

# COMPENDIO DE RASGOS CULTURALES QUE IMPACTAN LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL

COMPENDIUM OF CULTURAL TRAITS THAT IMPACT ORGANIZATIONAL  
INNOVATION

## **José Luis Duque Ceballos**

✉ jose.duque01@usc.edu.co

⑩ <https://orcid.org/0000-0002-3074-8808>

Universidad Santiago de Cali

## **Juan Pablo García Cifuentes**

✉ jpgarcia@javerianacali.edu.co

⑩ <http://orcid.org/0000-0002-0911-7091>

Universidad Javeriana de Cali

## **Hernán Darío Gómez Burbano**

✉ hernan.burbano@correounivalle.edu.co

⑩ <https://orcid.org/0000-0002-6126-7804>

Universidad del Valle

## **Oscar Iván Vásquez Rivera**

✉ oscar.vasquez04@usc.edu.co

⑩ <https://orcid.org/0000-0001-7867-2761>

Universidad Santiago de Cali

### **Cita este capítulo:**

Duque Ceballos, J. L., García Cifuentes, J. P., Gómez Burbano, H. D. & Vásquez Rivera, O. I. (2021). Compendio de rasgos culturales que impactan la innovación organizacional. En: Duque Ceballos, J. L. y Vásquez Rivera, O. I. (Eds. científicos). *Investigación y consultoría en Dirección Empresarial* (pp. 253-274). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali.

# COMPENDIO DE RASGOS CULTURALES QUE IMPACTAN LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL

## RESUMEN

A través de una metodología de revisión de literatura en revistas de alto impacto en Scopus, se identifican las características culturales que impactan la innovación organizacional con base en las investigaciones de mayor citación sobre cultura de innovación. Los resultados arrojan que las características culturales que impactan positivamente a la innovación organizacional son los que permiten la delegación de responsabilidades y de toma de decisiones a las personas que ocupan los cargos de niveles jerárquicos inferiores, sin ser adversos al riesgo y siendo tolerantes ante posibles fracasos. En contraste, los rasgos culturales que impactan negativamente la innovación organizacional son las normas inflexibles, las estructuras organizacionales centralizadas y burocráticas, y la aversión al riesgo. Finalmente, se puede concluir que la cultura de innovación es aquella que permite desplegar las habilidades y competencias de los colaboradores de una organización, en pro de la generación de soluciones nuevas a problemáticas nuevas o existentes.

### **Palabras clave:**

Cultura organizacional, innovación, cultura de innovación, creatividad, valores.

## **ABSTRACT**

Through a literature review methodology in high impact journals in Scopus, cultural characteristics that impact organizational innovation are identified based on the most cited research on innovation culture. The results show that the cultural characteristics that positively impact organizational innovation are those that allow the delegation of responsibilities and decision-making to the people who occupy the positions of lower hierarchical levels, without being risk adverse and being tolerant of possible failures. In contrast, the cultural features that negatively impact organizational innovation are inflexible norms, centralized and bureaucratic organizational structures, and risk aversion. Finally, it can be concluded that the culture of innovation is one that allows the deployment of the skills and competencies of the collaborators of an organization, in favor of generating new solutions to new or existing issues.

### **Keywords:**

Organizational culture, innovation, culture of innovation, creativity, values.

## **INTRODUCCIÓN**

La cultura que caracteriza cada organización tiene una importante relación con sus procesos de innovación y los resultados que estos generan en un contexto competitivo. Dicho contexto está compuesto por demandas que se atienden mediante las capacidades que la organización tiene, y que se complementan con la creación y consolidación de estrategias y prácticas. Un aspecto fundamental dentro de esta dinámica es la manera como desde la cultura

organizacional se pueden fortalecer las competencias innovadoras de los colaboradores, en tanto estos entiendan e interioricen este factor (innovación) como parte integrante de su quehacer.

Hartmann, citado en Naranjo y Calderón, 2015) planteó que “la cultura puede estimular una conducta innovadora en los miembros de la organización, ya que puede lograr que acepten la innovación como un valor fundamental en la organización y se comprometan con él” (p. 224). De esta forma, la innovación se ve concebida como un valor necesario en las organizaciones, la cual se articula de forma directa con la competitividad y los resultados de las mismas.

