

INNOVACIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS RESTAURANTERAS DE LA CIUDAD DE OAXACA, MÉXICO

Miguel Ángel Osorio Hernández¹

Instituto Tecnológico de Oaxaca, email miguelosorio.28@hotmail.com

Karina Aidee Martínez García²

Instituto Tecnológico de Oaxaca, email aidee1005@hotmail.com

Julio Cesar Torres Valdez³

Instituto Tecnológico de Oaxaca, email jcesartv@gmail.com

RESUMEN

Las empresas que innovan se adaptan al continuo cambio de sus clientes y el éxito frecuentemente se atribuye a las decisiones de un líder, pero si estas decisiones son el reflejo de un comportamiento empresarial entonces se vuelve más importante conocer qué conductas internas hacen posible esta innovación, especialmente en pequeñas empresas como las ubicadas en la ciudad de Oaxaca donde gran parte de los restaurantes aún no están consolidados, por ello analizar la relación entre cultura organizacional e innovación con el *Denison Organizational Culture Survey (DOCS)* permitirá encontrar qué elementos dentro de la empresa impulsan o limitan cambios en producto, proceso, organización y marketing, estos cambios aunque pequeños, son considerados por Schumpeter (1934) como innovaciones incrementales, necesarias para que un destino no sea olvidado (Plog, 1977) y tan importantes como conservar la tradición y el patrimonio que tanto caracterizan al destino turístico de la ciudad de Oaxaca.

Palabras clave: Cultura-Innovación-Empresas-Restaurantes-Oaxaca

¹ Maestro en Ciencias en Desarrollo Regional y estudiante de Doctorado en Ciencias en Desarrollo Regional y Tecnológico en el Instituto Tecnológico de Oaxaca/Tecnológico Nacional de México, México.

² Maestra en Ciencias en Desarrollo Regional y estudiante de Doctorado en Ciencias en Desarrollo Regional y Tecnológico en el Instituto Tecnológico de Oaxaca/Tecnológico Nacional de México, México.

³ Doctor en Ordenamiento Territorial y Urbanismo por Universidad de París Sorbona, Francia. Actualmente profesor-investigador de la División de Estudios de Posgrado e Investigación en el Instituto Tecnológico de Oaxaca.

ABSTRACT

Companies that innovate adapt to the continuous change of their customers and success is often attributed to the decisions of a leader, but if these decisions are the reflection of business behavior then it becomes more important to know what internal behaviors make this innovation possible, especially in small companies like those located in the city of Oaxaca where many of the restaurants are not yet consolidated, therefore, analyzing the relationship between organizational culture and innovation with the Denison Organizational Culture Survey (DOCS) will allow us to find out which elements within the company promote or limit changes in product, process, organization and marketing. These changes, although small, are considered by Schumpeter (1934) as incremental innovations, necessary for a destination not to be forgotten (Plog, 1977) and as important as preserving the tradition and heritage that so characterize the tourist destination of the city of Oaxaca.

Keywords: Culture - Innovation - Businesses - Restaurants - Oaxaca.

1. INTRODUCCIÓN

Existen ciertos elementos dentro de una empresa que impulsan o limitan la innovación que Schumpeter (1934) en su momento explicó cómo el cambio, estos elementos no han sido estudiados en el destino turístico de Oaxaca quizás por falta de cultura organizacional, sin embargo, un estudio previo describe la necesidad que expresan los turistas cuando solicitan novedades que conserven la identidad, pero que además son necesarias para facilitar la relación empresa-cliente Osorio (2018).

Autores como Cañibano (2005), Teece (1986), Méndez (2002), Nuchera (2008), Gualdrón (2017), Buesa (2002), Rodríguez & Brown (2012), Cornejo (2009), González (2007), Delgado et al. (2008) y Martínez (2009) explican en sus modelos que la innovación se relaciona con: el capital humano, las estrategias de dirección, las redes empresariales, el ambiente de trabajo, el mercado y la planificación. Aspectos que para Denison (1990) forman parte de la cultura organizacional misma que explica a través de 4 dimensiones: participación, adaptabilidad, misión y coherencia, además según Vargas (2015) estas dimensiones inciden en el desempeño innovador de una empresa.

Por ello, esta investigación se apoya de la encuesta diseñada por Denison (1990) denominada *Denison Organizational Culture Survey*, instrumento para detectar el nivel de cultura en las organizaciones y la herramienta diseñada por Vargas (2015) para conocer su incidencia en la innovación, en un contexto turístico donde los restaurantes y su gastronomía juegan un papel importante como atractivo para los turistas, además de contribuir en el desarrollo del destino turístico de Oaxaca.

2. MARCO TEÓRICO

La primera percepción al indagar en diversas fuentes sobre los conceptos de innovación y cultura organizacional es el vacío generalizado de la información a nivel local, debido a que incluidas las instituciones de gobierno e instituciones educativas de Oaxaca como el Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional (CIIDIR) del Instituto Politécnico Nacional (IPN) y el Instituto Tecnológico de Oaxaca (ITO) del Tecnológico Nacional de México (TecNM) se encontraron apenas cinco estudios sobre estos conceptos de forma independiente.

En el caso de estudios en español de revistas internacionales, el resultado mostró numerables estudios, pero apenas 16 vinculan ambos conceptos (Ver tabla 2.1), y cuando se incluyó el término restaurante la insuficiencia de estudios fue casi nula aun hablando de un sector gastronómico o de restaurantes en un destino turístico como lo es la ciudad de Oaxaca.

Tabla. 2.1 Estudios sobre cultura organizacional e innovación en español

Cita	Estudio
(Rodríguez et al., 2006)	El impacto de la cultura organizacional en la gestión de la innovación
(Naranjo et al., 2008)	Cultura organizacional e innovación: un estudio empírico
(Muñoz, 2010)	Cultura organizacional e innovación en empresas mexicanas desarrolladoras de software libre
(Mena, 2010)	La cultura organizacional en el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología para la Innovación (SINCITi) de Costa Rica: un análisis a partir de la planificación estratégica institucional
(Universidad de Pamplona, 2012)	Cultura organizacional, desempeño e innovación en la universidad de Pamplona

(Ardila Melo & Martinez, 2019)	Cultura organizacional, desempeño e innovación de UNCO UNITED estudiantes
(Ayala, 2014)	Cultura Organizacional e Innovación
(Santana, 2013)	Gestión de Culturas Innovadoras. ¿Cómo desarrollar una cultura organizacional que favorezca la innovación?
(Flores, 2015)	La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos
(Acosta, 2015)	La innovación empresarial y la cultura organizacional
(Wiernik, 2016)	El impacto de la cultura organizacional sobre la innovación en las empresas de telecomunicaciones
(Solarte & Solarte, 2017)	Influencia de la cultura organizacional y la innovación en la orientación al mercado de las empresas de familia de la ciudad de Pasto
(Gil et al., 2018)	Cultura organizacional y los procesos de innovación y cambio: la relación de recursos humanos y la inteligencia artificial
(Padrón-Díaz de León et al., 2019)	Cultura organizacional e innovación en el sector hotelero: estado del conocimiento
(Maya et al., 2019)	Cultura organizacional e innovación en las empresas
(Rodríguez, 1999)	Cultura organizacional e innovación: El caso de Goodyear-Chile

Fuente: Elaborado con datos de los estudios consultados.

Como se puede observar los estudios sobre cultura organizacional han adquirido una especial relevancia en empresas de diversos sectores económicos, en ellos destaca la importancia de implementar la cultura organizacional en los procesos organizativos de las empresas interactuando con el capital humano para después integrar el estilo innovador utilizado principalmente para maximizar las utilidades.

