

Transformación cultural orientada a la innovación y la efectividad: la necesidad de una organización ambidiestra

 Edwin Fernando Restrepo-Salazar*

 Viviana Gutiérrez-Rincón**

Fecha de recepción: 8 de abril de 2024

Fecha de aceptación: 11 de febrero de 2025

Para citar este artículo: Restrepo-Salazar, E. F., & Gutiérrez-Rincón, V. (2025). Transformación cultural orientada a la innovación y la efectividad: la necesidad de una organización ambidiestra. *Universidad y Empresa*, 27(49), 1-40. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.14357>

Resumen

Objetivo: innovación y la efectividad son esenciales para la competitividad empresarial. Este estudio diseñó una propuesta de transformación cultural orientada hacia la innovación y la efectividad organizacional para Visualiti, una mipyme colombiana del sector de la información y las comunicaciones que permite comparar su realidad con tendencias regionales y globales. **Metodología:** se utilizó un enfoque cualitativo, basado en entrevistas, análisis documental y grupos focales, complementado con instrumentos cuantitativos para caracterizar la cultura organizacional. **Resultados principales:** Visualiti presenta dos tipos de cultura dominante: adhocrática y de clan, lo que ha impulsado su innovación, pero ha dificultado equilibrar la exploración y la explotación. Este fenómeno, documentado en estudios internacionales sobre ambidestreza organizacional, es un desafío común en empresas de sectores dinámicos. A partir del análisis, se vio que es preciso desarrollar capacidades clave: ambidestreza organizacional, orientación al cliente/mercado y velocidad de innovación. **Conclusiones:** se formularon las propuestas de intervención:

* Doctor en Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Colombia. Magíster en Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana (Colombia). Magíster en Ciencias de la Universidad Nacional de Colombia. Docente e investigador tiempo completo de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Pontificia Bolivariana (seccional Palmira, Colombia). Correo electrónico: edwinf.restrepo@upb.edu.co

** Doctora en Administración de la Universidad del Valle (Colombia). Máster en Innovación, Estrategia y Organizaciones de la Universidad de Cambridge (Inglaterra). Máster en Ingeniería de la Universidad del Valle (Colombia). Profesora asociada de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana (sede Cali, Colombia). Correo electrónico: vgutierrez@javerianacali.edu.co

ajustes al direccionamiento estratégico, rediseño organizacional, desarrollo de líderes y ajustes al sistema de medición. Este estudio aporta una perspectiva novedosa sobre la gestión de la transformación cultural en mipymes latinoamericanas y destaca la necesidad de adaptar modelos organizativos que equilibren la innovación con la efectividad organizacional para garantizar competitividad y sostenibilidad.

Palabras clave: transformación cultural; innovación; efectividad organizacional; organización ambidiestra.

Cultural Transformation Oriented Towards Innovation and Effectiveness: The Need for an Ambidextrous Organization

Abstract

Innovation and organizational effectiveness are essential for business competitiveness. **Objective:** This study proposes a cultural transformation framework focused on fostering innovation and organizational effectiveness for Visualiti, a Colombian SME in the information and communications sector, enabling a comparison between its current state and regional and global trends. **Methodology:** A qualitative approach was employed, incorporating interviews, document analysis, and focus groups, complemented by quantitative instruments to characterize the organizational culture. **Key findings:** Visualiti exhibits two dominant cultural types: adhocracy and clan. While these have driven innovation, they have also created challenges in balancing exploration and exploitation. This phenomenon, widely documented in international studies on organizational ambidexterity, is a common challenge for companies operating in dynamic sectors. Through the analysis, three key capabilities were identified as essential for addressing these challenges: organizational ambidexterity, customer/market orientation, and innovation speed. **Conclusions:** The study proposes several interventions, including strategic direction adjustments, organizational redesign, leadership development, and modifications to the measurement system. This research offers a novel perspective on managing cultural transformation in Latin American SMEs, emphasizing the importance of adapting organizational models that balance innovation with effectiveness to ensure long-term competitiveness and sustainability.

Keywords: cultural transformation; innovation; organizational effectiveness; ambidextrous organization.

Transformação cultural visando inovação e eficácia: a necessidade de uma organização ambidestra

Resumo

Inovação e eficácia organizacional são essenciais para a competitividade empresarial. **Objetivo:** Este estudo desenhou uma proposta de transformação cultural orientada à inovação e à eficácia organizacional para a Visualiti, uma mpme colombiana do setor de informação e comunicação, permitindo comparar sua realidade com tendências regionais e globais. **Metodologia:** foi utilizada uma abordagem qualitativa, baseada em entrevistas, análise documental e grupos focais, complementada com instrumentos quantitativos para caracterização da cultura organizacional. **Principais resultados:** a Visualiti exibe dois tipos de cultura dominante: ad hocrática e de clã, o que impulsionou sua inovação, mas criou dificuldades em equilibrar exploração e aproveitamento. Esse fenômeno, documentado em estudos internacionais sobre ambidestria organizacional, é um desafio comum em empresas de setores dinâmicos. A análise identificou a necessidade de desenvolver capacidades-chave: ambidestria organizacional, orientação para o cliente/mercado e velocidade de inovação. **Conclusões:** foram formuladas propostas de intervenção: ajustes na direção estratégica, redesenho organizacional, desenvolvimento de lideranças e ajustes no sistema de medição. Este estudo fornece uma nova perspectiva sobre a gestão da transformação

cultural em PMES latino-americanas, destacando a necessidade de adaptar modelos organizacionais que equilibrem inovação com eficácia organizacional para garantir competitividade e sustentabilidade.

Palavras-chave: transformação cultural; inovação; eficácia organizacional; organização ambidestra.

Introducción

Diferentes autores han resaltado la importancia de la cultura organizacional en el desempeño y efectividad dentro de las organizaciones (Alves et al., 2022; Cameron & Quinn, 2011; Kim & Chang, 2019; Mathew, 2019; Méndez et al., 2023; Naveed et al., 2022; Tarba et al., 2019; Teräsväinen et al., 2021; Upadhyay & Kumar, 2020; Zeb et al., 2021), ventaja competitiva (Azeem et al., 2021; Guerrero, 2020; Martínez et al., 2022) e innovación (Alves et al., 2022; Duygulu et al., 2015; Janka et al., 2020; Martins & Terblanche, 2003; Naranjo-Valencia et al., 2012; Naranjo-Valencia & Calderón-Hernández, 2015; Pedraza-Rodríguez et al., 2023; Sánchez-Báez et al., 2020; Schein, 1984; Tellis et al., 2009; Tesluk et al., 1997; Tuschman & O'Reilly, 1997; Zeb et al., 2021). Una organización puede distinguirse por diferentes tipos de cultura organizacional que, por su variación, generan unas características únicas que la diferencian de otras organizaciones (Tama, 2019). Es por esto por lo que diferentes autores han trabajado en definir los diferentes tipos de cultura (Grover et al., 2022), con dimensiones como orientación de las personas (participativa versus no participativa) frente a la respuesta del mercado (reactiva versus proactiva) (Ernst, 1985), o según su foco interno-externo frente a su fortaleza-debilidad (Arnold & Capella, 1985). Entre los modelos más reconocidos y utilizados, tanto por investigadores como organizaciones, se encuentra el *competing value framework*, desarrollado por Cameron y Quinn (2011), que se enfoca en las dimensiones de foco (internas versus externas) y estructura (estabilidad versus flexibilidad), y generan cuatro tipologías de cultura organizacional: adhocrática, clan, mercado y jerárquica.

La organización ambidiestra, que es la que interesa en este artículo, se caracteriza por tener internamente varios tipos de cultura organizacional (O'Reilly & Tushman, 2004), además de contar, al mismo tiempo, con la exploración y la explotación (O'Reilly & Tushman, 2013). Por un lado, la exploración, una actividad organizacional innovadora, implica identificar

oportunidades de nuevos negocios o mercados. Por el otro, la explotación implica el refinamiento y el desarrollo del conocimiento existente, el saber hacer y la experiencia acumulada en los negocios centrales actuales de una empresa para desarrollar mejores productos y servicios (Govindarajan & Trimble, 2005; Hansen et al., 2018; March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2004). La investigación sobre la ambidestreza organizacional se ha incrementado en los últimos tiempos, especialmente en entornos de economías desarrolladas en América del Norte, Europa occidental y Asia; sin embargo, son escasas las investigaciones en el contexto latinoamericano (López-Zapata & Ramírez-Gómez, 2023). Por este motivo, se resalta la necesidad de profundizar en la comprensión de la relación entre cultura organizacional y organizaciones ambidextras en el contexto latinoamericano.

De acuerdo con Cameron y Quinn (2011), las empresas nuevas o pequeñas propenden a evolucionar mediante un patrón previsible de cambios en su cultura organizacional. Estas empresas, en sus primeras etapas del ciclo de vida, tienden a desarrollar una cultura dominante de tipo adhocrática, la cual se caracteriza por el emprendimiento y por carecer de políticas y estructuras formales que pueden fomentar las actividades de exploración (Zabiegalski & Marquardt, 2022). Con el tiempo, estas empresas se complementan con atributos típicos de una cultura de clan; así, sus miembros desarrollan un fuerte sentido de pertenencia y un sentimiento familiar que los lleva a satisfacer muchas de sus necesidades sociales y emocionales en el interior de la empresa. A medida que las empresas continúan creciendo, se enfrentan a la necesidad de poner el relieve en la estructura, tener orden y control, ser previsible e implementar procedimientos estándar, que pueden fomentar las actividades de explotación (Cameron & Quinn, 2011; Zabiegalski & Marquardt, 2022), por lo que se produce un cambio a una cultura de tipo jerárquica.

Ocasionalmente, esta orientación jerárquica se complementa con un énfasis en la cultura de mercado. De esta manera, la empresa se empieza a centrar en la competitividad, el logro de resultados y el poner el acento en las relaciones externas. Sin embargo, estas transformaciones culturales pueden empezar a generar una crisis empresarial, por la falta de mecanismos que conecten las actividades de explotación y exploración, que se puede manifestar en un incremento de los conflictos entre sus miembros (Cameron & Quinn, 2011; Shibata et al., 2022).

Un patrón similar de cambios al descrito lo ha venido experimentando la cultura organizacional de la empresa Visualiti, a lo largo de su ciclo de vida. Algunos de esos cambios culturales están produciendo una crisis dentro de la empresa, que se evidencian por el incremento de los conflictos entre el personal directivo. Visualiti es una mipyme colombiana que pertenece al sector de la información y las comunicaciones, y está categorizada dentro de las novedosas *think tanks*. La empresa ha introducido al mercado veintitrés innovaciones de producto y ha realizado seis innovaciones de proceso. Algunos de esos productos tecnológicos son: repetidor de señal inalámbrica para redes XBee, sistema de carga de bajo consumo para *dataloggers* en exteriores, medidor automatizado de humedad del suelo por principio gravimétrico y la estación meteorológica IoT⁷. Aunque la empresa se ha caracterizado por ser innovadora, los conflictos recientes asociados a los cambios de cultura, se constituyen en una preocupación latente de sus directivos y dueños, pues estos consideran que dichos conflictos pueden llegar a afectar negativamente su desempeño innovador. En este contexto, la presente investigación tuvo como objetivo diseñar una propuesta de transformación cultural orientada hacia la innovación y la efectividad organizacional para la empresa Visualiti.

