



UNIVERSIDAD ESAN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

**“La innovación y su rol mediador entre la cultura organizacional y el rendimiento de la empresa: caso de la industria farmacéutica peruana”**

Trabajo de Suficiencia Profesional presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el título profesional de Licenciado en Administración y Marketing

**AUTORES**

Diego Alexis Morán Corzo  
Jordan Julian Dios Mendoza  
Julio Emilio Álvarez Cárdenas  
Maryluz Quispe Zúñiga

**ASESOR**

Jorge Martín Santana Ormeño

ORCID N° 0000-0002-4909-4891

Diciembre, 2021

## 1 RESUMEN

La innovación ha sido destacada como uno de los factores más importantes para el éxito de las operaciones de las organizaciones. En ese sentido, ha existido un interés creciente sobre su impacto en las empresas. De esta manera, se ha determinado que la innovación puede ser un estimulante tanto positivo como negativo en la relación entre la cultura organizacional y el rendimiento de la empresa. Sin embargo, existe muy escasa investigación empírica que vinculen a estas variables en un modelo de importancia para las organizaciones. Por ende, el presente estudio se centra en estudiar las relaciones de dichas variables en base a la literatura existente, sirviendo como base para estudios posteriores. Asimismo, la investigación tiene como finalidad cobrar relevancia para el sector farmacéutico peruano, debido a que se encuentran en un contexto de mayor competencia y retos para su recuperación económica. Los resultados de la investigación evidenciaron que la relación entre la cultura organizacional con sus dimensiones adhocrática y jerárquica y el rendimiento organizacional está mediada por la innovación con sus dimensiones de productos, procesos y gestión.

**PALABRAS CLAVE:** Cultura organizacional, innovación, rendimiento organizacional, industria farmacéutica

### **ABSTRACT**

Innovation has been highlighted as one of the most important factors for the success of organizations' operations. In this sense, there has been a growing interest in its impact on companies. In this way, it has been determined that innovation can be both positive and negative stimulants in the relationship between organizational culture and company performance. However, there is very little empirical research linking these variables in a model of importance for organizations. Therefore, the present study focuses on studying the relationships of these variables based on the existing literature, serving as a basis for further studies. Likewise, the purpose of the investigation is to gain relevance for the Peruvian pharmaceutical sector, since they are in a context of greater competition and challenges for their economic recovery. The research results showed that the relationship between organizational culture with its adhocratic and hierarchical dimensions and organizational performance is mediated by innovation with its product, process and management dimensions.

## INDICE

1	RESUMEN .....	2
2	INTRODUCCIÓN .....	6
3	CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	8
3.1	Descripción de la situación problemática .....	8
3.2	Objetivos.....	9
3.2.1	Objetivo General .....	9
3.2.2	Objetivos Específicos .....	9
3.3	Justificación de la investigación .....	9
4	CAPITULO II. MARCO TEÓRICO .....	11
4.1	Bases teóricas .....	11
4.1.1	Cultura organizacional .....	11
4.1.2	Innovación .....	18
4.1.3	Rendimiento organizacional.....	24
4.2	Antecedentes.....	26
4.3	Contexto de la investigación.....	27
4.3.1	Factor político .....	27
4.3.2	Factor económico .....	27
4.3.3	Factor social .....	28
4.3.4	Factor tecnológico .....	28
4.3.5	Factor ecológico .....	29
4.3.6	Factor legal.....	29
4.4	Hipótesis .....	30
4.4.1	Hipótesis general .....	30
4.4.2	Hipótesis específicas .....	31
5	CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....	34
5.1	Diseño de la investigación.....	34

5.2	Población y muestra.....	34
5.2.1	Población de la investigación.....	34
5.2.2	Muestra de la investigación.....	35
5.2.3	Instrumento de medición.....	35
5.2.4	Análisis de datos.....	37
6	CAPÍTULO IV. APORTES.....	38
6.1	Aportes teóricos.....	38
6.2	Aportes prácticos.....	38
7	CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	39
8	REFERENCIAS.....	41

## INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Conceptos de la cultura:</i> .....	11
<i>Figura 2. Capas de la cultura organizacional que apoyan la innovación</i> .....	15
<i>Figura 3. Modelo teórico empírico del rol mediador de la innovación en la relación de la cultura organizacional y el rendimiento de la empresa</i> .....	30
<i>Figura 4: Ítems de la variable cultura</i> .....	36
<i>Figura 5: Ítems de la variable innovación</i> .....	36
<i>Figura 6: Ítems de la variable rendimiento</i> .....	37

## INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Tipos de cultura organizacional</i> .....	16
<i>Tabla 2. Perspectivas de la gestión de la innovación</i> .....	23

## 2 INTRODUCCIÓN

En el sector empresarial las organizaciones se han enfrentado siempre a diversos cambios tecnológicos, incremento de las competencias y varios cambios en el comportamiento de los consumidores. En estos últimos dos años, estos cambios se han evidenciado de forma más notable, debido a la crisis global. En este escenario, la naturaleza de la recuperación económica mundial fue impulsada gracias a las grandes oportunidades que brinda la innovación (Sudha y Singh, 2021), debido a que las empresas que tienen como principal objetivo estratégico el innovar aseguran cualidades como la adaptación a inciertos escenarios, respondiendo velozmente a los cambios de su entorno (Porter, 1990). De esta manera, la innovación es visualizada como una actividad organizacional beneficiosa (Kimberly, 1981) y considerada un factor determinante para la mejora en el rendimiento de las organizaciones (Aboramadan et al., 2019; Hogan y Coote, 2014).

La importancia de la innovación en las organizaciones ha conducido a que diversos estudios sean enfocados en buscar información más detallada sobre esta (Koc y Ceylan, 2007). En ese sentido, estudios empíricos lograron determinar que la cultura organizacional es el principal antecedente de la innovación (Syrett y Lammiman, 1997). Esta relación fue fundamentada por la Teoría de Control, la cual menciona que la adopción de la innovación en las organizaciones está basada en los valores y las creencias inculcadas a los colaboradores. Por ende, los gerentes de una organización pueden establecer diferentes estrategias de control dependiendo del tipo de cultura organizacional definida por el Marco de Valores de Competencia (Büschgens, Bausch y Balkin, 2013) con el objetivo de hacer sentir a los empleados más involucrados (Hartmann, 2006). Asimismo, el vínculo entre la cultura y la innovación es reforzada por el modelo de Schein (1992) quien explica cómo las diferentes capas de la cultura organizacional están relacionadas con la innovación.

Del mismo modo, se logró determinar cómo las diferentes tipologías de innovación en las organizaciones influyen en el rendimiento organizacional (Gopalakrishnan y Damanpour, 1997; Kitchell, 1995; Schmidt y Rammer, 2007), de las cuales las más relevantes y repetitivas por los autores son la innovación de productos, la innovación de procesos e innovación de gestión.

Es en base a esto que, el presente estudio tiene la finalidad de brindar más información sobre el rol mediador de la innovación en la relación de la cultura organizacional y el rendimiento en el sector farmacéutico peruano. Sector que actualmente se encuentra sumergido en un declive debido al incremento de la competencia internacional y dificultades para lograr

una recuperación. Por ende, el estudio quiere ser de utilidad para las empresas que se desempeñan en ese sector para poder incrementar su competitividad. Para dicho fin, se realizó una revisión literaria, identificando las características más relevantes de la cultura organizacional observadas en el Modelo de Valores en Competencia y su relación con la innovación, mediante la Teoría de Control y el Modelo de Schein. Adicionalmente, se examinó la influencia de dicha variable en el desempeño de las organizaciones, encontrando el impacto en los diferentes tipos de rendimientos, determinando la influencia de la innovación en dicha relación. Finalmente, nuestra investigación respalda la necesidad del desarrollo de información relevante sobre la importancia de la innovación en el vínculo de la cultura y el rendimiento organizacional (Aboramadan et al. 2019; Naranjo, Jiménez y Sanz, 2016; Nakata y DiBenedetto, 2012).

### 3 CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 3.1 Descripción de la situación problemática

La crisis sanitaria originada por la COVID-19 ha provocado un impacto significativo en la economía global; no obstante, la fuerza empresarial con el apoyo del gobierno y con sus medidas de reactivación, han permitido que la economía pueda enrumbarse paulatinamente. Asimismo, a este complejo escenario se le ha sumado un consumidor más exigente con nuevos hábitos y formas de consumo que desafían más a las empresas de los diferentes sectores. Ante este tipo de marco, la innovación toma un rol protagónico para el impulso económico (OCDE, 2010), brindando un aporte a las organizaciones con mayor flexibilidad, mejor capacidad de respuesta y, por ende, mejor adaptación a este incierto entorno (Drucker, 1985; Janssen e Yperen, 2004). En efecto, la literatura ha demostrado que la innovación es considerada un factor primordial para determinar la sostenibilidad de las empresas (France y Carney, 2002; Morales, Reche y Jover, 2011; Uzkurt et al., 2013).

Consecuentemente, se han logrado desarrollar estudios empíricos que han ampliado la comprensión de la innovación en las organizaciones, entendiéndose a ésta como la aceptación y adopción de nuevos productos, procesos o tecnologías (Thompson, 1965). En ese camino, se logró investigar los factores determinantes relacionados a la innovación, en donde se destaca a la cultura organizacional como un precedente importante (Aboramadan et al., 2019; Hogan y Coote, 2014; Siengthai et al., 2019), debido a que es un fuerte medio para lograr los objetivos organizacionales planificados. Esta relación es sustentada por la teoría de control de Büschgens, Bausch y Balkin (2013) y complementada por el modelo de cultura organizacional de Schein (1992) que sirve de base para poder comprender cómo las diferentes capas de la cultura en las organizaciones logran promover la innovación, la cual se ha presentado en el contexto organizacional en diferentes tipos.

Sin embargo, pese a que la cultura organizacional es un tópico ampliamente investigado, la literatura existente no tiene suficientes respaldos que relacionen a esta con la innovación y su impacto en los rendimientos de la empresa. Igualmente, el aporte para estos estudios necesita un punto de vista más detallado en cuanto a las características de la cultura organizacional que dan soporte a los diferentes tipos de innovación y su influencia en los resultados.

Actualmente, en el país uno de los sectores que han afrontado mayores cambios, debido al contexto global, fue la industria farmacéutica, la cual se enfrenta a un mayor crecimiento de los medicamentos importados y a la falta de políticas de apoyo por parte del Estado. Por ende, para este sector la innovación es el principal determinante para mantenerse competitiva y crear



ventajas frente a la creciente competencia. Pese a la importancia de la innovación en esta industria existen escasos recursos literarios que aporten estudios relevantes.

En tal sentido, el presente estudio se centra en explorar la relación entre la cultura organizacional y el rendimiento de la empresa implementando a la innovación como variable mediadora en el sector farmacéutico peruano.

## **3.2 Objetivos**

### **3.2.1 *Objetivo General***

Determinar la influencia de la innovación entre la relación de la cultura organizacional y el rendimiento de la empresa

### **3.2.2 *Objetivos Específicos***

Identificar el impacto de la cultura adhocrática en la innovación de productos

Identificar el impacto de la cultura jerárquica en la innovación de productos

Identificar el impacto de la cultura adhocrática en la innovación de procesos

Identificar el impacto de la cultura jerárquica en la innovación de procesos

Identificar el impacto de la cultura adhocrática en la innovación de gestión

Identificar el impacto de la cultura jerárquica en la innovación de gestión

Identificar el impacto de la innovación de productos en el rendimiento organizacional

Identificar el impacto de la innovación de procesos en el rendimiento organizacional

Identificar el impacto de la innovación de gestión en el rendimiento organizacional

## **3.3 Justificación de la investigación**

Consideramos que la presente investigación es pertinente ser realizada debido a la falta de comprensión sobre los determinantes del rendimiento organizacional, basándose principalmente en el impacto de la cultura en la innovación. Esta relación está basada en la teoría del control, la cual es aplicada para describir el rol de la cultura en las organizaciones innovadoras. Específicamente, el estudio abarcará dicha relación tomando en cuenta a dos tipos de cultura organizacional como dimensiones independientes (cultura adhocrática y jerárquica) ya que son las más estudiadas en diversas investigaciones y en las que se han encontrado resultados significativos (Büschgens et al., 2013; Naranjo, Jiménez, & Sanz, 2012; Naranjo, Jiménez, & Sanz, 2008; Juárez, C., Vargas, M. & Gómez, K., 2018), se tomará en cuenta los 3 tipos de innovación como variables mediadoras, las cuales son la innovación de productos, de procesos y de gestión, ya que se tiene estudios precedentes que confirman que existe una alta relación de estos 3 tipos de innovación con el rendimiento organizacional. Asimismo, se observa poca claridad sobre el rol mediador de la innovación en la relación de causa-efecto entre la cultura organizacional y el rendimiento de las empresas.

Del mismo modo, el desarrollo del presente trabajo de investigación será importante debido a su implicancia en el sector empresarial, donde encontramos falta de robustez en estudios sobre la cultura organizacional, por lo que consideramos que es posible mejorar la base de investigaciones posteriores, sobre todo en el sector farmacéutico, en el cual no se presenta una amplia información al respecto (Aagaard y Gertsen, 2011). Teniendo en cuenta, el contexto actual, la industria farmacéutica ha sido uno de los sectores en los que por necesidad de mercado ha tenido que adaptarse de forma rápida a los cambios que se han generado. Es por ello que este sector es atractivo para este estudio.

