

# Innovaciones organizativas y sus determinantes: Un estudio de casos comparativo

## Organizational innovation and its determinants: A comparative case study

Marjorie Sojo-Castro<sup>1</sup>, Ronald Mora-Esquivel<sup>2</sup>

---

Sojo-Castro, M; Mora-Esquivel, R. Innovaciones organizativas y sus determinantes: Un estudio de casos comparativo. *Tecnología en Marcha*. Número Especial Movilidad Estudiantil 4. Pág 3-12.

DOI: 10.18845/tm.v30i5.3216

---

1 Bachiller en Administración de Empresas; estudiante, Escuela de Administración de Empresas, Instituto Tecnológico de Costa Rica. Costa Rica. Correo electrónico: marjoriesojo@gmail.com

2 Doctor en Dirección de Empresas, profesor-investigador, Escuela de Administración de Empresas, Instituto Tecnológico de Costa Rica. Costa Rica. Correo electrónico: rmora@itcr.ac.cr

## Palabras clave

Innovación organizativa; empresa; determinantes; sector de manufactura; caso de estudio.

## Resumen

La presente investigación es de tipo cualitativo; está basada en la técnica de estudio de casos. Se consultó la teoría fundamentada con el objetivo de analizar los factores determinantes de las innovaciones organizativas en empresas del sector de manufactura en dos ámbitos geográficos: un corredor industrial en Costa Rica y otro en México. Para ello, se recurrió a entrevistas en profundidad a gerentes de tres empresas en Costa Rica y a la aplicación de tres cuestionarios estructurados a colaboradores de tres empresas en México. Estas entrevistas y cuestionarios se realizaron con el fin de conocer sus percepciones acerca de posibles factores determinantes de la innovación organizativa. Para el análisis de los datos textuales se recurrió al software Atlas.ti. Se sometieron a estudio once variables identificadas en la literatura por su posible asociación con la introducción de innovaciones organizativas. Los datos obtenidos de ambos países sugieren que seis variables presentan una asociación positiva; una, una asociación negativa; dos no están relacionadas con la introducción de innovaciones organizativas, y las dos restantes están asociadas positivamente para México, pero de manera nula en Costa Rica. De acuerdo con los resultados, las variables más importantes para la introducción de innovaciones son: las Fuentes de Información, las Competencias y las Dificultades para Innovar. Debido a la importancia que se les da en la empresas no se encontró evidencia que sugiera la existencia de una asociación de las variables de Tamaño y Productividad con la introducción de innovaciones organizativas.

## Keywords

Organizational innovation; enterprise; determinants; manufacture sector; case study.

## Abstract

This research is qualitative, based on the technique of case studies. Relevant theory was consulted in order to analyze the determinants of organizational innovations in manufacturing industries of two geographical areas: an industrial corridor in Costa Rica and other one in Mexico. In depth were interviewed managers of three firms in Costa Rica, and managers of three companies in Mexico answered structured questionnaires. These interviews and questionnaires were conducted in order to meet their perceptions about factors that may determine organizational innovation. The Atlas.ti software was used for the analysis of textual data. Eleven variables identified previously in the literature were measured in order to find out the degree of their association with the introduction of organizational innovations. Data from both countries suggest that six variables are associated positively with innovations of this kind; one is associated negatively, and two are not related to them. The remaining two are positive for Mexico, but are not related to organizational innovations in Costa Rica. According to the results, the most determinant variables are Sources of Information, Competences, and Difficulties to Innovate. On the other hand, regarding to the variables of Size and Productivity, there is no evidence that suggests an association with the introduction of organizational innovations.