Revisión de literatura

Cultura organizacional

Según Schein (1984) y Cameron y Quinn (2011), el concepto de *cultura organizacional* ha sido objeto de un debate académico profundo desde los años ochenta del siglo xx. De esta manera, cuando se hace una revisión de literatura exhaustiva, son varias las definiciones halladas; pero a la que se alude con más frecuencia es la dada por Schein (1984), quien definió la cultura organizacional como:

El patrón de presunciones básicas que un grupo dado ha inventado, descubierto o desarrollado al aprender a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que han funcionado lo suficientemente bien como para ser

considerados válidos y, por tanto, ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. (p. 3)

La mayoría de los académicos y analistas organizacionales están de acuerdo en que la cultura organizacional incide significativamente en el desempeño y la efectividad de las empresas. Muchísimos hallazgos empíricos han corroborado su papel en el mejoramiento del desempeño empresarial. Aunque la estrategia corporativa, el posicionamiento en el mercado y la tecnología son fundamentales, las empresas más exitosas han logrado beneficiarse del poder que confiere el desarrollo y la gestión de una cultura organizacional fuerte y única. Esta les permite a las empresas reducir la incertidumbre, crear un orden social, perpetuar los valores y creencias clave, instituir una identidad y un compromiso grupal e instaurar una visión de futuro (Cameron & Quinn, 2011).

Según Cameron y Quinn (2011), ninguna empresa del siglo XXI se enorgullece de ser estable. El reto actual no es decidir si cambiar, sino cómo se va a realizar el cambio para mejorar el desempeño y la efectividad organizacional. Muchas empresas han venido implementado iniciativas, pero su fracaso es alarmante. Una de las causas más importantes fue no haber tenido en cuenta la cultura de la organización, porque cuando las creencias, los valores y las metas se mantienen igual, así se hayan modificado procesos, procedimientos y estrategias, las empresas volverán rápidamente al *statu quo*.

Cultura de innovación

Dobni (2008) definió la cultura de innovación como “un contexto multidimensional que incluye la intención de ser innovador, la infraestructura para apoyar la innovación, los comportamientos a nivel operativo necesarios para influir en una orientación de mercado y valor, y el entorno para implementar la innovación” (p. 540). Varios estudios han establecido el rol fundamental que desempeña la cultura organizacional en la innovación. Algunos lo han hecho desde una perspectiva teórica, y otros, basados en información empírica (Alves et al., 2022; Duygulu et al., 2015; Janka et al., 2020; Martins & Terblanche, 2003; Naranjo-Valencia et al., 2012; Naranjo-Valencia & Calderón-Hernández, 2015; Pedraza-Rodríguez et al., 2023; Sánchez-Báez et al., 2020; Tellis et al., 2009; Tesluk et al., 1997; Tuschman & O'Reilly, 1997; Zeb et al., 2021).

La cultura es el eje o el corazón de la innovación en las organizaciones (Schein, 1984; Tuschman & O'Reilly, 1997). Esta influye en la innovación de dos formas: la primera, mediante las normas socializadas. Así, los empleados aprenden qué comportamientos creativos e innovadores son aceptables y cómo deberían funcionar las actividades. La segunda, a través de las estructuras, políticas, procedimientos y prácticas implementadas por la organización, cuya base o principio son los elementos característicos de su cultura innovadora (Tesluk et al., 1997; Martins & Terblanche, 2003). Tellis et al. (2009), después de evaluar 759 empresas en 17 países, reportaron que la cultura corporativa es un impulsor mucho más importante de innovación radical que el trabajo, el capital, el gobierno o la cultura nacional.

Relación entre cultura organizacional e innovación

La mayoría de los estudios cuyo objetivo ha sido analizar la relación entre cultura e innovación se han enfocado en evaluar solo el efecto de algunos de los rasgos y comportamientos de la cultura organizacional en la innovación (Akman & Yilmaz, 2008; Arad et al., 1997; Cai et al., 2015; Cifuentes Sánchez & Londoño Londoño, 2017; Dobni, 2008; Dombrowski et al., 2007; Laforet, 2016; Martins & Terblanche, 2003; O'Cass & Ngo, 2007; Solarte et al., 2020; Taghizadeh et al., 2020; Tuschman & O'Reilly, 1997). Por otro lado, pocos autores han estudiado la cultura de la innovación como un constructo dimensional o factorial, es decir, han realizado análisis mucho más profundos, a partir de los cuales han diseñado modelos que incluyen dimensiones o factores culturales para explicar la relación entre cultura organizacional e innovación (Asmawy & Mohan, 2011; Brettel & Cleven, 2011; Chen, 2011; Dobni, 2008; Duygulu et al., 2015; Felizzola & Anzola-Morales, 2017; Martins & Terblanche, 2003; Rao & Weintraub, 2013; Sharifirad & Ataei, 2012; Shahzad et al., 2017).

Estudios sobre cultura de innovación en el contexto colombiano

Son muy pocos los trabajos sobre cultura de innovación en las empresas colombianas. Naranjo-Valencia y Calderón-Hernández (2015) diseñaron un modelo de transformación cultural para la innovación en la empresa Sumicol, que pertenece a la organización Corona. El modelo propuesto consta de tres etapas: diagnóstico de la cultura actual, determinación de la cultura meta y la elaboración del plan de cierre de brechas. Para la

transformación cultural se optó por priorizar los rasgos: flexibilidad mental, aceptación del riesgo, orientación al cliente y capacidad de confrontación. Se propusieron las estrategias de intervención: formación y desarrollo de líderes, orientación al mercado, gestión por proyectos, desarrollo de la creatividad, gerencia del compromiso, revisión de declaraciones estratégicas y ajustes al sistema de medición.

Cifuentes Sánchez (2017) caracterizó los rasgos de cultura de las Empresas Públicas de Medellín (EPM) y los factores de los equipos de trabajo e individuales que favorecen o dificultan la cultura de la innovación en su Gerencia de Servicios. De esta manera, al identificar los factores de equipos de trabajo que promueven la innovación en EPM, se estableció que, aun cuando en la Gerencia de Servicios existen condiciones que fomentan la innovación, ninguno de sus grupos de trabajo puede ser considerado innovador. Igualmente, no se identificaron, desde el enfoque de tarea innovadora, grupos de trabajo con innovaciones en I+D; aunque se constató que los directivos realizaban algunas prácticas como el referenciamiento y otras con las cuales se ha logrado mejorar la prestación de los servicios. De esto se infirió que sí se han implementado algunas innovaciones, pero no son conscientes de su carácter innovador.

Felizzola y Anzola-Morales (2017) propusieron un modelo de cultura organizacional para la innovación en una empresa del sector de ingeniería. Primero, los autores identificaron las brechas entre la cultura organizacional de base y la cultura organizacional para la innovación. Posteriormente, establecieron las brechas sobre las que se debía actuar y cerrar, y propusieron algunas recomendaciones para alcanzar una cultura organizacional de características innovadoras. Específicamente, la empresa posee una cultura organizacional en transición hacia la innovación. Los componentes culturales mejor valorados fueron el liderazgo y creatividad, y los peor valorados, soporte y estrategia. Algunas de las recomendaciones dadas fueron: actividades orientadas a abrir espacios de participación y generación de ideas, diseño e implementación de una política de innovación con incentivos para aquellos que propongan ideas, creación de herramientas para evaluar ideas y establecimiento de las características de la gestión de la innovación en el interior de la empresa.

Por otro lado, González y Tobón (2018) estructuraron un modelo para transformar los patrones culturales e incrementar el desarrollo de la innovación de la Regional Occidente de

Protección S.A., con sede en Cali. Se utilizó un enfoque de investigación mixto. Dentro de la perspectiva cualitativa se realizaron entrevistas con cuestionarios abiertos para el personal directivo y para los integrantes del equipo de innovación nacional, entrevistas dirigidas a líderes de innovación de otras compañías y análisis documental de la empresa. Dentro de la perspectiva cuantitativa se llevaron a cabo encuestas. El modelo para transformar los patrones culturales orientados a la innovación consta de las categorías argumentativas: liderazgo, la gente, formación, retos, recompensas y soluciones.

Entre tanto, Orozco y Anzola (2023) caracterizaron la cultura organizacional de la Facultad de Comunicación Social y Periodismo de una universidad privada colombiana y su relación con la innovación. Se identificaron las fortalezas y las debilidades culturales respecto a su adopción y fomento. Algunas de las fortalezas identificadas para implementar la innovación fueron el apoyo y la acogida de las nuevas ideas por parte de los directivos, la existencia de un ambiente de camaradería, varios canales de comunicación y recursos humanos con conocimientos diversos. Por otro lado, algunas de las debilidades fueron el enfoque administrativo centrado en los resultados y la resolución de problemas habituales, los impedimentos para crear equipos interdisciplinarios y la carencia de motivación en los profesores, esto último debido a la falta de reconocimiento o al exceso de funciones asignadas.

Organizaciones ambidiestras

La ambidestreza organizacional alude a la “capacidad de una organización para explorar y explotar, competir en tecnologías y mercados maduros donde se valora la eficiencia, el control y la mejora incremental y también competir en nuevas tecnologías y mercados donde se necesitan flexibilidad, autonomía y experimentación” (O’Reilly & Tushman, 2013, p. 324). De esta manera, las organizaciones ambidiestras explotan el presente y exploran el futuro de manera simultánea, para lo cual separan sus unidades exploratorias de sus unidades de explotación, permitiéndoles desarrollar diferentes procesos, estructuras y culturas. Esta separación organizativa la gestionan por medio de un equipo *senior* estrechamente integrado, el cual se encarga de garantizar, por un lado, que las unidades exploratorias accedan a diferentes recursos y, por el otro, que las unidades de explotación sigan enfocadas en mejorar sus operaciones y productos, y en atender a sus clientes.

Las organizaciones ambidiestras son apropiadas para directivos con visión de futuro que exploran innovaciones radicales y disruptivas mientras buscan obtener ganancias incrementales. Estas organizaciones tienen nueve veces más probabilidad de crear productos y procesos innovadores que aquellas con otras estructuras organizacionales, mientras mantienen o incluso mejoran sus negocios (O'Reilly & Tushman, 2004). La capacidad de ambidestreza está asociada positivamente con una mayor innovación de la empresa, mejor desempeño financiero y mayores tasas de supervivencia (O'Reilly & Tushman, 2013). Aunque los estudios de ambidestreza no han arrojado resultados completamente consistentes, por lo general, confirman que una combinación de exploración y explotación se relaciona positivamente con la competitividad sostenible de una empresa (Shibata et al., 2022). Se resalta, entonces, la importancia de la ambidestreza para el entendimiento del proceso de transformación organizacional (Shibata et al., 2022).