2.1 Innovación

Es sabido que para mejorar los niveles de innovación en Oaxaca se deben cambiar algunos aspectos como: resolver problemas tecnológicos, mejorar las terminales de cobro, desarrollar nuevas innovaciones, desaparecer brechas digitales en la web y sobre todo capacitar al sector empresarial para recibir nuevas ideas. Sin embargo, la necesidad de innovar en ocasiones suele ser mayor que la capacidad para poder hacerlo.

Por ejemplo, es difícil pensar en cambios radicales cuando en la ciudad de Oaxaca existe un continuo rechazo al uso de las TIC⁴, esto arraiga el desarrollo de la innovación a cambios incrementales, de hecho la Secretaría de Turismo (SECTUR) acepta que la infraestructura tecnológica es la base de un destino turístico innovador y que el primer paso para el desarrollo sería una adecuada administración en el área digital, también puntualiza que los principales problemas a resolver son: su ausencia, la falta de estrategias, y desconocimiento del sector público y privado sobre el uso de nuevas tecnologías. (SECTUR, 2014).

Por otro lado, el concepto innovación se ha vuelto indispensable a través del tiempo como lo muestra la tabla 2.2, moviéndose en diferentes ámbitos económicos y sectoriales con una complejidad que transforma a las empresas en un esfuerzo por sobrevivir, cambiando y adaptándose a nuevas estructuras y formas de comercialización para conocer a sus clientes y sus necesidades finales sin la certeza de conseguirlo. No es de extrañar que la innovación aun sea un tema tan complicado que sigue sin tener un método insuperable para medirla.

Tabla 2.2 Evolución del concepto innovación

Autor y Año	Interpretación
Adam Smith, 1776	La división del trabajo aumenta las facultades productivas del mismo a través de tres caminos, siendo uno de ellos la invención de maquinaria específica (Formichella, 2005)
David Ricardo, 1817	Las mejoras técnicas y los descubrimientos científicos, y de cómo ambos podrían permitir producir lo mismo utilizando una menor cantidad de mano de obra (Formichella, 2005)
Carlos Marx, 1867	Las herramientas surgen a raíz de las necesidades y que el hombre empieza a ser hombre cuando supera al animal, que para él es cuando comienza a fabricar sus herramientas. De esta manera se logra aumentar la productividad marginal del trabajo. Marx asegura que el cambio tecnológico es sumamente importante para comprender la dinámica económica y el desarrollo de las fuerzas productivas (Formichella, 2005)

⁴ Según Gregorio (2014) las Tecnologías de Información y comunicación (TIC) son “el conjunto de herramientas, tecnologías y programas básicos, creados con el fin de tratar, gestionar, administrar, distribuir y compartir cualquier tipo de información a través de diferentes canales”.

Schumpeter, 1934	El desarrollo económico está movido por la innovación, por medio de un proceso dinámico en el cual nuevas tecnologías sustituyen a las antiguas. Llamó a este proceso “destrucción creativa”. Según él, las innovaciones “radicales” originan los grandes cambios del mundo mientras que las innovaciones “progresivas” alimentan de manera continua el proceso de cambio. Y propuso cinco tipos de innovación: I) Introducción de nuevos productos. II) Introducción de nuevos métodos de producción. III) Apertura de nuevos mercados. IV) Desarrollo de nuevas fuentes de suministro de materias primas u otros insumos. V) Creación de nuevas estructuras de mercado en un sector de actividad (Oslo, 2005)
Schumpeter, 1939	Las primeras clasificaciones entre invención, innovación y difusión. Por invención entiende aquel producto o proceso que ocurre en la esfera científico-técnica con permanencia casi infinita. La innovación en cambio para él es un hecho de índole económica, la incorporación de una invención al mundo comercial que puede o no tener éxito y en consecuencia su futuro dependerá del mercado. La difusión permite la transformación de un invento en un fenómeno económico-social. (Medina & Espinosa, 1994)
Schumpeter, 1942	La innovación es aquella aplicación económica con el objetivo de aprovechar nuevas oportunidades de negocio o introducir mejoras de producto y/o proceso y/o de organización. Menciona que “La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria. (Schumpeter, 2003)
Freeman, 1982	La innovación es el proceso de integración de la tecnología existente y los inventos para crear o mejorar un producto, un proceso o un sistema. Innovación en un sentido económico consiste en la consolidación de un nuevo producto, proceso o sistema mejorado. (Medina & Espinosa, 1994)
Drucker, 1985	La innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente (...) Es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza. La innovación crea un ‘recurso’. No existe tal cosa hasta que el hombre encuentra la aplicación de algo natural y entonces lo dota de valor económico. (Formichella, 2005)
Kline, 1986	La innovación es inherentemente incierta, en algún modo desordenada, realizada sobre los sistemas más complejos conocidos y sujeta a cambios de distinto tipo y en diferentes lugares dentro de la propia organización de la innovación (Mesa & Zayas, 1998)

Elser, 1992	La Innovación es la producción de un nuevo conocimiento tecnológico, diferente de la invención que es la creación de alguna idea científica teórica o concepto que pueda conducir a la innovación cuando se aplica el proceso de producción. (Formichella, 2005)
Medina & Espinosa , 1994	Menciona que “La innovación es de carácter económico y social más que tecnológico. Describe que el término de innovación etimológicamente proviene del latín innovare que quiere decir cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades. En este sentido el proceso de innovación incluye: 1) identificación de una necesidad en el mercado o de una oportunidad tecnológica, 2) la adopción y adaptación de la tecnología ya existente, que satisfaga esta necesidad u oportunidad, 3) inventar cuando es necesario, 4) transfiriendo esta tecnología por comercialización o por algún otro medio institucional. (Medina & Espinosa, 1994)
Rothwell, 1994	Por su parte, ofrece la visión de la innovación como un proceso que incluye la técnica, el diseño, la fabricación, y las actividades comerciales y de gestión implicadas en la venta de un nuevo producto o el uso de un nuevo proceso de fabricación o equipamiento. (Cornejo, 2009)
CONEC, 1998	Dice que “La innovación es el complejo proceso que lleva las ideas al mercado en forma de nuevos o mejorados productos o servicios. Este proceso está compuesto por dos partes no necesariamente secuenciales y con frecuentes caminos de ida y vuelta entre ellas. Una está especializada en el conocimiento y la otra se dedica fundamentalmente a su aplicación para convertirlo en un proceso, un producto o un servicio que incorpore nuevas ventajas para el mercado” Citado por Castro & Fernández, 2001. (Formichella, 2005)
Mungaray & Palacio, 2000	La concepción de la innovación asociada fundamentalmente a la tecnología y al suceso extraordinario ha llevado a suponer que la única innovación existente es la que se vincula a los grandes cambios tecnológicos y que la única capacidad emprendedora es la del empresario individual... la innovación tiene carácter endógeno, nace impulsada por la iniciativa empresarial y es el resultado de las interrelaciones de los distintos agentes y entornos que intervienen en el proceso de innovación tecnológica. (Mungaray & Palacio, 2000)
Philip, 2003	La innovación no se limita a nuevos productos y servicios. Incluye la concepción de nuevos negocios y procesos productivos. (Philip, 2003)
Cañibano, 2005	La innovación es mejora en los procesos productivos y la introducción de novedades en los mercados, implica generalmente mejoras en la productividad, lo cual redundará en una mayor posibilidad para las empresas de competir en los mercados. (Cañibano, 2005)

Manual de Oslo, 2005	Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. (Oslo, 2005)
Trías de Bes & Kotler, 2011	Entre otras cosas por innovación debe entenderse el desarrollo de una cultura innovadora en la empresa, la cual hará posible que produzca y ponga en el mercado una corriente continua de innovaciones menores. (Bes & Kotler, 2011)
Kotler & Keller, 2013	La innovación es clave en el marketing y considera que las ideas estratégicas creativas se distribuyen a profundidad dentro de la organización. (Kotler & Keller, 2013)

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la bibliografía consultada

Definir la innovación es algo complicado, tanto como tratar de explicar el origen y motivadores de su concepto predecesor “la creatividad”, tanto Schumpeter como Teece (1986) conceptualizan la innovación como el conocimiento acerca de cómo hacer las cosas mejor que con una técnica ya existente. En el sector de los servicios la innovación más bien consiste en implementar cambios graduales, sin que necesariamente se traduzca en la presentación de una novedad radical al mercado (Fernández-Serrano 2016).