De acuerdo a lo planteado, es necesario abordar y analizar cómo impacta y cuál es la relevancia de la cultura de innovación en los procesos organizacionales actuales, así como los modelos y aspectos básicos para la gestión de la misma. El problema que se identificó para lograr lo anterior es que actualmente se encuentran pocos estudios que recopilen información sobre la cultura de innovación, y adicionalmente no se tiene claridad sobre las características específicas de la cultura que contribuyen a la innovación.

Así pues, el objetivo del presente capítulo fue identificar las características culturales que impactan la innovación organizacional, que se encuentren en las publicaciones de alto impacto en Scopus. Lo anterior se realizó a través de la revisión y análisis con respecto a las investigaciones que se han desarrollado alrededor de la cultura de innovación, ofreciendo un panorama sobre la relevancia de la misma y la necesidad de incorporarla como un eje fundamental en los procesos estratégicos de las organizaciones.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Cultura Organizacional**

La cultura de una organización se puede definir como el conjunto de hábitos, comportamientos y representaciones estándar compartidos por sus miembros. Esta cultura sirve como cemento social para la vida de la organización. También es una poderosa herramienta de gestión que permite a los miembros de la organización actuar de manera independiente y coherente (Davies y Buisine, 2018).

La cultura se puede describir de muchas maneras diferentes, pero para nuestros propósitos, la cultura representa los valores, creencias, leyendas, héroes, rituales y otros artefactos compartidos que constituyen los activos y pasivos no cuantificables (Gaynor, 2009). Adicionalmente, estas representaciones se institucionalizaron a través del tiempo como la mejor forma que existe para interactuar, de tal manera que sean los mejores medios comportamentales para generar integración interna y responder a los cambios del entorno externo. Por ende, son las formas de comportamiento ideal de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (Schein, 1984).

### **Innovación**

Existen múltiples definiciones de innovación, algunas enfocadas hacia el resultado o fin último de la innovación, y otras enfocadas en cómo se propicia la innovación. Quizás una de las definiciones más acertadas es la que aparece en el Manual de Oslo (2018): la innovación puede entenderse como una actividad o como el resultado de una actividad. La innovación es un nuevo o mejorado producto o proceso

que difiere significativamente de los productos o procesos anteriores y que ha sido puesto a disposición de los usuarios potenciales (producto) o puesto en uso (proceso).

Sin embargo, la definición del Manual de Oslo deja por fuera la forma en que se propicia la innovación o quienes hacen posible que la innovación suceda: las personas. Por lo anterior, la definición de Kelley y Littman (2005) es quizás más corta y acertada: personas implementando nuevas ideas que crean valor.

En la misma línea, existen fórmulas matemáticas como definiciones de innovación:  $i = (C + A) * V$ . La fórmula significa que la innovación es igual a la creatividad sumada a la acción y multiplicada por el valor que genera (Morales, 2013). Dentro de esta fórmula se entiende que la creatividad proviene del pensamiento de las personas, lo que implica que a mayor capacidad en los individuos para proponer ideas novedosas y llevarlas a la acción, mayores posibilidades de generar innovación.

## **Cultura de Innovación**

Ahora bien, basta con tratar de unificar los conceptos de cultura organizacional e innovación para definir lo que es cultura de innovación. En ese sentido, es posible indicar que la cultura de la innovación es una configuración de valores, hábitos, rituales, símbolos, creencias, etc. particulares que hacen que el pensamiento innovador sea natural dentro de la organización y se fomenten actividades de innovación a nivel de todos los empleados (Davies y Buisine, 2018). Desde otra perspectiva, se puede afirmar entonces que la cultura de innovación es lo que permite que una organización

sea “un lugar donde las cosas nuevas y audaces [pueden] suceder con cierta regularidad” (Euchner, 2016, p. 10).