Metodología

Se usó como referencia el modelo de transformación cultural diseñado por Naranjo-Valencia y Calderón-Hernández (2015) y modificado para su implementación en las condiciones particulares de la empresa Visualiti (figura 1), una mipyme colombiana del sector de la información y las comunicaciones. Esta se encuentra dividida en cinco áreas (operaciones, I+D+i, comercial, financiera y talento humano), organizadas en una estructura de tipo matricial.

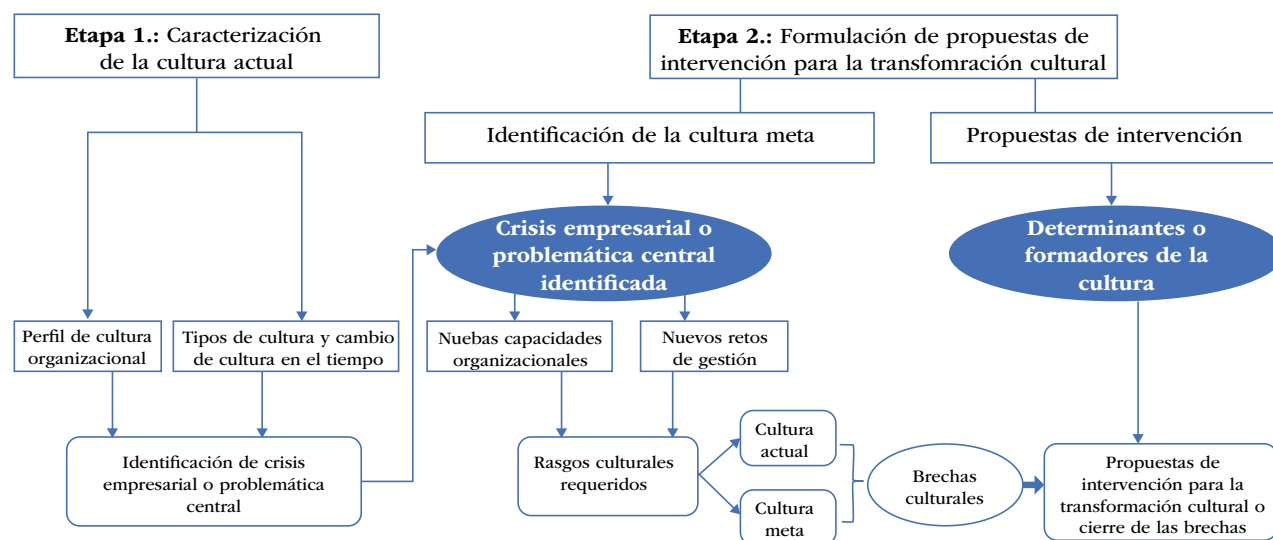


Figura 1. Modelo utilizado para el diseño de la propuesta de transformación cultural orientada a la innovación en la empresa Visualiti

Fuente: elaboración propia.

El estudio se realizó en dos etapas: la primera correspondió a la caracterización de la cultura organizacional actual de la empresa, y la segunda, a la formulación de propuestas para la transformación cultural (figura 1). A continuación, se describen en detalle cada una de las etapas.

Caracterización de la cultura organizacional actual de la empresa

Se recopiló información cualitativa y cuantitativa. En cuanto a la información primaria de tipo cuantitativo se utilizaron el instrumento perfil de cultura organizacional de O'Reilly et al. (1991) y el instrumento de evaluación de la cultura organizacional desarrollado por Cameron y Quinn (1999). Las encuestas respectivas de ambos instrumentos se aplicaron a todos los miembros de la empresa, tanto al personal operativo como al directivo.

Por un lado, los datos obtenidos con el instrumento perfil de cultura organizacional se procesaron en una hoja de Excel®. Se obtuvieron los promedios, las desviaciones estándar y los coeficientes de variación para los 54 valores o rasgos que caracterizan la cultura organizacional. Posteriormente, se realizó un estudio comparativo entre lo que percibe el

personal operativo y el directivo respecto al grado en que cada valor cultural describe a la empresa Visualiti. Por el otro, los datos recopilados con el instrumento de evaluación de la cultura organizacional se digitaron en Excel®. Se obtuvieron los puntajes promedios para cada una de las alternativas correspondientes a los seis atributos centrales de la cultura. Los cuatros grandes promedios se ubicaron como puntos en cada uno de los cuadrantes correspondientes a los cuatro tipos de cultura. Los puntos en cada cuadrante se conectaron para formar una figura de cuatro lados que correspondió al perfil general de la cultura de la empresa Visualiti. También se obtuvo el perfil de la cultura para cada uno de sus atributos centrales. Finalmente, se identificó el tipo de cultura general dominante de la empresa y los tipos de cultura dominante para cada atributo de la cultura organizacional.

Para recopilar la información primaria de tipo cualitativo se realizaron entrevistas en profundidad al personal directivo de la empresa. Las entrevistas se orientaban a conocer los cambios de cultura experimentados a través del tiempo y la crisis empresarial o problemática central generada por dichos cambios.

Formulación de propuestas para la transformación cultural

En principio, el análisis documental se enfocó en el estudio del direccionamiento estratégico de la empresa, la estructura organizacional y el sistema de gestión. Seguidamente, se utilizó la técnica de grupo focal. Así, se estableció un grupo focal conformado por los tres directivos de la empresa, con quienes se llegó a un consenso respecto a la necesidad de desarrollar nuevas capacidades organizacionales y los nuevos retos de gestión que dichas capacidades exigen.

A partir de la información recopilada de una revisión de literatura especializada, se identificaron los rasgos culturales necesarios para el desarrollo de las nuevas capacidades organizacionales y los retos de gestión establecidos. Posteriormente, y con la participación del grupo focal conformado por los directivos, se calificó el grado en que cada rasgo describía a la empresa en la actualidad (cultura actual) y el grado en que se esperaba que dicho valor describirá a la empresa en el futuro (cultura meta). A partir de esta información se establecieron las brechas culturales.

Con ello en marcha, se llevó a cabo una nueva revisión de literatura especializada, en la que se identificó qué determinantes o formadores de la cultura organizacional se podían utilizar para plantear las propuestas de intervención. Así, se seleccionaron cuatro determinantes de la cultura: estrategia organizacional, estructura, liderazgo y sistemas de medición. Seguidamente, se elaboraron cuatro propuestas de intervención, cada una de las cuales quedó conformada por dos partes: a) determinante o formador de la cultura que fundamenta la propuesta y b) formulación de la propuesta como tal. Finalmente, los investigadores se las presentaron a los directivos. Se realizaron las discusiones respectivas y se llegó a un consenso, a partir del cual se reformularon esas propuestas.

Resultados

Caracterización de la cultura organizacional actual de la empresa Visualiti

Resultados con el instrumento perfil de cultura organizacional de O'Reilly et al. (1991)

Al procesar los datos, para los 54 valores que pueden caracterizar la cultura organizacional, se obtuvieron los promedios, las desviaciones estándar y los coeficientes de variación consignados en la tabla 1. La mayoría de esos valores culturales estudiados describieron en gran parte a la empresa Visualiti, es decir, registraron promedios alrededor de un valor de 4.00.

Tabla 1. Promedios, desviaciones estándar y coeficientes de variación obtenidos para los valores culturales en Visualiti

#	Valor organizacional	Promedio	DE	CV (%)	#	Valor organizacional	Promedio	DE	CV (%)
1	Flexibilidad	4.11	0.74	18	28	Orientación a la acción	4.56	0.50	11
2	Adaptabilidad	4.33	0.67	15	29	Tomar la iniciativa	4.78	0.42	9
3	Estabilidad	2.56	0.96	37	30	Ser reflexivo	4.44	0.68	15
4	Previsibilidad	3.56	0.68	19	31	Orientación al logro	3.89	1.29	33
5	Ser innovador	4.89	0.31	6	32	Ser exigente	4.33	0.82	19

Continúa

#	Valor organizacional	Promedio	DE	CV (%)	#	Valor organizacional	Promedio	DE	CV (%)
6	Ser rápido para aprovechar las oportunidades	4.00	0.82	20	33	Asumir la responsabilidad individual	4.11	0.99	24
7	La voluntad de experimentar	4.78	0.42	9	34	Tener altas expectativas de rendimiento	4.78	0.42	9
8	Tomar riesgos	4.00	0.67	17	35	Oportunidades de crecimiento profesional	4.56	0.83	18
9	Ser cuidadoso	4.11	0.57	14	36	Alta remuneración por buen desempeño	3.22	0.79	24
10	Autonomía	4.44	0.83	19	37	Seguridad del empleo	4.11	0.74	18
11	Estar orientado a las reglas	3.22	0.63	20	38	Ofrece elogios por su buen desempeño	4.56	0.50	11
12	Ser analítico	4.56	0.68	15	39	Bajo nivel de conflictos	3.56	0.96	27
13	Prestar atención a los detalles	4.56	0.83	18	40	Se confrontan los conflictos directamente	4.44	0.68	15
14	Ser preciso	4.22	0.63	15	41	Desarrollar amigos en el trabajo	4.33	0.67	15
15	Estar orientado al equipo	4.67	0.47	10	42	Encajar con sus compañeros	4.22	0.63	15
16	Compartir información libremente	3.22	1.13	35	43	Trabajar en colaboración con otros	4.78	0.42	9
17	Hace hincapié en una cultura única en toda la empresa	4.33	0.67	15	44	Entusiasmo por el trabajo	4.11	0.48	12
18	Estar orientado a las personas	4.22	0.79	19	45	Trabajar largas horas	4.22	1.13	27
19	Justicia	4.56	0.50	11	46	No estar limitado por muchas reglas	3.22	0.42	13
20	Respeto por los derechos del individuo	4.67	0.47	10	47	Un énfasis en la calidad	4.11	0.87	21
21	Tolerancia	4.22	0.79	19	48	Ser diferente de los demás	4.44	0.68	15
22	Informalidad	3.44	0.83	24	49	Tener una buena reputación	4.67	0.47	10
23	Ser descomplicado	3.44	0.50	14	50	Ser socialmente responsable	4.78	0.42	9
24	Estar tranquilo	3.33	0.94	28	51	Estar orientado a resultados	4.44	0.68	15
25	Ser solidario	4.56	0.50	11	52	Tener una filosofía rectora clara	4.11	0.87	21
26	Ser agresivo	3.33	1.15	35	53	Ser competitivo	4.11	0.99	24
27	Decisión	4.56	0.50	11	54	Ser muy organizado	4.22	0.79	19

CV: coeficiente de variación; DE: desviación estándar.

Fuente: elaboración propia.

Solamente 11 valores culturales caracterizaron a la empresa en un grado moderado (promedios alrededor de 3.00). De los 54 valores culturales, 41 presentaron coeficientes de variación iguales o inferiores al 20%, de lo cual se deduce que tres cuartas partes del total de valores son compartidos de manera consistente por todos los miembros de la empresa. Dicho de otra manera, aunque la cultura organizacional no es totalmente clara para todos, sí lo es en una gran parte. Por otro lado, los 13 valores en los cuales no existió un consenso por parte de todos los miembros, es decir, en los cuales no hay claridad sobre el grado en que describen a la empresa, fueron: estabilidad, compartir información libremente, informalidad, estar tranquilo, ser agresivo, orientación al logro, asumir la responsabilidad individual, alta remuneración por buen desempeño, bajo nivel de conflictos, trabajar largas horas, un énfasis en la calidad, tener una filosofía rectora clara y ser competitivo.