## 4 CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

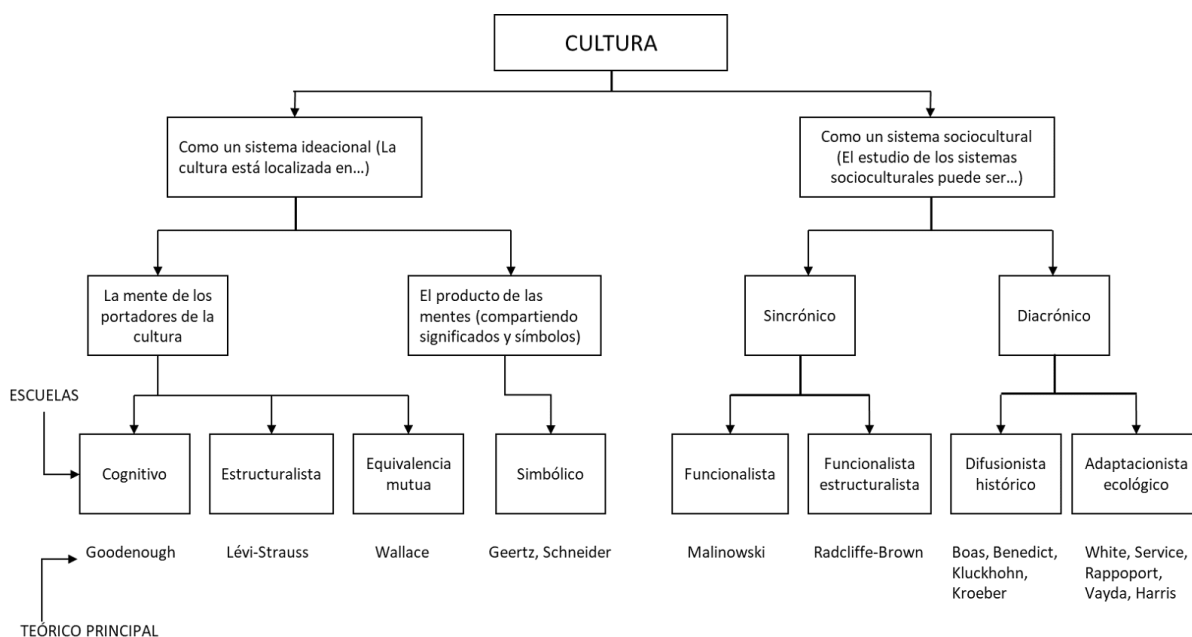
### 4.1 Bases teóricas

#### 4.1.1 Cultura organizacional

##### 4.1.1.1 Definición

La cultura ha sido un tópico ampliamente estudiado, por lo que los conceptos sobre estos varían en base a los supuestos particulares de cada autor (Allaire y Firsirotu, 1984). De esta manera, Allaire y Firsirotu (1984) desarrollaron una herramienta útil para comprender los diferentes puntos de vista y relacionarlos con las nociones de cultura encontradas (figura 1). De esta manera, se logró identificar que hay dos enfoques principales para la cultura. La primera, la que ve a la cultura como un sistema de ideas, en donde los aspectos culturales y sociales son distintos pero interrelacionados. La segunda, identifica a la cultura como un sistema sociocultural, en donde la cultura es un componente del sistema social, que se manifiesta en comportamientos (formas de vida) y productos del comportamiento.

**Figura 1. Conceptos de la cultura:**



*Fuente: Adaptado de Allaire y Firsirotu (1984)*

En base a esta comprensión de la cultura, la definición más completa y usada es la de Schein (1998) quien ha dado al concepto un aporte significativo para las organizaciones, definiendo a la cultura organizacional como:

“un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprendió a medida que resolvía sus problemas de adaptación externa e integración interna, que había funcionado lo suficientemente bien como para ser considerada válidas y, por tanto, para ser enseñada a los

nuevos integrantes como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas”.

Este concepto fue desarrollado sobre bases psicológicas, enfatizando que los líderes cumplen un rol importante en la construcción y el reforzamiento de la cultura en las organizaciones.

Revisando investigaciones más actuales, aparece el estudio de Barrett, C., Friedman, D., Hemerling, J., & Kilmann, J. (2016) que nos menciona que “la cultura es lo que la gente dice y hace alrededor de los demás y lo que dicen y hacen cuando nadie más está alrededor” (p. 20). Mientras que el aporte de Zhang, Y., & Zhou, Y. L. (2012) considera dicho concepto como todo aquello que se hace automáticamente sin pensar, que es visto como normal y lógico, ajustado a la forma de ser y a los gustos de los seres humanos, además de ser visto un marco de referencia que dictamina lo que es correcto y lo que no lo es. En un contexto más cercano al nuestro, la Universidad Pontificia Bolivariana, según el comité de rectoría (2015) define innovación como “un proceso sistémico humano y cultural que se basa en la sabiduría, el conocimiento científico, tecnológico y social, para generar, desde la formación, la investigación y la proyección, soluciones nuevas o significativamente mejoradas que son apropiadas por el contexto para la transformación humana, social, económica y cultural”.

#### **4.1.1.2 Las dimensiones de la cultura organizacional**

Inkeles y Levinson (1969) llevaron a cabo un estudio en donde lograron identificar áreas problemáticas en la cultura organizacional, las cuales son la dependencia de superiores, la necesidad de reglas, el balance entre objetivos individuales y colectivos, y el balance entre valores del ego y los valores sociales.

Estos cuatro aspectos dieron base al estudio de Hofstede (1980) en los cuales se contrastaron con datos externos, llegando a comprobarse correlaciones con otras investigaciones. De esta manera, la dependencia de poder fue asociado al estudio de Gregg y Banks (1965), la incertidumbre fue correlacionada a la investigación de Lynn y Hampson (1975) y, en estudios posteriores se llegaron a asociar más de 400 correlaciones (Hofstede, 2011) que reforzaron estos cuatro aspectos. En ese camino, Harris Bond agregó una quinta dimensión conocida como “la orientación a largo plazo versus orientación a corto plazo” (Hofstede y Bond, 1988) y Minkov logró determinar una sexta dimensión, “la indulgencia versus restricción” (2007).

En base a los grandes respaldos literarios, (Hofstede y Minkov, 2010) lograron determinar que la cultura organizacional cuenta con seis dimensiones.

- **Distancia de poder:** Esta hace referencia a la desigualdad existente, en donde los miembros menos poderosos de las organizaciones aceptan el hecho de que el poder se distribuye de manera desigual, lo que es respaldada por los líderes y seguidores. Esta dimensión está relacionada con las diversas soluciones al problema de la desigualdad humana.
- **Evitar la incertidumbre:** Hace referencia a la capacidad de una sociedad para tolerar la ambigüedad, en donde las culturas que evitan la incertidumbre intentan minimizar las situaciones incómodas mediante la aplicación de reglas o normas. La dimensión se relaciona al grado de preocupación de una sociedad frente a un futuro desconocido.
- **Individualismo versus colectivismo:** Esta dimensión hace referencia al nivel en el que los individuos de una sociedad se integran en grupos. En el individualismo, se ubican culturas en donde las relaciones entre las personas son débiles, por lo que se espera que haya un mayor cuidado por sí mismo y por la familia cercana. Por el otro lado, en el colectivismo, se encuentran culturas en las que los individuos están fuertemente relacionados en grupos amplios que se protegen en base a la lealtad. Esta dimensión está relacionada con la integración de las personas en grupos primarios.
- **Masculinidad versus feminidad:** Hace referencia a la distribución de valores entre los géneros. En este aspecto, se demostró que se llamó como “masculino” al lado asertivo y como “femenino” al lado modesto y cariñoso. Esta dimensión está relacionada a las divisiones emocionales entre hombres y mujeres.
- **Orientación a corto plazo vs largo plazo:** Hace referencia al enfoque de las culturas en cuanto al pasado, presente y futuro. Las culturas orientadas al corto plazo perciben al mundo en el contexto presente y pasado, en donde la moral sirve como brújula, por ende, se respeta las tradiciones en busca de la estabilidad. Por otro lado, las culturas bajo las perspectivas de largo plazo perciben al mundo como un contexto de cambios constantes, correspondientes al dinamismo laboral, presentando valores como la adaptabilidad y la perseverancia.
- **Indulgencia versus restricción:** Esta hace referencia a la gratificación versus el control de los deseos personales respecto al disfrute de la vida. Una sociedad con una cultura indulgente suele tener una perspectiva de disfrutar la vida con una perspectiva de que los individuos tienen el control de sus vidas, en donde se presenta pocas restricciones y orden buscando la satisfacción y emociones positivas. Por otro lado, las culturas restrictivas en donde el placer es minimizado, dando prioridad al control sobre la satisfacción y la regulación mediante normas sociales.

#### **4.1.1.3 Teoría del Control**

La teoría de control es usada para explicar la relación entre la cultura organizacional y la innovación (Büschgens, Bausch y Balkin, 2013). De esta manera, la teoría explica que el control se basa en actividades orientadas a las personas, como la selección, la formación y la socialización para imponer valores y creencias compartidos (Eisenhardt, 1985). En ese sentido, los gerentes pueden escoger entre diversas estrategias de control en base al Marco de Valores en Competencia, buscando lograr una relación coherente entre los objetivos de la dirección y los objetivos sociales de la empresa (Büschgens, Bausch y Balkin, 2013).

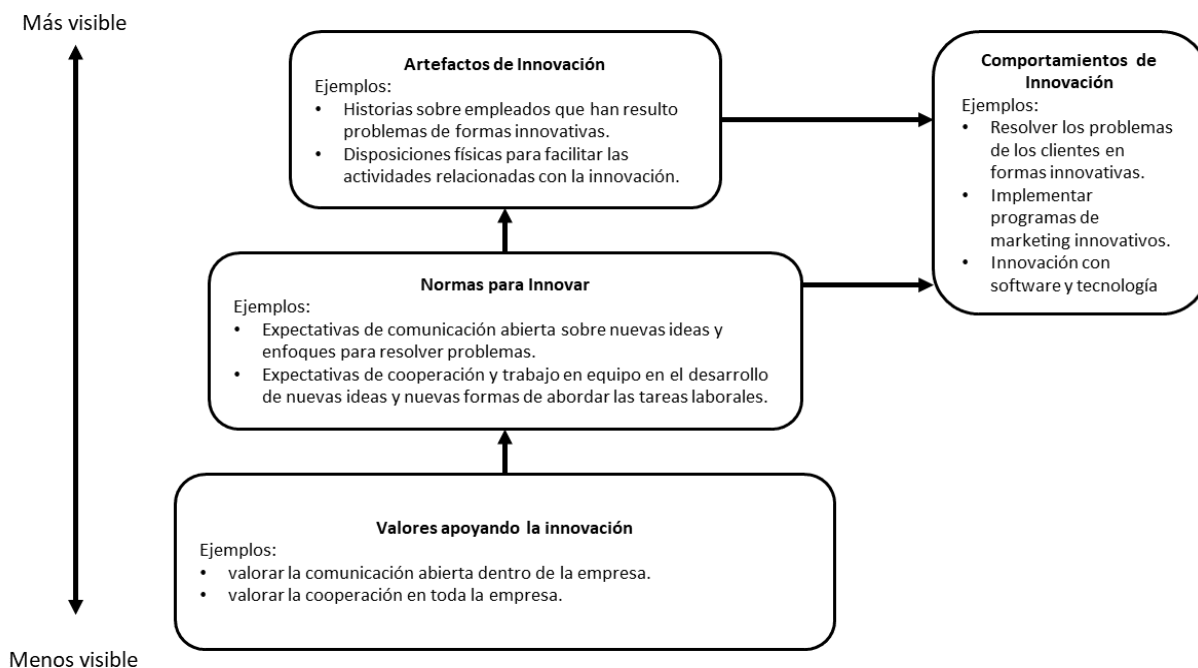
El control es usado como una herramienta de coordinación eficiente para la reducción del monitoreo, debido a que los mismos integrantes de la organización refuerzan el efecto del clan en donde exigen al resto de miembros comportamientos que sigan los valores organizacionales (Westphal y Khanna, 2003). Es así que, los individuos de la organización que logran interiorizar estos valores los aplican como una medida de autocontrol que impacta en el grupo en general, por lo que la organización forma un marco estable que no se deteriorará por más que los equipos cambien y las personas dejen la empresa. Sin embargo, el control del clan es un camino que requiere de un mayor tiempo para su implementación y adopción en las organizaciones (Eisenhardt, 1985).

#### **4.1.1.4 Modelo de la cultura organizacional de Schein**

Se ha demostrado que los valores en una organización ayudan a guiar el comportamiento de los agentes que participan en una empresa (Hatch, 1993), brindando un medio sutil para que la alta gerencia pueda llegar a tener influencia en los subordinados (Mumford et al., 2002), sobre todo cuando se quiere difundir la innovación. De esta manera, los gerentes pueden llegar a componer una cultura organizacional persuasiva y con una fuerte influencia en el comportamiento de los colaboradores al dar importancia y comunicar valores determinados (Tellis et al., 2009).

Es en este sentido que Schein (1992) considera a la cultura organizacional como un constructo de varias capas (figura 2), tomando a los valores como base de la cultura organizacional, las cuales han sido asociadas al soporte de la innovación (Hogan y Coote, 2014)

**Figura 2. Capas de la cultura organizacional que apoyan la innovación**



*Fuente: Adaptado de Hogan y Coote (2014)*

Como se pudo observar, Schein (1992) muestra que, en la cultura organizacional está conformada por tres capas. La primera son los valores, que como se vio anteriormente, son la base para lograr implementar una cultura organizacional y es la capa menos visible. Esta es seguida por las normas que hacen referencia a las expectativas que se tiene sobre los comportamientos adecuados en una organización, las cuales ejercen una presión entre los miembros, ya que es vista como una obligación. Por último, se tiene a la capa de los artefactos que son las manifestaciones de las normas establecidas por los valores, siendo esta la capa más visible y hacen referencia a los símbolos de la organización como los rituales o lenguajes.

