

ARTÍCULO

LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA INNOVACIÓN Y EL
DESARROLLO COMPETITIVO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS (PYMES) EXPORTADORAS DEL GUAYASTHE ORGANIZATIONAL CULTURE FOR THE INNOVATION AND COMPETITIVE
DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SMEs) EXPORTERS FROM GUAYAS

Recepción: 23/05/2017

Aceptación: 28/07/2017

Publicado: 13/09/2017

Resumen

La investigación realizada por los autores dentro del proyecto “Incidencia de la innovación y la tecnología en el desarrollo competitivo de las Pymes de exportación. Diseño de un modelo de desarrollo basado en innovación y tecnología para las pymes exportadoras del Guayas”, se tomó como muestra a 126 Pymes del Guayas durante el año 2016. Se encontró evidencia empírica que la tecnología está relacionada positivamente con la competitividad, y que la innovación no está relacionada a la competitividad de las Pymes exportadoras, por consiguiente estas empresas tienen niveles bajos en innovación y que requieren planes estructurales que permitan implementar estos procesos de innovación con la finalidad de incrementar su competitividad en los mercados donde exportan. Así mismo los hallazgos de dicha investigación indican que existe una correlación positiva baja entre la cultura organizacional y la innovación en las pymes exportadoras. Es por eso, que el presente artículo trata la cultura organizacional para la innovación, como una parte del modelo de desarrollo basado en innovación y tecnología del proyecto mencionado y que corresponde a las directrices sobre cómo implementar la cultura organizacional para la innovación en las pymes exportadoras.

Palabras clave: cultura organizacional, innovación, desarrollo competitivo.

Abstract

The research carried out by the authors in the project “Incidence of innovation and technology in the competitive development of export SMEs. Design of a development model based on innovation and technology for exporting SMEs in Guayas”, was taken as a sample of 126 SMEs in Guayas during the year 2016. Empirical evidence was found that technology is positively related to competitiveness, and innovation is not related to the competitiveness of exporting SMEs, therefore these companies have low levels of innovation and requires structural plans to implement these innovation processes in order to increase their competitiveness in the markets where they export. Also the findings of this research indicate that there is a low positive correlation between organizational culture and innovation in exporting SMEs. This is why the present article addresses the organizational culture for innovation, as a part of the development model based on innovation and technology of the project mentioned and that corresponds to the guidelines on how to implement the organizational culture for innovation in exporting SMEs.

Keywords: Organizational culture, innovation, competitive development.

Introducción

La Cultura Organizacional es un concepto que se ha construido con el pasar del tiempo a través de los cambios de la sociedad, la ciencia, la tecnología, la economía, la política y normas que rigen en un país. Su definición es utilizada en el contexto mundial empresarial. Por otro lado, la innovación significa una herramienta fundamental para que las empresas tengan mayor



Ing. Orly Carvache Franco, Mgs.

Doctorando en Administración Estratégica de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Perú – Centrum.
Maestría en Administración de Negocios, Universidad de Quebec (Canadá).
Maestría en Sistemas de Información Gerencial, Espol.
Docente de la Facultad de Especialidades Empresariales –UCSG.

E-mail: orly.carvache@cu.ucsg.edu.ec

Ing. Com. Camilo Frías Casco, MBA.

Ingeniero Comercial con especialización en Marketing y Finanzas.
Máster en Administración de Empresas por INCAE BUSINESS SCHOOL, concentración en Desarrollo Sostenible.
Consultor empresarial.
Docente de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

E-mail: camiloincea@hotmail.com

Econ. Glenda Gutiérrez Candela, Mgs.

Economista, Magister en Negociación y Comercio internacional, Docente de la Carrera Comercio y Finanzas Internacionales UCSG.
Doctorando en Ciencias de la Administración -Universidad Nacional de la Plata (UNLP).

E-mail: glenda.gutierrez@cu.ucsg.edu.ec

Ing. Gilda Véliz Salazar

Ingeniera en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe de la Universidad Católica de Santiago Guayaquil (UCSG). Actualmente es Coordinadora Administrativa del Instituto de Ciencias Empresariales de la UCSG.

Fue Investigadora y Ayudante de Investigación del Centro de Investigaciones Empresariales de la UCSG.

Ha participado como Investigadora en proyectos de investigación del Sinde-UCSG. Articulista, revisora de proyectos de investigación y de artículos científicos en la Revista Empresarial.

Es Analista financiera y económica, experta en tributación y finanzas.
Empresaria en el sector inmobiliario y de consumo.

