

## GESTION DE PERSONAS: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

### **Cultura de innovación como modo de relación en grupos de investigación de una Universidad Colombiana**

Innovation culture as a mode of relationship in research groups of a Colombian University

Edición Nº 30 – Diciembre de 2017

Artículo Recibido: Junio 29 de 2017

Aprobado: Noviembre 14 de 2017

#### **AUTORES**

Susana Crespo Jaramillo  
Ingeniera Industrial. Facultad de Ingeniería Industrial.  
Escuela de Ingenierías de la Universidad Pontificia Bolivariana.  
Medellín, Colombia.  
Correo electrónico: [susana.crespo@upb.edu.co](mailto:susana.crespo@upb.edu.co)

Luciano Gallón Londoño  
PhD. Facultad de Ingeniería Industrial.  
Escuela de Ingenierías de la Universidad Pontificia Bolivariana.  
Medellín, Colombia.  
Correo electrónico: [luciano.gallon@upb.edu.co](mailto:luciano.gallon@upb.edu.co)

Richard Alonso Uribe Hincapie  
Mg. Facultad de Educación.  
Escuela de Educación y Pedagogía de la Universidad Pontificia Bolivariana.  
Medellín, Colombia.  
Correo electrónico: [richard.uribe@upb.edu.co](mailto:richard.uribe@upb.edu.co)

#### **Resumen**

Este trabajo presenta una propuesta de un modelo para documentar y medir la cultura de innovación, entendiendo a la cultura como modo de relación. Se desarrolla teniendo

en cuenta los modos de relación asociados a los elementos y características con los que se presenta la innovación a partir del trabajo en grupos de investigación de la Universidad Pontificia Bolivariana (UPB) Medellín. Con el modelo se puede identificar elementos y características sobre los que se podrían hacer intervenciones deliberadas que potencien la cultura de innovación de los grupos.

**Palabras clave:** Cultura de innovación, Diagnóstico organizacional, Modo de relación

### **Abstract**

This paper presents a proposal for a model to document and measure Innovation culture, understanding culture as a mode of relationship. It is developed considering the modes of relationship associated with the elements and characteristics which innovation is presented in a research group of the Universidad Pontificia Bolivariana (UPB) from Medellin. With the model, it is possible to identify elements and characteristics on which it could make deliberated interventions that enhance the group's innovation culture.

**Key words:** Innovation culture, Organizational diagnostic, Mode of relationship

## **1. Introducción**

La cultura es la manera como las personas interactúan, se relacionan y resuelven problemas. Schein (1988) define la cultura empresarial como las creencias descubiertas o desarrolladas por un grupo, que aprende a enfrentarse a sus problemas de adaptación externa e integración interna y que ejercen la suficiente influencia para ser enseñadas a los demás como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

La cultura tiene diversas formas de clasificarse, una de ellas es la cultura de innovación, la cual, según Hofstede (2001), se define como “*las actitudes hacia la innovación, la tecnología, el intercambio de conocimiento, las actividades emprendedoras, la empresa y la incertidumbre, así como los comportamientos relacionados y las trayectorias históricas*” (p.167). Para potenciar el proceso de innovación, se requiere la identificación de los modos de relación que apoyen esa cultura de innovación. Existen diferentes modelos para medir y evaluar una cultura, entre ellos se encuentra el modelo de análisis de los rasgos culturales

(Hofstede, 1999) o el modelo de tipologías culturales que integran los rasgos (Cameron y Quinn, 1999), pero no hay un modelo claro para medir y documentar la cultura de innovación como modo de relación.

El presente artículo presenta las siguientes secciones: inicialmente se realiza una descripción del marco teórico que incluye un recorrido por las definiciones de innovación, cultura de innovación y modos de relación; a continuación se describe el marco metodológico utilizado para la investigación y para la recolección de datos; y finalmente, se mostraran los resultados obtenidos y se exponen las conclusiones.

## **2. Marco teórico**

El marco teórico de este documento presenta varios conceptos básicos de Modo de Relación, cultura, innovación y cultura de innovación para la contextualización en el tema de la investigación.

### **2.1 Modo de relación**

Los modos de relación dependen del ser humano y son la manera como éste interactúa y se comporta con los demás. Las personas en general viven simultáneamente tres modos de relación: con el ambiente que los rodea para sobrevivir, consigo mismas a través de sensaciones, sentimientos, ideas y pensamientos y con otros seres humanos para intercambiar diferentes recursos (Uribe, 2011).