Al analizar los 13 valores mencionados en el párrafo anterior, se encontró que la poca claridad sobre el grado en que dichos valores caracterizan a la empresa no solo se debe a un disenso entre lo que percibe el personal operativo y lo que opinan los directivos de la empresa, sino también a un desacuerdo entre los mismos miembros que hacen parte del personal operativo y entre los mismos directivos. Por un lado, la falta de consenso entre el personal operativo y el personal directivo se evidenció al comparar el grado en que cada valor describe la empresa. De esta manera, 9 de los 13 valores presentaron grados diferentes cuando se contrastó lo que perciben los dos tipos de personal (tabla 2). Por otro lado, la falta de consenso en cada tipo de personal se hizo patente al identificar coeficientes de variación con valores superiores al 20%. Esta situación se presentó en la mayoría de los 13 valores culturales calificados por el personal operativo, y en 5 de los 13 valores evaluados por los directivos (tabla 2).

Tabla 2. Comparativo entre lo que percibe el personal operativo y el directivo respecto Visualiti

Valor organizacional	Grado en que el valor describe a la empresa*		Coeficiente de variación (%)	
	Personal operativo	Personal directivo	Personal operativo	Personal directivo
Estabilidad	2	3	40	27
Compartir información libremente	4	2	30	20
Informalidad	4	3	18	18
Estar tranquilo	4	3	27	27
Ser agresivo	3	4	34	34

Continúa

Valor organizacional	Grado en que el valor describe a la empresa*		Coeficiente de variación (%)	
	Personal operativo	Personal directivo	Personal operativo	Personal directivo
Orientación al logro	4	4	35	26
Asumir la responsabilidad individual	4	4	26	20
Alta remuneración por buen desempeño	4	3	22	18
Bajo nivel de conflictos	4	3	20	18
Trabajar largas horas	4	5	32	0
Un énfasis en la calidad	4	4	22	20
Tener una filosofía rectora clara	4	5	23	10
Ser competitivo	4	4	17	34

*: 1 = en nada; 2 = en una pequeña parte; 3 = en grado moderado; 4 = en gran parte; 5 = totalmente.

Fuente: elaboración propia.

Resultados con el instrumento de evaluación de la cultura organizacional desarrollado por Cameron y Quinn (2011)

Después de procesar y graficar los datos obtenidos con la aplicación del instrumento de cultura organizacional, se determinó que la empresa Visualiti tiene simultáneamente dos culturas dominantes: la adhocrática y la de clan (figura 2). La primera es apropiada para el entorno de la empresa, pues su supervivencia depende de la rápida y constante innovación de nuevos productos y servicios. El hecho de que una empresa como Visualiti tenga como una de sus culturas dominantes la cultura adhocrática está acorde con resultados obtenidos por Cameron y Quinn (2011), quienes manifiestan que este tipo de cultura se puede encontrar con frecuencia en industrias como la aeroespacial, el desarrollo de *software*, la consultoría de grupos de expertos y la realización de películas, pues un reto importante para estas es producir productos y servicios innovadores y adaptarse rápidamente a las nuevas oportunidades.

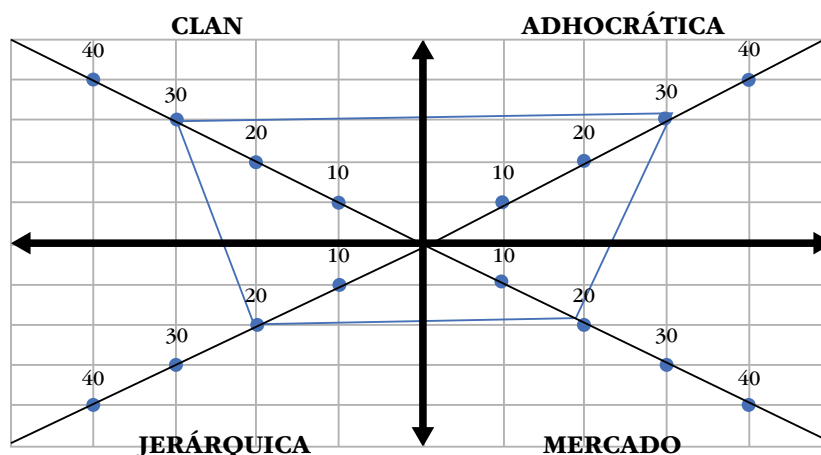


Figura 2. Perfil general de cultura organizacional de la empresa Visualiti

Fuente: elaboración propia.

La otra cultura dominante de la empresa, la cultura de clan, puede ser una consecuencia derivada del entorno estratégico particular en el que se encuentra inmersa. Según Cameron y Quinn (2011), la cultura de clan se desarrolla cuando los entornos son agitados y cambian rápido, haciendo que sea difícil para los gerentes planificar con mucha anticipación y que sea incierta la toma de decisiones. Para contrarrestar esto, una forma efectiva de coordinar la actividad organizacional es asegurarse de que todos los empleados compartan los mismos valores, creencias y metas, lo cual se puede lograr construyendo en el interior de la organización una cultura de clan. El estilo de dirección de la empresa Visualiti se caracteriza mucho por el trabajo en equipo y el consenso.

La empresa Visualiti, además de tener muchos atributos típicos de las culturas adhocrática y de clan, tiene también algunos atributos propios de las culturas jerárquica y de mercado (figura 2), lo cual puede deberse a que se encuentra en un proceso de expansión y crecimiento. Esto se sustenta en los hallazgos de Cameron y Quinn (2011), según los cuales las empresas nuevas o pequeñas, con el transcurrir del tiempo, se suelen enfrentar a la necesidad de tener orden y previsibilidad, y de hacer hincapié en la estructura y los procedimientos estándar para controlar las responsabilidades en expansión. Eventualmente, esta orientación jerárquica se complementa con un enfoque en la cultura de mercado. De esta manera, se empieza a poner el relieve en la competitividad, el logro de resultados y el enfoque en las relaciones externas.

En las entrevistas al personal directivo, se corroboró que, efectivamente, la empresa ha venido experimentando un proceso de transformación cultural, lo cual se aprecia en el diálogo del siguiente entrevistado:

Sí, nosotros estamos en ese cambio hacia la estandarización para abordar la expansión, tal cual. Sí estamos en esa transición. Aunque soy sincera, consideraría yo que, aunque es una labor continua la de estandarizarse, la de los procesos de calidad, la buena gestión, las buenas prácticas empresariales, el control, es algo continuo desde que comenzamos, y que todavía nos falta. Siento yo que incluso, estamos en un punto donde ya no solo estamos en esos temas, sino también la parte de enfocarse en la competitividad, la agresividad y el logro de resultados. Siento que estamos pisando ese terreno, porque nos vemos en la necesidad, de bueno, estar estandarizando, nos estamos organizando, no estamos dando abasto, pero tenemos que mirar lo que viene, porque particularmente el sacar tres grandes proyectos al año y pequeños clientes en las etapas intermedias no es suficiente para sostenernos. (Entrevistado 1)

Otro de los directivos expresó:

Sí, así es. Ya no es únicamente, digamos, que el fuerte o los recursos están todos enfocados puntualmente en la innovación, sino que ahora debemos cumplir con esos compromisos adquiridos con clientes, con empresas y terceros. Ya no solo es el centro la innovación, sino también la producción constante, la ejecución constante de todo lo que es el área operativa. Por ejemplo, ya no es producir 3 unidades, 4 unidades, sino 20 unidades, 30 unidades. Ese tipo de cosas. Ya se requiere de un nivel mucho más avanzado en la parte operativa que garantice cumplir con esos compromisos. De todas formas, nuestra parte innovadora continua, solo que, los recursos en general de la empresa están en esos dos aspectos. Continuamos innovando, pero debemos cumplir con los compromisos adquiridos. (Entrevistado 2)

El proceso de transformación cultural que ha venido experimentando la empresa también está acorde con el marco teórico desarrollado por Schein (1984). Según este autor, la cultura está siempre en proceso de formación y cambio, pues esta se va adquiriendo o aprendiendo al ir solucionando los principales problemas de adaptación externa e integración interna. Esto es precisamente lo que le ha venido sucediendo a la empresa Visualiti.

Es importante mencionar que los resultados de tipo de cultura dominante obtenidos con el instrumento de Cameron y Quinn (2011) coinciden con varios de los resultados del instrumento de perfil de cultura organizacional, desarrollado por O'Reilly et al. (1991). De esta manera, valores culturales como flexibilidad, adaptabilidad, ser innovador, ser rápido para aprovechar las oportunidades, la voluntad de experimentar, tomar riesgos y autonomía, típicos de una cultura adhocrática, presentaron promedios que oscilaron entre 4.00 y 4.89; así mismo, valores como estar orientado al equipo, desarrollar amigos en el trabajo, trabajar en colaboración con otros, estar orientado a las personas, respeto por los derechos del individuo, encajar con sus compañeros y ser socialmente responsables, que son característicos de una cultura de clan, registraron promedios entre 4.22 y 4.78 (tabla 2). Estos promedios altos indican, como ya se estableció, que dichos valores organizacionales describen la cultura de la empresa en gran parte. Contrariamente, valores como estabilidad, previsibilidad y estar orientado a las reglas, los cuales son representativos de una cultura jerárquica, reportaron promedios que fluctuaron entre 2.56 y 3.22; igualmente, valores como ser agresivo, que está asociado a una cultura de mercado, presentó un promedio de 3.33. Estos promedios indican que esos valores organizacionales caracterizan a la cultura de la empresa solamente en grado moderado.

Identificación de crisis empresarial o problemática central

Como ya se mencionó, la empresa Visualiti tiene muchos atributos típicos de las culturas adhocrática y de clan; sin embargo, durante su expansión y crecimiento, ha venido experimentando una transformación cultural que la está llevando a incorporar cada vez más atributos característicos de las culturas jerárquica y de mercado. Efectivamente, esto ha hecho parte de su proceso de adaptación al entorno. Según Cameron y Quinn (2011), a medida que las organizaciones crecen, se enfrentan a la necesidad de tener orden y control, de ser previsibles, de tener procedimientos estándar. Además, suelen empezar a poner el acento en la competitividad y el logro de resultados. Todo lo anterior puede empezar a generar una crisis, lo cual se manifiesta en un incremento de los conflictos. En las entrevistas al personal directivo se evidenció que la empresa ha venido experimentando una crisis, como se refleja en el diálogo del siguiente entrevistado:

Yo creería que con los colaboradores no se están presentando conflictos, porque ellos han tenido desde siempre un manejo similar, digamos que no han sentido el cambio.

