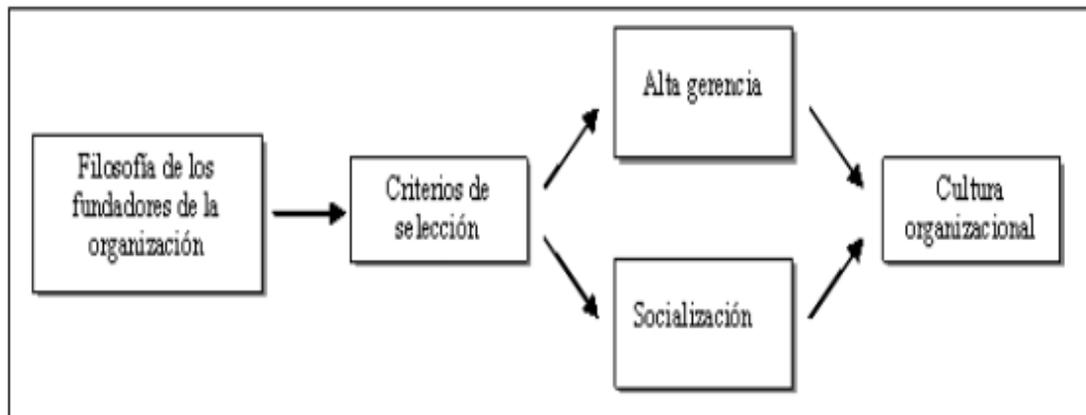
⁵⁸ FLORES.Op.Cit.,p25

los encargados de velar por el correcto desarrollo de esos cambios culturales. Por ello estas personas deberán tener un cambio de pensamiento o tener una disposición al cambio, que les permita realizar la construcción de un plan de acción en el cual se integre a toda la organización con el fin de obtener un desarrollo organizacional, el cual instantáneamente de aumentar el valor a la organización y genere procesos con mayor efectividad.

Encontramos un ejemplo desarrollado por Schein⁵⁹ en el cual el papel que desarrolla el área de talento humano como conducto para la innovación; en el cual es el talento humano área que tendrá que desarrollar dentro de los cambios de cultura, un papel de mediador entre la innovación y como lograrla de manera gerencial y la propuesta o iniciativa personal que me lleva a generar un grupo de trabajo con el fin de planear, investigar, ejecutar y evaluar estos mecanismos de implementación de cultura organizacional.

En la cultura organizacional se pueden diferenciar tres factores principales que llevan a la generación de esta cultura, los cuales se podrán observar en la figura 3 presentada a continuación:

Figura 3. Como se forman las culturas organizacionales



Fuente: FERNANDEZ, Flavio. Investigación desarrollo e innovación: Innovación y competencias. [Repositorio UPTC].Tunja, 2016,p.12. ISSN: 2027-8306.[Consultado 16, enero de 2020], archivo en pdf, disponible: <http://dx.doi.org/10.19053/20278306.4607>

Con la figura anterior podemos observar el grado de importancia que las organizaciones desde su creación cuenten con una filosofía, ya que es desde ella que nace finalmente la cultura organizacional, así mismo, de que no sirve de nada tenerla y no aplicarla de la forma correcta la cual es basarse en esta para generar los criterios de selección de la empresa, de esta manera, los directivos y colaboradores de la alta gerencia son los responsables directos de la socialización.

⁵⁹ SCHEIN.Op.Cit.,p36

10. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

Mediante el estudio de investigación realizado para el tema de cultura de la innovación en este trabajo de grado, se identificó que existe una relación estrecha entre la cultura de la innovación organizacional y el diseño de estrategias para el desarrollo organizacional, ya que con la aplicación de estas estrategias se observa un alto progreso en el desarrollo organizacional por esto es necesario establecer en las empresas la mejor manera de implementar estas estrategias según las necesidades de desarrollo y el cómo funciona la empresa.

Se debe tener en cuenta cuando se vaya a implementar estas estrategias de desarrollo es necesario basarse en casos y procesos descritos por autores especializados en el tema, para de esta manera desarrollar sus teorías de la mejor manera.

11. CONCLUSIONES

El tema de cultura de innovación no ha sido estudiado fuertemente a lo largo del tiempo ya que anteriormente se evidencio en la sección de rankings ahí continentes con muy poca producción, lo que se relaciona con el desconocimiento global de este tema, indicándonos que no se estudia mucho y que por ello tampoco es una herramienta fundamentalmente aplicada en una empresa, pero que de aplicarse si sería muy útil y generaría una muy buena rentabilidad.