Los modos de relación que se van a tratar son: consigo mismo, con los demás y con el ambiente.

**Relación del hombre consigo mismo:** Es la primera relación que tiene el ser humano. Se refiere al cuidado y conocimiento de sí mismo (capacidades, gustos, deseos, anhelos y límites). La relación del hombre consigo mismo o con su propio mundo, se da cuando cada persona identifica su individualidad, se conoce a sí mismo, conoce sus aptitudes y capacidades para desempeñarse en diferentes medios. (Uribe, 2011).

**Relación del hombre con los demás:** El hombre es un ser social por naturaleza, necesita de los demás para alcanzar sus metas. La relación con los demás se trata de la interacción y comunicación con el mundo y las cosas, el encuentro con los demás y la construcción de

comunidad, mediante el intercambio de información, el servicio y los talentos (Uribe, 2011).

**Relación del hombre con el ambiente:** Consiste en la relación mutua entre las personas y el entorno. Es la relación que tiene el ser humano con el lugar que lo rodea, donde desarrolla las múltiples actividades laborales. El ambiente laboral, es aquel donde las personas se desenvuelven ejecutando las tareas cotidianas y generan conexiones que llevan al trabajo colaborativo, responsable, respetuoso y agradable (Uribe, 2011).

## 2.2 Cultura

La UNESCO (1982) define la cultura como: “el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Es ella la que hace que los seres humanos sean racionales, críticos y éticamente comprometidos” (p.4). Esta cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico, se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen a una comunidad. Esta puede “ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias y puede ser cambiada si se entiende la dinámica del proceso de aprendizaje” (Castro & Cotes, 2005, p. 27).

Los valores para potenciar y llegar a la esencia de una cultura son, principalmente: la creatividad, la toma de riesgos y el trabajo en equipo. La cultura es justamente todo aquello que se hace sin pensar, que se hace automáticamente, todo aquello que parece normal y lógico, es lo que se ajusta a la forma de ser y a los gustos de los seres humanos (Zhang & Zhou, 2012). “*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*” (Barrett, Friedman, Hemerling, & Kilmann, 2016, p. 20).

## 2.3 Innovación

La innovación es, según el manual de OSLO (2005): “*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*” (p. 56).

Las innovaciones son el resultado de prácticas sociales e interactivas que integran comunicación, creatividad y trabajo para generar nuevas ideas, y que éstas, posteriormente se puedan convertir en productos o servicios aceptados por el mercado. La innovación es un

fenómeno social porque su proceso comienza con personas que interactúan e intercambian información y aprenden a resolver problemas relacionando variables como el conocimiento, el aprendizaje, la habilidad, la experiencia, la creatividad, la investigación y la información (Cabo & Pacheco, 2006).

## 2.4 Cultura de innovación

*“La cultura de innovación se define como el conjunto de conocimientos, prácticas y valores (individuales y colectivos), que determinan disposiciones y formas de hacer las cosas y que promueven, en la sociedad, la generación de nuevos conocimientos y la creación de innovaciones”* (Cornejo & Muñoz, 2012, p.131). El elemento central de la cultura de innovación lo conforman las personas, que con sus conocimientos y comportamientos estimulan su creatividad, solucionan problemas y enfrentan riesgos (Souto, 2015).

Según Morales (2013), existen siete elementos fundamentales que debe tener la cultura de innovación y son:

- 1. Liderazgo:** El liderazgo se refiere *“al nivel de apoyo de los líderes que gestionan las actividades cotidianas de quienes realizan o desarrollan la innovación. Los responsables inmediatos o supervisores de los proyectos deben igualmente apoyar, motivar, plantear cuestiones y, en síntesis, servir de modelos, mostrando interés y apoyo”* (Fernández, 2005, p.78). Es decir, se trata de influir sobre la gente de manera positiva y animarla para que de lo mejor de sí en la ejecución de sus tareas. La clave del liderazgo es llevar a cabo las tareas asignadas fomentando y construyendo las relaciones humanas que funcionen (Hunter, 1999).
- 2. Cuestionar:** Permitir que se cuestione y analice objetivamente la forma como se hacen las cosas para no caer en una zona de confort y lograr un cambio que beneficie a todas las personas involucradas en el proceso de innovación (Morales, 2013).
- 3. Entorno y recursos para innovar:** Una cultura que apoye la innovación debe contar con espacios que estimulen a la gente a pensar de manera diferente y permitir que las personas dediquen tiempo a la innovación. No es necesario tener un salón de innovación sino tener espacios en el área de trabajo que sean cómodos, permitan el contacto de la gente, la discusión, las charlas informales entre colegas y el intercambio de información y conocimiento (Claver, Llopis, Garcia, & Molina, 1998).
- 4. Talento y Motivación:** Las personas son las que hacen innovación, es a quienes se