#### **4.1.1.5 El Marco de Valores en Competencia (CVF)**

El Marco de Valores en Competencia (CVF, por sus siglas en inglés) es un tipo de enfoque que analiza las distintas matrices de la cultura organizacional, basándose en los estudios de Cameron (1985) y Beytekin et al. (2010), con el fin de presentar una sola matriz detallada. El CVF presenta cuatro sectores, como resultado del cruce de dimensiones esenciales que presentan las organizaciones. De esta manera, Beytekin et al. (2010) explican que el eje horizontal abarca las culturas con un enfoque interno, orientadas al corto plazo, hasta las culturas con un enfoque externo, orientadas al largo plazo, mientras que el eje vertical hace referencia a las culturas flexibles, de carácter individualista por un lado y a las culturas que buscan el control y estables por el otro lado (Tabla 1).

Este cruce de dimensiones establece cuatro cuadrantes, los cuales representan modelos de la cultura organizacional (Lacatus, 2013). El primer cuadrante es la cultura organizacional de clan, la cual hace referencia a la cultura en donde los individuos son percibidos entre sí como una familia, estableciendo relaciones basadas en el compromiso y el crecimiento personal. El segundo cuadrante hace referencia al modelo de la cultura organizacional jerárquica la cual es caracterizada por ser una cultura con estructuras fuertes y formales, bajo procedimientos, políticas y reglas previamente establecidas, en donde se busca mantener la estabilidad y el buen funcionamiento. El tercer cuadrante es la cultura organizacional adhocracia que se refiere a la cultura que es conformada por personas dinámicas y creativas, en donde las normas son flexibles, promoviendo la innovación con el objetivo de aumentar los recursos de la organización. El cuarto cuadrante es el modelo de cultura organizacional del mercado la cual hace referencia a aquella que está enfocada en su entorno y busca relaciones que proporcionen ventajas en el mercado, tomando la competitividad y la productividad como sus valores primordiales.

**Tabla 1. Tipos de cultura organizacional**

		<b>Flexible</b>				
		<b>Cultura de clan</b>		<b>Cultura de la adhocracia</b>		
<b>Interno</b>		<b>Atributos dominantes:</b> cohesión, participación, trabajo en equipo, sentido de familia		<b>Atributos dominantes:</b> creatividad, emprendimiento, adaptabilidad, dinamismo		
		<b>Estilos de liderazgo:</b> mentor, facilitador, figura paterna		<b>Estilos de liderazgo:</b> emprendedor, innovador, tomador de riesgos		
		<b>Vinculación:</b> lealtad, tradición, cohesión interpersonal		<b>Vinculación:</b> emprendimiento, flexibilidad, riesgo		
		<b>Énfasis estratégico:</b> hacia el desarrollo de recursos humanos		<b>Énfasis estratégico:</b> hacia la innovación, el crecimiento, los nuevos recursos		
		<b>Cultura de jerarquía</b>		<b>Cultura de mercado</b>		
		<b>Atributos dominantes:</b> hacia la innovación, el crecimiento, los nuevos recursos		<b>Atributos dominantes:</b> competitividad, logro de metas, intercambio ambiental		
		<b>Estilos de liderazgo:</b> coordinador, organizador, administrador		<b>Estilos de liderazgo:</b> decisivo, productivo y orientado al logro		
		<b>Vinculación:</b> reglas, políticas, procedimientos, expectativas claras		<b>Vinculación:</b> orientación a objetivos, producción, competición.		
		<b>Énfasis estratégico:</b> hacia la estabilidad, la previsibilidad y las operaciones fluidas		<b>Énfasis estratégico:</b> hacia la ventaja competitiva y la superioridad del mercado		
		<b>Control</b>				
				<b>Externo</b>		

*Fuente: Adaptado de Lacatus (2013)*

Tomando en cuenta que esta investigación se centrará en 2 dimensiones específicas (adhocrática y jerárquica) de este modelo en vista de que son las más estudiadas en diversas investigaciones y en las que se han encontrado resultados significativos (Büschgens et al., 2013;



Naranjo, Jiménez, & Sanz, 2012; Naranjo, Jiménez, & Sanz, 2008; Juárez, C., Vargas, M. & Gómez, K. 2018), a continuación, procederemos a profundizar más en ellas.

#### **4.1.1.5.1 Cultura Adhocrática.**

La cultura adhocrática, como se observó en la tabla 1, es aquella que hace énfasis en la flexibilidad y una orientación externa hacia los cambios, en donde atributos como la creatividad, la innovación y adaptabilidad resaltan frente a demandas cambiantes de competidores y clientes (Gupta, 2011). En este tipo de cultura, el objetivo principal es la promoción de la flexibilidad y la creatividad, para el desarrollo del conocimiento y el rendimiento organizacional (Tseng, 2010). Para ello, la cultura adhocrática se enfoca en el crecimiento, el cambio y desarrollo de nuevos productos y servicios (Cameron & Quinn, 2006). Es decir, se centra en los cambios diseñados para satisfacer a las partes interesadas del entorno externo, lo que tiene un efecto positivo sobre su desempeño, debido a que es una cultura que busca adaptarse a su entorno.

El entorno de la cultura adhocrática es cambiante y creativo, por lo que esta demanda una innovación y mejoras constantes de los productos y servicios de una organización. Por ende, las estrategias en una cultura adhocrática están encaminadas hacia la adquisición de nuevos conocimientos y recursos con el fin de presentar cambios continuos, reflejados en la oferta de productos y servicios con valor agregado, únicos (Misigo et al., 2019). En estudios recientes como el de Crespo, S., Gallón, L. & Uribe, R. (2017) se considera que las empresas con este tipo de cultura se caracterizan por tener un lugar de trabajo creativo, dinámico y emprendedor, donde el cambio es continuo y estimula las iniciativas, experimentar y asumir riesgos para llegar a la innovación y ser líderes en el mercado. Por otro lado, Juárez, C., Vargas, M. & Gómez, K. (2018) menciona que esta se relaciona con las empresas con respecto a la capacidad de enfrentar el cambio constante presente en el mercado en la época actual en la que vivimos, tienen iniciativas innovadoras y buscan siempre renovarse con adaptabilidad. De esta manera, los líderes de la organización buscan desarrollar una visión en donde el surgimiento de nuevas ideas sea la clave de desarrollo, ya que se ha comprobado que la cultura adhocrática tiene un impacto positivo en los resultados económicos de las organizaciones (Fekete y Bocskei, 2011).

#### **4.1.1.5.2 Cultura Jerárquica.**

Este tipo de cultura es categorizada como burocrática, enfocada de arriba hacia abajo y apegada a las reglas (Zammuto et al., 2000), debido a que es una cultura orientada al control interno y eficiencia, empleando un enfoque alto de seguridad, estabilidad y uniformidad. Ya en una visión más moderna, Crespo, S., Gallón, L. & Uribe, R. (2017) mencionan el énfasis que tiene en su búsqueda por la formalización de procesos y el cumplimiento de normas, ello a

través de las reglas estandarizadas, la supervisión y control del trabajo. Por el lado de Juárez, C., Vargas, M. & Gómez, K. (2018), ellos consideran que la cultura jerárquica se encuentra en aquellas organizaciones con procesos basados en el control de cada operación presente, además de dar gran importancia a cumplir con las reglas y políticas establecidas para obtener resultados satisfactorios. En consecuencia, existe una visión interna para el enfoque de sus valores, por lo que se centran más en preservar una estructura jerárquica fija, en lugar de indagar sobre nuevas oportunidades comerciales (Roldán et al., 2015).

Las organizaciones que presentan este tipo de cultura suelen dejar de lado los valores culturales, por lo que logran sus objetivos mediante las reglas formales y un control cercano. De esta manera, los colaboradores siguen las reglas y procedimientos establecidos, teniendo poca participación en la toma de decisiones. Esto se ve reflejado en el distanciamiento psicológico de los empleados respecto a la organización, por lo que solo se enfocan en el cumplimiento de las tareas básicas, minimizando los esfuerzos innovadores (Naqshbandi et al., 2015). Es decir, la cultura jerárquica suele ser una barrera para la innovación organizacional, debido a que presenta un enfoque interno, en donde no se prioriza la adaptación al entorno externo, llegando a promover la imitación de estrategias (Golightly et al. 2012).

#### **4.1.2 Innovación**

##### **4.1.2.1 Definición**

La innovación ha sido estudiada, sobre todo, en el ámbito de las empresas manufactureras, en donde su conceptualización fue desarrollada por enfoques dicotómicos. En donde fue vista bajo enfoques como el presentado por Han et al., (1998) donde se ve a la innovación como una técnica o administrativa, o como Subramaniam y Youndt (2005) quienes la consideran como un factor radical o incremental y Chen (2009) que la ve bajo aspectos del producto o proceso. Es en este contexto en donde la innovación es tangible y se ven reflejadas en el desarrollo de nuevos productos y nuevos procesos en la organización (Hogan y Coote, 2014).

Sin embargo, esta forma en la que la innovación es enfocada no es apropiada para otras industrias. Industrias donde el producto es un servicio; por tanto, es intangible, y en donde se establecen mayores interacciones entre los proveedores del servicio y los consumidores. Por ende, en ese contexto la innovación no comprende aspectos físicos o tecnológicos (Hogan y Coote, 2014).

Desde la perspectiva sistémica, la importancia de la innovación está dada por la necesidad que tiene la organización de mantenerse en constante evolución, así como también de mantenerse viable, en un entorno que es cada vez más complejo y cambiante. (Quiero, 2012)

Es en base a esto que, se sugiere que la conceptualización de la innovación debe abarcar diversos aspectos (Wang y Ahmed, 2004). Es así que, West y Farr (1990) definieron a la innovación como “la aplicación intencional de ideas, procesos, productos o procedimientos nuevos en un grupo o organización con el fin de beneficiar significativamente a los individuos, grupos, organizaciones y sociedades”. Del mismo modo, Damanpour (1991) logró concretar esta idea mencionando que la innovación hace referencia a la aceptación y adopción de nuevos productos, servicios, procesos o tecnologías en una organización. Adicionalmente, Martins (2000) agregó que la innovación puede conceptualizarse como la implementación de ideas o prácticas que sean relevantes y sirvan para la resolución de problemas en la organización, con el fin de producir cambios. En estudios más recientes como el de Robayo, P. (2016), se define esta variable como el motor importante de las organizaciones y su sostenibilidad económica, evolución y crecimiento; siendo además factor determinante en las ventajas competitivas de las economías industriales avanzadas, actualmente siendo tratada como un proceso en red orientado a la resolución de problemas con ocurrencia en el mercado, interactivo, de aprendizaje diversificado y que conlleva al intercambio de conocimiento tácito y explícito. Por otro lado, Ramírez, M., D. C., Martínez, R. L. & Castellanos, D. O. (2012) consideran que la innovación puede abarcar un contexto más amplio, definiéndola como aquel proceso por el cual la sociedad extrae beneficios sociales y económicos del conocimiento, volviéndose tema obligatorio en cualquier organización o institución, e incluso más en países en desarrollo en los cuales la adopción de este concepto es considerado esencial para el crecimiento económico y social. De esa forma, Morote, J. P., Serrano, G. L., & Nuchera, A. H. (2014) indican que la innovación es considerada como un elemento determinante en el ámbito de los mercados globales y en empresas involucradas en las economía del conocimiento, ello debido a que con el fenómeno de la globalización las organizaciones se han visto necesitadas de generar innovación tecnológica que les permita ser capaces de competir en el mercado, averiguando con qué ventajas cuentan sus competidores y mejorando sus procesos y productos con el fin de crear o mantener un posicionamiento en el mercado competitivo.

#### **4.1.2.2 La innovación en la organización**

La innovación es considerada un factor relevante para medir el éxito de las empresas (Crossan y Apaydin, 2010). Por ende, estudios previos buscaron examinar cómo este se desarrolla en las organizaciones, llegando a comprobar que la innovación en la organización viene impulsada por la cultura organizacional (Mumford, 2000). En ese sentido, se ha encontrado que la cultura influye en la innovación en dos caminos (Martins y Terblanche, 2003). La primera, mediante la socialización en donde el entorno social enseña a un individuo

la forma en la que debe comportarse y actuar. La segunda, es mediante los valores de la organización, en donde se busca que la innovación sea aceptada como parte de la filosofía de la empresa, impactando en la estructura, políticas, procedimientos y formas de gestión (Martins y Terblanche, 2003).

En ese sentido, la literatura ha clasificado a la innovación en diversos tipos. Autores como Gopalakrishnan y Damanpour (1997) las dividieron en administrativa versus técnica, producto versus proceso y radical versus incremental. Kitchell (1995) la dividió en tres grupos los cuales son perspectivas relacionadas al producto, relacionadas a la tecnología y relacionadas al comportamiento. Además, la OCDE y EUROSTAT (2005) mencionaron que la innovación al ser responsable de la creación de nuevos productos, servicios o procesos se pueden clasificar en la innovación de productos, la innovación de procesos, la innovación organizacional y la innovación de marketing. Del mismo modo, los estudios más recientes del tema como el de Schmidt y Rammer (2007) concretaron que en la organización la innovación puede ser financieras y no financieras, ubicándose en esta última la innovación del marketing y la innovación organizacional. Por otro lado, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresa (AECA) (1995), indica que la innovación puede clasificarse en tecnología (productos y procesos) y organizacional o de gestión. Este tipo de clasificación ha sido usada en diferentes trabajos (Maldonado et al., 2009; Naranjo, Sanz y Jiménez, 2008; Van Auken et al., 2008).

En base a esto, el estudio se basa en la innovación que han sido las más aceptadas, como la innovación de productos, innovación de procesos e innovación de gestión.