Pienso que somos amistosos y que hay un ambiente cordial entre las personas... Eso, digamos, que no ha cambiado. Pienso que a nivel gerencial sí se están presentando conflictos, no porque no existieran o nunca hayan existido y ahora sí existen, sino porque ha costado implementar esas nuevas cosas que no teníamos. Pienso yo que es de pronto eso y que al final desembocan en pérdida de la productividad, hay incumplimientos, retrasos. Cuando realmente está afectando un proceso x y no se cumple por x o y motivo, algo pasa. Ahí es cuando se pueden empezar a presentar diferencias. Yo lo veo más a nivel gerencial. No es que los directivos tengamos diferentes formas de pensar. Lo veo más de pronto en metodologías de trabajo. Digamos que la filosofía es la misma, pero de pronto las metodologías, el tema de recursos, pueden estar incidiendo en que se presenten conflictos entre nosotros los directivos. (Entrevistado 3)

Del análisis de todas las entrevistas se dedujo que todos los miembros del personal directivo están de acuerdo en los siguientes puntos: a) la crisis empresarial que se viene presentando y que se evidencia en un incremento de los conflictos es fundamentalmente entre los mismos miembros del personal directivo. b) Los conflictos no se están originando porque esté dejando de existir un trato amistoso o familiar entre los directivos. c) Los conflictos se están presentando porque a la empresa le cuesta adaptarse a tener orden, control y procedimientos estándar, a ser previsible y precisa, y a prestar atención a los detalles; además, se le está dificultando enfocarse en el logro de resultados, la agresividad, la orientación al logro y en ser competitiva. Y d) los conflictos se dan porque a la empresa le está costando explorar y explotar simultáneamente, es decir, le está costando seguir con el mismo dinamismo innovador que la caracteriza y, al mismo tiempo, lograr una mayor eficiencia productiva para cumplir con la demanda creciente de productos y de unidades por producto.

Propuestas para la transformación cultural orientada a la innovación y la efectividad organizacional en la empresa Visualiti

Identificación de la cultura meta

Desarrollo de nuevas capacidades organizacionales y retos de gestión. Para solucionar la crisis empresarial o problemática identificada se llegó a un consenso con el personal directivo, acerca de la necesidad de desarrollar las capacidades organizacionales (capacidad

de ambidestreza organizacional, capacidad de orientación al cliente/mercado y establecimiento de vínculos externos explícitos, y capacidad de velocidad de innovación o de comercialización) y retos de gestión (comunicación efectiva, trabajo en equipo, tolerancia al error, manejo de conflictos, toma de decisiones participativa y ágil, simplicidad y agilidad en los procesos, priorización). La necesidad de desarrollar las capacidades organizacionales mencionadas está respaldada por la siguiente revisión de literatura:

Capacidad de ambidestreza organizacional. Según Cameron y Quinn (2011), la innovación sin productividad es un pastel en el cielo o un cambio sin estabilidad es un caos. Durante los últimos diez años, el perfil de cultura organizacional promedio se ha orientado ligeramente más hacia los cuadrantes de jerarquía y de adhocracia. De esta manera, se ha producido una ligera tendencia a culturas organizacionales que se enfocan en el control, la estabilidad, los procesos y la calidad, así como al emprendimiento, el riesgo y la innovación. De acuerdo con March (1991), “el problema básico que enfrenta una organización es participar en una explotación suficiente para asegurar su viabilidad actual y, al mismo tiempo, dedicar suficiente energía a la exploración para asegurar su viabilidad futura” (p. 105).

Capacidad de orientación al cliente/mercado y de establecimiento de vínculos externos explícitos. Según Gray y Hooley (2002), la orientación al mercado es:

La implementación de una cultura o filosofía corporativa que fomenta comportamientos dirigidos a recopilar, difundir y responder a información en entornos externos como clientes, competidores y el entorno más amplio, de manera que agregue valor para los accionistas, clientes y otras partes interesadas. (p. 981)

La orientación al cliente y al mercado es una de las dimensiones o factores determinantes de una cultura organizacional orientada a la innovación (Asmawy & Mohan, 2011; Brettel & Cleven 2011; Dobni, 2008; Sharifirad & Ataei, 2012). Otros autores, aunque no han diseñado modelos holísticos para entender la cultura de innovación, también han identificado en sus estudios que una cultura orientada al cliente y al mercado es importante para apoyar la innovación (Akman & Yilmaz, 2008; Cai et al., 2015; Laforet, 2016; Naranjo-Valencia & Calderón-Hernández, 2015; O’Cass & Ngo, 2007; Song et al., 2015). Según Shane (2000), las personas descubren oportunidades relacionadas con el

conocimiento que ya poseen. Ello implica que enriquecer sus redes y, por lo tanto, sus reservas de información y conocimiento conduce a una identificación de oportunidades más rica. Una característica habitual en los procesos de creación de conocimiento exitosos es el establecimiento de vínculos explícitos entre la empresa y sus fuentes de conocimiento externas, a través de interacciones como las relaciones personales informales, las relaciones impulsadas por criterios de promoción (como publicar o asistir a conferencias) y la conformación de alianzas formales. Existe una multitud de fuentes externas potenciales para las empresas que quieran utilizarlas. La participación de clientes, proveedores, competidores, universidades, institutos de investigación, consultores y expertos independientes es útil para desarrollar nuevos productos exitosos (Brettel & Cleven, 2011).

La capacidad de velocidad de innovación —también conocida como tiempo de comercialización, tiempo de ciclo y velocidad de comercialización— describe el tiempo transcurrido entre la definición de un nuevo producto y su disponibilidad (Vesey, 1991, citado en Shang et al., 2016). La velocidad de innovación indica la eficiencia de las empresas en sus procesos de desarrollo de nuevos productos y la capacidad de acelerar su comercialización (Kessler & Bierly, 2002, citado en Shang et al., 2016). La velocidad de comercialización es un factor crítico de éxito, especialmente para que las empresas de alta tecnología capitalicen la ventaja de ser las primeras y ganen competitividad (Wang & Rafiq, 2014). Con las continuas disminuciones en los tiempos del ciclo de vida de los productos, el incremento de la competencia y el entorno empresarial en cambio acelerado, la velocidad de la innovación es cada vez más preponderante en los resultados organizacionales. De hecho, algunas perspectivas estratégicas, como la competencia fundamentada en el tiempo, la ventaja de ser el pionero y el seguimiento rápido, destacan la importancia de la velocidad de innovación para incrementar los márgenes de rentabilidad y la participación del producto en el mercado (Shang et al., 2016).

Rasgos culturales requeridos para desarrollar nuevas capacidades organizacionales y los retos de gestión establecidos por consenso e identificación de las brechas culturales. En la tabla 3 están consignados los rasgos culturales que se requieren para el desarrollo de las nuevas capacidades organizacionales en las unidades de exploración y de explotación propuestas; así como los diferentes estudios que sustentan la importancia del rasgo para el desarrollo de la capacidad. Por otro lado, en la tabla 4 se presentan los rasgos culturales

necesarios para los nuevos retos de gestión en la unidad de exploración propuesta y los respectivos estudios que los sustentan.

Tabla 3. Rasgos culturales requeridos para las nuevas capacidades organizacionales establecidas por consenso con el personal directivo de la empresa

Capacidades organizacionales	Rasgos culturales	Estudios que sustentan la importancia del rasgo para el desarrollo de la capacidad
Ambidestreza organizacional	Unidad de exploración: flexibilidad, adaptabilidad, autonomía, aprendizaje continuo, aceptación del riesgo, emprendimiento, trabajo en equipo, tolerancia al error, manejo de conflictos, compromiso y confianza.	Markides y Charitou (2004); Naranjo-Valencia y Calderón-Hernández (2015); O'Reilly y Tushman (2004, 2008, 2013); Wang y Rafiq (2014).
	Unidad de explotación: estabilidad, previsibilidad, estar orientado a las reglas.	Cameron y Quinn (2011).
Orientación al cliente/mercado y establecimiento de vínculos externos explícitos	Unidad de exploración: aprendizaje continuo, participación, trabajo en equipo, flexibilidad, compromiso, comunicación efectiva*, comunicación abierta**, adaptabilidad, ser éticos y socialmente responsables.	Brettel y Cleven (2011); Dobni (2008); Knudsen (2007); Laforet y Tann (2006); O'Cass y Ngo (2007); Naranjo-Valencia y Calderón-Hernández (2015); Laforet (2016); Shahzad et al. (2017).
	Unidad de explotación: aprendizaje continuo, comunicación efectiva*, ser éticos y socialmente responsables.	
Velocidad de innovación o de comercialización	Unidad de exploración: emprendimiento, aceptación del riesgo, autonomía, aprendizaje continuo, trabajo en equipo, aceptación de la diversidad, flexibilidad, reconocimiento, capacidad de confrontar.	Cameron y Quinn (2011); Cankurtaran et al. (2013); Carbonell y Rodríguez-Escudero (2006); Chen et al. (2010); Clausen y Korneliusen (2012); Keller (2001); Lynn et al. (2000); Menon et al. (2002); Naranjo-Valencia y Calderón-Hernández (2015); Sarin y McDermott (2003).
	Unidad de explotación: aprendizaje continuo, estabilidad, previsibilidad, estar orientado a las reglas.	

* Comunicación efectiva con los clientes y otros actores externos.

** Comunicación abierta entre los miembros de la unidad de exploración.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Rasgos culturales requeridos para los nuevos retos de gestión establecidos por consenso con el personal directivo de la empresa

Retos de gestión	Rasgos culturales	Estudios que sustentan la importancia del rasgo para desarrollar el nuevo reto
Comunicación efectiva	Compromiso, confianza, participación, aceptación de la diversidad y capacidad de confrontar.	Angle (1989); Dombrowski et al. (2007); Martins y Terblanche (2003); Naranjo-Valencia y Calderón-Hernández (2015).
Trabajo en equipo	Respeto, comunicación efectiva, comunicación abierta, capacidad de confrontar, manejo de conflictos, confianza, reconocimiento y aceptación de la diversidad.	Angle (1989); Arad et al. (1997); Asmawy y Mohan (2011); Martins y Terblanche (2003); Naranjo-Valencia y Calderón-Hernández (2015); Tuschman y O'Reilly (1997).
Tolerancia al error	Aceptación de la diversidad, autonomía, flexibilidad y aceptación del riesgo.	Martins y Terblanche (2003); Naranjo-Valencia y Calderón-Hernández (2015).
Manejo de conflictos	Respeto, aceptación de la diversidad y capacidad de confrontar.	Martins y Terblanche (2003); Naranjo-Valencia y Calderón-Hernández (2015).
Toma de decisiones participativa y ágil	Confianza, autonomía, capacidad de confrontación, comunicación abierta y aceptación del riesgo.	Arad et al. (1997); Hogan y Coote (2014); Martins y Terblanche (2003); Naranjo-Valencia y Calderón-Hernández (2015).
Simplicidad y agilidad en los procesos	Autonomía, aprendizaje continuo, flexibilidad, trabajo en equipo, confianza, aceptación de la diversidad y aceptación del riesgo.	Lynn et al. (2000); Keller (2001); Menon et al. (2002); Sarin and McDermott (2003); Carbonell y Rodríguez-Escudero (2006); Chen et al. (2010); Cankurtaran et al. (2013); Naranjo-Valencia y Calderón-Hernández (2015).
Priorización	Orientación al cliente y aceptación del riesgo.	Naranjo-Valencia y Calderón-Hernández (2015).