Consecuentemente con las ideas anteriores, se definió que una cultura de innovación es la que libera el conocimiento tácito y subconsciente incrustado dentro de los colaboradores para favorecer la innovación de cualquier tipo dentro de la organización. De acuerdo con Euchner (2016), para lograr sacar a flote esos pensamientos, se requieren de nuevos comportamientos en los colaboradores que se orienten a brindar la posibilidad de que ellos realicen una exploración en la que “salgan de la zona de confort” y obtengan nuevos aprendizajes. Así mismo, se debe contar con la disposición gerencial para experimentar y fracasar en la búsqueda de nuevas soluciones; y finalmente, a nivel de todos los colaboradores se debe reconocer que la chispa vital de la innovación proviene de la diversidad presente en la esencia de la gente.

## **RESULTADOS**

La recopilación de información demostró nueve perspectivas desde las cuales ha sido posible estudiar la relación entre cultura e innovación. Estas perspectivas reflejan un conjunto de temas sobre los cuales los investigadores enfocaron sus estudios y realizaron sus conclusiones. Euchner (2017), así como Rosenfeld y Euchner (2015), abordaron la relación desde una visión de opuestos, en donde explicaron cuáles son aquellas características culturales que impulsan y cuáles son aquellas que impiden que se genere innovación. Naranjo, Sanz y Jiménez (2010) realizaron su investigación tomando como base aquellas organizaciones que se dedican a ofrecer productos tangibles al mercado. Naranjo, Sanz y Jiménez (2011) continuaron su línea de in-

vestigación desde otra óptica, las características que diferencian las organizaciones innovadoras de aquellas que son imitadoras. Slater, Mohr y Sengupta (2013), Ali y Park (2016) y Kratzer, Meissner y Roud (2017), , así como Lin et al. (2012), orientaron sus investigaciones hacia las características culturales que permiten absorber y explotar mejor las características externas de las organizaciones (innovación abierta). Hartnell, Yi Ou y Kinicki (2011), Hogan y Coote (2014) y Naranjo Valencia, Sanz Valle y Jiménez Jiménez (2016) analizaron cómo los factores culturales inciden en el nivel de innovación, y cómo este a su vez impacta el performance de la misma. Kesting y Parm (2010) y Dul y Ceylan (2011) dirigieron su atención hacia la forma en la que los colaboradores de una organización son los creadores e impulsores de la innovación. Donate y Guadamillas (2011) y Sarros, Cooper y Santora (2011) investigaron las prácticas de gestión humana y liderazgo que más innovación generan. Sharifirad y Ataei (2011) exploraron desde una perspectiva general la relación entre cultura e innovación, mientras Tian et al. (2018) hicieron una recopilación literaria de planteamientos realizados por otros autores sobre el tema. Finalmente, cabe resaltar que Chiu y Kwan (2010) realizaron un aporte importante que abarcó la relación entre las características culturales y la innovación, desde una perspectiva macrosocial que bien pudiese ser aplicable en las organizaciones.

Para efectos de organización de la información, a continuación, se presentan los principales problemas y conceptos que relacionan cultura e innovación de cada una de las perspectivas (ver Tabla 1):



**Tabla 1.** Perspectiva 1

<b>Perspectiva 1</b>		
<b>Autores</b>	<b>Problemáticas</b>	<b>Relación Cultura e Innovación</b>
Euchner y Rosenfield (2015) y Euchner (2017)	La resistencia al cambio cultural se presenta como consecuencia de que las organizaciones se apegan a las prácticas que habitualmente les ha resultado exitosas, lo cual obstruye la percepción de la necesidad de una transformación. Otras organizaciones realizan prácticas pertenecientes al extremo opuesto, en donde se fuerzan prácticas innovadoras que no están alineadas con la cultura organizacional.	Los investigadores propusieron que los líderes deben crear meta culturas, que permitan la transición de una cultura a otra. Para lograr tal propósito, se debe identificar las características específicas de cada cultura, para determinar cuáles son las prácticas innovadoras que más se adecuan a ella. Partiendo de ahí, los líderes deben permitir que se institucionalicen procedimientos que sean arriesgados y que independientemente de su fracaso o éxito, generen aprendizaje. Finalmente, el uso del lenguaje debe hacer sentir confianza de las personas hacia quienes los dirigen.