## Introducción

Los determinantes de la innovación en las empresas se conciben como aquellos factores que afectan la capacidad innovadora de ellas. La literatura que se refiere a este tema muestra evidencia de una diversidad de variables que han sido asociadas con la innovación, tanto internas como externas a la empresa; asimismo, de una multiplicidad de hallazgos obtenidos en los estudios empíricos. A pesar de los esfuerzos generados en esta línea, Souitaris (2003) advierte que aún no se dispone de una teoría unificadora sobre determinantes de la innovación en las empresas. Por otro lado, la innovación ha sido reconocida como un fenómeno de estudio complejo, no solo por lo señalado anteriormente, sino también por la diversidad de disciplinas y enfoques teóricos desde los que se ha abordado, lo cual no ha posibilitado alcanzar aún una teoría integradora sobre innovación (Downs & Mohr, 1976; Wolfe, 1994; Crossan & Apaydin, 2010).

No obstante, la mayor parte de los estudios han prestado mayor atención a los determinantes de innovaciones de tipo tecnológico, esto es, innovaciones desde el punto de vista de productos y procesos. Desde hace más de dos décadas atrás se ha prestado atención también a innovaciones denominadas como “no tecnológicas”, de tipo organizativo (como la adopción y reorganización de las labores en el trabajo, la organización interna de las empresas, las relaciones externas) y de comercialización. Si bien es cierto que se ha abierto un espacio para estudios sobre factores determinantes de las innovaciones organizativas y de comercialización, así como de su posible contribución para mejorar el desempeño de las empresas que las realizan, existe poca evidencia empírica al respecto (Yamakawa & Ostos, 2011 y Afcha, 2011).

Por este motivo, el presente estudio pretende ser un aporte en la comprensión de los factores asociados con las innovaciones no tecnológicas.

Este trabajo nació como un proyecto complementario del que desarrollaron Mora, Monge y Alvarado (2013), en empresas ubicadas en el corredor industrial San José-Cartago. El alcance de la investigación es exploratorio, dentro del marco de una metodología cualitativa, utilizando el estudio de casos. Se realizaron entrevistas a profundidad con gerentes de empresas de pequeño, mediano y gran tamaño, en el corredor industrial mencionado, así como en los municipios de Guadalajara y Monterrey en México, con el propósito de identificar similitudes y diferencias entre los hallazgos en estos dos ámbitos geográficos.

## Revisión de literatura

Existe una gama amplia de formas de clasificación de las innovaciones. Sin embargo, la ofrecida por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), con el fin de establecer un estándar internacional de tipos de innovación, ha sido señalada como de uso más convencional (Hong, Oxley, & McCann, 2012; Kotsemir & Abroskin, 2013). El Manual de Oslo define cuatro tipos de innovación: a) producto, b) proceso, c) comercialización y d) organizativa (Eurostat & OCDE, 2006, pág. 56).

Las innovaciones organizativas se han conceptualizado como la “introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa” (Eurostat & OCDE, 2006, pág. 62). Un elemento distintivo es el hecho de que la introducción de un método organizativo se considera como innovación cuando no ha sido utilizado antes por la empresa y resulta de decisiones estratégicas tomadas por la dirección (Eurostat & OCDE, 2006, págs. 62-63).

Damanpour (1991) estableció una serie de elementos que toma como determinantes de la innovación organizativa, y que pueden verse relacionados con competencias de las empresas, entre los que sobresalen la comunicación y la complejidad de la organización, vista como el conjunto de especialización de labores, diferenciación por funciones y profesionalismo o grado

de conocimiento que reflejan sus miembros. La información que requieren las empresas para desarrollar sus actividades también se considera fundamental; esta puede ser recolectada de diversas formas y provenir de varias fuentes, entre las cuales se pueden identificar fuentes internas, del mercado, profesionales y otras (Mol & Birkinshaw, 2009; Varis & Littunen, 2010; Ganter & Hecker, 2012, 2013).

Según Varis y Littunen (2010), estas competencias internas pueden incluir características relacionadas con las capacitaciones y formación que se brinden por parte de la empresa a los colaboradores, además de la manera en que se organicen las labores, tomando en cuenta si se prefiere realizarlas mediante la conformación de equipos o individualmente.