#### ***4.1.2.2.1 Innovación de productos***

Una innovación se considera como tal cuando es introducida en el mercado (OCDE) (EUROSTAT). Se materializa en la comercialización de un nuevo artículo o en la mejora de otro ya existente (AECA, 1995). En ese sentido la innovación de productos abarca la mejora o cambio de ingredientes, atributos, beneficios, funcionalidades, rendimiento y experiencias (Kanagal, 2015). Asimismo, la innovación de productos hace referencia a la capacidad de las organizaciones de lanzar nuevos productos o servicios con el fin de satisfacer las necesidades de los consumidores (Damanpour, 1991). Por otro lado, Lukas y Ferrell (2000) la definen como la implementación de nuevas tecnologías para la mejora comercial.

Las organizaciones realizan innovaciones en los productos como respuesta al contexto competitivo al que se enfrentan, debido a que todos los productos y servicios tienen ciclos de vida limitados, se presentan mejoras tecnológicas y los gustos de los consumidores son cambiantes (Immelt et al., 2009). De esta manera, las innovaciones de productos son

consideradas actividades multifuncionales, debido a que el área de marketing de las organizaciones necesita incorporarse a las áreas de investigación y desarrollo; así como, a las áreas de finanzas y fabricación (Mohr y Sarin, 2009). Además, la innovación de productos abarca activos complementarios como la fabricación competitiva, el potencial de distribución y el potencial del servicio. Por ende, para que una innovación sea considerada exitosa, se debe contar con mejoras o cambios dominantes en el mercado, en donde los imitadores no logren obtener los beneficios esperados elevados (Teece, 1986).

El impacto de las innovaciones en el producto son medidas en base al costo, accesibilidad a los clientes y el incremento de la calidad. Es así que, productos nuevos pueden no mostrar diferencias significativas en cuanto a su rendimiento o funcionalidad, pero aun así pueden mostrar un impacto para las organizaciones, considerando a ambas como una innovación de producto (Kanagal, 2015). De esta manera, las empresas que suelen tener un mayor nivel de innovación en sus productos suelen tener fuentes de conocimientos más desarrollados (Nabil Amara y Landry, 2005). En este sentido, las organizaciones que tienen una mayor cantidad de cooperación con diversos socios suelen ser más propensos a desarrollar innovaciones más concretas (De Faria et al., 2010).

En investigaciones más modernas, como la de Anderson, N., Potocnik, K. & Zhou, J. (2014), se considera a la introducción de nuevos productos como un indicador de cuán innovadora es una empresa en cuanto a sus resultados finales, debido a que ese aspecto es más visualizable por el consumidor o cliente de la organización. Por otro lado, Gálvez, E. & García, D. (2012) manifiestan que este tipo de innovación cubre cambios y/o mejoras en productos o servicios existentes, con fines de comercialización.

#### ***4.1.2.2.2 Innovación de procesos***

Una innovación se considera como tal cuando es utilizada en un proceso de producción (OCDE) (EUROSTAT). La innovación en procesos dota a las empresas de nuevos bienes de equipo o de nuevos procesos de producción (AECA, 1995). De esta manera, la innovación de un proceso es definida como cualquier mejora optada en la técnica de producción, que logra reducir los costos (Blaug, 1963). Por otro lado, la OCDE (2005) la define como “la implementación de métodos de producción o entrega nuevos o significativamente mejorados. Esto incluye cambios significativos en técnicas, equipos y / o software” (p. 49). En ese sentido, las nuevas técnicas pueden implicar cambios drásticos en los equipos o una reorganización de la planta, debido a que la innovación de procesos implica un incremento en el conocimiento técnico actual. Esto hace que la innovación en el proceso se denota como la adopción de métodos no probados hasta el momento (Blaug, 1963).

Asimismo, las innovaciones en los procesos conducen a una mejora en el desempeño, los cuales se ven reflejados en los aumentos de la capacidad de producción, mejora en la calidad, una mayor flexibilidad de respuesta, reducción de costos y menor uso de mano de obra (Simonetti et al. 1995). Sin embargo, la innovación en procesos tiene enfoques diferentes en cuanto al tamaño de las empresas, en donde las estrategias de innovación de procesos en pequeñas empresas están centradas en el cambio tecnológico incorporado del capital físico, mientras que las grandes empresas se centran en la inversión en investigación y desarrollo (Santarelli y Sterlacchini 1990). Estas logran a tener un diferente impacto en las organizaciones pequeñas y grandes debido a que enfrentan entornos tecnológicos diferentes (Winter, 1984).

Robayo, P. (2016) considera a la innovación de procesos como la introducción de métodos de fabricación o producción de bienes o servicios nuevos o mejorados de manera significativa, cubriendo también el desarrollo de sistemas logísticos y mejora de los métodos de entrega o distribución. Por esa línea, Gálvez, E. & García, D. (2012) hacen hincapié en que esta cubre mejoras o cambios en los procesos productivos, principalmente mediante la adquisición de nuevos equipos.

#### ***4.1.2.2.3 Innovación de gestión***

Es considerada como aquella innovación en métodos de gestión recoge el conjunto de novedades y cambios introducidos en la estructura organizacional de la empresa como es el caso de la comercialización, financiamiento, organización, etc. (AECA, 1995). Botero, U. (2019) lo considera cómo cambios en dicha herramienta clave para la consolidación de una organización que permite crear orden internamente y funcionar sistemáticamente de manera correcta y con excelentes resultados. La innovación en la gestión abarca, a nivel general, la implementación de cosas nuevas en una empresa. De esta manera, Van de Ven y Poole (1995) la definen como “una diferencia en la forma, calidad o estado a lo largo del tiempo de las actividades gerenciales en una organización, donde el cambio es una salida novedosa o sin precedentes del pasado” (p.512). Es en base a esta definición que, Birkinshaw et al. (2008) han establecido cuatro diferentes perspectivas de la gestión de la innovación, las cuales se observan en la tabla 2.

**Tabla 2. Perspectivas de la gestión de la innovación**

Características	Perspectiva institucional	Perspectiva de la moda	Perspectiva cultural	Perspectiva racional
<b>Representante</b>	Cebada y Kunda (1992), Bendix (1956), Cole (1985), Guillén (1994), Kossek (1987), Strang y Kim (2005), Weitz y Shenhav (2000)	Abrahamson (1991, 1996), Abrahamson y Fairchild (1999), Clark (2004), Huczynski (1993), Kieser (1997), Mazza y Alvarez (2000), Staw y Epstein (2000)	Gill y Whittle (1992), Caballeros y McCabe (2000), Caballeros y Murray (1994), McCabe (2002), Stjernberg y Philips (1993), Zbaracki (1998)	Alänge, Jacobsson y Jarnehammar (1998), Chandler (1962), Damanpour (1987), Kaplan (1998), Kimberley y Evanisko (1981), Tichy y Sandstrom (1974), Yorks y Whitsett (1985)
<b>Pregunta central</b>	¿Qué condiciones institucionales dan lugar al surgimiento y difusión de innovaciones de gestión?	¿Cómo afectan a su propagación los aspectos de la oferta y la demanda de nuevas ideas de gestión?	¿Cómo moldean las innovaciones de gestión y cómo las condiciones culturales dentro de una organización las moldean?	¿Cuál es el papel de los gerentes en la invención e implementación de nuevas prácticas de gestión?
<b>Factores clave que influyen en el proceso de innovación</b>	Condiciones y actitudes institucionales de los principales grupos de influencia	Proveedores de nuevas ideas y legitimidad de sus propuestas	Cultura de la organización en la que se introduce la innovación	Acciones de personas clave que impulsan el proceso dentro o fuera de la organización
<b>Papel de la agencia humana en la conducción del proceso</b>	Rara vez discutido	Rara vez discutido	Los agentes son importantes pero están limitados por las relaciones de poder y las tradiciones.	Los agentes inician e impulsan el proceso dentro de un contexto organizacional
<b>Nivel de análisis</b>	Empresa más industria / país	Empresa más mercado para nuevas ideas	Empresas más individuos	Individuos más empresas
<b>Proceso de cambio y resultado de la innovación</b>	Cambios progresivos en la ideología y / o la práctica de la gestión, a veces hacia formas más eficaces de trabajar.	Proceso cíclico de exageración y luego desilusión; no hay evidencia de que la innovación genere beneficios a largo plazo	Proceso de cambio construido socialmente; Por lo general, muy pocos cambios en la forma de trabajar y la perpetuación de las relaciones de poder existentes.	Cambios progresivos en la práctica de la gestión hacia formas más eficaces de trabajar; éxito no garantizado

*Fuente: Adaptado de Birkinshaw et al. (2008)*

De esta manera, la primera perspectiva, la perspectiva institucional, hace referencia al enfoque socioeconómico sobre el cual se realizan las nuevas ideas y métodos de gestión (Guillén, 1994). La segunda, la perspectiva de la moda, hace referencia al enfoque dinámico entre los usuarios y proveedores de las ideas de gestión (Abrahamson, 1996). La tercera, la perspectiva cultural, se centra en las respuestas de las organizaciones frente a la implementación de nuevas prácticas en la gestión (Zbaracki, 1998). Por último, la perspectiva racional, está enfocada en las mejoras de la efectividad de la organización en base a las innovaciones gerenciales y a las personas detrás de estas (Chandler, 1962).

Más recientemente, Robayo, P. (2016) menciona que la innovación de gestión se puede definir como la introducción de nuevas prácticas empresariales en la organización del trabajo o de los procedimientos de la empresa, incluyendo nuevos métodos al distribuir los lugares de trabajo para mejorar el reparto de responsabilidades y toma de decisiones, y nuevos métodos de gestión de las relaciones externas con otras instituciones. De manera similar, Botero, U.

(2019) la considera cómo aquellos cambios en dicha herramienta clave para la consolidación de una organización que permite crear orden interno y funcionar sistemáticamente de manera correcta y con excelentes resultados. Mientras que Gálvez, E. & García, D. (2012) manifiesta que este tipo de innovación se refiere a novedades relacionadas con la gestión de dirección, de compras y aprovisionamientos, comercial y de ventas.

### **4.1.3 Rendimiento organizacional**

#### **4.1.3.1 Definición**

El rendimiento en las organizaciones ha sido definido desde varias perspectivas. Javier (2002) definió al rendimiento organizacional como una equivalente a la economía, eficiencia y eficacia de alguna actividad específica. Por otro lado, Ricardo, R. & Wade, D. (2001) mencionan que el rendimiento organizacional es la capacidad de una empresa de lograr sus metas. De esta manera, la definición más empleada en la literatura es la brindada por Daft (2000) quien la conceptualiza como la capacidad que tiene la empresa para alcanzar sus objetivos a través del uso eficiente y eficaz de sus recursos.

Visto desde una perspectiva más actual, Zhang & Zhu (2012) sostienen que el rendimiento de la organización indica el grado de logro de objetivos específicos, los cuales generalmente contienen una serie de indicadores para medir la eficiencia y eficacia de la empresa. Lo que, es más, Salas, L., García, M. & Murillo, G. (2017) consideran la mencionada variable como aquella capacidad empresarial de mostrar resultados en diferentes dimensiones organizacionales. Asimismo, la evaluación del desempeño forma parte del proceso de gestión, por lo que Pantea, M., Gligor, D., & Anis, C. (2014) plantean como rendimiento al análisis de la productividad y eficiencia, como también las ratios de rentabilidad en la organización con la finalidad de lograr objetivos multidimensionales. Por otro lado, para Taouab, O., & Issor, Z. (2019) el desempeño en las organizaciones requiere identificar la estrategia de gestión, predecir situaciones futuras internas y externas y monitorear el estado y el comportamiento en relación con sus objetivos.

#### **4.1.3.2 Tipos de rendimiento organizacional**

Como se vio en la definición el rendimiento organizacional hace referencia al logro de los objetivos, los cuales pueden ser lucrativos o no económicos; por ende, el rendimiento organizacional es clasificado en dos categorías: financiero y no financiero (Abu-Jarad, Yusof y Nikbin, 2010).



#### **4.1.3.2.1 Rendimientos financieros**

Este suele ser el rendimiento al que se le presta mayor atención, debido a que las empresas enfocan sus esfuerzos en la creación de valor. Este rendimiento puede ser medido en términos de ventas o en la rentabilidad de la empresa (Davis et al., 2000). Estos son indicadores muy relevantes, ya que reflejan las capacidades tanto de los gerentes como de los propietarios para tener mayores ingresos reduciendo los costos variables (Davis et al., 2000). Es así que, Galbraith y Schendel (1983) mencionan que

“Los indicadores más habituales de rentabilidad financiera de una organización son el margen de beneficio, el rendimiento de los activos, el rendimiento del capital, el rendimiento de la inversión y el rendimiento de las ventas”.

De esta manera, la rentabilidad presenta tres ratios bajo los cuales son analizados, los cuales son el retorno de ventas (ROS, por sus siglas en inglés), el retorno de la inversión (ROI, por sus siglas en inglés) y el retorno de los activos (ROA, por sus siglas en inglés).

Ya en años recientes, investigadores como Gálvez, E. & García, D. (2012) consideran dentro del rendimiento financiero aspectos como la cuota de mercado, la rentabilidad y la productividad. Por otro lado, Daza, J. (2015) indica que esta presenta indicadores como la rentabilidad medida en ROA, ROE y ROS; las ventas; el endeudamiento y la liquidez de la empresa. Mientras tanto, Padilla, C., Arévalo, D., Bustamante, M. y Vidal, C. (2017) al seleccionar los indicadores financieros para su estudio, tomaron el de rendimiento sobre activos (ROA), el índice de rendimiento sobre capital (ROE), el beneficio neto sobre los fondos propios de la organización y el rendimiento sobre ventas (ROS); además del margen neto sobre el total de ventas de la empresa.