E-mail: gilda-veliz@hotmail.com

capacidad de adaptarse a cambios y con ello lograr cambios de manera inmediata antes que su competencia. En efecto los aspectos teóricos encontrados en la literatura especializada sobre la cultura organizacional para la innovación, se mencionan a continuación:

La innovación

La innovación tiene un importante rol en la empresa ya que es considerada como un factor importante para la competitividad empresarial (Porter, 1990; Schumpeter, 1957) debido que dicha capacidad de innovar es la que permite a las empresas adaptarse a las necesidades y exigencias de los mercados cada vez más globalizados.

Escandón y Hurtado (2014) investigaron los factores que influyen en el desarrollo exportador de las Pymes con internacionalización temprana en empresas colombianas, concluyeron que las variables que influyen en la temprana internacionalización son las características del emprendedor, los factores internos, las características del sector y del entorno, la innovación, los recursos y las capacidades de la Pyme. No obstante, Astudillo, Carpio y Cordero (2013) realizaron un estudio sobre el efecto de la innovación en las Mipymes de cuencanas del Ecuador, concluyeron que las innovaciones en las pymes de Cuenca son más incrementales que radicales y estas básicamente se relacionan a la mejora de productos y procesos, la incorporación de promociones en la comercialización y mejora en las prácticas empresariales.

Álvarez (2009) mencionó que la innovación es la implementación de un nuevo y/o significativamente mejorado producto o servicio, proceso, método organizacional, práctica de negocio. Mientras que para Drucker (1985) la innovación fue descrita como una práctica empresarial sistémica, es decir, que corresponde a una práctica permanente gestionada como un proceso al interior de la organización que se retroalimenta permanente de sus resultados. La innovación tiene directa relación con el rendimiento financiero de la firma, de hecho se considera que a las firmas innovadoras como empresas con mayor capacidad de producir rendimiento financiero (Atalay, Anafarta, & Sarvan, 2013) por su mayor capacidad de competir y adaptarse a los mercados.

Según mencionaron Candía, Coliñanco, Caro, y Hernández (2014) existen diversas formas de gestionar la innovación dependiendo de la cultura organizacional y del liderazgo, recalando que existen algunos principios para gestionar la innovación como estimular el pensamiento disruptivo y actuar con conocimiento de las fuentes de innovación, disruptivo debido a la búsqueda constante de cambios para mejorar e innovar en los procesos de la empresa. Shafie, Siti-Nabiha, y Cheng Ling (2014) mencionaron que existe relación entre liderazgo y la innovación, de tal manera que la cultura organizacional y el liderazgo juegan un rol importante al conducir a los recursos humanos a la innovación.

Por otro lado el Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES) señaló que el proceso de innovación se define como el desarrollo y la puesta en marcha de un sistema interno para producir innovaciones de modo sistemático, optimizando el ciclo por el que se desarrollan innovaciones que brindan a la empresa ventaja competitiva (CIES, 2010). En cambio García Pérez De Lema, Martínez García y Aragón Sánchez (2009) mencionaron que la innovación se considera al cambio en los productos y procesos, la mejora de los mismos, los nuevos enfoques de marketing o las nuevas formas de distribución.

Cultura organizacional

La cultura organizacional fue descrita por Mirón, Erez y Naveh (2004) como un conjunto de costumbres, valores compartidos que practican los miembros de una organización, esta forma común de pensar y desarrollarse del equipo de trabajo de una empresa, considerando que esta cultura depende del nivel de homogeneidad de los miembros de sus percepciones y creencias.

Ul Hassan, Shaukat, Shakeel y Imran (2012) enfatizaron que la cultura organizacional está compuesta por varios determinantes tales como: la misión, los valores, el aprendizaje organizacional y el empowerment, la preocupación por los empleados y la confianza, considerando los de mayor incidencia los valores, el aprendizaje organizacional y el empowerment.

En cambio Saari y Judge (2004) señalaron que la cultura de un país está situada en la organización, es decir, se convierte como una fuerte predictor para analizar las actitudes que tiene un empleado sobre la institución donde trabaja, para Markovits, Davis y Van Dick (2007) la cultura del sector en el que se encuentra una organización influye en la satisfacción del trabajo, mientras que Park, Baker, y Lee (2008) mencionaron que cada rubro al que se dedica la organización lo relacionan con la satisfacción laboral de los empleados. Es por ello, para ciertas empresas implementar una cultura organizacional dentro de sus instituciones representa un papel primordial para determinar o medir el éxito o fracaso (Martins, Terblanche, 2003).