La comunicación se considera como un elemento esencial que beneficia la introducción de innovaciones en las empresas porque es fundamental para mantener los recursos dirigidos hacia el objetivo que realmente se persigue. Las actividades de tiempo extra que organice la empresa pueden beneficiar el proceso de comunicación, siempre que se busque fortalecer las relaciones entre los colaboradores y se incluyan dentro de la estrategia para la organización del trabajo (Mothe & Uyen, 2010).

El tamaño de la empresa, medido como el número de colaboradores con que cuenta, puede ser un factor clave en la introducción de este tipo de innovaciones ya que el aporte que se puede brindar en conjunto es mayor conforme más personas se tengan (Schmidt & Rammer, 2007; Mol & Birkinshaw, 2009; Mothe & Uyen, 2010; Afcha, 2011; Ganter & Hecker, 2012, 2013). Por otra parte, al igual que ocurre con las fuentes de información, el tamaño de la empresa no solo es importante por la cantidad de colaboradores, sino por la calidad de su desempeño, la cual también requiere un alto grado de atención (Afcha, 2011).

Las relaciones externas de una empresa en el mercado en el cual se desarrolla también pueden contribuir en mucho al proceso de innovación (Mothe & Uyen, 2010). Estas pueden ser con clientes, proveedores, empresas subcontratadas, competidores, distribuidores, consultores y otros que pueden beneficiar en gran medida los propósitos de la empresa (Varis & Littunen, 2010). Schmidt & Rammer (2007) subrayan precisamente como factor que puede potenciar la introducción de innovaciones la cantidad de competidores principales de la empresa.

De acuerdo con Ganter & Hecker (2012, 2013), el alcance geográfico de la empresa está conformado por todas aquellas localidades que comprende su mercado de ventas. Este alcance puede llegar desde el nivel regional hasta el nivel internacional según sean las necesidades que desee abastecer la empresa (Mol & Birkinshaw, 2009).

Una empresa puede verse afectada por distintos factores que pueden representar impedimentos para la introducción de innovaciones, de modo que a mayor cantidad de ellos, menor es la efectividad de las innovaciones en la empresa (Ganter & Hecker, 2012, 2013). Algunos son la falta de fondos, las dificultades para obtener financiamiento, la falta de personal calificado, el alto costo de la innovación, y la falta de información sobre la tecnología y los mercados que se pretende abarcar, entre otros (Afcha, 2011). Schmidt & Rammer (2007) establecen que la productividad es uno de los factores que podrían determinar la introducción de innovaciones, siempre apoyándose en la eficiencia de los colaboradores y la diversidad de ellos, para poder crear equipos interdisciplinarios de trabajo y mejorar su aporte individual al logro de las utilidades.

Si bien es cierto, las innovaciones organizativas pertenecen al conjunto de innovaciones no tecnológicas, la incidencia que pueda tener el acceso a tecnologías y uso de ellas en la empresa puede también determinar su introducción, debido a que el uso de nuevas tecnologías en la empresa o la renovación de algunas de estas puede generar la necesidad de introducir prácticas consideradas como innovación (Afcha, 2011; Peng, Zhang & Fu, 2012).

La figura 1 resume los posibles determinantes de las innovaciones organizativas identificados en la literatura, y el cuadro 1 presenta once proposiciones fundamentadas en la revisión de literatura, que fueron sometidas a verificación mediante los estudios de casos.



**Figura 1.** Modelo conceptual de posibles determinantes de las innovaciones organizativas. Fuente: Elaboración propia, con base en Damanpour (1991), (Eurostat & OCDE, 2006), Schmidt & Rammer (2007), Mol & Birkinshaw (2009), Mothe & Uyen (2010), Varis & Littunen (2010), Afcha (2011), Ganter & Hecker (2012), Peng, Zhang & Fu (2012), y Ganter & Hecker (2013).