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 2.** Perspectiva 2

<b>Perspectiva 2</b>		
<b>Autores</b>	<b>Problemáticas</b>	<b>Relación Cultura e Innovación</b>
Naranjo, Sanz y Jiménez (2010; 2011)	Los investigadores encontraron que las organizaciones centralizadas y con procedimientos rígidos no permiten delegación de poder a sus colaboradores, y por ende, bloquean el pensamiento creativo de su personal. Desde otra orilla, también plantean que organizaciones que se enfocan demasiado en sus procedimientos internos (eficiencia) desenfocan su atención de las necesidades que les exige el mercado que pretenden satisfacer.	Los autores plantearon que las organizaciones deben tener estructuras flexibles, que permitan a los colaboradores y sus equipos pensar de manera autónoma, tomar decisiones arriesgadas y aprender de las experiencias. El enfoque de estas estructuras debe ser externo e interno, para hacer una correcta lectura de las necesidades del mercado, y a la vez trabajar eficientemente para proveer soluciones que las satisfagan.

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 3.** Perspectiva 3

<b>Perspectiva 3</b>		
<b>Autores</b>	<b>Problemáticas</b>	<b>Relación Cultura e Innovación</b>
<p>Lin et al. (2012), Slater, Mohr y Sengupta (2013), Ali y Park (2016) y Kratzer, Meissner y Roud (2017)</p>	<p>Los autores encontraron que la dificultad para generar una cultura de innovación en las organizaciones radica en los distintos orígenes de sus colaboradores (profesión, educación y cultura), por lo cual las personas deben cambiar su estructura mental, para generar iniciativas que permitan a distintas personas trabajar en equipo, en pro de generar ideas innovadoras.</p>	<p>Los gerentes deben crear una estrategia organizacional que encamine las acciones de sus colaboradores y les permita conocer los objetivos comunes por los cuales deben trabajar. Sin embargo, quienes no participan en la elaboración de las estrategias, pero que lo hacen en su ejecución (pertenecientes a niveles jerárquicos inferiores), deberán tener la libertad de decidir cuáles son las acciones más apropiadas que permitan alcanzar las metas propuestas. Partiendo desde esa idea, los colaboradores tendrán la posibilidad de generar dos tipos de innovación: La reactiva, que responde a necesidades actuales con soluciones ya conocidas, y la proactiva, que trata de determinar cuáles son las necesidades futuras del mercado.</p>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 4.** Perspectiva 4

<b>Perspectiva 4</b>		
<b>Autores</b>	<b>Problemáticas</b>	<b>Relación Cultura e Innovación</b>
Hartnell, Yi Ou y Kinicki (2011), Hogan y Coote (2014) y Naranjo, Sanz y Jiménez (2016)	<p>Como resultado de su investigación, se encontró que las organizaciones rígidas, en donde las personas deben seguir normas, procedimientos, pautas y políticas estrictamente determinados por la gerencia, desmotivan a sus colaboradores a pensar fuera del marco establecido, lo cual a su vez obstaculiza su pensamiento creativo.</p> <p>Otro problema encontrado fue que aquellas organizaciones que tuviesen un enfoque interno, si bien tenían un alto nivel de cohesión entre sus colaboradores, también tenían mayor tendencia a desarrollar competitividad entre ellos.</p>	<p>Las organizaciones flexibles con un enfoque externo incitan a sus colaboradores a ser arriesgados, creativos e identificar nuevos mercados, o necesidades en aquellos donde ya se encuentran proveyendo algún producto o servicio. También les permite mayor participación en la toma de decisiones, y son tolerantes ante el fracaso. La normatividad de las mismas debe estar encaminada hacia valores como la autonomía, crecimiento, y valoración de soluciones diferentes a las que se conocen convencionalmente.</p>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 5.** Perspectiva 5