La innovación se sigue estudiando como menciona Gualdrón (2017), pero hay conceptos que son resilientes al momento de explicarla como: los recursos humanos, las TIC, la cultura innovadora, el cambio organizacional, la inversión en investigación y desarrollo, las patentes, las capacitaciones, el ambiente de trabajo y las redes de cooperación.

Y aunque es cierto que existen varios caminos que intentan llegar al proceso correcto de aplicar la innovación, en el camino muchas empresas han fracasado por no tomar las medidas precautorias necesarias, por ello Kotler (2011) plantea una serie de roles que identificó analizando a las empresas con mayor inversión en innovación resultando el modelo A-F, que consiste en una serie de interacciones y retroalimentación entre todas las áreas de la empresa para crear la innovación.

Sin embargo aplicar la innovación resulta difícil cuando existen elementos que la obstaculizan, el Manual de Oslo (2005) los clasifica en cuatro grupos: factores

de capital, de conocimiento, de mercado y los institucionales; dentro de los factores de capital se encuentran los riesgos excesivos, costes elevados, falta de fondos propios y de financiación; los de conocimiento integra la falta de personal cualificado, de información del mercado, de servicios externos, dificultad de alianzas o socios, rigidez del personal al cambio, mala dirección, confianza excesiva por innovaciones previas; los de mercado donde interviene la demanda de mercado dudosa, los mercados potenciales ya dominados, creer que no es necesario innovar porque no hay demanda; y finalmente los institucionales donde se involucra la falta de infraestructura, derechos de propiedad, las normas y fiscalidad.

La innovación no implica exclusivamente la generación de nuevos productos y servicios, sino que afecta también a la forma de cómo hacer las cosas que se pueden clasificar en tipos o niveles. La clasificación que propone el Manual de Oslo (2005) define los siguientes tipos de innovación: en producto, en proceso, en organizacional y en marketing es la implementación de nuevos métodos de marketing.

2.1.2 Factores de innovación

Nuchera (2008) explica que existen diez factores en el proceso de innovación clasificados en tres grupos que son: factores humanos, factores organizativos y factores de negocio mercado. En el primer grupo se encuentra: el desarrollo de la capacidad creativa, el trabajo en equipo y un estilo específico de dirección. En el segundo grupo: la implementación de procedimientos para identificar oportunidades, la apertura a la cooperación con otras organizaciones, la implantación de los procesos de planificación y control, la aplicación de técnicas de gestión de la innovación y la innovación tecnológica funcional. Y por último en el tercer grupo está: la importancia de aceptar el riesgo y prestar atención a la orientación del mercado debido a las exigencias de los clientes y la dificultad de diferenciarlos.

Por otro lado el Informe de Innovación Turística en España propone que los aspectos más importantes para explicar la innovación en las empresas son: la tecnología 30.8%, el desarrollo de nuevos productos 30.5%, la mejora de servicios y productos 41%, la gestión de imagen y marca 30.9%, la mejora de canales de comercialización y ventas 24.8%, la gestión de personas 22.8%, el

control de calidad 20.6%, el desarrollo de nuevos canales de comercialización y ventas 20.6%, la seguridad en los procesos de gestión 13.8% y el control de costos 16.7% (Valls et al., 2012).

En síntesis, esta investigación propone entender por innovación a la invención, cambio o mejoramiento incierto, complejo y cambiante de un producto, proceso, método organizativo o marketing, resultado de la interacción de diversos actores y entornos que después de introducir una novedad y bajo una adecuada gestión de los recursos satisfaga una necesidad en el mercado siendo dotado de valor y marcando una tendencia en el consumo.

2.2 Cultura organizacional

Según Vargas (2015) la cultura organizacional se puede ver desde dos puntos de vista: el primero la visión materialista donde la Cultura Organizacional (CO) se entiende como un patrón de conductas que es impulsado o frenado por los sistemas y las personas de la organización, y segundo desde el punto de vista cognitivo donde la CO se basa en las creencias, valores y expectativas de las personas. Es por eso que administrar una empresa no solo significa planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades diarias, además se debe tener en cuenta el aspecto emocional de las personas, sus valores y la misión que persigue la empresa.

A continuación, se muestra como se ha conceptualizado la cultura organizacional a través del tiempo, donde sobresale la visión de los fundadores, así como los valores que perduran a través del tiempo, otro aspecto que resalta es que la cultura refleja la personalidad de la empresa a tal grado que se pueden predecir ciertos estilos de liderazgo para generar innovación (Tabla 2.3).

Tabla 2.3 Interpretaciones de la CO y su evolución a través del tiempo.

Autor	Interpretación
Hofstede (1980)	La cultura se clasifica en; holística cuando considera el todo, histórica cuando refleja su camino, antropológica por los rituales o símbolos, social cuando es creada y preservada por grupos, ligera por su suavidad al cambio y finalmente cuando difícil de cambiar. (Hofstede, 1980)
Deal y Kennedy (1982)	La cultura organizacional no depende de si es reconocida, fuerte o débil. Tomando los valores como la base de la cultura y que su desarrollo depende del entorno. (Deal & Kennedy, 1983)

Schein (1985)	Las creencias del fundador para una cultura organizacional son los cimientos, pero unido a los nuevos conocimientos adquiridos de la experiencia con el mundo real. (Schein, 2004)
Barney (1986)	Las culturas capaces de mantener altos rendimientos a largo plazo tenían que poseer tres atributos: valor agregado en su producto final, características poco comunes y ser imperfectamente imitables. (Barney, 1986)
Dyer (1988)	El negocio familiar es una cultura única al ofrecer cuatro tipos culturales principales: paternalista, laissez-faire, participativo y profesional. (Dyer, 1988)
Jaffe (1988)	La familia no puede estar aislada del negocio tanto que sugirió que los problemas de la organización deberían abordarse dentro del núcleo familiar. (Denison, 2004)
Denison (1990)	La fuerza de la cultura es descrita por cuatro rasgos principales (participación, consistencia, adaptabilidad y misión) (Denison, 1990)
Kotter y Heskett (1992)	La cultura se refiere a los valores que comparten las personas en un grupo y que tienden a persistir en el tiempo incluso cuando cambia la membresía del grupo. (Kotter & Heskett, 1992)
Goffee y Jones (1998)	La cultura organizacional dependía de la situación y no se podía ver como algo preestablecido o fijo. (Goffee & Jones, 1998)
Rodríguez 2009	la cultura organizacional ha pasado a ser la base del funcionamiento organizacional y una fuente invisible de energía. La cultura se desarrolla en cualquier comunidad de individuos que interactúan y se relacionan al percibir objetivos, intereses, creencias, valores, rutinas y necesidades compartidas. (Rodríguez, 2009)
Dias (2005)	La cultura organizacional es un reflejo de la personalidad de la organización, permitiendo prever estilos de liderazgo, maneras de realizar tareas, actitudes y comportamientos. (Dias, 2005)
Robbins y Coulter (2018)	La cultura organizacional se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. En la mayoría de las organizaciones, estos valores y prácticas compartidos han evolucionado con el tiempo y determinan en gran medida cómo se hacen las cosas en la organización. (Robbins & Coulter, 2018)

Fuente: Elaboración propia con base en la información de los autores mencionados

Quizás la CO y el capital humano, son los aspectos más sensibles de la empresa, de hecho, los administradores casi siempre están conscientes de los riesgos de sub-invertir en estos elementos y suelen reconocer el error cuando se observa en otras empresas, pero cuando se trata de la propia empresa tienden a evadir la información al respecto. (Lundvall & Johnson, 1994)

En el caso de Rao & Weintraub (2013) describen la cultura organizacional dividiéndola en grupos donde su modelo en forma de cerebro tiene como principales dimensiones aspectos administrativos y emocionales, por su parte Cameron & Quinn (2011) proponen el modelo (Competing Values Framework) que menciona cuatro tipos de culturas: adhocracia, clan, mercado y jerarquía, expresadas a través de dos dimensiones: flexibilidad y discreción frente a estabilidad y control, y enfoque externo frente a enfoque interno e integración.