#### **4.1.3.2.2 Rendimientos no financieros**

Por otro lado, existen otras medidas que reflejan el rendimiento de las empresas. Estas medidas abarcan aspectos como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la rotación de empleados (Mayer y Schoorman, 1992).

En ese sentido, la satisfacción laboral hace referencia al estado de placer derivado de las experiencias en el trabajo (Rich, 1997); así como, a la actitud general que los individuos tienen respecto a su trabajo (Robbins, 2003). Según Hackman y Oldham (1975) la satisfacción laboral es definida por la variedad de habilidades, la identidad de la tarea, la importancia de la tarea, la autonomía y la retroalimentación del trabajo. Estas dimensiones son las representaciones de las actitudes de los empleados y llegan a afectar el rendimiento de la empresa, ya que conducen a la satisfacción con la supervisión, con los compañeros, con el trabajo, con la remuneración y con la promoción.

Por otra parte, el compromiso organizacional hace referencia al esfuerzo de los colaboradores para el logro de los objetivos y para mantener su lugar en la organización (Robbins, 2003), reflejando la relación entre el colaborador y la gerencia (Oliver, 1990). De esta manera, un grado alto de compromiso organizacional permite la retención de capital humano (Nyhan, 2000).

De esta manera, tanto la satisfacción como el compromiso son precedentes abarcados por la rotación de empleados, la cual hace referencia a la comparación entre los empleados que se quedan en la organización y aquellos que dejan sus empleos Reichers (1985). De esta manera, la rotación es un indicador de relevancia para medir el rendimiento organizacional, ya que se ha demostrado que las organizaciones que reducen la rotación voluntaria de los empleados han disminuido sus costos e incrementaron su rentabilidad (Arthur, 1994).

En estos últimos años, Gálvez, E. & García, D. (2012) consideran dentro del rendimiento no financiero además de los factores ya mencionados, a la motivación de los empleados, el absentismo laboral, entre otros.

#### **4.2 Antecedentes**

El estudio presentado por Aboramadan et al. (2019) con el título “Cultura, innovación y desempeño organizacional: un estudio desde un contexto no occidental” tuvo como objetivo examinar las relaciones entre la cultura organizacional, la innovación y el desempeño de los bancos en Palestina. Se usó como herramienta de investigación a la encuesta, aplicada a 186 trabajadores en el sector bancario. La información recaudada fue analizada mediante el modelado de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales. Los resultados del estudio mostraron que la cultura organizacional es un determinante positivo en el desempeño de las empresas bancarias. Asimismo, se pudo encontrar que la innovación de marketing y la innovación tecnológica impactan de manera parcial la relación entre la cultura organizacional y el desempeño de los bancos.

Del mismo modo, la investigación “Cultura, innovación y desempeño organizacional: una prueba del modelo de Schein” desarrollado por Hogan y Coote (2014) tuvo como objetivo examinar el rendimiento de las empresas en base a los valores que apoyan las innovaciones usando variables mediadoras como las normas para la innovación, artefactos de innovación y comportamientos innovadores. Para esto se tomó como muestra a 100 directores de bufetes de abogados. Los resultados del estudio comprobaron que las normas, los artefactos y los comportamientos innovadores son mediadores parciales del impacto de los valores que apoyan la innovación y el desempeño de la organización. Además, la investigación “Impacto de la innovación sobre el rendimiento de las MiPymes: un estudio empírico en Colombia”

desarrollado por Gálvez, E. & García, D. (2012) tuvo como objetivo verificar empíricamente la relación existente entre el grado de innovación de la empresa y su rendimiento. Para ello se consideró como muestra a 60 micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) de mediana y alta tecnología de la ciudad de Cali. Los resultados del estudio mostraron que la innovación en productos y en procesos ejerce una influencia positiva sobre el rendimiento de este tipo de empresas.

Por otro lado, el estudio “¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa?” desarrollado por Naranjo, J., Jiménez, D. and Sanz-Valle, R. (2012) tuvo como objetivo determinar cómo la cultura organizativa estimula la innovación. Para ello, probaron sus hipótesis mediante el uso del modelo de ecuaciones estructurales con información de una muestra de 446 empresas españolas. Los resultados del estudio mostraron que diferentes tipos de cultura tienen efectos distintos sobre la innovación, en concreto que la cultura de tipo adhocrático favorece la innovación, mientras que la de tipo jerárquico la afecta negativamente.

### **4.3 Contexto de la investigación**

#### **4.3.1 Factor político**

El presente año se han llevado a cabo las elecciones presidenciales, en donde el candidato Pedro Castillo fue el vencedor, por lo que juramentó como nuevo presidente del Perú. Dentro de su plan de gobierno se ha mostrado gran interés por la salud pública, por lo que sus principales medidas en este sector están orientadas a cambios en las políticas de la salud pública.

Algunos de los cambios más importantes es el incremento del presupuesto para el sector de la salud; así como, establecer un sistema de salud universal y gratuito para todos los peruanos. Por otro lado, propone la formulación de leyes en el sector de salud que impidan los monopolios u cualquier tipo de prácticas que agredan a la accesibilidad de la salud pública (Gestión, 2021a).

Sin embargo, pese a la importancia que se le da a la salud pública el sector farmacéutico reclama faltas de políticas adecuadas para permitir su crecimiento, debido a que la participación de este sector en la estructura productiva del Perú se ha reducido drásticamente (Gestión, 2021b).

#### **4.3.2 Factor económico**

La pandemia ha hecho que el sector farmacéutico en el Perú tenga un crecimiento considerable el año pasado, dicho crecimiento ha representado 2.200 millones de dólares, un incremento del 3% en comparación con el 2019. Este crecimiento se debió principalmente a la demanda por medicamentos hospitalarios (Perú21, 2021).

Sin embargo, pese a un incremento, el sector está asumiendo sobrecostos, debido a una mala gestión del Estado por controlar los impactos de la pandemia. En ese sentido, el gobierno ha decidido adquirir medicamentos más innovadores en mercados internacionales, dejando de lado a los laboratorios que operan en el país (Perú21, 2021). De esta manera la participación de medicamentos extranjeros en el país aumentó, llegando a representar el 66% de las ventas generadas para el 2020. Esto agravó la situación que ha venido sufriendo la industria farmacéutica en el país en la última década, la cual ha acumulado una caída del 26% (Salas, 2021).

#### **4.3.3 Factor social**

Un factor importante para establecer a la salud como un derecho es el acceso a medicamentos, por lo que los altos precios de estos han sido discutidos, sobre todo en el año 2016, en el que los Estados miembros de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) fijaron un precedente para dicho cambio. De esta manera, el Perú ha sido catalogado como el país de la región con los menores precios de los fármacos. Sin embargo, los precios elevados y diferentes entre los países se deben a que no se han establecido parámetros para poder cuantificar el costo de innovar (Agencia EFE, 2019).

Por otro lado, el sector farmacéutico se ha visto impactado por la difusión de información falsa que tiene como fin desprestigiar a esta industria. Esto hizo que se fomente entre los individuos miedo y desconfianza, en base a sustentos infundados que han logrado mellar el avance de diversos proyectos, como es el de la vacunación (Perú21, 2021).

#### **4.3.4 Factor tecnológico**

Una de las principales respuestas a la pandemia global fue el crecimiento de las inversiones en el sector farmacéutico, impulsando la investigación y el desarrollo de esta industria. Así mismo, se vio una gran colaboración a nivel mundial para el desarrollo de nuevas tecnologías que no solo servirán para contrarrestar el COVID-19 sino que se quedarán para futuras investigaciones. Este gran movimiento se vio reflejado en la creación de la vacuna contra el COVID-19, en donde gracias a la cooperación se logró acelerar un proceso que duraba normalmente siete años a tan solo diez meses (DW, 2021). Es en este camino que, las investigaciones para dar solución a la pandemia desarrollaron la tecnología de ARN, lo que revolucionó la industria, por lo que se resaltó que dichos descubrimientos son en base a las colaboraciones y alianzas, por lo que se espera que estas se vuelvan comunes en la industria a futuro (Dunn, 2021).

#### **4.3.5 Factor ecológico**

Con el nuevo gobierno las prioridades son establecidas de manera clara. En la Asamblea General de la ONU el presidente del Perú ha demostrado su interés por el cuidado del medio ambiente, por lo que buscará en sus políticas el desarrollo sostenible del país. Por ende, reafirmó el compromiso de transformarse en un país de carbono neutro para el periodo del 2050, enfocándose en reducir las emisiones de gases de efecto invernadero hasta un 40% para el 2030. Asimismo, declaró la emergencia climática nacional como muestra del empeño del país para la preservación del planeta (ONU, 2021).

#### **4.3.6 Factor legal**

Como se mencionó anteriormente, las empresas farmacéuticas internacionales han ganado mayor terreno en el mercado nacional. Esto se debe a que se les ha facilitado procesos legales, en donde para ellos el registro sanitario se da en un plazo de diez días, mientras que para las farmacéuticas nacionales puede demorar de entre dos a cinco años (Salas, 2020).

Cabe resaltar que el Perú a través del Decreto Supremo N° 016-2011-SA da lineamientos para la inscripción de medicamentos de cualquier origen. Aunque los plazos para registrar medicamentos no son tan distintos dependiendo del origen del medicamento, esto en la práctica sí ocurre.

Asimismo, organismos que cumplen una función similar a DIGEMID en el mundo como FDA en Estados Unidos o EMA en la Unión Europa solicitan información más detallada en muchos aspectos para registrar medicamentos sin importar el país de origen.

En otros países de la región, como Ecuador, el panorama no es similar, es más a los medicamentos de origen extranjero se les suele exigir los mismos requisitos que a los nacionales para obtener el registro sanitario además de la documentación que solicitaron las autoridades sanitarias de su país de origen, así como la aprobación de las mismas (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria de Ecuador, 2021).

Por otro lado, el año pasado se empezó a impulsar la transparencia y dar mayor relevancia a la información sobre los precios de los medicamentos, por lo que la Sociedad Nacional de Industrias ha demostrado su interés para que se hagan públicas la lista de los precios en medios de comunicación masivas con el fin de eliminar especulaciones, ya que se considera una agresión contra la salud, y que los consumidores tomen la mejor decisión en base a la información completa (Salas, 2020).

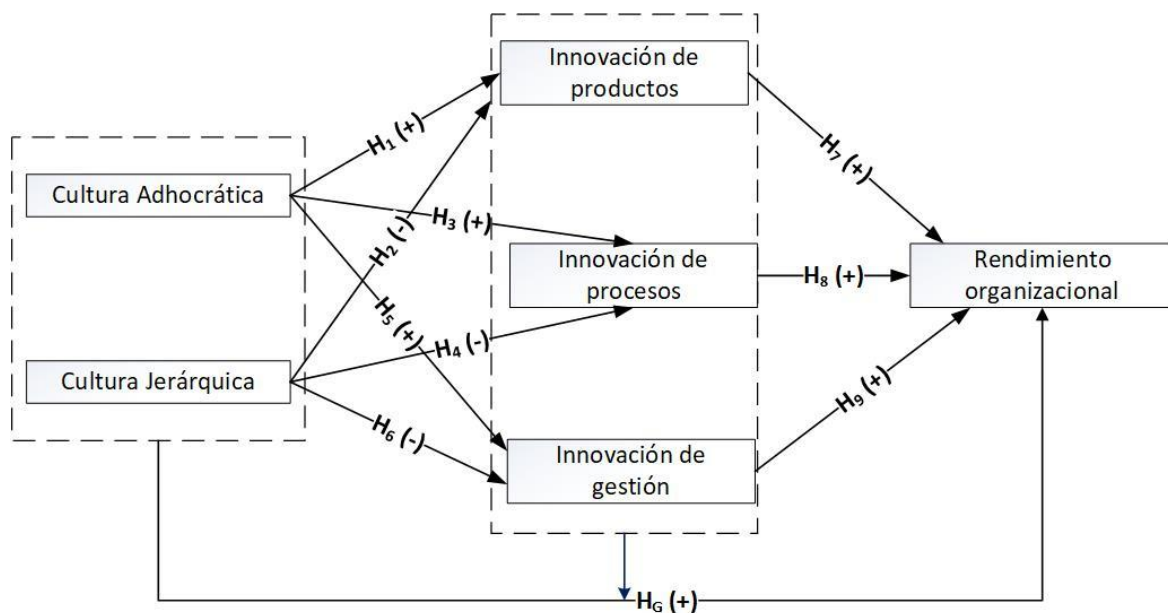
## 4.4 Hipótesis

### 4.4.1 Hipótesis general

Estudios como el de Aboramadan et al. (2019) han demostrado que la innovación ocupa un rol mediador positivo en la relación entre la cultura y el rendimiento organizacional, debido a que un ambiente enfocado en el éxito de la empresa busca adaptarse a los cambios, por lo cual desarrolla capacidades innovadoras (figura 3). Por ende, Siengthai, Swierczek y Bamel (2019) señalan que esta capacidad conduce al bienestar y el compromiso de los empleados, impulsando a estos a ser más innovadores, reflejando dicho cambio de comportamientos en rendimientos favorables para las organizaciones. En base a esto, se propone la siguiente hipótesis:

**Hi:** La innovación tiene un impacto en la relación entre la cultura organizacional y el rendimiento de la empresa.

**Figura 3. Modelo teórico empírico del rol mediador de la innovación en la relación de la cultura organizacional y el rendimiento de la empresa**



Fuente: Adaptado de Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014), Gálvez, E. & García, D. (2012) y Naranjo, J., Jiménez, D. y Sanz-Valle, R. (2012)

El modelo teórico propuesto en la presente investigación se desarrolló tomando como base la relación demostrada por Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014) en donde se observa que la innovación media la relación entre aspectos de la cultura organizacional y el rendimiento de las empresas. Por otro lado, del estudio realizado por Naranjo, J., Jiménez, D. y Sanz-Valle, R. (2012) se tomó en cuenta el impacto de dos dimensiones de la cultura organizacional (adhocrática y jerárquica) en la innovación, dividida en innovación de productos, innovación

de procesos e innovación de gestión. Finalmente, del estudio realizado por Gálvez, E. & García, D. (2012) se consideró el impacto de los mismos 3 mencionados tipos de innovación en el rendimiento organizacional.