Se evidencio teóricamente como antiguamente se tenía un pensamiento empresarial basado únicamente en la idea de una producción en masa; en la cual se pasaba por alto en gran porcentaje la calidad, pero debido al proceso de globalización y apertura económica que se dio posteriormente; el cual ocasiono directamente un cambio en las empresas, ya que sin tener muy claro el concepto se fue generando una cultura de innovación con el fin de cumplir la tarea de dominar el mercado y ser mejor que la competencia, lo que resulto tiempo más tarde en la generación una innovación y estrategias más fuertes empresarialmente.

La cultura de la innovación es un factor muy clave para el desarrollo de una empresa, pues de esta se puede obtener diferentes ideas que ayudan a mejorar el proceso o servicio que se está prestando para lograr una mayor rentabilidad a la empresa, que conlleva a unos bonos para sus empleados y a un servicio o producto de mejor calidad y mayor utilidad.

El avance que se tiene con respecto a la cultura de la innovación en los diferentes países del mundo es muy diferente, pues ahí muchos países como se evidencio en el country ranking que aportan muy poca investigación y producción bibliográfica a estos temas, teniendo esta producción literaria una relación directa con la aplicación, ya que si no se investiga no se puede aplicar; o al menos no correctamente.

12. RECOMENDACIONES

Se observó en los rankings como siempre Estados Unidos era el país con mayor cantidad de documentos, lo que lo hace el país con mayor investigación en el área; además, nos indica que estos documentos serán en su mayoría en el idioma inglés verificándose así en el ítem de gráfica de idioma de los documentos.

Implementar estrategias de desarrollo organizacional partiendo de las pautas dadas por los autores especializados, teniendo en cuenta que tengan relación con la cultura de la innovación; de esta manera con el empuje y trabajo en equipo se logran desarrollar correctamente las teorías.

Es aconsejable que las compañías se asesoren de personal calificado para la realización de las estrategias de desarrollo organizacional, para que de esta manera el resultado final sea bueno, es decir, se cumpla con el objetivo de tener un desarrollo organizacional.

BIBLIOGRAFIA

ALLES, Martha. Diccionario de Competencias. [e-libro]. Buenos Aires: Granica S.A, 2009.p.15 [Consultado 11, enero ,2020]. Archivo en pdf. Disponible en : https://www.academia.edu/31490767/Martha_Alles__Diccionario_de_Competencias?auto=downloadh.

ANNE, Linke. Internal communication and innovation culture: developing a change framework.en: [Emerald logo]. Vol. 15 No. 4, pp. 332-348. [Consultado 9, Septiembre, 2019].archivo en pdf. Disponible en. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13632541111183361/full/html>

ANNE, Linke. Social media governance: Regulatory frameworks as drivers of success in online communications: [Emerald logo]. Vol. 2 No. 2, pp. 18. [Consultado 5, diciembre, 2019].archivo en pdf. Disponible en. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13632541111183361/full/html>

ANNE, Linke. Social media governance: regulatory frameworks for successful online communications : [Emerald logo]. Vol. 17 No. 3, pp. 26. [Consultado 9, Enero, 2020].archivo en pdf. Disponible en. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JCOM-09-2011-0050/full/html#loginreload>

BARNEY, Jb. Firms resources and sustained competitive advantage.[Google Academic].vol.1.nro.1.1991.p.99.issn.125.[consultado 16 enero de 2010]. Arxhivo en pdf.disponible en: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108>

DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA .RAE.Compañía. [dle.rae.es]. España.es.sec(Definiciones). s.f. [Consultado 15, septiembre, 2019].

FERNANDEZ, Flavio. Investigacion desarrollo e innovación: Innovacion y competencias. [Repositorio UPTC].Tunja, 2016,p.12. ISSN: 2027-8306.[Consultado 5, enero de 2020], archivo en pdf, disponible: <http://dx.doi.org/10.19053/20278306.4607>

FLORES, Matilde. La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos. Revista Venezolana de gerencia. [Repositorio digital universidad del Zulia]. 2015;20(70):355-371.[fecha de Consulta 6 de Febrero de 2020]. ISSN: 1315-9984. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290/29040281010>.