En resumen, esta investigación entiende por cultura organizacional al sistema complejo y cambiante de una empresa donde la identidad es el reflejo de la personalidad de la empresa y de las acciones de los empleados cuyas bases están sustentadas en la misión, visión y los valores del fundador, adaptándose al cambio del entorno para formar un estilo de liderazgo propio que desarrolle una empresa eficiente.

2.2.1 El modelo Denison

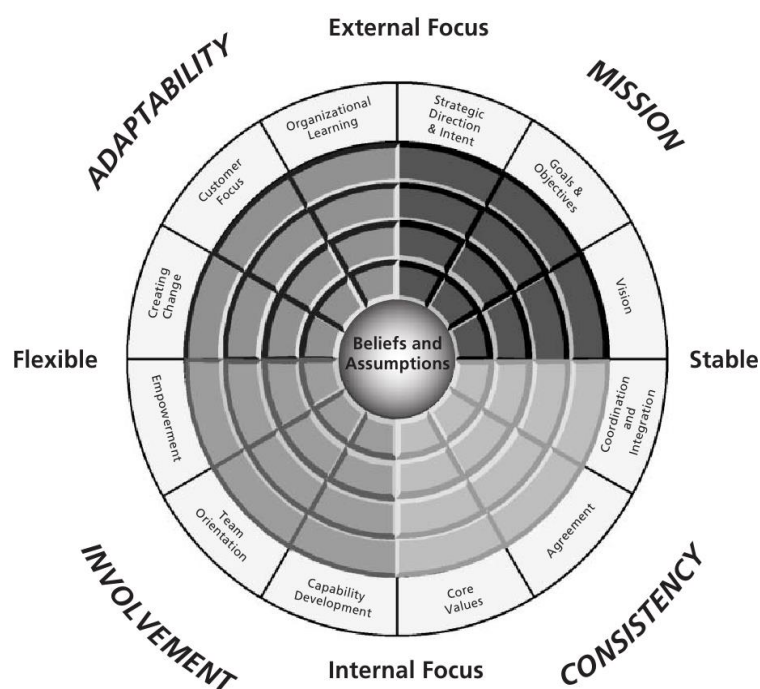
Para Denison (1984) existen cuatro elementos que componen a la cultura organizacional, pero estos a su vez se dividen en factores, sin embargo, para este autor estos cuatro elementos son suficientes para evaluar los cimientos de una empresa e incluso predecir su futuro. El primero es la misión que se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. El segundo es la adaptabilidad que permite a la organización responder a los cambios del entorno y responder a las nuevas exigencias de los clientes. El tercero es la consistencia que considera que el comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales. Y el último es el involucramiento donde el empoderamiento de la gente, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización.

El propósito de los conceptos antes definidos es construir un modelo a nivel organizacional que elabore los factores culturales que impiden distinguir a las organizaciones efectivas y eficaces (Denison, 1990). Está diseñado para ser lo suficientemente general como para aplicarlo a una amplia gama de organizaciones y predecir un resultado estrecho, pero importante. Menciona que, para los líderes mundiales estos estudios proporcionan un punto de referencia interesante para las elecciones que deben tomar sobre la construcción de sus

organizaciones y culturas. Además, los resultados sugieren que una perspectiva común sobre la cultura organizacional puede ser posible en las corporaciones multinacionales.

Más adelante en un estudio aplicado a empresas familiares, Denison et al. (2004) mencionó que éstas tienen una inversión sustancialmente mayor en el desarrollo de su gente que las empresas no familiares, por lo que los resultados indican que las empresas controladas por familias tienen una cultura distinta que mejora el rendimiento. Una diferencia significativa en las calificaciones medias entre los encuestados de empresas familiares y no familiares fue el índice de desarrollo de capacidades, es decir la capacitación del personal fue mayor en las empresas familiares. Balcázar (2018) menciona que la dimensión de adaptabilidad presenta una distribución no normal en referencia al personal administrativo, es decir, para un grupo pequeño adaptarse a un cambio es más difícil.

Figura 2.1 Modelo Denison para la cultura organizacional



Fuente: Tomado de Denison (2004)

Cabe destacar que tanto el modelo (Figura 2.1) como la encuesta original de Denison está en idioma inglés, para ello Bonavia (2009), hace una adaptación al español mediante un análisis factorial confirmatorio, solo menciona que el ítem 19 pudiera ser reformulado para mejorar los resultados y aunque el hecho de haberla aplicado únicamente a una muestra de personas dedicadas a la

investigación pudiera influir en los resultados, en el cual muestra suficiente apoyo teórico que avala su utilización.

Por otro lado, al momento de aplicar el instrumento Cancino (2019) encontró una consistencia interna aceptable, la que mejoró considerablemente al eliminar la mayoría de los ítems de redacción negativa, al observar la estructura factorial se encontró que esta correspondía con la teoría que le dio origen. Concluyó que los ítems de redacción negativa del instrumento de Denison causan dificultades en las personas que los responden o por lo menos así parece suceder en individuos pertenecientes a instituciones educativas.

Para explicar el tratamiento a los resultados de la encuesta Contreras (2018) concluye que lo más adecuado para estos resultados derivados de preguntas con escalas de Likert son: el análisis para la presentación gráfica de los resultados, el análisis de correspondencia y la diferencia de medias, debido a que son datos ordinales.

Morente (2018) menciona que para Denison la función principal de cultura organizacional es mantener la organización unida mientras se realiza el movimiento transformador. Más de 20 años de aplicar este modelo en más de 5,000 organizaciones en todo el mundo lo respalda: HP, NASA, JetBlue Airways, ABC Disney, Northrop Grumman, RJ Reynolds, la logística defensiva Agencia, etc.

Finalmente, en un estudio realizado por Martínez (2010) quien aplica el modelo, menciona que el instrumento funciona y permitió identificar qué factores de la cultura organizacional debían cuidar, cambiar o reforzar para mejorar el desempeño organizacional en general. Una conclusión importante es que no existen culturas buenas o malas, el punto es si están respondiendo adecuadamente a las demandas del entorno.