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 5 está consignada la información correspondiente a la identificación de las brechas culturales para la unidad de exploración. De esta manera, se listaron todos los rasgos culturales requeridos para desarrollar las nuevas capacidades organizacionales y los retos de gestión establecidos por consenso para la unidad de exploración propuesta. Igualmente, se observa el grado en que cada rasgo describe a la empresa actualmente (cultura actual) y el grado en que se espera que dicho valor describirá a las unidades exploratorias propuestas (cultura meta). Este fue un ejercicio realizado con los directivos de la empresa, donde el proceso de calificación correspondió a un consenso entre los participantes. Es importante destacar que todos los rasgos culturales, a excepción del rasgo autonomía, describen la cultura actual de la empresa como mínimo en un grado moderado. De ello se puede inferir que no se requeriría incorporar ningún rasgo nuevo a la cultura existente para hacer la transformación cultural en las unidades de exploración propuestas.

Tabla 5. Brechas culturales para la unidad de exploración propuesta

Rasgos culturales	Cultura actual*	Cultura meta*
Flexibilidad	3	5
Aceptación del riesgo	3	4
Trabajo en equipo	4	5
Capacidad de confrontación y manejo de conflictos	3	5
Participación	3	5
Aceptación de la diversidad	3	5
Reconocimiento	4	5
Adaptabilidad	4	5
Autonomía	2	4
Orientación al cliente y al mercado	4	5
Comunicación abierta entre miembros de la unidad	3	5
Emprendimiento	4	5
Compromiso	4	5
Ser éticos y socialmente responsables	4	5
Respeto	4	5
Aprendizaje continuo	4	5
Tolerancia al error	3	4
Confianza	4	5
Comunicación efectiva con los clientes	3	5

* Grado en que cada rasgo describe a la empresa actualmente o que se espera que describa a la unidad exploratoria proyectada: 1 = en nada; 2 = en una pequeña parte; 3 = en grado moderado; 4 = en gran parte; 5 = totalmente.

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 6 está consignada la información correspondiente a la identificación de las brechas culturales para la unidad de explotación. Se observan los resultados de la actividad realizada con los directivos de la empresa con el fin de evaluar por consenso el grado en que cada rasgo describe a la empresa en la actualidad (cultura actual) y el grado en que se espera que dicho rasgo describirá a la unidad de explotación propuesta (cultura meta).

Tabla 6. Brechas culturales para la unidad de explotación propuesta

Rasgos culturales	Cultura actual*	Cultura meta*
Estabilidad	3	5
Previsibilidad	3	5
Estar orientado a las reglas	4	5
Aprendizaje continuo	4	4
Orientación al cliente y al mercado	4	5
Comunicación efectiva con los clientes	3	5
Ser éticos y socialmente responsables	4	5

* Grado en que cada rasgo describe a la empresa actualmente o que se espera que describa a la unidad de explotación propuesta: 1 = en nada; 2 = en una pequeña parte; 3 = en grado moderado; 4 = en gran parte; 5 = totalmente.

Fuente: elaboración propia.

Propuestas para la transformación cultural orientada a la innovación y la efectividad organizacional en la empresa Visualiti

Para la transformación cultural o cierre de brechas culturales se sugieren las siguientes propuestas de intervención: 1) revisión y ajustes al direccionamiento estratégico, 2) rediseño de la estructura organizacional, 3) formación y desarrollo de líderes y 4) revisión y ajustes al sistema de medición. A su vez, cada propuesta está conformada por dos partes: 1) determinante o formador de la cultura que fundamenta la propuesta y b) formulación de la propuesta. En la figura 3 se describe de forma resumida cada propuesta.

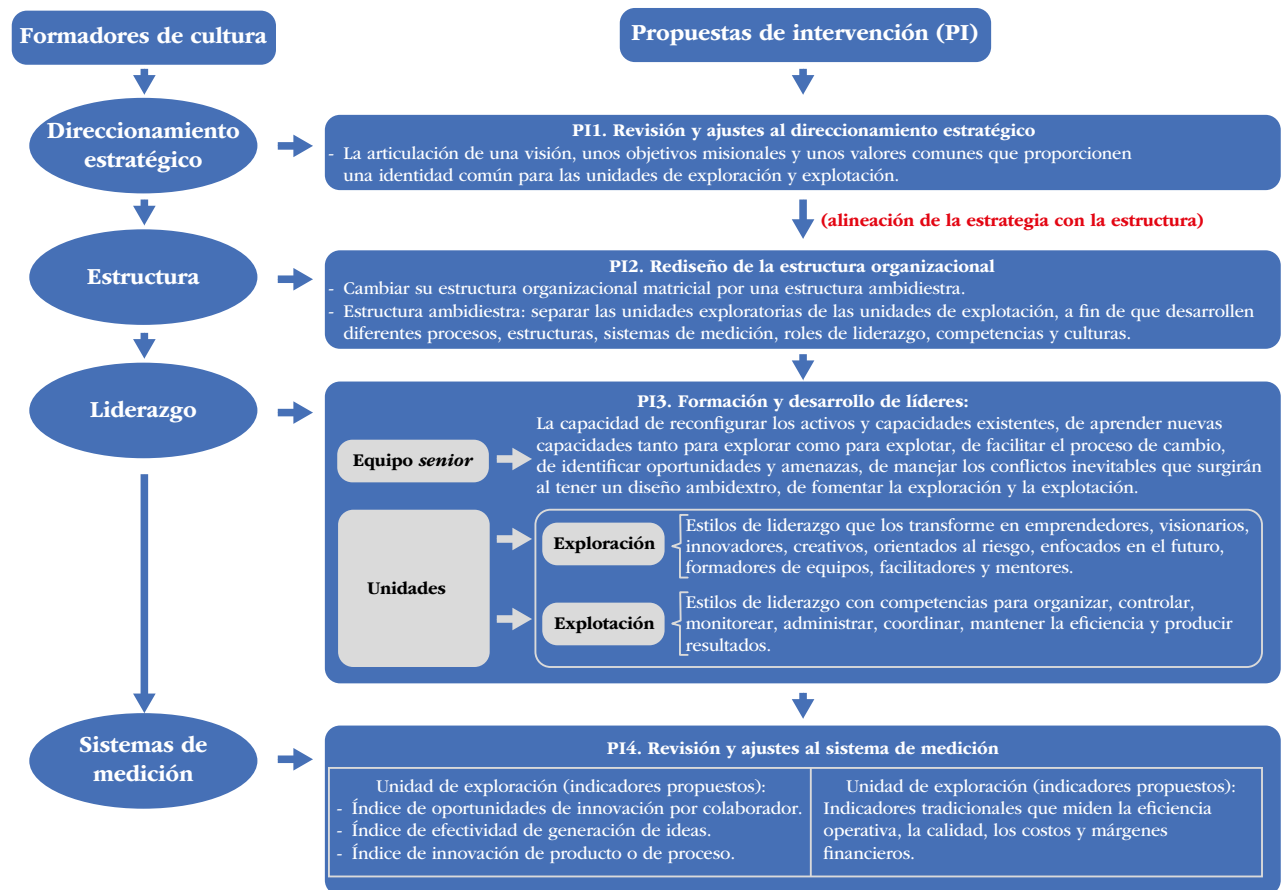


Figura 3. Propuestas para la transformación cultural orientada a la innovación y la efectividad organizacional en la empresa Visualiti

Fuente: elaboración propia.

Discusión

Los hallazgos del estudio reflejan la influencia de la cultura organizacional en la innovación y la efectividad organizacional, especialmente en el contexto de pequeñas y medianas empresas del sector de información y comunicaciones en Colombia. En el caso de Visualiti, su cultura organizacional está caracterizada principalmente por los tipos adhocrático y de clan, los cuales han facilitado el desarrollo de innovaciones en productos y procesos. No obstante, la empresa enfrenta una crisis interna, derivada de la dificultad para gestionar al mismo tiempo la exploración y la explotación, es decir, equilibrar la búsqueda de nuevas

oportunidades con la efectividad organizacional. Esta problemática no es exclusiva de Visualiti, sino que refleja un fenómeno bien documentado en estudios sobre ambidestreza organizacional (March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2013), donde las empresas deben encontrar formas de combinar la innovación con la estabilidad operativa. La ambidestreza es clave para gestionar la dualidad entre la innovación y la optimización operativa, y su ausencia puede generar tensiones internas que afectan la competitividad y sostenibilidad empresarial.

En el ámbito regional, investigaciones como la de Sánchez-Báez et al. (2020), en Paraguay, destacan la importancia de la cultura organizacional en la capacidad de innovación de pequeñas empresas e identifican que las culturas adhocrática y de mercado facilitan la innovación. Sin embargo, en Visualiti, la combinación de una cultura adhocrática y clan ha permitido la creatividad, pero ha generado dificultades para la sostenibilidad de la innovación.

Desde una perspectiva más amplia, la investigación de Martínez et al. (2022) en empresas turísticas de México reveló que la cultura tipo clan fue la única con un impacto positivo en la competitividad. Aunque este hallazgo resalta la importancia del trabajo colaborativo, en sectores como la tecnología, la competitividad no solo depende de la cohesión interna, sino también de la capacidad de adaptación al entorno. En este sentido, Visualiti enfrenta el reto de alinear su cultura organizacional con estrategias que permitan integrar exploración y explotación de manera efectiva.

En el contexto colombiano, Calderón et al. (2022) estudiaron la cultura organizacional en 465 empresas y concluyeron que la cultura jerárquica es predominante en el país. Sin embargo, en el caso de Visualiti, la falta de una estructura jerárquica ha generado dificultades en la toma de decisiones estratégicas, lo cual sugiere que la ausencia de jerarquía puede ser un obstáculo si no se establecen mecanismos claros de liderazgo y gestión. Este hallazgo refuerza la idea de que, en economías emergentes, las empresas deben encontrar modelos organizativos flexibles pero estructurados, para asegurar la eficiencia operativa sin perder capacidad de innovación.

De la misma forma, los hallazgos de este estudio se alinean con investigaciones globales sobre la ambidestreza organizacional, según las cuales las empresas deben encontrar un equilibrio entre exploración e implementación para sostener su competitividad a largo

plazo (O'Reilly & Tushman, 2013). En economías avanzadas, la gestión de la innovación suele estar respaldada por estructuras organizacionales más sólidas y flexibles; mientras que en mercados emergentes, como el colombiano, la transformación cultural enfrenta mayores desafíos, debido a la ausencia de modelos estructurados de innovación y liderazgo.

Nuestra investigación refuerza la relevancia del modelo de valores en competencia (Cameron & Quinn, 1999), ampliamente utilizado en la medición de cultura organizacional. En este marco, Visualiti presenta una cultura centrada en la flexibilidad y la innovación, pero carece de los elementos de control y estabilidad que suelen estar presentes en culturas jerárquicas o de mercado, lo que puede limitar su capacidad de crecimiento sostenible.