<b>Perspectiva 5</b>		
<b>Autores</b>	<b>Problemáticas</b>	<b>Relación Cultura e Innovación</b>
Kesting y Parm (2010) y Dul y Ceylan (2011)	De acuerdo con las investigaciones que realizaron, los autores plantearon que la mayoría de las organizaciones no proveen una cultura que permita a sus colaboradores ser innovadores, dado que la gerencia no considera al personal perteneciente a niveles jerárquicos inferiores como seres creativos. Por ende, su capacidad para tomar decisiones es completamente anulada.	La propuesta de cultura de innovación que fue planteada por los investigadores, gira entorno a la idea de que la gerencia debe crear una estrategia que dé origen a una rutina en el trabajo de las personas, en la cual los colaboradores deben tener derecho a opinar y tomar decisiones operacionales. De tal manera, los integrantes de niveles jerárquicos más bajos tendrán la oportunidad de desarrollar ideas benéficas para la organización, mientras aquellas personas que se encuentran ubicadas en cargos superiores pueden enfocar su atención en tareas que garanticen la continuidad de la entidad, como por ejemplo la planeación estratégica. Para llegar a esa meta, debe existir un apoyo moral y material por parte de la alta gerencia, así como un sistema de recompensas por realizar aportes significativos a la organización. Los canales de comunicación de la organización también deben permitir que las ideas de los colaboradores lleguen a la alta gerencia.

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 6.** Perspectiva 6

<b>Perspectiva 6</b>		
<b>Autores</b>	<b>Problemáticas</b>	<b>Relación Cultura e Innovación</b>
<p>Donate y Guadamillas (2011) y Sarros, Cooper y Santora (2011)</p>	<p>¿Cómo el liderazgo puede impulsar o contraer el desarrollo de una cultura innovadora?</p>	<p>En este caso, los autores concluyeron que el liderazgo que impulse la innovación debe ser aquel que realice hechos que cambien las condiciones laborales; que genere acciones simbólicas que representan algo nuevo que se haya interiorizado en la organización; y que pueda moldear una cultura propicia para la transición.</p> <p>Esto es alcanzado por medio del cambio en el sistema de valores de los colaboradores, gracias a las herramientas que los motivan para que generen nuevos conocimientos y los difundan a través de la organización.</p> <p>Esto incluye el manejo que le den a prácticas como el lenguaje, los símbolos, los rituales, los mitos y las ceremonias; que deben estar encaminados al incremento de interacción entre sus colaboradores, la difusión de nuevas ideas, la experimentación y la voluntad de modificar, transferir y aplicar los nuevos conocimientos.</p>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 7.** Perspectiva 7

<b>Perspectiva 7</b>		
<b>Autores</b>	<b>Problemáticas</b>	<b>Relación Cultura e Innovación</b>
Sadegh y Ataei (2011)	Plantearon que la cultura de la innovación es aprendida y ejecutada por medio de la interacción de sus colaboradores, quienes reflejan las normas y valores de una organización, y que a su vez esos rasgos deben fortalecer sus actitudes, lo cual se alcanza a través de un sistema de control mediado por rasgos estructurales.	<p>De acuerdo con los autores, las organizaciones innovadoras deben crear sistemas que permitan a sus colaboradores apoyarse, coordinarse e integrarse.</p> <p>También es importante que sus estructuras sean flexibles, y que se les permita deshacerse de conocimientos y prácticas que ya no son útiles para poder aprender e interiorizar nuevos preceptos que respondan a los requerimientos de su entorno.</p> <p>Finalmente, los autores plantearon que las estrategias organizacionales también juegan un rol crucial en este proceso, porque definen el rumbo organizacional, y permiten a sus colaboradores vislumbrar sus posibilidades para desarrollar capacidades creativas e innovadoras.</p>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 8.** Perspectiva 8

<b>Perspectiva 8</b>		
<b>Autores</b>	<b>Problemáticas</b>	<b>Relación Cultura e Innovación</b>
Tian et al. (2018)	¿Cuáles son las características dimensionales de Hofstede que incentivan una cultura de innovación?	<p>Primero, las organizaciones con menor distancia al poder tendrán la posibilidad de proveer más recursos a las ideas innovadoras.</p> <p>Segundo, los autores plantean que las organizaciones con mayor tendencia al individualismo tienen mayores posibilidades de ser innovadoras.</p> <p>Tercero, las entidades con mayor tendencia a la masculinidad se caracterizan en mayor grado por aceptar retos y asumir riesgos.</p> <p>Cuarto, entre menor aversión al riesgo exista, mayores posibilidades de innovar habrá, pues la aversión al riesgo está altamente relacionada con estructuras rígidas.</p> <p>Quinto, los investigadores plantearon que la planificación a corto plazo permite responder más ágilmente a los cambios tecnológicos que generan dinamismo constante en los entornos.</p>