GARCIA, Lourdes. Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia. Universidad de Celaya. Diciembre de 2012.vol.1.nro.2.2010. p.6.issn6.[Consultado 4 de diciembre de 2019]. Archivo en pdf. Disponible: https://www.researchgate.net/publication/282353614_Diagnostico_de_la_cultura_organizacional_en_universidades_tecnologicas_bajo_el_Modelo_de_Valores_en_Competencia

GARCIA, Víctor. Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. *Perspectivas*, 2017. [Consultado 05, febrero de 2020], ISSN 1994-3733.pp.3. Disponible en: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332017000100004&lng=es&nrm=iso.

GUIZAR, Rafael. Desarrollo Organizacional: 4.ed.Mexico: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, 2013.p.08.FSBN.380.[Consultado 08, febrero de 2020].archivo en pdf. Disponible en: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a8a68a7be0b68ac529abc11ad7d2e85f.pdf>

HOFSTEDE, Geert Hofstede. Cultura organizacional. En: scielo [Scielo].Rio de Janeiro.15, septiembre,2011.vol.1.2011.p.xx.issn03.[Consultado 05, diciembre 2019].archivo en pdf.disponible en: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122011000500003&script=sci_arttext.

Izaguirre, Julen. Organizaciones en el marco de una cultura social innovadora: propuesta de factores explicativos. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 17, Nº 1, Abril 2011, pp. 017, ISSN: 1135-2523. [Consultado 8 de enero de 2020]Disponible en pdf: <https://core.ac.uk/download/pdf/82653901.pdf>

KATES, Amy. Design your organization.1.ed. Traducido de; Jhoana Cortes.Bogota,2020,p.83.FSBN.93.[Consultado 15 enero 2020]. Archivo en pdf. Disponible <http://124.158.108.137/ebooks/0787994944.Wiley.Designing.Your.Organizati.on.Using.the.Star.Model.to.Solve.5.Critical.Design.Challenges.1St.Ed.2007.208080.pdf>.

MIRO,Conrado. Innovacion:Modelo de dirección para la innovación.[en línea].,EOI,2077.p.18.ISBN:978-84-88723-80-2.[Consultado 3, enero de 2020]. Archivo en pdf, disponible: <https://www.eoi.es/es/file/16514/download?token=vpDG8l-N>

MORCILLO, Patricio. Siempre nos quedará la innovación. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa.p,21.ISBN,215–218. [Consultado 15, enero de 2020], archivo en pdf, disponible:10.1016/j.redee.2012.05.002.

NARANJO, Julia C., Calderón-Hernández, Gregorio Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. Estudios Gerenciales [en línea]. 2015, 31(135), 223-236[fecha de Consulta 6 de febrero de 2020]. ISSN: 0123-5923. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21237092009>

NORONHA, Christabelle. Tata Leadership with Trust». Contribución de Preeti Sharma, Gemba-2010.. [Consultado 5, Enero, 2020].archivo en pdf. Disponible en. <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/cultura-innovadora-valores-principios-y-practicas-de-primeros-ejecutivos-en-empresas-altamente-innovadoras/>

SADEGH, Sharifirad, M. and Ataei, V. (2012), "Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 33 No. 5, pp. 494-517. <https://doi.org/10.1108/01437731211241274>

SADEGH, Sharifirad, M. and Ataei, V. " The impact of organizational culture on creativity and innovation ", Leadership & Organization Development Journal[Emerald logo], Vol. 14, No. 1, pp. 57. [Consultado 9, Setiembre,2019].archivo en pdf. Disponible en <http://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-077929bd-e495-42de-939f-7530860d6b0e;jsessionid=D497F25222C3513D583501C17D975DD6>

SÁNCHEZ, Gerardo. El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales: Anales de Documentación. España. 2009, (12), 235-254[fecha de Consulta 8 de Febrero de 2020]. ISSN: 1575-2437. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63511932013>.

SHEIN. Edgar.Cultura Organizacional y liderazgo.[Scrib].3.ed.Plaza y janes,p.53.FSBN.xr.[consultado 04,12,2019].archivo en pdf. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/93346458/LIBRO-Cultura-Organizacional-Schein>.

WordReference.Innovacion.[<https://www.wordreference.com/definicion/innovacion>].sec(Definiciones).2005. [consultado 15, diciembre, 2019].