## Metodología

El método del estudio es de tipo cualitativo. La unidad de análisis representa a empresas pequeñas, medianas y grandes que pertenecen al sector manufacturero, que introdujeron innovaciones de tipo organizativo durante el periodo comprendido entre 2010 y 2011. La lógica seguida para relacionar los datos recolectados con las proposiciones propuestas está contenida en la guía de entrevista, de manera que se establecieron preguntas orientadas a obtener información que permitiera la verificación de lo planteado en las proposiciones.

La muestra de casos de estudio en Costa Rica está conformada por tres empresas manufactureras, seleccionadas de una base de datos de la investigación de Mora et al. (2013), que contiene información de contacto de ciento sesenta y cuatro empresas localizadas en el corredor industrial San José-Cartago. La muestra de casos de México está conformada por una empresa en Guadalajara y dos empresas en Monterrey. Estas empresas fueron contactadas por medio del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), y la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL). En ambos países se aplicó un mismo protocolo de investigación (Yin, 1994) con el fin de mantener la similitud requerida para la posterior comparación de la información recolectada.

**Cuadro 1.** Proposiciones de investigación.

Variable	Proposición
Adquisición de Información	P1: Las fuentes de información a las que accede la empresa benefician la introducción de IO.
Competencias	P2: Las características de la empresa afectan positivamente la introducción de IO, producto de las ventajas que le genera cada una de las competencias que posee.
Tamaño	P3: El número de colaboradores está asociado positivamente con la introducción de IO debido al aporte que puede realizar cada uno de ellos.
Recurso Humano Capacitado y Preparado	P4: La introducción de IO está asociada positivamente con la preparación del personal.
Cooperación	P5: Los vínculos de la empresa con otros agentes del mercado están asociados favorablemente con la introducción de IO.
Competencia en el Mercado	P6: La intensidad en la competencia obliga a la empresa a introducir IO.
Alcance Geográfico	P7: A mayor alcance geográfico, mayor es la necesidad de la empresa de introducir IO para satisfacer las demandas del mercado que abarca.
Dificultades para Innovar	P8: Entre más dificultades se le presentan a la empresa para introducir IO, menor es la cantidad de estas que realiza.
Gestión de Clientes	P9: El conocimiento de los clientes y del impacto de los productos principales en el total de ventas provee de información a la empresa para introducir IO.
Productividad	P10: La introducción de IO genera un efecto positivo en las utilidades de la empresa
Factores Tecnológicos	P11: El uso de tecnologías de información puede estar asociado inversamente con la introducción de IO.

IO (Innovaciones organizativas)

La unidad informante la conformaron propietarios o gerentes de empresas manufactureras. Se aplicaron entrevistas a profundidad, cara a cara, en las empresas en Costa Rica, con una duración promedio de sesenta minutos cada una. En el caso de México se debió recurrir a la aplicación de cuestionarios estructurados, a cada uno de los contactos, debido a la corta estadía en dicho país para estos efectos, con una duración promedio de cuarenta minutos cada uno. El análisis de los datos textuales se realizó mediante el software cualitativo ATLAS.ti (versión 6.2) y se resumió para cada variable siguiendo el esquema de análisis de la figura 2, adaptado del propuesto por Vargas-Halabi, Mora-Esquivel & Ortiz (2014).

Para el país A (Costa Rica), a la izquierda en un círculo, se cuantifica el número de citas, esto es, la cantidad de veces que fue mencionado el dato textual por los entrevistados. Seguidamente, a la derecha, se hace referencia a la información más relevante que se extrajo de las citas obtenidas de los casos de estudio. En la tercera columna los códigos se agrupan por afinidad, donde se expresa la información relevante que posee similitudes entre los datos textuales. Estos códigos se comparan con las variables de estudio, mencionadas en la literatura. La cuarta columna, que corresponde al país B (México), cumple la misma función que la columna tres, país A, mientras que la quinta columna cumple igual función que la segunda, correspondiente al país A. Finalmente, y muy importante en el procesamiento de los datos textuales, se presenta, entre la tercera y cuarta columnas para el país A, y cuarta y quinta para el país B, el grado