**Fuente:** Elaboración propia.



**Tabla 9.** Perspectiva 9

<b>Perspectiva 9</b>		
<b>Autores</b>	<b>Problemáticas</b>	<b>Relación Cultura e Innovación</b>
Chiu y Kwan (2010)	¿Cuáles son los impulsores y obstáculos para el desarrollo de una cultura innovadora, teniendo en cuenta el contexto social?	<p>Sus apreciaciones manifestaron que la cultura reside y depende de los siguientes factores: primero, en las normas y preceptos culturales de su entorno, y segundo, en la creación de una solución innovadora y generadora de nuevos conocimientos a un problema social.</p> <p>Se planteó que uno de los mayores obstáculos a una cultura innovadora, es la aversión al riesgo, la cual hace que las personas se confíen exageradamente en las prácticas que conocieron en el pasado, contrario a las culturas innovadoras, donde el rechazo a una nueva práctica no es vista como una retroalimentación negativa, sino más bien un llamado de atención sobre aspectos que pueden ser mejorados, y que al final, permitirá a los integrantes poner en marcha la mejor versión de los nuevos procesos organizacionales.</p>

**Fuente:** Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

Para los investigadores consultados, las culturas en las que no hay aversión al riesgo, donde la gerencia confía en sus colaboradores, donde se comparta la información y se trabaje conjuntamente con los colaboradores externos, son aquellas culturas más propensas a desarrollar exitosamente innovación.

La recopilación de literatura demostró que la cultura adhocrática es la que mejor influye en el desarrollo de la innovación, dado que otras culturas pueden ser flexibles, pero con enfoque interno, por lo cual el riesgo consiste en que el pensamiento grupal y la cohesión no les permitan romper esquemas mentales ya aprendidos. Mientras que otras culturas que son rígidas, con enfoque externo, pero compuesto por equipos altamente competitivos que reaccionan negativamente ante obstáculos, no pueden alcanzar sus metas a través de la innovación. Los análisis también arrojaron una significativa relación entre las normas y los valores, determinando que la interrelación entre las mismas orientada a la innovación permitirá generar ventajas competitivas.

Uno de los factores determinantes en el proceso innovador de las organizaciones, consiste en la aceptación o aversión que cada una de ellas tenga hacia el riesgo, lo cual determinará un campo de acción limitado para la toma de decisiones. Investigadores como Euchner (2017), descubrieron que la alta gerencia de organizaciones con aversión al riesgo, justifican ese comportamiento, como consecuencia de que existe mayor preferencia por realizar acciones repetitivas que fueron exitosas en el pasado, o simplemente por el hecho de que no perciben la necesidad de romper los esquemas tradicionales.

De acuerdo con lo que dijeron Naranjo, Valle y Jiménez (2010), las estructuras organizacionales flexibles son más eficientes a la hora de innovar, siempre y cuando la creatividad e innovación sean valores socializados e institucionalizados por medio de prácticas internas que motiven e impulsen a los colaboradores para que se sientan en plena confianza de poder expresarse.

Por otra parte, Kesting y Parm (2010), Sharifirad y Ataei (2011), Slater, Mohr y Sengupta (2013), Naranjo Valencia, Sanz Valle y Jiménez Jiménez (2016) y Kratzer, Meissner y Roud (2017) justificaron la necesidad de otorgarle a los colaboradores de las organizaciones un mayor grado de autonomía para tomar decisiones creativas sobre el desarrollo y el producto de sus tareas cotidianas. Con base a esa idea, el rol de la gerencia dentro de las organizaciones consiste en trazar una ruta estratégica, que defina objetivos y encamine las tareas operacionales, mientras los colaboradores pueden tomar decisiones de la forma en la que sus tareas cotidianas deban desarrollarse para cumplir la estrategia.

Finalmente, una pregunta que se derivó de la recopilación de esta literatura es ¿cómo funciona el proceso por medio del cual las personas se convierten en innovadoras utilizando su cultura? Para dar una respuesta parcial a este interrogante, Dul y Ceylan (2011) citaron a Wallas (año), haciendo alusión a su modelo propuesto sobre el proceso creativo, sin embargo, concluyeron que darle la libertad a los colaboradores para que puedan pensar e imaginar soluciones innovadoras a sus problemas cotidianos no es suficiente para que suceda, pues se debe establecer un sistema que incentive estos comportamientos.