debe atraer, retener, motivar, incentivar y reconocer su talento creativo e innovador, mediante incentivos, reconocimiento y elogios, para que realicen las labores, cumplan lo que prometen y maximicen su potencial. En muchas ocasiones el reconocimiento del éxito puede ser simbólico, por ejemplo acumular algo para obtener días libres, porque estos reconocimientos informales fomentan el espíritu colectivo y promueven el flujo de ideas (Shelton, 2016).

5. **Experimentar y correr riesgos:** La innovación implica riesgos. Se debe tener un ambiente donde se pueda experimentar, no castigar los errores, no tener miedo a los fracasos y ser tolerantes a ellos para que suceda. Algunas innovaciones resultan por accidente o por decisiones no planeadas (Shelton, 2016).
6. **Diversidad de pensamiento:** Incentivar a personas y equipos multidisciplinarios a generar ideas en actividades grupales bien preparadas y focalizadas para que los participantes abran la mente, tengan pensamiento abierto y las ideas se conviertan en productos comerciales (Morales, 2013).
7. **Colaboración:** La innovación se hace en equipo y es un esfuerzo transversal a toda la organización, por lo tanto, necesita la colaboración de todos sus miembros y sus capacidades (Shelton, 2016).

#### **2.4.1 Acciones para estimular la cultura de innovación**

Las acciones que permiten la adopción y fomento de la cultura de innovación en una organización son: la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas, la creatividad para encontrar oportunidades e integrarlas estratégicamente para obtener operaciones exitosas (Jarrar & Smith, 2014), el intercambio de ideas sin miedo a que éstas puedan ser copiadas o robadas, incentivar a las personas a solucionar problemas, difundir el conocimiento, permitir las fallas, retar a los empleados a encontrar mejoras y tener claro que el cambio requiere, normalmente, incorporar nuevos comportamientos, nuevas formas de pensar y reaccionar o un nuevo conjunto de prácticas por seguir (Castro & García, 2014). Para implementar estas acciones en una empresa, se recomienda estimular los valores que ayudan a las personas a pensar de manera distinta como: el aprendizaje, la curiosidad, el trabajo en equipo, el liderazgo, la gestión del riesgo, la creatividad, la autonomía, la adaptación, la comunicación, la colaboración, la confianza y el compromiso (Gutierrez, 2011).

### 3. Metodología

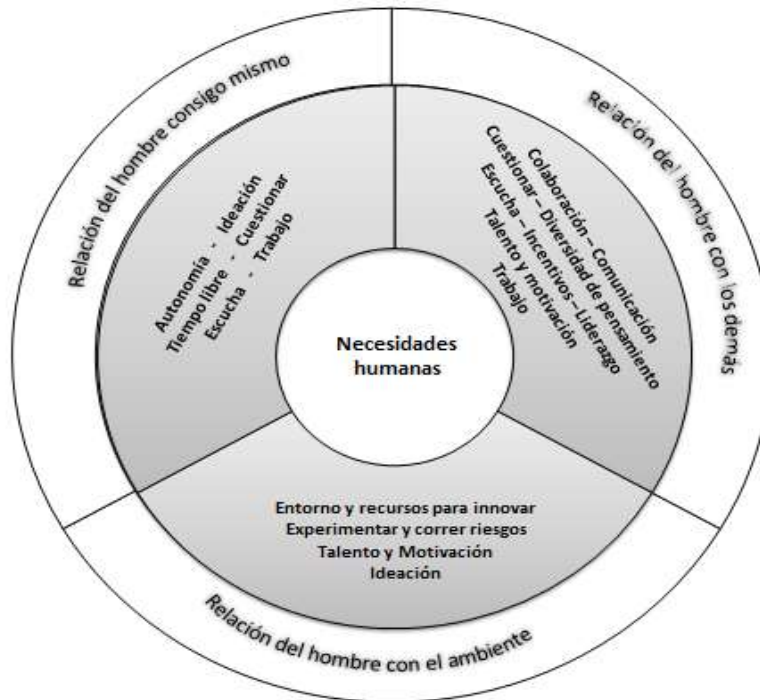
Teniendo en cuenta la teoría de necesidades humanas y satisfactores de Manfred Max-Neef (1994), los Modos de relación y los elementos y características que definen la cultura de innovación, se construyó un modelo que se muestra en la **Figura 1** y sirve para documentar y medir la cultura de innovación como modo de relación en grupos de una organización.