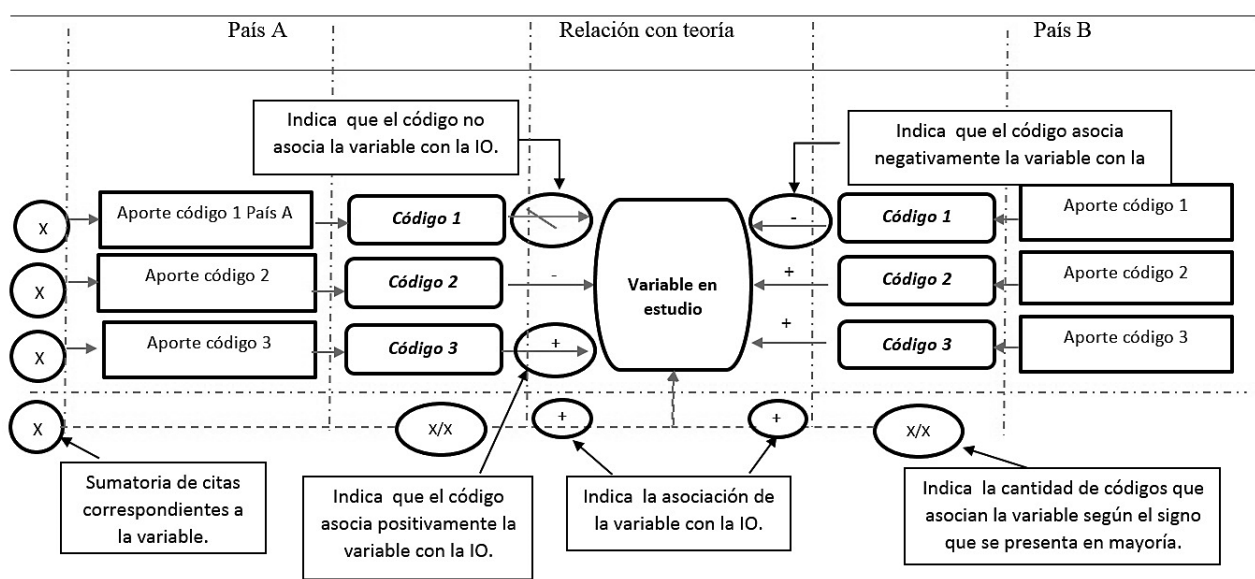
de relación de los códigos, expresados por los entrevistados, con la variable del modelo conceptual.

Para cada variable, se determinó su nivel de presencia mediante el número de casos en que se da importancia al código en cuestión (ver cuadro 2).

**Cuadro 2.** Nivel de presencia de una variable según los códigos.

Número de casos que dan importancia	Presencia
3/3	Total
2/3	Moderada
1/3	Parcial
0/3	Ausente

Fuente: Elaboración propia con base en Yin (1994, 2011).



**Figura 2.** Gráfica de presentación de resultados por variable, adaptada de Vargas-Halabi, Mora-Esquivel & Ortiz.

## Resultados

El cuadro 3 indica la presencia y el tipo de asociación percibidas por los entrevistados de cada uno de los países, en relación con las once variables analizadas. Asimismo, muestra algunos elementos encontrados que no estaban contemplados por la literatura analizada. El muestra las evidencias en relación con las proposiciones establecidas, así como el resultado que se genera por medio de estas evidencias.



**. Resultados** de percepciones sobre asociación de variables con la introducción de innovaciones organizativas (IO), según el país.