Además, el caso de Visualiti permite contextualizar debates más amplios sobre la transformación cultural en entornos empresariales en crecimiento. Se ha identificado que las empresas nuevas o pequeñas tienden a evolucionar desde una cultura adhocrática hacia una cultura más jerárquica o de mercado, a medida que crecen y se expanden (Cameron & Quinn, 2011). Este patrón es evidente en Visualiti, donde el crecimiento ha traído consigo la necesidad de estandarizar procesos y ha generado conflictos internos. Este hallazgo es relevante para el contexto latinoamericano, donde muchas mipymes experimentan desafíos similares en su transición hacia modelos de negocio más escalables.

En la práctica, estos hallazgos sugieren que las empresas en mercados emergentes deben adoptar estrategias de transformación cultural que no solo fomenten la innovación, sino que también establezcan estructuras claras para gestionar la toma de decisiones y la ejecución de proyectos.

Conclusiones

Este estudio tuvo como objetivo diseñar una propuesta de transformación cultural orientada a la innovación y efectividad organizacional para la empresa Visualiti. A partir del análisis, se identificó que la cultura organizacional de la empresa presenta, predominantemente, una combinación de características adhocráticas y de clan, lo que ha favorecido la creatividad

y la colaboración interna. Sin embargo, esta misma configuración ha dificultado el integrar simultáneamente exploración e implementación, lo que ha llevado a una crisis organizacional que afecta su desempeño.

En este contexto, se encontró que una cultura organizacional, capaz de equilibrar la innovación de la unidad de exploración con la eficiencia operativa de la unidad de explotación, es clave para mejorar la competitividad de Visualiti. Para ello, se identificaron tres capacidades organizacionales esenciales para su transformación: ambidestreza organizacional, orientación al cliente/mercado y velocidad de innovación. Estas permitirán a la empresa gestionar el cambio sin comprometer su estabilidad.

Desde una perspectiva comparativa, los hallazgos de este estudio coinciden con investigaciones previas en América Latina, que destacan la relación entre cultura organizacional, innovación y competitividad. Además, en tanto en otros sectores la cultura de clan fortalece la cohesión interna y la competitividad (Martínez et al., 2022), en empresas de base tecnológica, como Visualiti, la falta de una estructura jerárquica clara puede dificultar la toma de decisiones estratégicas (Calderón et al., 2022). Esto evidencia la necesidad de adaptar los modelos de transformación cultural a la naturaleza y sector de cada empresa.

Para lograr una transformación cultural efectiva, se proponen cuatro estrategias clave: 1) revisión y ajustes al direccionamiento estratégico, mediante la articulación de una visión, unos objetivos misionales y valores que proporcionen una identidad común para las unidades de exploración y explotación; 2) rediseño de la estructura organizacional, cambiando su estructura organizacional matricial por una estructura ambidiestra; 3) formación y desarrollo de líderes, con estilos de liderazgo específicos para la unidad de exploración, para la unidad de explotación y para la conformación del equipo senior integrador, y 4) revisión y ajustes al sistema de medición, con indicadores particulares para la unidad de exploración y para la unidad de explotación, entre otros ajustes.

Este estudio destaca la importancia de gestionar la cultura organizacional como un proceso dinámico que debe evolucionar en función de las necesidades estratégicas de la empresa y su entorno. La experiencia de Visualiti hace patente un reto común en las mipymes latinoamericanas: ¿Cómo explotar el presente y explorar el futuro de manera simultánea para garantizar el crecimiento y la sostenibilidad?. Estos hallazgos contribuyen

al debate sobre la transformación organizacional en mercados emergentes y refuerzan la idea de adoptar modelos flexibles que permitan la adaptación a un entorno competitivo en constante cambio.

Limitaciones y futuras líneas de investigación

El presente estudio aporta información sobre la relación entre la cultura organizacional, la innovación y la efectividad en una empresa del sector de la información y las comunicaciones. Sin embargo, hubo ciertas limitaciones que deben considerarse al interpretar los resultados, a partir de las cuales se sugieren varias líneas de investigación que pueden ampliar la comprensión sobre la transformación cultural y su impacto en la innovación y efectividad organizacional:

La investigación se centró en la empresa Visualiti, lo que restringe la generalización de los hallazgos a otros sectores o empresas con características diferentes. Si bien los resultados pueden servir como referencia, se limita su aplicabilidad a organizaciones de mayor tamaño o con estructuras más consolidadas. Se recomienda explorar en otras empresas y sectores cómo las organizaciones pueden combinar distintos tipos de cultura organizacional (adhocrática, clan, jerárquica y de mercado) para maximizar tanto la innovación como la estabilidad operativa.

Aunque se utilizaron métodos cuantitativos para evaluar la cultura organizacional, la investigación se basó principalmente en entrevistas, grupos focales y análisis documental. Esto genera cierto grado de subjetividad en la interpretación de los resultados, ya que las percepciones del personal pueden estar influenciadas por factores individuales y contextuales. En respuesta a esta limitación, se sugiere en futuras investigaciones enfocarse en el diseño e implementación de modelos cuantitativos avanzados para evaluar la cultura organizacional que permitan la replicabilidad del modelo y la generalización de los resultados.

No se compararon empresas de características similares que hayan implementado estrategias de transformación cultural. Esto impide evaluar si las dinámicas observadas en Visualiti son un patrón común o una situación particular. En este sentido, se recomienda llevar a cabo este estudio en empresas de distintos sectores económicos para analizar si las dinámicas de exploración y explotación, así como la influencia de la cultura organizacional en la innovación, varían según el contexto empresarial.

El tiempo de la investigación fue relativamente corto, lo que no permitió analizar cómo evoluciona la transformación cultural en el largo plazo. Tampoco se ha determinado con certeza cómo las estrategias de intervención afectarán el desempeño organizacional en años posteriores. Por ello, se recomienda un estudio longitudinal que detalle la evolución de la cultura organizacional en empresas en proceso de transformación, identificando los factores críticos que pueden influir en el éxito o fracaso de estas estrategias.

Implicaciones prácticas y recomendaciones

Teniendo en cuenta el papel fundamental que desempeña el liderazgo en la transformación cultural de una organización, y siguiendo a Cameron y Quinn (2011), se recomienda a la empresa Visualiti que en el proceso de formación y desarrollo de líderes se consideren dos aspectos fundamentales: 1) ¿en qué se debe basar la influencia del liderazgo?, y 2) ¿qué debe buscar o perseguir enérgicamente el líder? Igualmente, se recomienda a la empresa considerar que el cambio de cultura no se lleve a cabo sin la participación, el compromiso y el apoyo de todos sus miembros, para lo cual deberá diseñar e implementar una estrategia de comunicación, es decir, deberá decidir cómo se divulgará el mensaje en toda la empresa y cómo se garantizará el compromiso de parte de todos.

Agradecimientos

Los investigadores agradecen la participación y el entusiasmo de todos los miembros de la empresa Visualiti en el trabajo de investigación, en especial a su personal directivo.

Roles de contribución (la taxonomía CRediT)

Edwin Fernando Restrepo-Salazar: curación de datos, análisis formal, investigación, metodología y redacción (documento original).

Viviana Gutiérrez-Rincón: investigación, metodología, validación y redacción (revisión y edición).

Referencias

- Akman, G., & Yilmaz, C. (2008). Innovative capability, innovation strategy and market orientation: an empirical análisis in Turkish software industry. *International Journal of Innovation Management*, 12(1), 69-111. <https://worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S1363919608001923>
- Alves, J. A., Jugend, D., Chiappetta, C. J., Latan, H., Armellini, F., Twigg D., & Andrade, D. F. (2022). Relationships among organizational culture, open innovation, innovative ecosystems, and performance of firms: Evidence from an emerging economy context. *Journal of Business Research*, 140, 264-279. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.065>
- Angle, H. L. (1989). Psychology and organizational innovation. En A. H. Van de Ven, H. L. Angle, & M. S. Poole (Eds.), *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*. Harper & Row. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/j.2162-6057.1997.tb00780.x>
- Arad, S., Hanson, M., & Schneider, R. (1997). A framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation. *Journal of Creative Behavior*, 31(1), 42-58. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/j.2162-6057.1997.tb00780.x>
- Arnold, D. R., & Capella, L. M. (1985). Corporate culture and the marketing concept: A diagnostic instrument for the utilities. *Public Utilities Fortnightly*, 116(8), 32-38.
- Asmawi, A., & Mohan, A. V. (2011). Unveiling dimensions of organizational culture: An exploratory study in Malaysian R&D organizations. *R&D Management*, 41(5), 509-523. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9310.2011.00654.x>
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>Get rights and content
- Brettel, M., & Cleven, N. J. (2011). Innovation culture, collaboration with external partners and NPD performance. *Creativity and Innovation Management*, 20(4), 253-272. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2011.00617.x>
- Cai, L., Yu, X., Liu, Q., & Nguyen, B. (2015). Radical innovation, market orientation and risk-taking in Chinese new ventures: An exploratory study. *International Journal of Technology Management*, 67(1), 47-76. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2015.065896>

- Calderón, G., Vivares, J. A., y Jiménez, J. M. (2022). Hacia la comprensión de la cultura organizacional colombiana: Un enfoque desde los valores en competencia. *Universidad & Empresa*, 24(43), 1-29. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.12190>
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Addison-Wesley.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley and Sons.
- Cankurtaran, P., Langerak, F., & Griffin, A. (2013). Consequences of new product development speed: A meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 30(3), 465-486. <https://doi.org/10.1111/jpim.12011>
- Carbonell, P., & Rodríguez-Escudero, A. I. (2006). The impact of market characteristics and innovation speed on perceptions of positional advantage and new product performance. *International Journal of Research in Marketing*, 23(1), 1-12. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167811606000024?via%3Dihub>
- Cifuentes Sánchez, L. M. (2017). *Caracterización de los rasgos de cultura de EPM y de los factores de los equipos de trabajo e individuales que favorecen o dificultan la cultura de la innovación en la Gerencia Servicios Grupo EPM* [tesis de maestría, Universidad Pontificia Bolivariana].
- Cifuentes Sánchez, L. M., & Londoño Londoño, M. E. (2017). Rasgos identificativos que promueven la cultura de la innovación en las organizaciones. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 36(1), 35-47.
- Clausen, T., & Korneliussen, T. (2012). The relationship between entrepreneurial orientation and speed to the market: The case of incubator firms in Norway. *Technovation*, 32, 560-567. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2012.05.004>
- Chen, W. J. (2011). Innovation in hotel services: Culture and personality. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 64-72. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431910000885>
- Chen, J., Damanpour, F., & Reilly, R. R. (2010). Understanding antecedents of new product development speed: A meta-analysis. *Journal of Operations Management*, 28(1), 17-33. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.07.001>
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559. <https://doi.org/10.1108/14601060810911156>