Las necesidades humanas siempre son las mismas en todas las culturas lo que cambia es la manera como se satisfacen (Max-Neef, 1994). En este modelo la cultura de innovación se define mediante los siguientes elementos y características: Autonomía, Colaboración, Comunicación, Cuestionar, Diversidad de pensamiento, Entorno y Recursos para Innovar, Escucha, Experimentar y Correr Riesgos, Ideación, Incentivos, Liderazgo, Talento y Motivación, Trabajo y Tiempo Libre. *“Un satisfactor puede contribuir simultáneamente a la satisfacción de diversas necesidades o, a la inversa, una necesidad puede requerir de diversos satisfactores para ser satisfecha. Ni siquiera estas relaciones son fijas. Pueden variar según tiempo, lugar y circunstancias”* (Max-neef, 1994, p.42).

Cada satisfactor se clasificó en uno de los tres modos de relación correspondiente a su definición, pero se encontró que estos satisfactores se pueden compartir entre modos de relación como es el caso de: cuestionar, ideación, escucha, trabajo, talento y motivación, razón por la cual, se llevó a cabo una segunda clasificación que define correctamente el modelo.

Teniendo definidos y clasificados los satisfactores en los modos de relación, se construye el modelo, el cual tiene en el centro las necesidades humanas que son las mismas para todas las culturas, seguida de los elementos y características de una cultura encaminada a la innovación que satisface esas necesidades y están asociadas a unos modos de relación que tienen los seres humanos.

Los satisfactores, que se ven de color gris en el modelo que se muestra en la **Figura 1**, son los que se pueden intervenir y fomentar mediante estrategias particulares y son los que permiten que se mida la cultura de innovación como modo de relación, mediante su evaluación en cada equipo de trabajo o lugar donde se desee aplicar. En este caso el modelo se aplicó en los integrantes de cuatro grupos de investigación de la Universidad, seleccionados para hacer el piloto.



**Figura 1** Modelo Cultura de innovación como Modo de Relación

Fuente: Elaboración propia con base en (Max-neef, 1994) (Morales, 2013) (Uribe, 2011).

#### 4. Resultados

Para documentar y medir los modos de relación de una cultura encaminada a la innovación, se diseñó un instrumento que se probó con 17 integrantes de diferentes grupos de investigación. Estos grupos pertenecen a la facultad de ingeniería de la Universidad, fueron recomendados por la dirección de innovación y seleccionados porque desarrollan proyectos de investigación, trabajan para llegar a la innovación y tienen capacidades para hablar del tema.

Este instrumento de medición cuantitativa que mide variables categóricas de los grupos es una encuesta que pretende evaluar los satisfactores y comportamientos de los investigadores, se califican en una escala de bajo, medio o alto, según lo que considere apropiado cada investigador. La encuesta tiene la descripción de cada uno de los satisfactores o elementos que definen la cultura de innovación como modo de relación, lo que permite que el encuestado tenga un criterio claro a evaluar en la escala de medición ordinal propuesta. Los elementos y características que se evalúan son los que se describen en el modelo como satisfactores o elementos y características de la cultura de innovación.