3. CONTEXTO

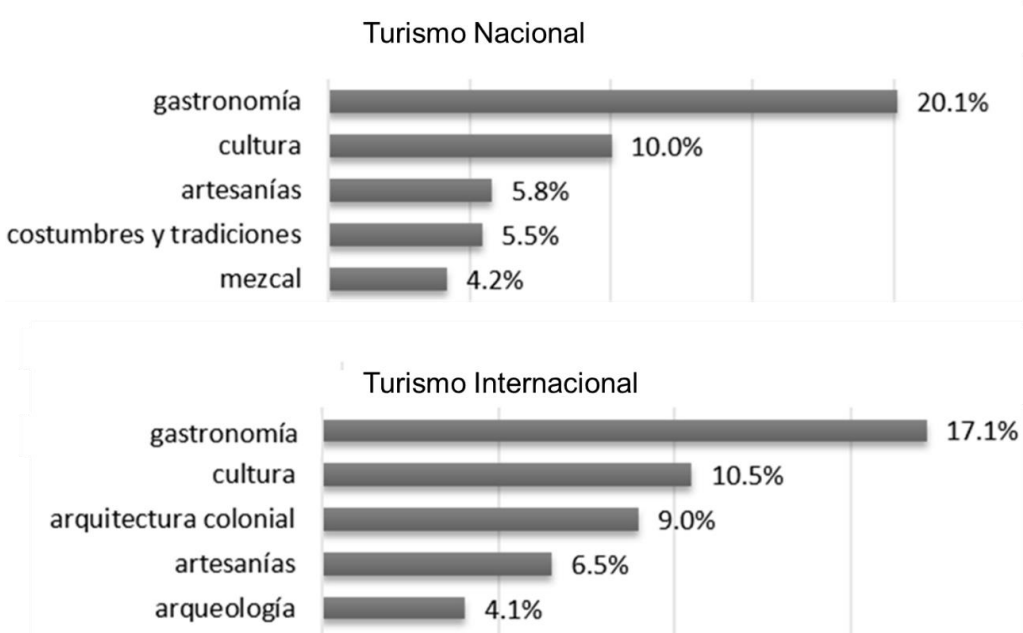
Oaxaca fue fundada en 1486 por los guerreros de Ahuizotl, trazada el 13 de julio de 1529 por Juan Peláez de Berrio y declarada Villa por mandato real el 14 de septiembre de 1526. En 1532 se le concedió el título de Ciudad mediante cédula expedida por el Emperador Carlos V, recibiendo el título de “muy noble y leal ciudad” llamándola Antequera, nombre que en 1821 fue sustituido por Oaxaca,

palabra que deriva de la lengua náhuatl Huaxyacac que significa en la nariz de los guajes. En 1872, con la muerte de Benito Juárez y en su honor el municipio recibió el nombre actual de Oaxaca de Juárez. Por su gran belleza y estado de conservación su Centro Histórico y la Zona Arqueológica de Monte Albán fueron declarados por la UNESCO en 1987 Patrimonio Cultural de la Humanidad. (López, 2018)

La ciudad capital Oaxaca se encuentra en el municipio de Oaxaca de Juárez, uno de los 570 municipios del estado de Oaxaca mismos que representan el 4.8% del territorio total del país, siendo el 5º estado más grande del país. En 2015 contaba con 3,967,889 de personas que representan el 3.3% de la población del país, habiendo 91 hombres por cada 100 mujeres, una edad mediana de 26 años y de cada 100 personas en el estado 59 tiene educación básica, 16 media superior, 11 superior y 12 no cuentan con escolaridad. (INEGI, 2016)

Un estudio acerca de la ciudad de Oaxaca menciona que la imagen del destino por parte de turistas tanto nacionales como internacionales es caracterizada por una cultura gastronómica fuerte, algo importante para los restaurantes de la ciudad, seguido por la cultura y las artesanías que también son parte importante de la imagen del destino (Figura 3.1).

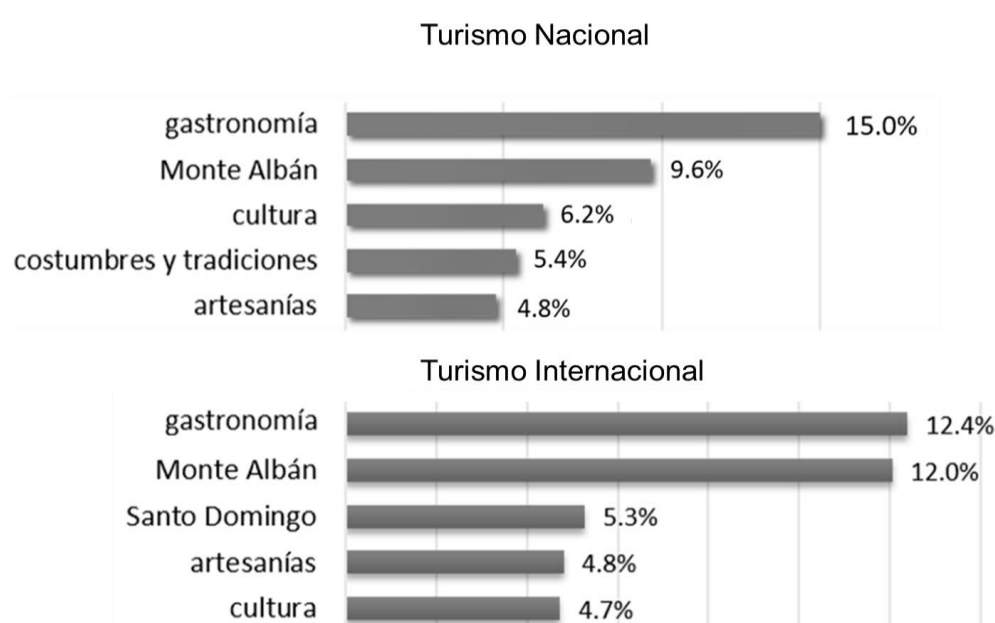
Figura 3.1 Imagen del destino de la ciudad de Oaxaca



Fuente: Tomado de Aparicio (2018)

Además, la gastronomía de Oaxaca también es considerada como un punto fuerte para la atracción de los turistas al destino, quedando en primer lugar tanto para el turismo internacional como local, está seguida por Monte Albán que son las ruinas arqueológicas más importantes del Estado, aspecto que agrega un importante valor histórico al destino (Figura 3.2).

Figura 3.2 Atracciones más importantes del destino de la ciudad de Oaxaca



Fuente: Tomado de Aparicio (2018)

3.1 Restaurantes en la ciudad de Oaxaca

Esta investigación utiliza el término restaurante del Instituto Nacional de Estadística y Geográfica (INEGI), donde señala que la industria restaurantera está constituida por las unidades económicas que ofrecen el servicio de preparación de alimentos para consumo inmediato y que se encuentran establecidas en áreas urbanas.

Entendiendo por unidades económicas a la ubicación física, asentada en un lugar de manera permanente y delimitada por construcciones o instalaciones fijas, la cual combina acciones y recursos bajo el control de una sola entidad propietaria o controladora, para realizar actividades de producción de bienes, compraventa de mercancías o prestación de servicios, sea con fines de lucro o no (INEGI, 2014).

La industria restaurantera se caracteriza por exigir la reinversión de sus productos, misma que debe salirse de lo convencional y enfrentarse a competir con nuevos modelos de negocios únicos y diferenciados, pero el problema de estos negocios llega cuando mantienen formas de gestión cerrada, donde difícilmente se observan procesos de aprendizaje, acumulación de capital intelectual y propuestas de bienes y servicios innovadores para los clientes, algo inconveniente porque los restaurantes en diversos ámbitos son considerados un atractivo para cautivar clientes e impulsar la competitividad de su región. (Cruz, 2017)

Según DATATUR (2018) la oferta turística en el sector de alimentos y bebidas en nuestro país es de 61,815 restaurantes, 16,074 bares y centros nocturnos de los cuales Oaxaca tiene registrados 1,504 restaurantes y 624 bares y centros nocturnos, el destino turístico de la ciudad de Oaxaca de Juárez tiene en su zona urbana 717 restaurantes y 209 bares y centros nocturnos según el reporte de INEGI 2018, sin embargo, si se contemplaran todas las categorías de los restaurantes los números se vería de la siguiente manera llega a un total de 4286 establecimientos de preparación de alimentos y bebidas (Tabla 3.1), representados geográficamente en la figura 3.4.