	Costa Rica		México	
	Núm. códigos.	Asociación	Núm. códigos.	Asociación
Alcance geográfico (AG)	1	Positiva	2	Positiva
Fuentes de información (FI)	3	Positiva	4	Positiva
Competencias (C)	6	Positiva	5	Positiva
Competencias nuevos (CN)	2	Positiva	--	--
Competencia de mercado (CM)	6	Nula	4	Positiva
Cooperación (CO)	2	Nula	1	Positiva
Dificultades para innovar (DI)	2	Negativa	3	Negativa
Dificultades para innovar nuevos (DIN)	4	Negativa	1	Negativa
Factores tecnológicos (FT)	1	Positiva	1	Positiva
Productividad (PR)	1	Nula	1	Nula
Recurso humano (RH)	1	Positiva	1	Positiva
Tamaño (TA)	1	Nula	1	Nula
Gestión de clientes (GC)	2	Positiva	2	Positiva

**Cuadro 4.** Evidencia en las proposiciones establecidas.

Prop.	Evidencia	Resultado
P1	De las variables consultadas, en relación con AG cinco evidencian una asociación positiva con la IO, cuatro una asociación parcial, mientras que no se encuentra evidencia de asociación en las restantes dos.	En ambos países, se sustenta para cinco variables, parcialmente para cuatro, y no se sustenta para dos de las variables en estudio.
P2	Se percibe una relación positiva de FI utilizadas por las empresas con la introducción de IO.	Se sustenta totalmente en los casos mejicanos; en Costa Rica, la relación se sustenta solo al tratarse de las fuentes internas.
P3	No se generó evidencia de que TA es determinante de IO.	No se sustenta.
P4	Se evidencia una asociación positiva de RH con IO.	Se sustenta totalmente para ambos países.
P5	Se evidencia asociación positiva de CO con IO para México, y no hay asociación en Costa Rica.	En Costa Rica no se sustenta; en México se sustenta totalmente.
P6	En México se obtuvo una relación positiva en Costa Rica no se encuentra evidencia de asociación de CM con IO.	En México se sustenta. Con excepción del conocimiento de la demanda, en Costa Rica no se sustenta.
P7	Se encontró una relación directa entre AG e IO.	Se sustenta totalmente para ambos países.

Continúa...



Continuación

Prop.	Evidencia	Resultado
P8	Se evidencia asociación inversa entre DI e IO.	Se sustenta totalmente para ambos países.
P9	Se evidencia una asociación directa entre GC e IO.	Se sustenta totalmente para ambos países.
P10	No hay evidencia que asocie PR con IO.	No se sustenta en ninguno de los países.
P11	Se encontró evidencia que asocia positivamente FT con IO.	Se sustenta totalmente para ambos países.
P12	No se generó evidencia que asocie TA con IO.	No se sustenta.

## Discusión y conclusiones

Al comparar los resultados de los casos de estudio entre países se comprobó la presencia de factores asociados con la introducción de innovaciones organizativas. Se encontró similitud en los códigos procesados a partir de las entrevistas, lo mismo que en la presencia de las variables. Se evidenció coincidencia en las apreciaciones acerca de una relación directa de las variables Competencias, Fuentes de Información, Gestión de Clientes, Recursos Humanos Capacitados y Preparados, Alcance Geográfico y Factores Tecnológicos con la introducción de innovaciones organizativas; no así con el Tamaño de la Empresa, la Productividad y las Dificultades para Innovar. Un punto de contraste entre países se observó en la percepción de las variables Competencia de Mercado y Cooperación, las cuales fueron valoradas como positivas para la introducción de innovaciones organizativas en los casos analizados en México, contrariamente a los casos en Costa Rica.

Debido al alcance exploratorio del estudio, se considera conveniente realizar estudios de carácter cuantitativo con muestras amplias de empresas para verificar si efectivamente se producen las relaciones directas, inversas y neutras encontradas en este estudio cualitativo; asimismo, probar nuevas variables no contempladas en la literatura. Por otro lado, las diferencias de percepción entre ambos países en cuanto a los resultados correspondientes a las variables relativas a vínculos externos y factores externos sugieren indagar con mayor atención posibles efectos sobre las innovaciones organizativas asociados a los sistemas regionales de innovación.