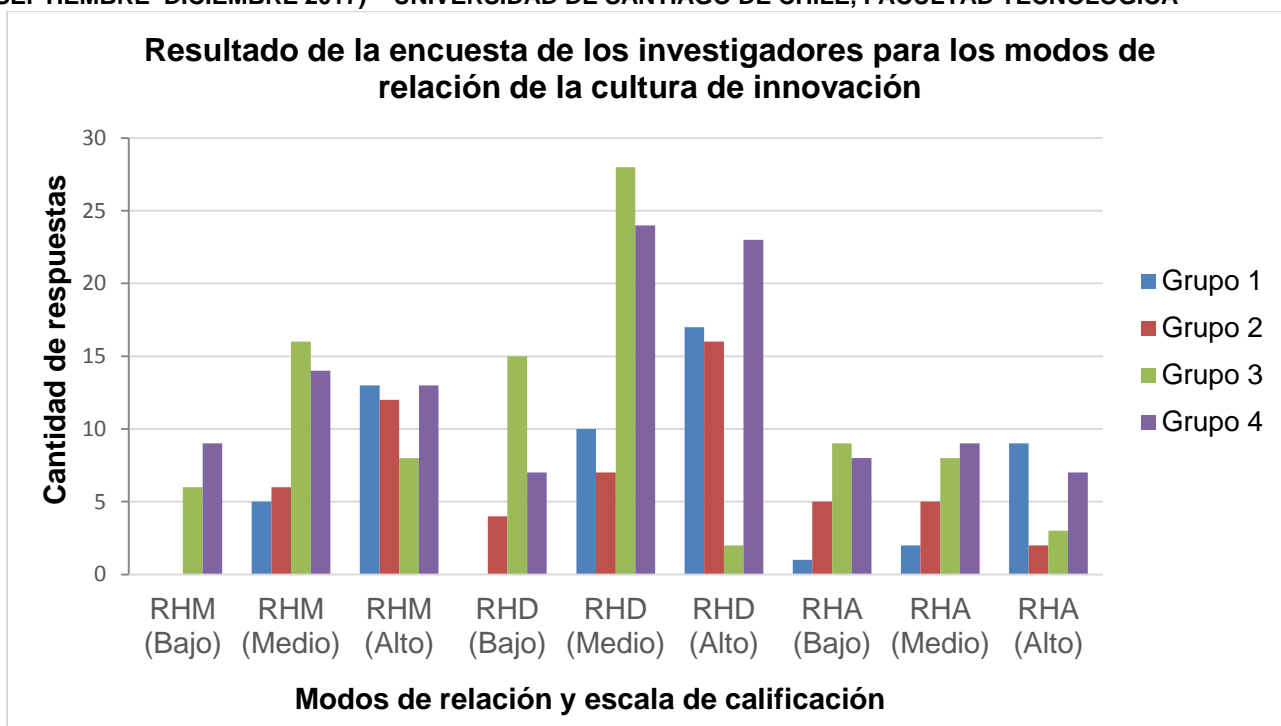
Algunos de ellos se repiten porque están asociados a dos modos de relación y su descripción y evaluación en la encuesta es diferente debido a su enfoque.

En la **Tabla 1** se describen los resultados de la encuesta realizada a los diferentes investigadores de los grupos, clasificados en los modos de relación. Las calificaciones están representadas por letras de la siguiente manera: baja (B), media (M) y alta (A). En ella se evalúan las relaciones de los integrantes de los grupos de investigación, que pueden ser altas, medias o bajas, de acuerdo con la calificación de esos elementos y características.

**Tabla 1** Resultados de las encuestas de los investigadores  
Fuente: Elaboración propia

Modos de relación	Satisfactores	Grupo 1			Grupo 2			Grupo 3			Grupo 4							
Relación del hombre consigo mismo	Autonomía	A	A	A	A	M	A	A	M	A	M	A	B	B	A	A	M	A
	Ideación	A	A	A	A	A	M	M	M	M	B	A	M	M	A	M	A	B
	Tiempo libre	M	M	M	A	M	M	A	B	B	M	B	B	M	M	B	B	B
	Cuestionar	A	A	A	A	A	M	A	M	B	M	M	M	B	A	A	A	B
	Escucha	A	M	A	A	A	A	B	M	M	M	M	M	M	A	A	A	M
	Trabajo	A	M	A	A	A	M	A	M	M	M	A	A	M	A	M	M	M
Relación del hombre con los demás	Colaboración	A	M	A	A	M	A	M	M	M	M	B	B	M	A	A	A	A
	Comunicación	A	M	M	A	A	A	B	A	M	M	B	B	M	A	A	A	M
	Cuestionar	A	A	A	A	A	B	B	M	B	M	M	A	M	A	A	A	A
	Diversidad de pensamiento	A	A	A	A	A	B	A	M	B	B	M	M	M	A	A	M	B
	Escucha	A	M	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	M	A	A	M	M
	Incentivos	M	M	M	M	M	M	B	B	M	B	M	B	M	M	M	M	B
	Liderazgo	A	M	A	A	M	B	M	B	M	M	M	A	M	A	A	A	M
	Talento y motivación	A	M	A	A	M	B	M	B	M	M	M	B	M	A	M	M	B
Relación del hombre con el ambiente	Trabajo	A	M	A	A	A	M	B	M	M	B	B	M	M	A	A	M	M
	Experimentar y correr riesgos	A	A	A	A	M	B	A	A	M	M	B	B	B	A	M	A	M
	Entorno y recursos para innovar	M	A	A	B	M	B	A	B	M	B	M	B	B	A	M	B	B
	Ideación	M	A	A	M	M	B	M	B	B	B	B	B	M	A	M	M	B
	Talento y motivación	A	B	A	A	M	B	M	B	M	M	B	A	M	A	A	M	M