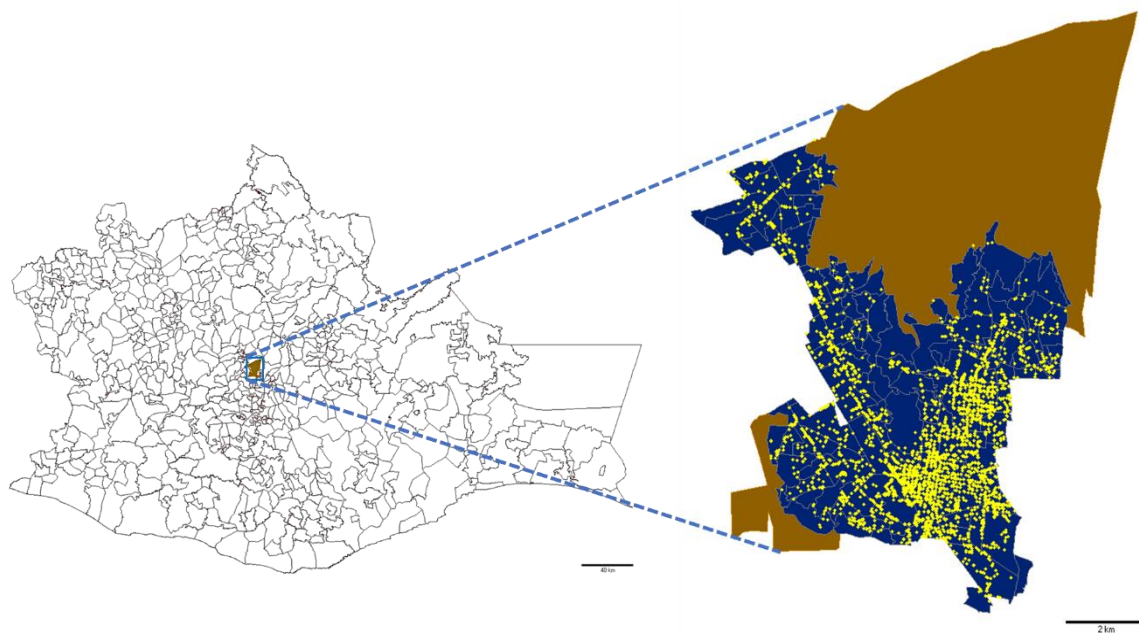
Tabla 3.1 Establecimientos de preparación de alimentos en la ciudad de Oaxaca

Establecimientos	Cantidad
Bares, cantinas y similares	201
Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares	747
Centros nocturnos, discotecas y similares	8
Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta	717
Restaurantes con servicio de preparación de antojitos	569
Restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos	122
Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs	257
Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas	628
Restaurantes de autoservicio	42
Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar	502
Servicios de comedor para empresas e instituciones	1
Servicios de preparación de alimentos en unidades móviles	30
Servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales	10
Servicios de preparación de otros alimentos para consumo inmediato	452

Fuente: Datos tomados de INEGI 2015

Un estudio previo arrojó que los motivos de los turistas que visitan la ciudad de Oaxaca son muy diferentes al igual que sus tendencias, por una parte, los turistas nacionales son motivados por la familia, mientras que los turistas los extranjeros son motivados de acuerdo a los productos ofrecidos. Una suposición es que la oferta insostenible de nuevos productos sea la causa de la baja afluencia en este segmento y que las deficiencias organizativas sean las causantes de la baja adaptación a las exigencias de los nuevos turistas con nuevos productos que conserven la tradición (Osorio, 2018).

Figura 3.3 Ubicación geográfica de los restaurantes en la ciudad de Oaxaca



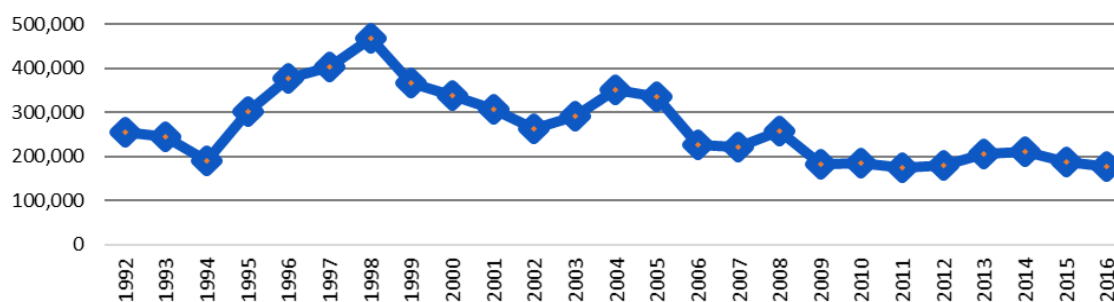
Fuente: Elaboración con datos de INEGI y el software de mapa digital Vers. 6.3

La afluencia del turismo internacional en la ciudad de Oaxaca es decreciente y aunque es cierto que la afluencia turística no es solo reflejo de la cultura organizacional y la innovación, da un primer panorama de la situación en la que se encuentra el destino, donde un impulso innovador podría hacerlo más atractivo al turismo extranjero y así evitar caer en lo que Plog (1977) describió como un destino olvidado por falta de innovación (Figura 3.3).

Una interrogante que surge de ver estas tendencias es saber si las empresas de la ciudad de Oaxaca realizan algún tipo de innovación, pero si las innovaciones son cambios y estos se adaptan a las necesidades de los clientes, entonces se puede decir que la mayoría de las empresas que han tenido una trayectoria significativa en la ciudad, han sido forzadas por el mercado a una adaptación

continúa, guiadas por las necesidades observables y no por la gestión de la innovación, en otras palabras, las empresas han sido forzadas a crear innovaciones incrementales, desechando la idea que en las empresas gastronómicas de la ciudad de Oaxaca con cierta trayectoria en el mercado carezcan de innovación.

Figura 3.4 Turistas noche extranjeros en la ciudad de Oaxaca.



Fuente: Elaboración propia con datos del compendio estadístico de turismo 2017 de INEGI

4. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

Se parte de la idea que la innovación en la industria turística de Oaxaca depende de ciertos elementos para su adecuado desempeño, dichos elementos en las empresas se traducen como ejes de una cultura organizacional que destacan los detonadores o limitantes de una empresa eficaz y eficiente, lo que se cree son requisitos básicos para que exista innovación. Se limitó el área de estudio al sector de los servicios turísticos, especialmente los restaurantes.

Las entrevistas y encuestas con el personal de los restaurantes de la ciudad de Oaxaca son la principal fuente de información primaria para conocer el panorama actual de la cultura organizacional y la innovación, de ellos se obtuvieron las características principales para construir el modelo de investigación y las variables a analizar.

El marco muestral estuvo constituido por más de 4000 empresas de preparación de alimentos y bebidas, pero se consideraron 381 empresas restauranteras involucradas en la actividad turística, excluyendo los restaurantes con 5 o menos personas ocupadas bajo el supuesto que las empresas elegidas con 6 a 250 personas tienen mayor oportunidad de gestionar su cultura organizacional y de ofrecer una correcta atención al turista.