- Dombrowski, C., Kim, J. Y., Desouza, K. C., Braganza, A., Papagari, S., Baloh, P., & Jha, S. (2007). Elements of innovative cultures. *Knowledge and Process Management*, 14(3), 190-202. <https://doi.org/10.1002/kpm.279>
- Duygulu E., Ozeren., E., Bagiran, D., Appolloni, A., & Mavisu, M. (2015). Gaining insight into innovation culture within the context of R&D centres in Turkey. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 19(1/2), 117-146. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2015.068439>
- Ernst, R. C. (1985). Corporate cultures and effective planning: An introduction to the organization culture grid. *Personnel Administrator*, 30(3), 49-60. <https://psycnet.apa.org/record/1987-20530-001>
- Felizzola, Y., & Anzola-Morales, O. (2017). Proposal of an organizational culture model for innovation. *Cuadernos de Administración*, 33(59), 20-31. <https://www.redalyc.org/journal/2250/225057026003/html/>
- González, B. E. y Tobón, L. M. (2018). *Cultura de la innovación: Propuesta para la Regional Occidente de Protección S.A., sede Cali-Colombia* [tesis de maestría, Universidad del Valle, Cali]. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/883dc15a-55cf-4d5b-805d-217c04ef3c8e/content>
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2005). *Ten rules for strategic innovations*. Harvard Business School Press.
- Gray, B. J., & Hooley G. J. (2002). Market orientation and service firm performance: A research agenda. *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 980-988. <https://doi.org/10.1108/03090560210437280>
- Grover, V., Tseng, S. L., & Pu, W. (2022). A theoretical perspective on organizational culture and digitalization. *Information & Management*, 59(4), 103639. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720622000519>
- Guerrero, D. L. (2020). La cultura organizacional como elemento competitivo de las empresas turísticas en Colombia. *Revista Espacios*, 41(24), 308-321. <https://revistaespacios.com/a20v41n24/a20v41n24p25.pdf>
- Hansen, E. G., Wicki, S., & Schaltegger, S. (2018). Structural ambidexterity, transition processes, and integration trade-offs: A longitudinal study of failed exploration. *R&D Management*, 49(4), 484-508. <https://doi.org/10.1111/radm.12339>
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621. <https://daneshyari.com/article/preview/1017618.pdf>
- Janka, M., Heinicke, X., & Guenther, T. W. (2020). Beyond the “good” and “evil” of stability values in organizational culture for managerial innovation: The crucial role of management

- controls. *Review of Managerial Science*, 14(6), 1363-1404. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00338-3>
- Keller, R. T. (2001). Cross-functional project groups in research and new product development: Diversity, communications, job stress, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 44(3), 547-555. <https://doi.org/10.2307/3069369>
- Kim, T., & Chang, J. (2019). Organizational culture and performance: a macro-level longitudinal study. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 65-84. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2018-0291>
- Knudsen, M. P. (2007). The relative importance of interfirm relationships and knowledge transfer for new product development success. *Journal of Product Innovation Management*, 24, 117-138. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2007.00238.x>
- Laforet, S. (2016). Effects of organisational culture on organisational innovation performance in family firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(2), 379-407. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2015-0020>
- Laforet, S., & Tann, J. (2006). Innovative characteristics of small manufacturing firms. *Journal of Small and Enterprise Development*, 13(3), 363-390. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14626000610680253/full/html>
- López-Zapata, E., & Ramírez-Gómez, A. de J. (2023). Intellectual capital, organizational culture and ambidexterity in Colombian firms. *Journal of Intellectual capital*, 22(7), 375-398. <https://doi.org/10.1108/JIC-08-2020-0286>
- Lynn, G. S., Reilly, R. R., & Akgun, A. E. (2000). Knowledge management in new product teams: practices and outcomes. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 47(2), 221-230. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2151581>
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Markides, C., & Charitou, C. (2004). Competing with dual business models: A contingency approach. *Academy of Management Executive*, 18, 22-36. <https://doi.org/10.5465/AME.2004.14776164>
- Martínez, C. L., Arellano, A., & Lagarda-Leyva, E. A. (2022). Cultura organizacional y competitividad de las empresas restauranteras y hoteleras de Sonora, México. *Ciencias Administrativas*, (19), 1-13. <https://doi.org/10.24215/23143738e095>
- Martins, E., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74. <https://mjdubnick.dubnick.net/pubsrw/Attachments/Martins%20&%20Terblanche%202003.pdf>

- Mathew, J. (2019). Organisational culture and effectiveness: A multi-perspective analysis on Indian knowledge-intensive firm. *Employee Relations*, 41(3), 538-551. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2017-0219>
- Méndez, J. C., Bolaños, C. J., & Méndez, M. A. (2023). La cultura organizacional y su efecto en el desempeño empresarial. *Revista Eruditus*, 4(1), 59-73. <https://doi.org/10.35290/re.v4n1.2023.718>
- Menon, A., Chowdhury, J., & Lukas, B. A. (2002). Antecedents and outcomes of new product development speed: An interdisciplinary conceptual framework. *Industrial Marketing Management*, 31(4), 317-328. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850101001638>
- Naranjo-Valencia, J., Jiménez Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15(2), 63-72. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.07.004>
- Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón Hernández, G. (2015). Cultura de la innovación: Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 1-14. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21237092009.pdf>
- Naveed, R. T., Alhaidan, H., Al Halbusi, H., & Al-Swidi, A. K. (2022). Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 1-14. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X2200018X#section>
- O'Cass, A., & Ngo, L.V. (2007). Market orientation versus innovative culture: Two routes to superior brand performance. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 868-887. <https://doi.org/10.1108/03090560710752438>
- O'Reilly, C., Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516. <https://www.jstor.org/stable/256404>
- O'Reilly, C., & Tuschman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 1-10. <https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191308508000105>
- O'Reilly, C., & Tuschman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present and future. *Academy of Management Perspectives*, 324-338. <https://gmdconsulting.eu/nykerk/wp-content/uploads/2020/02/Organizational-ambidexterity.pdf>

- Orozco, J. I., & Anzola, O. L. (2023). Organizational culture for innovation: A case study involving an university faculty. *Journal of the Knowledge Economy*, 14, 4675-4706. <https://do.org/10.1007/s13132-022-01069-9>
- Pedraza-Rodríguez, J. A., Ruiz-Vélez, A., Sánchez-Rodríguez, M. I., & Fernández- Esquinas, M. (2023). Management skills and organizational culture as sources of innovation for firms in peripheral regions. *Technological Forecasting & Social Change*, 191, 1-15. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162523002032>
- Rao, J. & Weintraub, J. (2013). ¿How innovative is your company's culture? *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 28-37. https://sloanreview.mit.edu/article/how-innovative-is-your-companys-culture/?switch_view=PDF
- Sánchez-Báez, E. A., Fernández-Serrano, J., & Romero, I. (2020). Organizational culture and innovation in small businesses in Paraguay. *Regional Science Policy & Practice*, 12(2), 233-247. <https://doi.org/10.1111/rsp3.12203>
- Sarin, S., & McDermott, C. (2003). The effect of team leader characteristics on learning, knowledge application, and performance of cross-functional new product performance teams. *Decision Sciences*, 34(4), 707-739. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5414.2003.02350.x>
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16. <https://becomingaleaderblog.files.wordpress.com/2015/11/coming-to-a-new-awareness-of-organizational-culture-schein-1984.pdf>
- Shahzad, F., Xiu, G., & Shahbaz, M. (2017). Organizational culture and innovation performance in Pakistan's software industry. *Technology in Society*, 51, 66-73. <https://fardapaper.ir/mohavaha/uploads/2018/04/Fardapaper-Organizational-culture-and-innovation-performance-in-Pakistans-software-industry.pdf>
- Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, 11(4), 448-469. <https://www.ices.hr/en/wp-content/uploads/2019/01/Shane-Prior-Knowledge-and-the-Discovery-of-Entrepreneurial-Opportunities.pdf>
- Shang, P., Song, M., & Ju, X. (2016). Entrepreneurial orientation and performance: Is innovation speed a missing link? *Journal of Business Research*, 69, 683-690. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296315003811>
- Sharifirad, M. S., & Ataei, V. (2012). Organizational culture and innovation culture: Exploring the relationships between constructs. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(5), 494-517. <https://doi.org/10.1108/01437731211241274>

- Shibata, T., Baba, Y. & Suzuki, J. (2022). Managing exploration persistency in ambidextrous organizations. *R&D Management*, 52(1), 22-37. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/radm.12468>
- Solarte Solarte, C. M., Solarte Solarte, M. L., & Barahona Vinasco, J. F. (2020). Cultura organizacional e innovación en la orientación al mercado de empresas familiares de Pasto (Colombia). *Contaduría y Administración*, 65(1), 1-25. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2019.1725>
- Song, J., Wei, Y., & Wang, R. (2015). Market orientation and innovation performance: The moderating roles of firm ownership structures. *International Journal of Research in Marketing*, 32(3), 319-331. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167811615000415>
- Taghizadeh, S. K., Rahman, S. A., Hossain, M. M., & Haque, M. M. (2020). Characteristics of organizational culture in stimulating service innovation and performance. *Marketing Intelligence & Planning*, 38(2), 224-238. https://www.researchgate.net/publication/335205725_Characteristics_of_organizational_culture_in_stimulating_service_innovation_and_performance
- Tama, K. M. (2019). Organizacional culture mapping analysis through organizational culture assessment (OCA). *Masyarakat, Kebudayaan dan Politik*, 32(2), 186-195. <https://doi.org/10.20473/mkp.V32I22019.186-195>
- Tarba, S. Y., Ahammad, M. F., Junni, P., Stokes, P., & Morag, O. (2019). The impact of organizational culture differences, synergy potential, and autonomy granted to the acquired high-tech firms on the M&A performance. *Group and Organization Management*, 44(3), 483-520. <https://doi.org/10.1177/1059601117703267>
- Tellis, G. J., Prabhu, J. C., & Chandy, R. K. (2009). Radical innovation across nations: The pre-eminence of corporate culture. *Journal of Marketing*, 73(1), 3-23. <https://assets.csom.umn.edu/assets/114998.pdf>
- Teräväinen, V., Junnonen, J. M., Salopää, T., & Sobolev, A. (2021). Relationships between organisational culture and efficiency in Finnish construction projects. *International Journal of Construction Management*, 21(1), 12-26. <https://doi.org/10.1080/15623599.2018.1503835>
- Tesluk, P., Faar, J., & Klein, S. (1997). Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 21-41. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1997.tb00779.x>
- Tuschman, M., & O'Reilly, C. (1997). *Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal*. Harvard Business School Press.

- Upadhyay, P., & Kumar, A. (2020). The intermediating role of organizational culture and internal analytical knowledge between the capability of big data analytics and a firm's performance. *International Journal of Information Management*, 52, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102100>
- Wang, C. L., & Rafiq M. (2014). Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: A comparative study of UK and Chinese high-tech firms. *British Journal of Management*, 25, 58-76. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00832.x>
- Zabiegalski, E., & Marquardt, M. (2022). Action learning and the ambidextrous organization. *Journal of Work Applied Management*, 14(2), 170-183. <https://doi.org/10.1108/JWAM-11-2021-0062>
- Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M., & Zeb, F. (2021). The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance. *Business Process Management Journal*, 27(2), 658-683. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2019-0464>