Estos resultados de la encuesta son descriptivos, en consecuencia, se pueden conocer las fortalezas y debilidades de los grupos en este caso de investigación en el tema de los modos de relación de una cultura encaminada a la innovación. En la **Gráfica 1** se expone la cantidad de respuestas de las encuestas de cada grupo de investigación para cada modo de relación. En el gráfico, los modos de relación están representados por letras de la siguiente manera: Relación del hombre consigo mismo (RHM), relación del hombre con los demás (RHD) y relación del hombre con el ambiente (RHA).



**Gráfico 1** Respuesta de los investigadores encuestados  
Fuente: Elaboración propia.

Analizando los datos obtenidos de la encuesta, se puede concluir que el grupo 1 en el tema de la cultura de innovación como modo de relación se encuentra en un nivel alto, ya que en la evaluación de los satisfactores de los tres modos de relación su resultado fue alto. El grupo 2 se encuentra en un nivel medio-alto, ya que en la evaluación de los satisfactores en cada modo de relación obtuvo los siguientes resultados; la relación del hombre consigo mismo y la relación del hombre con los demás fueron altas, pero relación del hombre con el ambiente fue media. El grupo 3 y el grupo 4 se encuentran en un nivel medio, ya que en la evaluación de los satisfactores para los tres modos de relación su resultado fue medio.

En general, en estos grupos, se les permite tener iniciativa, tomar decisiones, participar en proyectos, generar propuestas libremente para solucionar problemas, se estimula el trabajo en equipo, la discusión, integración y el intercambio de conocimiento. En las oficinas se vive un ambiente de confianza, de trabajo colaborativo, su comunicación es buena, respetan los comentarios de los demás y se hacen críticas constructivas, pero los espacios para la generación de ideas son limitados, al igual que su tiempo para dedicarle a la innovación y no cuentan con un sistema claro de incentivos para que las personas aporten y desarrollen ideas.

## 5. Conclusiones

Esta investigación centró su interés en proponer un modelo para documentar y medir la cultura de innovación como modo de relación en instituciones educativas y empresas y para tal propósito, se indagó sobre los conceptos básicos de innovación, cultura de innovación y modos de relación.

El modelo tiene como base a la persona como centro de la cultura y todos los conceptos elementales de la cultura de innovación, donde se evidencian las necesidades humanas, que son las mismas para todas las culturas, los satisfactores, que suplen esas necesidades y están asociados a los tres modos de relación.

La aplicación de ese modelo se hizo como prueba piloto con un equipo selecto de personas, pero lo ideal es examinar una muestra representativa de toda la Universidad para proponer estrategias de fomento e intervención. Por lo tanto, se recomienda hacer el diagnóstico de la cultura de innovación como modo de relación mediante la encuesta en las demás dependencias de la Universidad, es decir, no solo los grupos de investigación sino también los docentes, estudiantes y administrativos y proponer estrategias para intervenir a estos grupos.

El diagnóstico se hizo mediante un instrumento que es una encuesta que tenía definidos los satisfactores, clasificados en los tres modos de relación, y se midieron en una escala de bajo, medio o alto según la fuerza con que se daba en el grupo. El instrumento de medición sirve para evaluar los elementos y características de la cultura de innovación como modo de relación en cualquier grupo social.