La muestra extraída con la valoración de las encuestas piloto se enfoca en detectar la influencia de la cultura organizacional en la innovación restaurantes obtenidos con la fórmula mostrada por Gómez (2018) (Ecuación 1):

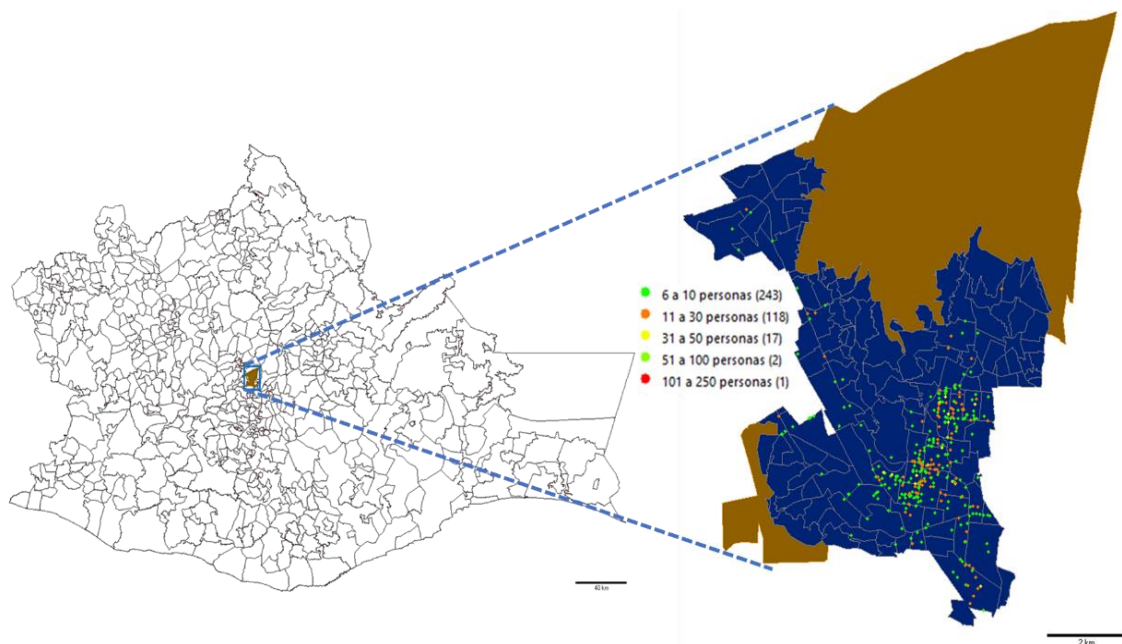
Ecuación 1 Fórmula para calcular la muestra

$$n = \frac{N(z^2)(pq)}{d^2(N-1) + Z^2(pq)}$$

Donde:

- n= número de encuestas
- N= total de la población objetivo 1.96 = (valor de Z cuando el nivel de confianza es del 95%)
- p= probabilidad esperada (50%=.5)
- q=1-p (50%=.5)
- d= margen de error al 5%=.05.

Figura 4.1 Muestra de restaurantes en la ciudad de Oaxaca



Fuente: Elaboración con datos de INEGI y el software de mapa digital Vers. 6.3

Considerando los 381 establecimientos, se obtuvo una muestra de 192 (Ver Figura 4.2) donde se incluyeron restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida, restaurantes con servicio de preparación de antojitos, restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos, restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot-dogs y pollos rostizados para llevar, restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas y restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar.

4.1 Modelo de investigación

El impacto de esta investigación no tendría sentido sin un turismo consumidor que refleje los resultados de una buena gestión en el aumento de la derrama económica, dicho gasto es parte de la la definición de turismo de la Organización Mundial del Turismo (OMT) donde es visto como un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual y que por motivos personales o de negocios realizan un gasto a través de la distribución de servicios directa o indirecta (ONTSI, 2016). Tomando en consideración esto se hace la propuesta de un modelo de investigación que mejore los tipos de innovación que resultan de mejorar los niveles de cultura organizacional en las empresas restauranteras de la ciudad de Oaxaca (Figura 4.3).

Figura 4.2 Modelo de investigación



Fuente: Elaboración propia

5. CONCLUSIONES

Con base en estudios previos en Oaxaca se ha determinado que la derrama económica depende fuertemente de la innovación aspecto tan importante para perpetuar la tradición en el destino como para mantener a sus clientes. La escasa innovación se ve afectada por una baja detección de innovaciones y la cultura organizacional es ocasionada por la baja responsabilidad corporativa, problemas de compromiso y ética, mala gestión, ineficiente planificación y liderazgo y baja capacitación por ello es importante enfocar este tipo de investigaciones a la mejora de estos aspectos.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, G. J. A. (2015). "La innovación empresarial y la cultura organizacional". *Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 4(3), 160–174.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040323.160-174>
- Ardila M. D. C., & Martínez, D. J. (2019). "Aplicación del modelo de denison en un caso real-cultura organizacional, desempeño e innovación de UNCO UNITED". Universidad de La Sabana. Colombia
- Ayala, E. P. (2014). "Cultura Organizacional e Innovación". *Gestión de las Personas y Tecnología*, 7(19), 44–55.
- Balcazar, G. C. (2018). "Estrategias para la mejora de la cultura organizacional de Servicios Analíticos Generales S.A.C. aplicando el modelo de Denison". *Industrial Data*, 21(1), 101–111.
- Barney, J. B. (1986). "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?". *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306261>
- Becerra-Gualdrón, C. J., & Palacios, P. M. (2017). "Diseño de un modelo con enfoque de género para la medición de capacidades de innovación empresariales: aplicación a Boyacá." *Criterio Libre*, 11(19), 281–308.
<https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2013v11n19.1112>
- Bonavia, T., Prado, G. V. J., & Barberá, T. D. (2009). "Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey." *Psicothema*, 21(4), 633–638.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72711895022>
- Buesa, M., Baumert, T., Heijs, J., & Martínez, M. (2002). "Los factores determinantes de la innovación: un análisis econométrico sobre las regiones españolas." *Economía industrial*, 5(347), 67–84.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). "The competing values framework" *Diagnosing and changing organizational culture*. Jossey Bass. San Francisco, pp. 35-72
- Cancino, C. V. E., & Mellado, Y. C. (2019). "Validación de la escala de cultura organizacional de denison (docs) en centros educativos en Chile." *Interciencia*, 44(4), 222–228.
- Cañibano, S. D. C. (2005). "El capital humano: factor de innovación, competitividad y crecimiento". *Sexto congreso de economía de navarra*, 257–267.
- Contreras, C. A. B., & Gómez, G. A. (2018). "Aplicación de los Cuestionarios de Denison para determinar las características de la Cultura Organizacional." *Revista De Investigación Sigma*, 5(01), 59–86.
- Cornejo, C. M. (2009). "La cultura de innovación." *Informes Técnicos Ciemat Madrid, España*, pp.1-52

- Cruz, A. D., Martínez, E. E. V., Torres, F. R., & Hincapié, J. M. M. (2017). "Capacidad de innovación en restaurantes: Validación de un instrumento de medición." *Multiciencias*, 17(1), 26–35.
- DATATUR. (2018). "Resultados Actividad Turística Datatur." SECTUR. Ciudad de México.
- Bes, F., & Kotler, P. (2011). "Innovar para ganar." Ediciones Urano, Barcelona.
- Manual de Oslo (2005). "Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación." OECD. Luxembourg
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983). "Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life." *Business Horizons*, 26(2), 82–85.
[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(83\)90092-7](https://doi.org/10.1016/0007-6813(83)90092-7)
- Delgado, V. M., Navas, L. J. E., Martín, de C. G., & López, S. P. (2008). "Propuesta de un Modelo Teórico sobre el Proceso de Innovación Tecnológica Basado en los Activos Intangibles." *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 18, 203–228.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72711895022>
- Denison, D., Lief, C., & Ward, J. L. (2004). "Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths." *Family Business Review*, 17(1), 61–70.
- Denison, D. R. (1984). "Bringing corporate culture to the bottom line." *Organizational Dynamics*, 13(2), 5–22. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90015-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90015-9)
- Denison, D. R., Haaland, S., Goelzer, P. (1990). "Corporate culture and organizational effectiveness." *Elsevier Science Ltd.*, Vol. 3, pp. 205-227
- Dias, P. D. L. (2005). "La empleabilidad de los recursos humanos como factor estratégico de las empresas turísticas el caso de la hostelería en Curitiba-Brasil." Universidad de Málaga.
- Dyer, W. G. (1988). "Culture and Continuity in Family Firms." *En Family Business Review*, Vol. 1, Número 1, pp. 37–50.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00037.x>
- Fernández-Serrano, J., & Martínez-Román, J. A. (2016). "Factores impulsores de la innovación en el sector servicios y el turismo." *PYMED Working paper*, 8, 1–34.
- Flores, U. M. (2015). "La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos." *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(70), 355–371.
- Formichella, M. (2005). "La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo". INTA. Argentina
- Gil, A. de M., Azevedo, R. B. A., & Cordeiro, D. P. M. (2018). "Cultura organizacional y los procesos de innovación y cambio: la relación de recursos humanos y la inteligencia artificial." *Revista Euroamericana de Antropología*, 6, 143–153.