La cultura organizacional y la innovación

Ul Hassan et al. (2012) demostraron empíricamente que existe una fuerte relación entre la cultura organizacional y la innovación, y esta a su vez conduce a una mayor productividad de los trabajadores. La cultura organizacional puede afectar el comportamiento de los trabajadores y puede fomentar o frenar la innovación en las empresas (Hartmann, 2006; Lukić, Džamić, Knežević, Alčaković, y Bošković, 2014; Satsomboon & Pruetipibultham, 2014; Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez, & Sanz-Valle, 2016).

A pesar de las evidencias empíricas existentes, la relación cultura organizacional e innovación no ha sido suficientemente estudiada sobre todo en países latinoamericanos (Naranjo-

Valencia, Sanz Valle, & Jiménez, 2008) por lo que corresponde un mayor análisis dado que la cultura organizacional está compuesta por determinantes como la misión, los valores, el aprendizaje organizacional y el empowerment, siendo este último muy variable entre una cultura a otra, como por ejemplo las culturas anglosajona y latinoamericana.

Hartmann (2006) comentó que la cultura organizacional influye en el comportamiento de los trabajadores de una empresa al hacer que los trabajadores acepten a la innovación como un valor fundamental en la organización, es decir, a través de la cultura organizacional la innovación se impregna como un valor fundamental, convirtiéndose en una cultura de la innovación, que impulsa a los trabajadores de una empresa a buscar la innovación. Mientras que Lukić et al. (2014) mencionaron que la cultura organizacional puede afectar a una empresa en forma positiva o negativa, además señalaron que no toda cultura organizacional tiene el mismo impacto en el comportamiento de los empleados, ya que existe una fuerte cultura organizacional cuando los valores claves son profundamente respetados, siendo la innovación un valor fundamental para inducir y fortalecer en la organización.

Leal-Rodríguez, Ariza-Montes, Morales-Fernández y Eldridge (2015) consideraron que la cultura basada en la adhocracia son las mejores orientadas a la innovación que otras como la cultura jerárquica que presenta barreras para la innovación, considerando la adhocracia, que es contraria a la burocracia, es una cultura organizacional donde todos los miembros de una organización tienen la autoridad para tomar decisiones, en forma similar Naranjo-Valencia et al. (2016) señalaron que la cultura adhocrática es el mejor predictor de la innovación y el desempeño en la empresa. Naranjo-Valencia y Calderón-Hernández (2015) mencionaron la necesidad de un modelo de transformación cultural basada en aquellos rasgos culturales que favorece la innovación en una empresa.

La innovación requiere de gestión de conocimientos, Du Plessis (2007) señaló que la administración del conocimiento es una planificada estructura para manejar la creación, compartir y obtener beneficios del conocimiento, como un activo organizacional, para habilitar a la empresa a incrementar su capacidad de mejorar e innovar sus productos y servicios para beneficios de los clientes y con ello lograr el mejoramiento del posicionamiento estratégico para tener una mejor administración del conocimiento en múltiples perspectivas de los niveles de procesos, cultura organizacional y tecnología.

La innovación requiere creatividad, Da Costa, Páez, Sánchez, Gondim y Rodríguez (2014) señalaron que existen factores psicosociales que se asocian a la creatividad en el ámbito organizacional, mencionando que existen tres dimensiones de la estructura organizacional que se han asociado a la innovación: la integración organizacional, la existencia de recursos organizacionales y la flexibilidad organizacional. Mientras que Lukić et al. (2014) señalaron la existencia de

los ambientes creativos, los cuales demandan tres tipos de soportes. Uno de ellos es cuando los administradores estimulan nuevas ideas creativas; el segundo soporte es cuando de los supervisores se encuentran enfocados en la creatividad y el tercero es cuando los equipos de trabajo desarrollan miembros con distintas experiencias abierto a nuevas ideas.

Para obtener empresas innovadoras hay que trabajar en transformar la cultura organizacional en una cultura orientada a la cultura innovadora a través de un modelo de transformación cultural (Naranjo-Valencia y Calderón-Hernández, 2015) y a la gestión de los determinantes de la cultura organizacional como los valores de la empresa, el aprendizaje organizacional y empowerment (Ul Hassan et al., 2012), en este esquema de transformación de la cultura o de la gestión de la cultura, el liderazgo ocupa un rol impulsador ya que directamente impulsa a los trabajadores a fortalecer valores fundamentales en la organización y es el gestor del cambio organizacional (Shafie et al., 2014; Candia et al. 2014).