No menos importante resultará el estudio, a futuro, de las relaciones entre innovaciones organizativas e innovaciones tecnológicas, especialmente, porque en la literatura se ha destacado el grado de complementariedad entre ambas categorías, en especial, de las innovaciones organizativas con las innovaciones de proceso.

## Agradecimientos

Al Rector del Tecnológico de Costa Rica, Ph. D. Julio César Calvo-Alvarado, por el apoyo brindado por el Programa de Movilidad Estudiantil 2014, financiado con Fondos del Sistema CONARE.

A la Escuela de Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica.

Al Dr. Moisés Hinojosa Rivera y al Mtro. José Alejandro Cazares Yeverino, de la Subdirección de Innovación de la Escuela de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, en la Universidad Autónoma de Nuevo León, por el apoyo para la realización de la pasantía en Monterrey.

Al Dr. Edgar Ramírez Solís, de la Escuela de Negocios y Humanidades, del Departamento de Negocios y Mercadotecnia, en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, por el apoyo brindado para la realización de la pasantía en Guadalajara.

## Referencias

- Afcha, S. M. (2011). Innovaciones organizacionales y su efecto sobre el desempeño empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(56).
- Crossan, M. & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(9), 1154-1190.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 555-590.
- Downs Jr, G. W., & Mohr, L. B. (1976). Conceptual issues in the study of innovation. *Administrative Science Quarterly*, 700-714.
- Eurostat & OCDE. (2006). *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación* (Tercera ed.). España: Grupo Tragsa.
- Ganter, A. & Hecker, A. (2012). Deciphering antecedents of organizational innovation. *Journal of Business Research*.
- Ganter, A. & Hecker, A. (2013). Configurational paths to organizational innovation: qualitative comparative analyses of antecedents and contingencies. *Journal of Business Research*.
- Gunday, G. U. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133, 662-676.
- Hong, S. O. (2012). A survey of the innovation surveys. *Journal of Economic Surveys*, 26(3), 420-444.
- Kotsemir, M. & Abroskin, A. (15 de Marzo de 2013). *Innovation concepts and typology: An evolutionary discussion*. Obtenido de <http://mpr.aub.uni-muenchen.de/45069>
- Mol, M. & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*.
- Mora, R.; Alvarado, R. & Monge, R. (2013). *Dinámica del sistema regional de innovación del Corredor San José - Cartago: Su impacto en el sector productivo* (Informe final VIE).
- Mothe, C. & Uyen, T. (2010). The link between non-technological innovations and technological innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(3).
- Peng, J.; Zhang, G. & Fu, Z. (2012). An empirical investigation on organizational innovation and individual creativity. *Information Systems and E-business Management*, 1-25.
- Schmidt, T. and C. Rammer (2007). Non-technological and technological innovation: Strange bedfellows?. Centre for European Economic Research, Discussion Paper 07-052.
- Souitaris, V. (2003). Determinants of technological innovation: Current research trends and future prospects. En L. Shavinina (Ed.). *International Handbook on Innovation*. Pergamon.
- Utterback, J. M. (1971). The process of technological innovation within the firm. *Academy of Management Journal*, 17, 75-88.
- Vargas-Halabi, T., Mora-Esquivel, R. & Ortiz, C. (artículo en proceso de revisión). Cultura organizativa e innovación: un análisis temático en empresas de Costa Rica. Cartago, Costa Rica. Varis, M. & Littunen, H. (2010). Types of innovation, sources of information and performance in entrepreneurial SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 13(3).
- Wolfe, R. (1994). Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions. *Journal of Management Studies*, 31(3), 405-43.
- Yamakawa, P. & Ostos, J. (2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. *Revista Universidad & Empresa*, 93-115.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. Sage Publications.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. Guilford Press.