#### **4.4.2 Hipótesis específicas**

Las organizaciones con mayor éxito han demostrado que la cultura organizacional es un determinante importante para el alcance de los objetivos, para ello la integración de la innovación debe estar presente en todos los procesos de gestión y, sobre todo, en la cultura organizacional (Syrett y Lammiman, 1997). En línea con ese pensamiento, Ávila, M. & Alfonso M. (2019) mencionan como una cultura organizacional enfocada en el desarrollo de mejoras y cambios puede llevar a innovaciones de producto. Por ese lado, Salas, L., García, M. & Murillo, G. (2017) comentan que la cultura adhocrática tiene como principal característica que la innovación lleva a las organizaciones al éxito, siendo su objetivo primario el desarrollar nuevos productos y servicios. Finalmente, Naranjo, J., Jiménez, D. and Sanz-Valle, R. (2016) inciden en cómo se espera que la cultura adhocrática sea una característica de las empresas líderes en innovación e introducción de nuevos productos. Por ende, se propone la siguiente hipótesis:

**H1:** La cultura adhocrática tiene un impacto positivo en la innovación de productos.

Maya, M., Vallejo, A., Ramos, V. & Borsic, Z. (2019) concluyen en su investigación que ya sea en empresas medianas o grandes la cultura que predomina es la jerárquica y que en ambos tipos no predomina la innovación de productos. Por otro lado, las organizaciones para hacerle frente al cambio deben tomar la innovación como herramienta para aprovechar oportunidades de negocios, por lo que se debe evitar tradiciones actuales y enfocarse en el desarrollo de nuevas ofertas de productos (Gómez & Barboza, 2015). Por otro lado, Škerlavaj, M., Song, J.H., & Lee, Y. (2010) mencionan que la cultura de la jerarquía se asocia con la imitación, limitando la creatividad dentro de la organización y la capacidad de innovar con nuevos productos. Por ende, se propone la siguiente hipótesis:

**H2:** La cultura jerárquica tiene un impacto negativo en la innovación de productos.

Ávila, M. & Alfonso M. (2019) mencionan cómo un ambiente que promueva el desarrollo y enriquecimiento de la cultura organizacional puede transmitirse en mejora y cambio con respecto a los procesos de la organización. Yendo más profundo, Naranjo, J., Jiménez, D. and Sanz-Valle, R. (2016) inciden en cómo una organización necesita un ambiente que promueva la creatividad en las personas con el fin de innovar procesos. Es más, Morschel et al. (2013) encontraron aspectos de la cultura en los empleados de una empresa brasilera de logística y almacenamiento que influyen en la innovación con respecto a diversos procesos. Por ende, se propone la siguiente hipótesis:

**H3:** La cultura adhocrática tiene un impacto positivo en la innovación de procesos.

En la investigación de Denison, D., & Mishra, A. (1995), estos mencionan como la cultura jerárquica tiene sus limitaciones ante los continuos cambios en el entorno en el cual la habilidad de adaptar los procesos en las empresas es clave. Ya en estudios más recientes como el de Naranjo, J., Jiménez, D. and Sanz-Valle, R. (2016) se observa que la cultura jerárquica puede tener un efecto negativo en los cambios en los procesos debido a su apego a las reglas que lleva a la conformidad y falta de creatividad. En cuanto a Juárez, C., Vargas, M. & Gómez, K. (2018), ellos comentan que la cultura jerárquica se encuentra en aquellas organizaciones que tienen todos sus procesos basados en el control de cada operación, lo cual puede terminar dificultando cambios significativos en los mismos. En base a esto, se propone la siguiente hipótesis:

**H4:** La cultura jerárquica tiene un impacto negativo en la innovación de procesos.

En la investigación de Ávila, M. & Alfonso M. (2019), estos observaron que ambientes que promueven la generación de ideas creativas pueden provocar la aparición de innovaciones en la gestión. Por ese lado, Botero, U. (2019) hace hincapié en cómo la creatividad y la innovación en las organizaciones se ve reflejada en buenas prácticas que pueden inspirar innovaciones en el sistema de gestión que marque grandes diferencias. Por otro lado, Alvarado, K. & Pumisacho, V. (2015) concluyeron en su investigación realizada en empresas en Quito que la cultura organizacional que favorece a la innovación de la gestión es la de tipo adhocrática y que estos resultados aportan bases acerca del liderazgo y ambiente de trabajo que deberían promover los directivos para mejorar dicha gestión. En base a la información presentada, se plantea la siguiente hipótesis:

**H5:** La cultura adhocrática tiene un impacto positivo en la innovación de la gestión.

Botero, U. (2019), menciona como las prácticas rutinarias y monótonas en la organización provocan mantener un enfoque tradicional del sistema de gestión, lo cual a la larga termina provocando pérdida de motivación entre los empleados debido a lo aburrido que puede llegar a ser. Asimismo, Ávila, M. & Alfonso M. (2019) mencionan que el aporte en la innovación de los sistemas de gestión no ha ido más allá del cumplimiento del deber debido al ambiente normativo en las organizaciones.

**H6:** La cultura jerárquica tiene un impacto negativo en la innovación de la gestión.

Los resultados de la investigación de Maldonado, G., Madrid, A., Martínez, M. & Aguilera, L. (2009) manifiestan que la mejora de productos existentes o la introducción de un nuevo producto provoca mejoras en el rendimiento de la empresa. Por ese lado, Geroski y Machin (1992) sugieren que la innovación en investigación y desarrollo para las mejoras del producto provoca mejoras en el rendimiento de la empresa expresado en un aumento de la



rentabilidad y su cuota de mercado. Finalmente, Freel (2000) identificó a las empresas innovadoras tomando como referencia la intensidad en la innovación en productos y comparó sus rendimientos en cuanto a ventas, concluyendo que las empresas que innovan consiguen mayores incrementos en las ventas que las que no lo hacen. En base a esto, se propone la siguiente hipótesis:

**H7:** La innovación de productos tiene un impacto positivo en el rendimiento organizacional

Heunks (1998) mientras investigaba como la creatividad y la innovación se interrelacionan en el camino del éxito organizacional, este logró identificar que la innovación fomenta el desempeño en las empresas, haciendo énfasis en que sólo la innovación en procesos estimula la productividad de estas. Por otro lado, Menéndez, López, Rodríguez y Francesco (2007) en su estudio enfocado en empresas españolas, observaron que las innovaciones en procesos relacionados al uso de nuevas tecnologías afectan positivamente el desempeño de las empresas. De igual forma, Gálvez, E. & García, D. (2012) indagaron sobre la innovación y su efecto sobre el rendimiento, con lo cual concluyeron que la innovación en procesos tiene un gran impacto positivo en el rendimiento de las empresas. En base a esto, se propone la siguiente hipótesis:

**H8:** La innovación de procesos tiene un impacto positivo en el rendimiento organizacional

Estrella, E., Góngora, G. & Martín, M. (2012) en su estudio empírico identificó que el uso de los sistemas de gestión tiene un efecto positivo en el rendimiento de las empresas y que aquellas que cuentan con sistemas más modernos cuentan con los mejores rendimientos. De manera similar, López, M. y Marín, S. (2010) confirmaron con los resultados de su investigación que el uso de técnicas de gestión avanzadas favorece el rendimiento de las empresas en cuanto a eficiencia, productividad y rentabilidad. Para concluir, Botero, U. (2019) menciona como las buenas prácticas de la innovación para el sistema de gestión permite generar excelentes resultados en el rendimiento de la empresa. En base a esto, se propone la siguiente hipótesis:

**H9:** La innovación de la gestión tiene un impacto positivo en el rendimiento organizacional

## 5 CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

### 5.1 Diseño de la investigación

El estudio presente se basa en un modelo cuantitativo, de alcance explicativo-correlacional, cuyo objetivo se centra en comprender a mayor profundidad la relación que existen entre las variables cultura organizacional (adhocrática y jerárquica), innovación organizacional (innovación de productos, innovación de procesos e innovación de gestión) y rendimiento organizacional. Específicamente, se analizará el rol mediador de las 3 dimensiones o tipos de innovación – producto, procesos y gestión– en la relación de causa-efecto entre la cultura y el rendimiento organizacionales en el sector farmacéutico peruano. Según Cortés Cortés e Iglesias León (2004) este tipo de estudios se efectúan cuando el propósito va más allá de la mera descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; estos se encuentran dirigidos a responder a las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos o sociales. Por otro lado, el diseño de investigación es de carácter no experimental, siendo sus variables o fenómenos observados por el investigador en su estado natural, sin ser sometidas a alteraciones (Sabino, 2014). Acorde a lo argumentado por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), en los estudios de diseño no experimentales, las inferencias acerca de las relaciones que pueden existir entre variables se desarrollan sin intervención o influencia alguna, y estas relaciones llegan a observarse en su contexto natural; es decir, tal y como se manifiestan. Finalmente, el subtipo de diseño es el transversal, debido a que los variables se miden en un solo periodo determinado y no en varias etapas como en el longitudinal (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

### 5.2 Población y muestra

Para seleccionar una muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de análisis (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Dado que la literatura sugiere utilizar más de un informante para medir la cultura organizacional (Naranjo et al., 2020), se optó por emplear una unidad de análisis grupal, que incluye a trabajadores y gerentes responsables de las empresas del sector farmacéutico peruano.

#### 5.2.1 Población de la investigación

La población o universo bajo estudio es definida por la totalidad de trabajadores y gerentes responsables de las empresas del sector farmacéutico peruano, siendo este el sector bajo evaluación.

### **5.2.2 Muestra de la investigación**

El método de muestreo para este trabajo es denominado como no probabilístico y es reconocido por basarse en criterios establecidos previamente por la investigación o el investigador para la selección de los casos u objetos de análisis que componen una muestra en particular (Cortés e Iglesias León, 2004). Adicionalmente, el subtipo de técnica de muestreo es el discrecional en el que las unidades que son materia de estudio representan un aporte para el trabajo desde el juicio del investigador. Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., Black, W. (1999) recomendaron calcular la cantidad de una muestra representativa teniendo al menos 5 casos por cada ítem considerado. Por lo que tomando en cuenta que entre las 3 variables estudiadas tenemos en total 35 ítems, se contabiliza conseguir 175 registros como mínimo para la muestra. Para el presente caso los elementos de la muestra (trabajadores y líderes de la organización con cargos gerenciales y de jefatura) consideramos que es razonable seleccionar 32 químico-farmacéuticas de la industria peruana y 168 trabajadores, esperando llegar a contar con un total de 200 registros, con el fin de evitar problemas para alcanzar el mínimo indispensable para el análisis debido a la tasa de respuesta.

### **5.2.3 Instrumento de medición**

Al tratarse de una investigación cuantitativa, el principal instrumento de medición del que se hará uso para medir y estimar las magnitudes de cada uno de los constructos será un cuestionario. Este constará de dos secciones principales: la de datos demográficos y la de evaluación de variables. En la primera sección, se encontrarán preguntas que permitirán establecer los perfiles sociodemográficos de cada elemento de estudio investigado (por ejemplo: género, rango de edad, años de experiencia en la empresa en la que labora, cargo ocupado). En la segunda sección, se encontrarán los constructos estudiados (cultura adhocrática y jerárquica; innovación de productos, innovación de procesos e innovación de gestión; y rendimiento organizacional) los cuales estarán compuestos por un conjunto de atributos que serán recogidos y adaptados al contexto estudiado de los estudios antecedentes desarrollados por Aboramadan et al., 2019; Jamrog et al. (2006); McLean (2005); Naranjo, J. C., Jiménez, D., & Sanz, R. (2012); Morgan and Piercy (1998) y; Hogan, S. y Coote, L. (2014). Para el caso de la variable cultura organizacional, se medirá con la adaptación del instrumento OCAI propuesto por Cameron y Quinn (1999) que originalmente tomando las 4 dimensiones consta de 26 ítems, con escala de Likert de 5 categorías para respuesta, siendo “1” totalmente en desacuerdo, “2” en desacuerdo, “3” ni de acuerdo ni en desacuerdo, “4” de acuerdo y “5” totalmente de acuerdo. Para el caso del presente estudio, se consideraron únicamente las partes concernientes a las dimensiones adhocrática y jerárquica, contabilizando 8 ítems en total.

#### Figura 4: Ítems de la variable cultura

<i>Cultura adhocrática</i>	<i>Cultura jerárquica</i>
1. Su empresa es una entidad muy dinámica y emprendedora. La gente está dispuesta a apostar por sus ideas y asumir riesgos	1. Su empresa es una entidad muy jerarquizada, formalizada y estructurada. Para cualquier actividad existen procedimientos y normas previamente definidos
2. El estilo de dirección de su empresa se caracteriza por promover la iniciativa del individuo, la asunción de riesgos, la innovación y la singularidad	2. El estilo de dirección de su empresa se caracteriza por promover la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto y la existencia de poca incertidumbre
3. Los valores compartidos por el personal de su empresa son el compromiso con la innovación y el cambio continuo	3. Los valores compartidos por el personal de su empresa son el respeto por las normas y políticas formales y el cumplimiento con la jerarquía
4. El éxito de su empresa se basa en el desarrollo de productos únicos y novedosos. Ser líder en productos e innovación	4. El éxito de su empresa se basa en la eficiencia. La adecuada programación de la producción y los bajos costes son aspectos críticos

Fuente: Adaptado de Naranjo, J., Jiménez, D. y Sanz-Valle, R. (2012)

Pasando al caso de la innovación se realizó la adaptación del instrumento propuesto por Naranjo, Jiménez, & Sanz (2012), el cual contiene 15 ítems, con lo cual se usará una escala de tipo Likert donde la escala fue: muy por debajo de la competencia, debajo de la competencia, ni por encima ni debajo de la competencia, encima de la competencia y muy por encima de la competencia.