Cabe notar que la importancia de la cultura organizacional es uno de los factores clave de la innovación de las empresas, ya que ellas pueden fomentar o frenar la innovación en las empleados que laboran dentro de ellas (Naranjo-Valencia et al., 2016). De acuerdo a las estadísticas de innovación de las empresas en el Ecuador realizadas por Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) en el año 2013, muestra que la innovación se ha implementado en actividades para los productos o los procesos, teniendo una participación de 36,21% y 36,88% respectivamente. Esto significa la adquisición de maquinarias y equipos por parte de las Pymes con el objetivo de mejorar los procesos productivos y la calidad de bienes o servicios que van a ser comercializados en mercados nacionales e internacionales.

Materiales y métodos

Para la presente investigación del proyecto se consideró una población-universo de 234 empresas y una muestra de 126 Pymes exportadoras del Guayas. Se utilizó un muestreo no probabilístico y se consideró un diseño mixto cuantitativo y cualitativo. A su vez, se realizó la investigación cuantitativa utilizando como instrumento de medición una encuesta con 31 preguntas sobre competitividad, tecnología, innovación, marketing, calidad, gestión, recursos humanos, cultura organizacional, etc.

En la encuesta la pregunta cuantitativa sobre cultura organizacional fue: ¿La empresa tiene una adecuada cultura organizacional para la internacionalización? Con una escala de medición de cuatro categorías: No relevante, bajo, media y alta. Se utilizó análisis factorial para identificar a partir de las 31 preguntas, constructos de competitividad, innovación, tecnología, marketing, calidad, recursos humanos y además se realizó una regresión con la finalidad de contrastar las hipótesis planteadas. Posterior a la regresión se obtuvo las correlaciones de la cultura organizacional con la innovación,

competitividad, etc.

Se realizó investigación cualitativa utilizando la técnica de entrevista en profundidad a 5 Pymes innovadoras, desarrollando un protocolo para la entrevista abierta para captar información adicional a la encuesta realizada sobre la innovación en las pymes exportadoras. Con la información obtenida en la investigación cuantitativa y cualitativa se procedió a realizar un modelo de desarrollo para las Pymes exportadoras basado en innovación y tecnología, donde se diseñaron directrices para implementar una cultura organizacional para la innovación en las Pymes exportadoras del Guayas.

Resultados

En la Tabla 1, se muestran los coeficientes obtenidos, se determina que el coeficiente de la innovación es mayor a 0,05, por lo que no es estadísticamente significativa para el modelo, rechazando la hipótesis que la innovación incide en la competitividad de las pymes exportadoras del Guayas.

Tabla 1: Coeficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	T	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	-9,312E-017	,052			
Tecnología	,304	,098	,304	3,085	,003
Innovación	,214	,149	,151	1,435	,154
Calidad	,092	,078	,092	1,183	,239
Recursos Humanos	,226	,095	,226	2,384	,019
Gestión	,124	,095	,124	1,307	,194
Marketing	,041	,083	,041	,490	,625

En la Tabla 2 se muestran las correlaciones, y se observa que la variable cultura organizacional tiene correlación positiva baja con innovación (0,362) y con competitividad (0,295), estadísticamente significativa.

Tabla 2: Correlaciones

		¿La empresa tiene una cultura organizacional adecuada para la internacionalización?	Competitividad	innovación	Tecnología	Calidad	Recursos Humanos	Marketing
¿La empresa tiene una cultura organizacional adecuada para la internacionalización?	Correlación de Pearson	1	,295**	,362**	,286**	,184*	,211*	,327**
	Sig. (bilateral)		,001	,000	,001	,039	,018	,000
	N	126	126	126	126	126	126	126

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

En la tabla 3 se muestra la media de la variable cultura organizacional = 2,56 está entre el nivel bajo y medio.

Analizando los resultados se concluye que en las pymes exportadoras del Guayas se requiere mejorar la cultura organizacional orientada a la innovación, como aspecto fundamental para desarrollar la innovación en las pymes exportadoras, que les permita mejorar su competitividad.