Con el diseño del instrumento de medición se obtuvieron datos de fuentes primarias específicas que permitieron hacer el diagnóstico de la cultura de innovación como modo de relación de los grupos de investigación de la Universidad seleccionados inicialmente como piloto. De las encuestas se puede concluir que en la Universidad, la innovación se puede comprender como una construcción social porque los investigadores llevan a cabo proyectos que le apuntan a la innovación y requieren de un entorno social para lograrlo.

Según el resultado de la encuesta en los grupos se pueden implementar estrategias que permitan el mejoramiento, fortalecimiento o sostenimiento de esa cultura de innovación.

### Referencias Bibliográficas

1. Barrett, C., Friedman, D., Hemerling, J., & Kilmann, J. (2016). Breaking the culture barrier in postmerger integrations. Fuente: <https://www.bcg.com/publications/2016/breaking-the-culture-barrier-in-postmerger-integrations.aspx> (Consultado el 22-04-17)
2. Cabo, A., & Pacheco. (2006). El impacto de la cultura organizacional en la gestión de la innovación. Innovamineria.Cl. Fuente: <http://www.innovamineria.cl/archivos/Impacto de la Cultura Organizacional.pdf> (Consultado el 17-10-15)
3. Castro, A., & Cotes, A. (2005). *La creatividad y la innovación como base de la cultura organizacional*. Universidad de la Sabana. Fuente: <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/6758/125583.pdf?sequence=1> (Consultado el 15-03-16)
4. Castro Martínez, E., & García Aracil, A. (2014). Culturas científicas e innovadoras.
5. Claver, E., Llopis, J., Garcia, D., & Molina, H. (1998). Organizational culture for innovation and new technological behavior. *The Journal of High Technology Management Research*, 9(1), 55–68. [https://doi.org/10.1016/1047-8310\(88\)90005-3](https://doi.org/10.1016/1047-8310(88)90005-3)
6. Cornejo, M., & Muñoz, E. (2012). Percepción de la innovación: cultura de la innovación y capacidad innovadora. *Pensamiento Iberoamericano*, 5, 1–147. Fuente: <http://www.pensamientoiberoamericano.org/articulos/5/118/0/percepci-n-de-la-innovaci-n-cultura-de-la-innovaci-n-y-capacidad-innovadora.html> (Consultado el 21-01-16)
7. Fernández, M. J. (2005). La innovación como factor de calidad en las organizaciones educativas. *Educación XXI*, 8.
8. Gutierrez, J. (2011). Estrategias para desarrollar la cultura de la innovación. Fuente: [http://www.eafit.edu.co/cice/emprendedores-eafit/Documents/Artículo\\_Kimberly\\_Clark.pdf](http://www.eafit.edu.co/cice/emprendedores-eafit/Documents/Artículo_Kimberly_Clark.pdf) (Consultado el 17-10-15)
9. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. London: Sage Publications.
10. Hunter, J. (1999). *La paradoja*. (Empresa activa, Ed.).
11. Jarrar, N. S., & Smith, M. (2014). Innovation in entrepreneurial organisations: A platform for contemporary management change and a value creator. *British Accounting Review*, 46(1), 60–76. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.07.001>
12. Max-Neef, M. (1994). *Desarrollo a escala humana (Icaria)*. Barcelona.
13. Morales, M. (2013). *Adiós a los mitos de la Innovación. Una guía práctica para innovar en América Latina*. Innovare.
14. OECD, & Eurostat. (2005). *Manual de Oslo. Analysis (Vol. 30)*. <http://doi.org/10.1787/9789264065659-es>
15. Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janés.
16. Shelton, R. (2016). These Five Behaviors Can Create an Innovation Culture. Fuente: <http://www.strategy-business.com/blog/These-Five-Behaviors-Can-Create-an-Innovation-Culture?gko=85549> (Consultado el 22-04-17)
17. Souto, J. E. (2015). *Gestión de una cultura de innovación basada en las personas*.

Journal of Technology Management and Innovation, 10(3), 60–65.  
<https://doi.org/10.4067/S0718-27242015000300007>

18. UNESCO. (1982). Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales.

19. Uribe, H. (2011). CULTURA , MODO DE RELACIÓN. *Cuestiones Teológicas*, 38(90), 269–291.

20. Zhang, Y., & Zhou, Y. L. (2012). An Empirical Study on Innovative Culture from the View of Educational Factors. *Energy Procedia*, 17, 700–705.  
<https://doi.org/10.1016/j.egypro.2012.02.158>