#### Figura 5: Ítems de la variable innovación

<i>Innovación de producto</i>	<i>Innovación de proceso</i>	<i>Innovación en sistemas</i>
1. Número de nuevos productos y/o servicios introducidos al año	1. Número de modificaciones en los procesos introducidas al año	1. Número de cambios en sus sistemas de gestión*
2. Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos productos y/o servicios	2. Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos procesos	2. Novedad de los sistemas de gestión de la empresa
3. Rapidez en la respuesta a la introducción de nuevos productos y/o servicios de otras empresas del sector*	3. Rapidez en la respuesta a la introducción de nuevos procesos de otras empresas del sector	3. Búsqueda por parte de los directivos de nuevos sistemas de gestión
4. Gasto en I+D para nuevos productos y/o servicios*	4. Gasto en I+D para nuevos procesos*	4. Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos sistemas de gestión
5. Esfuerzo en horas/persona, equipos y formación dedicados a la innovación en productos y/o servicios	5. Esfuerzo en horas/persona, equipos y formación dedicados a la innovación en procesos*	5. Esfuerzo en horas/persona, equipos y formación aplicado a la introducción de modificaciones en los sistemas de gestión*

Fuente: Adaptado de Naranjo, J., Jiménez, D. y Sanz-Valle, R. (2012)

Finalmente, para medir la variable de rendimiento organizacional, se usará una de las metodologías más aceptadas a nivel mundial propuesta por Quinn y Rohrbaugh (1983) la cual considera el desempeño de la firma desde una perspectiva multidimensional con cuatro dimensiones: relaciones humanas, sistema abierto, procesos internos y racionalidad. En la presente investigación, basándonos en el trabajo de Gálvez, E. & García, D. (2012), se utilizaron doce ítems para valorar las distintas dimensiones (tres por cada una) con una escala tipo Likert de 1 a 5 ante la siguiente consulta: “Indique cuál ha sido la evolución de los siguientes aspectos en su empresa en los dos últimos años:” (1=situación muy desfavorable, 2=situación desfavorable, 3=situación ni favorable ni desfavorable, 4=situación favorable, 5= situación muy favorable).

**Figura 6: Ítems de la variable rendimiento**

Modelo procesos internos	Mejora en la calidad del producto
	Mejora en la coordinación de procesos internos
	Mejor organización de las tareas del personal
Modelo sistema abierto	Aumento de la satisfacción de los clientes
	Incremento de la habilidad de adaptación a las necesidades de los mercados
	Mejora de la imagen de empresa y de sus productos
Modelo racional	Incremento de la cuota de mercado
	Incremento de la rentabilidad
	Incremento de la productividad
Modelo relaciones humanas	Aumento de la motivación de los trabajadores
	Reducción de la rotación de personal (abandono voluntario de los trabajadores)
	Reducción del absentismo laboral

Fuente: Gálvez, E. & García, D. (2012)

#### 5.2.4 *Análisis de datos*

Para el análisis de datos en esta investigación se utilizará el software SPSS (versión 26), a fin de obtener resultados precisos y exactos. Asimismo, el análisis de los datos iniciará con la comprobación de las unidimensionalidades de cada constructo estudiado por medio de un análisis factorial confirmatorio y un análisis factorial exploratorio. El análisis factorial tiene como propósito analizar la estructura de interrelaciones entre un grupo de variables para identificar las dimensiones o factores de la estructura y determinar el grado en que cada variable se justifica para cada dimensión (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999). Por otro lado, la consistencia interna de cada atributo/variable será medida por los indicadores o alfas de Cronbach, los cuales determinarán el grado de fiabilidad del instrumento de medición del modelo teórico. Finalmente, cada hipótesis formulada en el estudio, en la que se proponen la mediación de la innovación de productos, de procesos y de gestión en la relación entre la cultura organizacional en el rendimiento de la empresa, serán comprobadas por medio del análisis de modelo de ecuaciones estructurales para la que se usará el AMOS (versión 26).

## **6 CAPÍTULO IV. APORTES**

### **6.1 Aportes teóricos**

El estudio presenta un aporte a la literatura con el análisis de la relación entre la cultura organizacional y el rendimiento de las empresas, desde una perspectiva teórica en la que se trata a la innovación como una variable multidimensional mediadora, en base a la innovación de productos, innovación de procesos e innovación de gestión. Añadiendo valor con respecto a estudios anteriores como por ejemplo el de Aboramadan et al., 2019, en el cual se ve a la innovación desde una perspectiva únicamente bidimensional en marketing y tecnología, sin considerar que en la actualidad la primera casi siempre contiene algún aspecto tecnológico; el de Naranjo, J., Jiménez, D. y Sanz-Valle, R. (2012) donde no se considera el impacto siguiente que puede tener la innovación sobre otra variable adicional después de considerar como precedente principal a la cultura organizacional y el de Gálvez, E. & García, D. (2012), donde no se considera que exista alguna variable precedente a la relación directa entre la cultura organizacional y el rendimiento de la empresa.

Con ello se espera reforzar los conocimientos sobre la conexión entre la cultura organizacional y el rendimiento de las empresas; así como, la relevancia de la innovación en esta interdependencia.

### **6.2 Aportes prácticos**

La presente investigación sobre la relación existente entre la cultura organizacional, la innovación y el rendimiento de las empresas servirá para guiar a las organizaciones farmacéuticas hacia una alta competitividad y liderazgo.

Igualmente, el estudio representará una herramienta de apoyo a las diferentes organizaciones que operen en el sector farmacéutico, con el fin de lograr que establezcan mejores estrategias internas para mejorar sus rendimientos organizacionales. En la práctica, esto se verá reflejado en la mejora de la calidad de los productos, obtención de nuevos clientes y una mejor posición de las empresas en el mercado.

## 7 CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La revisión de la literatura existente ha demostrado que las hipótesis si pueden ser aceptadas en base a estudios previos (Aboramadan et al., 2019; Siengthai, Swierczek y Bamel, 2019; Naranjo, J., Jiménez, D. and Sanz-Valle, R., 2016). En ese sentido, uno de los hallazgos más destacados del trabajo hace referencia a la relación entre la cultura organizacional, la innovación y el rendimiento de las organizaciones.

De esta manera, la investigación muestra que un determinante clave de la innovación en las empresas es la cultura organizacional, la cual puede actuar como un factor de impulso de la innovación en la organización o como una barrera contra esta. Los estudios (Martins y Terblanche, 2003; Lacatus, 2013) identifican que los rasgos de las diferentes culturas organizacionales como la adhocrática son determinantes importantes para la innovación, siendo los valores y la socialización los factores que dan base para la implementación de una cultura orientada a la innovación. Por otro lado, la influencia negativa de la cultura en la innovación es determinada por rasgos en tipos de cultura como la jerárquica, como lo son la toma de decisiones centralizadas y un alto grado de formalización.

En cuanto a la relación de la innovación con el desempeño, se evidenció la influencia positiva de los tipos de innovación más recurrentes en el desempeño organizacional. Se pudo ver que la innovación de productos tiene un impacto en el rendimiento organizacional, ya que la aparición de nuevos o mejora de los existentes influye directamente en áreas como las ventas, mediante aumentos en rentabilidad o cuota de mercado. Del mismo modo, la innovación de procesos hace hincapié en la adopción de nuevos procesos con el fin de incrementar los rendimientos mediante la mejora en la productividad. Además, la innovación de gestión se enfoca en ir modernizando los sistemas de gestión con el fin de obtener mejores rendimientos en cuanto a eficiencia, productividad y rentabilidad.

En este sentido, las implicaciones para las organizaciones farmacéuticas en base a lo visto en la investigación son claras. Aquella empresa que opere en el sector, que quiera incrementar su rendimiento deberá prestar especial atención en su cultura organizacional, enfocados en determinar valores organizacionales como la flexibilidad, la creatividad, la actitud arriesgada y la libertad que logren fomentar la implementación de la innovación en los diferentes procesos de la empresa. Por ende, estos deben ser adoptados de manera exitosa por todos los niveles de la organización para tener un impacto positivo en su rendimiento.

Por otro lado, las futuras investigaciones sobre estas variables deberán profundizar en estudios sobre la cultura organizacional y la innovación. Esto es recomendado en base a los amplios conceptos que toma la cultura y las diferentes dimensiones que esta abarca. En ese

sentido, se puede tener en cuenta cómo los diferentes tipos de culturas y sus características tienen impacto en la innovación. Del mismo modo, se sugiere hacer estudios de estas variables en contextos de empresas privadas y públicas, en donde la innovación es implementada mediante procesos diferentes y son afectadas por diversos factores indirectos.



## 8 REFERENCIAS

- Aagaard, A., & Gertsen, F. (2011). Supporting radical front-end innovation: perceived key factors of pharmaceutical innovation. *Creativity and Innovation Management*, 20(4), 330-346.
- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Zaidoune, S. (2019). Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context. *Journal of Management Development*.
- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *The Academy of Management Review*, 21(1), 254–285
- Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N. A., & Nikbin, D. (2010). A review paper on organizational culture and organizational performance. *International journal of business and social science*, 1(3).
- AECA (1995). *La Innovación de la empresa: factor de supervivencia*. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid.
- Agencia EFE (2019). Perú es el país más económico de la región para comprar medicinas, según informe del BID. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/peru-es-el-pais-mas-economico-de-la-region-para-comprar-medicinas-segun-informe-del-bid-noticia/?ref=gesr>
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (2021). Inscripción de Certificado de Registro Sanitario de Medicamentos de Síntesis Química de Fabricación Nacional y Extranjera. <https://www.gob.ec/arcsa/tramites/inscripcion-certificado-registro-sanitario-medicamentos-sintesis-quimica-fabricacion-nacional-extranjera>. <https://www.controlsanitario.gob.ec/inscripcion-de-registro-sanitario-de-medicamentos-fabricacion-extranjera/>
- Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization studies*, 5(3), 193-226.
- Alvarado, K. & Pumisacho, V. (2015). “Impacto de la cultura organizacional sobre la innovación de las PYMES : un estudio empírico en el Distrito Metropolitano de

Quito”, en Sotavento MBA, n.º 25, pp. 26-33. DOI: <http://dx.doi.org/10.18601/01233734.n25.04>

- Amara, N., & Landry, R. (2005). Sources of information as determinants of novelty of innovation in manufacturing firms: evidence from the 1999 statistics Canada innovation survey. *Technovation*, 25(3), 245-259.
- Ávila, M. & Alfonso M. (2019). Innovación de Proceso y de Gestión en un Sistema de Gestión de la Calidad para una Industria de servicios. *Revista Chilena de Economía y Sociedad*, 13(1), 36-56
- Beytekin, O. F., Yalçinkaya, M., Doğan, M., & Karakoç, N. (2010). The organizational culture at the university. *The International Journal of Educational Researchers*, 2(1), 1-13.
- Blaug, M. (1963). A survey of the theory of process-innovations. *Economica*, 30(117), 13-32.
- Botero, U. (26 de julio de 2019). 6 Buenas prácticas de la innovación para el sistema de gestión. Kawak. [https://blog.kawak.net/mejorando\\_sistemas\\_de\\_gestion\\_iso/6-buenas-practica-de-la-innovacion-para-aplicar-al-sistema-integrado-de-gestion](https://blog.kawak.net/mejorando_sistemas_de_gestion_iso/6-buenas-practica-de-la-innovacion-para-aplicar-al-sistema-integrado-de-gestion)
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of product innovation management*, 30(4), 763-781.
- Cameron, K. S. (1985). Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness. ASHE 1985 Annual Meeting Paper.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*: Addison-Wesley Publishing.
- Chandler, A.D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. MIT Press, Boston.
- Chen, C. J. (2009). Technology commercialization, incubator and venture capital, and new venture performance. *Journal of Business Research*, 62(1), 93–103.

- Cortés Cortés, M., & Iglesias León, M. (2004). Generalidades sobre Metodología de la Investigación. Universidad Autónoma del Carmen.
- Crespo, S., Gallón, L. & Uribe, R. (2017). Cultura de innovación como modo de relación en grupos de investigación de una Universidad Colombiana. *Revista Gestión de las personas y tecnología*, 10(30)
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191.
- Daft, R. L. (2000). *Organization Theory and Design*. (7), South-Western Publishing, Ohio
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of management studies*, 38(1), 45-65.
- Daza, J. (2015). Crecimiento y rentabilidad en el mercado emergente. brasileño. *Cuadernos de Gestión*, 15 (2), 91-112
- Davis, J.H., Schoorman, F.D., Mayer, R.C. & Tan, H.H. (2000). The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 21, 563-576.
- De Faria, P., Lima, F., & Santos, R. (2010). Cooperation in innovation activities: The importance of partners. *Research Policy*, 39(8), 1082-1092.
- Denison, D., & Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223
- Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (2021). Registro Sanitario de Productos Farmacéuticos. <https://www.digemid.minsa.gob.pe/registro-sanitario/medicamentos#1629569154087-c0eaa253-ec4f>
- Drucker, P. F. (1998). The discipline of innovation. *Harvard business review*, 76(6), 149-157.