Tabla 3: Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
¿La empresa tiene una cultura organizacional adecuada para la internacionalización?	126	1	4	2,56	1,047
	126				

Discusión

La literatura especializada señala que la cultura organizacional puede afectar el comportamiento de los trabajadores y con ello fomentar o frenar la innovación en las empresas (Hartmann, 2006; Lukić et al., 2014) y que los determinantes para la cultura organizacional son la misión, los valores, el aprendizaje organizacional y empowerment (Ul Hassan et al., 2012). Se requiere una cultura basada en la adhocracia (Leal-Rodríguez et al., 2015) y asociada con el liderazgo para conducir a los recursos humanos a la innovación (Shafie et al., 2014) con el objetivo de impulsar el desarrollo de equipos de trabajo y ambientes creativos (Lukić et al., (2014), para que estimule el pensamiento disruptivo en los colaboradores (Candía et al., 2014) Además se requiere en las Pymes exportadoras una transformación cultural basada en aquellos rasgos culturales que favorece la innovación en la empresa (Naranjo-Valencia & Calderón-Hernández, 2015), donde la innovación es un valor fundamental a inducir y fortalecer en la empresa (Lukić et al., 2014). La innovación se convierte en un aspecto primordial para el desarrollo de las Pymes exportadoras que buscan una cultura organizacional con la finalidad de implementar innovación en sus productos y procesos.

Implementar la cultura organizacional para la innovación puede tener sus características específicas en cada sector

de las Pymes exportadoras tales como: banano y plátano, productos y/o alimentos de origen animal, productos de origen vegetal frescos y congelados, manufacturas industriales (plásticos, caucho, cartón o papel), cacao y derivados, madera y derivados, productos farmacéuticos y químicos, alimentos procesados, productos de origen mineral metálicos y no metálicos, manufacturas textiles, café y derivados. Por lo que se recomienda a los administradores observar las características y necesidades específicas en cada sector de la economía ecuatoriana.

Existen directrices que están dirigidas a los administradores de las Pymes exportadoras con la finalidad de implementar una cultura organizacional para la innovación, entre las principales podemos mencionar las siguientes:

1. Implementar los objetivos de innovación de cada Pyme, con el objetivo de definir los alcances y las metas de la innovación en formas anuales y alineadas a la demanda del mercado de acuerdo a cada sector específico donde se desenvuelve cada pyme. Además desarrollar nuevos productos, mejorar la calidad, mejorar procesos, ingresar a nuevos mercados, etc. Cada pyme exportadora debería tener sus objetivos de innovación adecuados al mercado y al sector que se desenvuelve, ya que los mercados de exportación continuamente están cambiando por las tecnologías y las tendencias.

2. Definir para la organización: la misión y los valores de la empresa, adecuados al sector donde se desenvuelve la pyme, fijando como meta que la innovación sea un valor fundamental a desarrollar en la empresa. Lo que permite que se focalice a la innovación dentro del equipo de trabajo de la empresa. Cada pyme exportadora debe tener la misión y los valores claros para promover entre los colaboradores, la innovación que debe ser elevada a un valor fundamental con la finalidad de ser desarrollado por la administración de la Pyme, especialmente en los sectores más competitivos.

3. Implementar un liderazgo efectivo que promueva en cada Pyme: la misión, los valores definidos, promuevan la cultura basada en la adhocracia, el trabajo en equipo, la formación de ambientes creativos y estimule el pensamiento disruptivo para la innovación. Lo que constituye implementar un nuevo ambiente o cultura organizacional necesarios para la innovación en cada proceso en la empresa.

4. Realizar una transformación cultural basada en aquellos rasgos culturales que favorece la innovación en la empresa. La administración de cada Pyme debe gestionar el cambio cultural dentro de la empresa y considerando el sector donde se desenvuelve. La transformación se debe realizar a través del seguimiento de la implementación de los cambios al ambiente o cultura organizacional y el seguimiento de todos los rasgos culturales que favorece la innovación en cada Pyme exportadora.

Listado de Referencias

Álvarez, C. (2009). *Innovación, competitividad y nuevos modelos de negocio. Cuadernos de investigación EPG, Perú*

Astudillo, S., Carpio, X., & Cordero, F. (2013). *El efecto de la innovación en las mipymes de Cuenca, Ecuador: Estudio observacional descriptivo transversal. Maskana, 4(2), 35-46.*

Atalay, M., Anafarta, N., & Sarvan, F. (2013). *The Relationship between Innovation and Firm Performance: An Empirical Evidence from Turkish Automotive Supplier Industry. Procedia - Social And Behavioral Sciences, 75(The Second International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management (2012), 226-235. doi:10.1016/j.sbspro.2013.04.026*

Candia, J. G., Coliñanco, L. G., Caro, C. L., & Hernández, N. R. (2014). *Estrategia*

y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas. *Pensamiento & Gestión, (36), 107-133. doi:10.14482/pege.36.5567*