<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.14201/rea20186143153> CULTURA

- Goffee, R., & Jones, G. (1998). "The character of a corporation." Harper Business. New York
- Gómez, D. J. (2018). ¿Cómo hacer un trabajo de investigación?. ITO, Oaxaca.
- González, F., Miralbell, O., Nel, M. G., & others. (2007). "Greening-Turisme: Una plataforma d'intercanvi de coneixement orientada a la difusió del turisme sostenible a través de les TIC". *Revista sobre la societat del coneixement*. Núm. 4, febrero 2007, pp.1-9
- Hofstede, G. (1980). "Culture and Organizations." *En International Studies of Management & Organization*, Vol. 10, Núm. 4.
<https://doi.org/10.1080/00208825.1980.11656300>
- INEGI. (2014). La industria restaurantera en México. Disponible en www.inegi.org.mx. Consultado el 05/03/2020 a las 15:35
- INEGI. (2016). Conociendo Oaxaca. Disponible en <http://www.beta.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825213121>. Consultado el 8/10/2018
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). "Dirección de marketing." Pearson educación. Ciudad de México.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). Corporate culture and performance. *En The Free Press*. New York
- López, V. M. A. (2018). "Cambio climático y desarrollo de las ciudades de Oaxaca." *Disponible en https://www.eumed.net/libros/1754/index.html*. Consultado el 03/05/2020 a las 15:25
- Lundvall, B. A., & Johnson, B. (1994). Sistemas nacionales de innovación y aprendizaje institucional. *Comercio exterior*, 44(8), 695–704.
- Martínez, L. A. M. (2009). "La innovación en el sector turístico Español. Factores determinantes del nivel de innovación en el sector hotelero Español, bajo el enfoque del proceso de dirección estratégica." Universidad de Huelva. España.
- Martínez, R. P. J., Montoya, A. B. E., & Marquez, M. S. I. (2010). "Diagnóstico de la Cultura Organizacional como un elemento clave de la mejora organizacional: Dos casos de aplicación en Chihuahua." XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas. México
- Maya, C. M., Vallejo, V. A., Ramos, V., & Borsic, L. Z. (2019). "Cultura organizacional e innovación en las empresas." *CienciAmérica*, 8(2), 84–102.
- Medina, S. C., & Espinosa, E. M. T. (1994). "La innovación en las organizaciones modernas." *Gestión y estrategia*, 54–63.
- Mena, Y. M. (2010). "La cultura organizacional en el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología para la Innovación (SINCITi) de Costa Rica: un análisis a partir de la planificación estratégica institucional." *Comunicación*

y desarrollo en la era digital. Congreso AE-IC.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=499805>

- Méndez, R. (2002). "Innovación y desarrollo territorial: algunos debates teóricos recientes." *EURE* (Santiago), 28(84), 63–83.
- Mesa, A. F., & Zayas, J. M. (1998). "Patrones de innovación e internacionalización de las empresas innovadoras españolas." Universidad Complutense de Madrid. España
- Morente, F., Ferràs, X., & Zizlavsky, O. (2018). "Innovation cultural models: review & next steps proposal." *Universidad & Empresa*, 20(34), 53–82.
- Mungaray, A., & Palacio, J. I. (2000). "Schumpeter, la innovación y la política industrial." *Comercio Exterior*, 50(12), 1085–1089.
- Muñoz, S. C. (2010). "Cultura organizacional e innovación en empresas mexicanas desarrolladoras de software libre." Instituto Politécnico Nacional. México
- Naranjo, V. J. C., Sanz, V. R., & Jiménez, J. D. (2008). Cultura organizacional e innovación. Un estudio empírico. *Estableciendo puentes en una economía global*, Núm 5.
- Nuchera, A. H., Idoipe, A. V., & Torres, M. (2008). "Los factores clave de la innovación tecnológica: claves de la competitividad empresarial." *Dirección y organización*, 36, 5–22.
- ONTSI. (2016). "TIC y Turismo: situación, políticas y perspectivas." Gobierno de España.
- Osorio, H. M. A. (2018). "Calidad y fidelidad en los segmentos turísticos del destino turístico de Oaxaca." Instituto Tecnológico de Oaxaca. México
- Padrón-Díaz de León, E. A., Palafox-Muñoz, A., & Vargas-Martínez, E. E. (2019). "Cultura organizacional e innovación en el sector hotelero: Estado del conocimiento." *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(85), 1–22.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058864008%0APDF>
- Philip, K. (2003). "Los 80 Conceptos Escenciales del Marketing de la A a la Z." Pearson. México
- Plog, S. C. (1977). "Why Destinations Rise and Fall in Popularity." *Domestic and International Tourism*, 26–28.
- Rao, J., & Weintraub, J. R. (2013). "How innovative is your company's culture?" *MIT Sloan Management Review*, Vol. 15, Núm 3, pp. 28-37
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Administración. Pearson. Ciudad de México
- Rodríguez, C. A. M. C., Ortega, P. Ó. R., & Alba, M. Y. T. G. (2006). "El impacto de la cultura organizacional en la gestión de la innovación." I congreso iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación CTS+I.
- Rodríguez, D., Bozzo, C., & Arnold, M. (1999). "Cultura organizacional e innovación: El caso de Goodyear-Chile." *Cultura en organizaciones latinas*:

- Elementos, injerencia y evidencia de los procesos organizacionales. Instituto tecnológico y de estudios superiores de Monterrey, México. pp. 71-116.
- Rodríguez, G. R. (2009). "La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración." *Invenio*, 12(22), 67–92.
- Rodríguez, T. F., & Brown, G. F. (2012). "El proceso de innovación en el sector de alojamiento turístico mexicano." *Estudios y perspectivas en turismo*, 21(2), 372–387.
- Santana, T. F. (2013). "Gestión de Culturas Innovadoras. Cómo desarrollar una cultura organizacional que favorezca la innovación." Universidad de Chile.
- Schein, E. H. (2004). "Organizational culture and leadership" Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.12.156>
- Schumpeter, J. A. (1934). "The theory of economic development." En Harvard University.
- Schumpeter, J. A. (2003). "Capitalism, socialism and democracy". Taylor & Francis e-Library. New York.
- Solarte, S. M. L., & Solarte, S. C. M. (2017). "Influencia de la cultura organizacional y la innovación en la orientación al mercado de las empresas de familia de la ciudad de Pasto." Universidad de Manizales.
- Teece, D. J. (1986). "Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy." *Research policy*, 15(6), 285–305.
- Universidad de Pamplona. (2012). "Cultura organizacional, desempeño e innovación en la universidad de pamplona."
- Valls, J. F., Parera, A., Andrade Suárez, M. J., & others. (2012). "Tourism innovations and competitiveness in times of crisis." Universidad de Huelva
- Vargas, H. T. F. (2015). "Cultura organizativa e innovación: un modelo explicativo." Universidad de Valencia.
- Wiernik, D. A. (2016). "El impacto de la cultura organizacional sobre la innovación en las empresas de telecomunicaciones." Universidad de San Andrés.