No obstante, todo aquello que rompa las prácticas tradicionales dentro de las organizaciones debe ser socializado entre sus miembros. Para afrontar esa situación Chiu y Kwan (2010) propusieron una fórmula macrosocial para solucionar el problema, en la cual las prácticas nacientes deben ser sometidas al escrutinio de los miembros de la sociedad, para recopilar posibles características por mejorar y conocer la reacción de las demás personas frente a la propuesta. Luego, esa retroalimentación deberá ser utilizada para mejorar la idea inicial. Según los autores, puede funcionar exactamente igual dentro de las organizaciones, pues independientemente de que el producto de la creatividad sea de uso externo o interno (nuevos procesos y prácticas dentro de las entidades), el juicio de las partes interesadas siempre será determinante en el éxito de su socialización cultural para impactar la innovación.

## Referencias bibliográficas

- Chiu, C., & Kwan, L. (2010). Culture and Creativity: A Process Model. *Management and Organization Review*, 447-461.
- Davies, M. & Buisine, S. (2018). Innovation Culture in Organizations. In Chouteau, M., Forest, J. & Nguyen, C. (Eds.). (2018). *Science, Technology and Innovation Culture*. John Wiley & Sons.
- Donate, M. J., & Guadamillas, F. (2011). Organizational factors to support knowledge management and innovation. *Journal of Knowledge Management*, 890-914.
- Dul, J., & Ceylan, C. (2010). Work environments for employee creativity. *Ergonomics*, 12-20.
- Euchner, J. (2016). Building a culture of innovation. *Research Technology Management*, 59(6), 10-11. DOI: 10.1080/08956308.2016.1232131

- Euchner, J. (2017). Creating a Culture of Innovation. *Research-Technology Management*, 10-11.
- Gaynor, G. (2009). *Doing Innovation: Creating Economic Value-Book 3: Fostering an Innovation Culture*. IEEE. USA: Books & eBooks.
- Hartnell, C. A., Yi Ou, A., & Kinicki, A. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 677-694.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 1609-1621.
- Kelley, T. & Littman, J. (2005). *The ten faces of innovation: IDEO's strategies for beating the Devil's advocate & driving creativity throughout your organization*. New York: Currency Doubleday.
- Kesting, P. & Parm, J. (2010). Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision*, 65-84.
- Kratzer, J., Meissner, D., & Roud, V. (2017). Open innovation and company culture: Internal openness makes the difference. *Technological Forecasting and Social Change*, 128-138.
- Manual de Oslo. (2018). Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation, 4th edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. <https://doi.org/10.1787/9789264304604->
- Morales, M. (2013). Adiós a los mitos de la innovación. *Innovare*.
- Naranjo Valencia, J. C., Sanz Valle, R., & Jiménez Jiménez, D. (2010). Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management*, 466-480.
- Naranjo Valencia, J. C., Sanz Valle, R., & Jiménez Jiménez, D. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 55-72.

- Naranjo Valencia, J. C., Sanz Valle, R., & Jiménez Jiménez, D. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 30-41.
- Naranjo-Valencia & Calderón, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(1), 223-236.
- Rosenfeld, R., & Euchner, J. (2015). Culture, People, and Innovation. *Research-Technology Management*, 13-17.
- Sadegh, M., & Ataei, V. (2011). Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs. *Leadership & Organization Development Journal*, 494-517.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2011). Leadership vision, organizational culture, and support for innovation in not-for-profit and for-profit organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 291-309.
- Schein, E. H. (1984). Culture as an environmental context for careers. *Journal of Organizational Behavior*, 5(1), 71-81.
- Sharifirad, M. S., & Ataei, V. (2012). Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Slater, S. F., Mohr, J. J., & Sengupta, S. (2013). Radical Product Innovation Capability: Literature Review, Synthesis, and Illustrative Research Propositions. *Journal of Product Innovation Management*, 552-566.
- Tian, M., Deng, P., Zhang, Y. & Salmador, M. P. (2018). How does culture influence innovation? A systematic literature reviews. *Management Decision*, 1088-1107.