CIES (2010). *Innovación empresarial y comportamiento tecnológico sectorial Experiencias exitosas y estudio de casos. Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES). Lima, Perú: Ediciones Nova Print.*

Da Costa, S., Páez, D., Sánchez, F., Gondim, S., & Rodríguez, M. (2014). *Factors favoring innovation in organizations: An integration of meta-analyses. Revista De Psicología Del Trabajo y de las Organizaciones, 3067-74. doi:10.1016/j.rpto.2014.06.006*

Du Plessis, M. (2007). *The role of knowledge management in innovation. Retrieved from http://137.215.9.22/bitstream/handle/2263/5785/DuPlessis_Role%282007%29.pdf?sequence=1*

Drucker, P.F. (1985). *La Innovación y el empresariado innovador: la práctica y los principios, ed. Edhasa. Clásicos del Management. Barcelona: Apóstrofe.*

Escandón, D. & Hurtado, A. (2014) *Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia. Estudios Gerenciales, vol. 30, núm. 131, pp. 172-183 Universidad ICESI Cali, Colombia*

García Pérez De Lema, D., Martínez García, F. J., & Aragón Sánchez, A. (2009). *Análisis estratégico para el desarrollo de la MPYME en Iberoamérica: Informe MPYME, Iberoamérica 2009, FAEDPYME*

Hartmann, A. (2006). *The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. Construction innovation 6(3), 159-172.*

Leal-Rodríguez, A., Ariza-Montes, J. A., Morales-Fernández, E., & Eldridge, S. (2015). *The Effects of Organizational Culture Typologies on Unlearning and Innovation Capabilities. Proceedings Of The European Conference On Intellectual Capital, 217-226.*

Lukić, T., Džamić, V., Knežević, G., Alčaković, S., & Bošković, V. (2014). *The Influence of Organizational Culture on Business Creativity, Innovation and Satisfaction.Management (1820-0222), (73), 49-57. doi:10.7595/management.fon.2014.0027*

Martins, E., Terblanche, F., 2003. *Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. European Journal of Innovation Management 6, 64-74*

Markovits, Y., Davis, A. J., & Van Dick, R. (2007). *Organizational commitment profiles and job satisfaction among Greek private and public sector employees. International Journal of Cross Cultural Management, 7(1), 77-99.*

Mirón, E., Erez, M., & Naveh, E. (2004). *Do Personal Characteristics and Cultural Values That Promote Innovation, Quality, and Efficiency Compete or Complement Each Other?. Journal of Organizational Behavior, 25, 175-179.*

Naranjo-Valencia, J. C., Sanz Valle, R. & Jimenez, D. (2008). *Cultura organizacional e innovación. Un estudio empírico. En Payne, G. y Pindado, J. (Ed.). Estableciendo puentes en una economía global. XXII congreso AEDEM, (pp.5-23). España.*

Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernández, G. (2015). *Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. Estudios Gerenciales, 31(135), 223-236. doi:10.1016/j.estger.2014.12.005*

Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). *Original article: Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. Revista Latinoamericana de Psicología, 4830-41. doi:10.1016/j.rlp.2015.09.009*

Park, H. S., Baker, C., & Lee, D. W. (2008). *Need for cognition, task complexity, and job satisfaction. Journal of Management in Engineering, 24(2), 111-117.*

Porter, M. (1990). *The competitive advantage of the nations. Harvard Business Review. March -April 1990.*

Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). *Employee attitudes and job satisfaction. Human resource management, 43(4), 395-407.*

Satsomboon, W., & Pruetipibultham, O. (2014). *Creating an organizational culture of innovation: case studies of Japanese multinational companies in Thailand. Human Resource Development International, 17(1), 110-120. doi:10.1080/13678868.2013.812330*

Shafie, S. B., Siti-Nabiha, A. K., & Cheng Ling, T. (2014). *Organizational culture, transformational leadership and product innovation: a conceptual review. International Journal Of Organizational Innovation, 730-43.*

Schumpeter, J. (1957). *Teoría del desenvolvimiento económico. Tercera Edición. Ed. Fondo de Cultura Económica. México.*

Ul Hassan, M., Shaukat, S., Shakeel, M., & Imran, M. (2012). *Interrelations between Organizational Culture, Innovation and Employee Performance: Evidence from Banking Sector of Pakistan. Pakistan Journal Of Social Sciences (PJSS), 32(2), 339-355.*