- Dunn, A. (2021). Las vacunas contra el COVID-19 han transformado la tecnología de ARN: ahora todo el mundo quiere formar parte de la revolución. Business Insider España. <https://www.businessinsider.es/revolucion-arn-marca-camino-farmacenticas-biotecnologicas-945049>
- DW (2021) La pandemia impulsa a la industria farmacéutica: se disparó la inversión en investigación. Deutsche Welle (www.dw.com). Recuperado el 11 de noviembre de 2021, de <https://www.dw.com/es/la-pandemia-impulsa-a-la-industria-farmac%C3%A9utica-se-dispar%C3%B3-la-inversi%C3%B3n-en-investigaci%C3%B3n/a-58005037>.
- Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and economic approaches. *Management science*, 31(2), 134-149.
- Estrella, E., Góngora, G. & Martín, M. (2012). La innovación en sistemas de control de gestión de las pymes y su relación con el rendimiento. Un estudio empírico. Universidad Autónoma de Yucatán. Trabajo presentado en el XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.
- European Medicines Agency (2016). El sistema europeo de regulación de medicamentos. [https://www.ema.europa.eu/en/documents/leaflet/european-regulatory-system-medicines-european-medicines-agency-consistent-approach-medicines\\_es.pdf](https://www.ema.europa.eu/en/documents/leaflet/european-regulatory-system-medicines-european-medicines-agency-consistent-approach-medicines_es.pdf)
- Food and Drug Administration (2021). Sistema electrónico de registro y listado de medicamentos (eDRLS). <https://www.fda.gov/drugs/guidance-compliance-regulatory-information/electronic-drug-registration-and-listing-system-edrls>.
- France, M., Carney, D., McNamee, M., & Borrus, A. (2002). Why corporate crooks are tough to nail. *Business Week*, 37-40.
- Freel, M. (2000). Do Small Innovating Firms Outperform Non-Innovators? *Small Business Economics*, 14(3), 195–210.
- Galbraith, C., & Schendel, D. (1983). An empirical analysis of strategy types. *Strategic management journal*, 4(2), 153-173.

- Gálvez, E. & García, D. (2012). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la mipyme: Un estudio empírico en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 28(122), 11-27. doi: <https://www.elsevier.es/es-revista-estudios-gerenciales-354-articulo-impacto-innovacion-sobre-el-rendimiento-S0123592312701912>
- García-Morales, V. J., Matías-Reche, F., & Verdu-Jover, A. J. (2011). Influence of internal communication on technological proactivity, organizational learning, and organizational innovation in the pharmaceutical sector. *Journal of Communication*, 61, 150–177.
- Geroski, P. y Machin, S. (1992). Do innovating firms outperform non-innovator? *Business Strategy Review*, 3(2), 79–90.
- Gestión (2021a). Industria farmacéutica peruana deja de producir US\$ 270 millones por falta de políticas. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/industria-farmacautica-peruana-deja-de-producir-us-270-millones-por-falta-de-politicas-noticia/?ref=gesr>
- Gestión, R. (2021b). Lo que plantea Pedro Castillo para el sector salud según su plan de gobierno. *Gestión*. <https://gestion.pe/peru/lo-que-plantea-pedro-castillo-para-el-sector-salud-segun-su-plan-de-gobierno-noticia/?ref=gesr>
- Gómez, S. M. M., & Barboza, G. A. (2015). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Contaduría y administración*, 60(4), 735-756.
- Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega*, 25(1), 15-28.
- Guillen, M. (1994). Models of Management: Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective. *American Journal of Sociology*, (101)
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., Black, W. (1999). *Análisis multivariante*. Pearson Prentice Hall, 5.

- Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction innovation*.
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657–693.
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana.
- Heunks, F. (1998). Innovation, Creativity and Success. *Small Business Economics*, 10(3), 263–272.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 2307-0919.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational dynamics*, 16(4), 5-21.
- 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.
- Immelt, J. R., Govindarajan, V., & Trimble, C. (2009). How GE is disrupting itself. *Harvard business review*, 87(10), 56-65.
- Inkeles, A., & Levinson, D. J. (1969). National character: The study of modal personality and sociocultural systems. *The handbook of social psychology*, 4(2), 418-506.
- Jamrog, J., Vickers, M., & Bear, D. (2006). Building and sustaining a culture that supports innovation. *People and Strategy*, 29(3), 9.
- Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of organizational behavior*, 25(2), 201-215.
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of management journal*, 47(3), 368-384.
- Juárez, C., Vargas, M. & Gómez, K. (2018). Incidencia de la cultura organizacional en la implementación de procesos de innovación en las empresas. 4. 196-202.

- Kanagal, N. B. (2015). Innovation and product innovation in marketing strategy. *Journal of Management and Marketing Research*, 18.
- Kimberly, J. R. (1981). Managerial innovation. *Handbook of organizational design*, 1(84), 104.
- Kitchell, S. (1995). Corporate culture, environmental adaptation, and innovation adoption: a qualitative/quantitative approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(3), 195-205.
- Koc, T., & Ceylan, C. (2007). Factors Impacting the Innovative Capacity in Large-Scale Companies. *Technovation*, 27, 105-114.  
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.10.002>
- Lacatus, M. L. (2013). Organizational culture in contemporary university. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 76, 421-425.
- López, M. y Marín, S. (2010). “Los Sistemas de Contabilidad de Costos en la PYME mexicana”. *Investigación y Ciencia, México*, abril, vol. 18, no. 47, pp. 49-56.
- Lukas, A. B., & Ferrell, O. C. (2000). The Effect of Market Orientation on Product Innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 239
- Maldonado, G., Madrid, A., Martínez, M. & Aguilera, L. (2009). Los efectos de la innovación en el rendimiento de las MIPYMES de Aguascalientes: Una evidencia empírica. *Revista de Economía Facultad de Economía Universidad Autónoma de Yucatán* 26(73)
- Pantea, M., Gligor, D., & Anis, C. (2014). Economic determinants of Romanian firms' financial performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 272-281.
- Martins, E. C. (2000). The influence of organizational culture on creativity and innovation in a university library. M.Ln dissertation, University of South Africa, Pretoria.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*.

- Maya, M., Vallejo, A., Ramos, V. & Borsic, Z. (2019). Cultura organizacional e innovación en las empresas. *CienciAmérica*. 8. 84. DOI:10.33210/ca.v8i2.215
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management journal*, 35(3), 671-684.
- McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in developing human resources*, 7(2), 226-246.
- Menéndez, J., López, J., Rodríguez, A. y Francesco, S. (2007). El impacto del uso efectivo de las TIC sobre la eficiencia técnica de las empresas españolas. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 65-84. Recuperado de [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/224](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/224)
- Minkov, M. (2007). *What makes us different and similar: A new interpretation of the World Values Survey and other cross-cultural data*. Sofía, Bulgaria: Klasika i Stil Publishing House.
- Mohr, J. J., & Sarin, S. (2009). Drucker's insights on market orientation and innovation: implications for emerging areas in high-technology marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(1), 85.
- Morgan, N. A., & Piercy, N. F. (1998). Interactions between marketing and quality at the SBU level: Influences and outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(3), 190–208.
- Morote, J. P., Serrano, G. L., & Nuchera, A. H. (2014). *La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones*. Ediciones Pirámide.
- Morschel, E., Costa, V., dos Reis, D., & Ávila, E. (2013). A influência da cultura organizacional no processo de inovação: O caso da Águia sistemas de armazenagem em Ponta Grossa, Paraná. *RAI: Revista de Administração e Inovação*, 10(2), 219-237.
- Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human resource management review*, 10(3), 313-351.



- Mumford, M.D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*, 13(6), 705–750.
- Naranjo, J. C., Jiménez, D., & Sanz, R. (2008). Cultura organizacional e innovación un estudio empírico. *Estableciendo puentes en una economía global*. (1), 5
- Naranjo, J. C., Jiménez, D., & Sanz, 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
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41.
- Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm: Trust and its role in public sector organizations. *The American Review of Public Administration*, 30(1), 87-109.
- OECD (2010). Launch of the OECD's innovation strategy. [http://www.oecd.org/document/12/0,3343,en\\_2469\\_34273\\_45330700\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/12/0,3343,en_2469_34273_45330700_1_1_1_1,00.html)
- OECD and EUROSTAT (2005). *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data: Oslo Manual*. 3rd ed., Organization for Economic Co-operation and Development and Statistical Office of the European Communities, Paris.
- Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 19-31.
- Taouab, O., & Issor, Z. (2019). Firm performance: Definition and measurement models. *European Scientific Journal*, 15(1), 93-106.
- ONU (2021) Perú declarará la emergencia climática nacional. Noticias ONU. News.un.org. <https://news.un.org/es/story/2021/09/1497132>

- Perú21 (2021). El peligro de las 'fake news' para la industria farmacéutica. Peru21. <https://peru21.pe/ciencia/el-peligro-de-las-fake-news-para-la-industria-farmaceutica-noticias-falsas-ciencia-pandemia-virus-coronavirus-covid19-noticia/>
- Quiero, J. (2012). Diagnóstico Organizacional: Estructuras de decisiones relativas a la innovación dentro de una organización: propuesta de un modelo de evaluación de la capacidad de innovación. Tesis para optar al grado de Magíster, Universidad de Chile.
- Quinn, R. y Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377.
- Raisch, Sebastian & Birkinshaw, Julian. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management - J MANAGE*. 34. 375-409. 10.1177/0149206308316058.
- Ramírez, M., D. C., Martínez, R. L. & Castellanos, D. O. (2012). *Divulgación y difusión del conocimiento: las revistas científicas*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, 10(3), 465-476.
- Ricardo, R. & Wade, D. (2001). *Corporate Performance Management: How to Build a Better Organization through Measurement Driven Strategies Alignment*. Butterworth Heinemann.
- Rich, G. A. (1997). The sales manager as a role model: Effects on trust, job satisfaction, and performance of salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 319-328.
- Robayo, P. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de Negocios*, 7(16), 125-140
- Robbins, S.P. (2003), *Organisational Behaviour*, 10th ed., Prentice-Hall Inc., Upper Saddle River, NJ.
- Sabino, C. (2014). *El proceso de investigación*. Editorial Episteme.

- Salas, L. (2020). Industria farmacéutica en Perú superaría los US\$ 2.200 millones este 2020. Peru21. <https://peru21.pe/economia/adifan-industria-farmaceutica-registrara-un-crecimiento-moderado-de-3-este-ano-medicamentos-de-prescripcion-farmacos-hospitalarios-productos-otc-de-venta-libre-asociacion-de-industrias-farmaceuticas-nacionales-adifan-covid-19-pandemia-ncze-noticia/>
- Salas, L. (2021, abril 9). Adifan: productos farmacéuticos importados continúan ganando terreno a locales. El Comercio Perú. <https://elcomercio.pe/economia/negocios/productos-importados-canalizaron-el-66-del-total-de-la-industria-farmaceutica-en-2020-adifan-laboratorios-laboratorios-nacionales-produccion-local-de-farmacos-medicamentos-ncze-noticia/>
- Salas, L., García, M. & Murillo, G. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Suma de Negocios* 8(18). DOI:10.1016/j.sumneg.2017.11.006
- Santarelli, E., & Sterlacchini, A. (1990). Innovation, formal vs. informal R&D, and firm size: Some evidence from Italian manufacturing firms. *Small Business Economics*, 2, 223–228.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Schmidt, T., & Rammer, C. (2007). Non-technological and technological innovation: strange bedfellows? ZEW-Centre for European Economic Research Discussion Paper, (07-052).
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Siengthai, S., Swierczek, F., & Bamel, U. K. (2019). The effects of organizational culture and commitment on employee innovation: evidence from Vietnam's IT industry. *Journal of Asia Business Studies*.
- Simonetti, R., Archibugi, D., & Evangelista, R. (1995). Product and process innovations: How are they defined? How are they quantified? *Scientometrics*, 32, 77–89

- Škerlavaj, M., Song, J.H., & Lee, Y. (2010). Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms.
- Subramaniam, M., & Youndt, M.A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450–463.
- Sudha, S., & Singh, A. (2021). Competency Framework for Managing Manpower Post-Pandemic. In *Handbook of Research on Sustaining SMEs and Entrepreneurial Innovation in the Post-COVID-19 Era* (pp. 60-78). IGI Global.
- Syrett, M. & Lammiman (1997). The art of conjuring ideas: How can you cultivate creativity to keep your company at the cutting edge? *DIRECTOR-LONDON-DIRECTOR PUBLICATIONS-*, 50, 48-55.
- Teece, D.J. (1986) Profiting from Technological Innovation Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy
- Tellis, G. J., Prabhu, J. C., & Chandy, R. K. (2009). Radical innovation across nations: The preeminence of corporate culture. *Journal of Marketing*, 73(1), 3–23.
- Thompson, V. (1965). Bureaucracy and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 10, 1-20.
- Uzkurt, C., Kumar, R., Kimzan, H. S., & Eminoğlu, G. (2013). Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance: A study of the banking sector in Turkey. *European Journal of innovation management*.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303–313.
- Van de Ven, A. H., y Poole, M. S. (1995): «Explaining Development and Change in Organizations», *Academy of Management Review*, vol. 20, n.0 3, pp. 510-540.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social behaviour*.

- Westphal, J. D., & Khanna, P. (2003). Keeping directors in line: Social distancing as a control mechanism in the corporate elite. *Administrative science quarterly*, 48(3), 361-398.
- Winter, S. G. (1984). Schumpeterian competition in alternative technological regimes. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 5, 287–320.
- Zbaracki, M.J. (1998) 'The rhetoric and reality of total quality management', *Administrative Science Quarterly*, pp. 602-636.