



ISSN: 2539-0686



Universidad
del Tolima



ACREDITADA
DE ALTA CALIDAD

jConstruimos la universidad que soñamos!

Instituto de Educación
a Distancia

Revista Gestión & Finanzas

VOL. 7 ■ N° 13 ■ AÑO 2025

IBAGUÉ - TOLIMA

La innovación organizacional y su relación con la competitividad

Organizational innovation and its relationship with competitiveness

Ricardo Benjamín Perilla Maluche^{1,2}

Resumen

La innovación organizacional es crucial para la competitividad empresarial, pues impulsa el desarrollo de nuevos productos, la mejora de procesos y el acceso a nuevos mercados. La innovación organizacional se refiere a la adopción de nuevas ideas o comportamientos en la estructura organizativa, la gestión y la estrategia empresarial. A pesar de su importancia, esta área de la innovación ha sido menos explorada en comparación con la innovación tecnológica. En el contexto de Colombia, el informe de competitividad global 2019 del Foro Económico Mundial destaca que la innovación y las instituciones son pilares débiles, lo que impacta negativamente en las empresas. La relación entre estructura organizacional e innovación es fundamental, ya que factores como la descentralización y la integración son clave para fomentar la innovación. Sin embargo, aún persisten vacíos en la investigación, especialmente en el vínculo entre la departamentalización y el comportamiento innovador. La literatura existente subraya que la cultura organizacional, el liderazgo y las capacidades de conocimiento son factores que pueden impulsar la innovación organizacional. Este campo sigue siendo emergente, y es necesario profundizar en su estudio para comprender mejor cómo las empresas pueden aprovechar la innovación organizacional para lograr una ventaja competitiva sostenible.

Palabras clave: Innovación organizacional, Competitividad empresarial, Investigación y

desarrollo (I+D), Estructura organizacional, Comportamiento innovador.

Abstract

Organizational innovation is crucial for business competitiveness, as it drives the development of new products, process improvements, and access to new markets. Organizational innovation refers to adopting new ideas or behaviors in organizational structure, management, and business strategy. Despite its importance, this area of innovation has been less explored compared to technological innovation. In the context of Colombia, the 2019 Global Competitiveness Report from the World Economic Forum highlights that innovation and institutions are weak pillars, which negatively impacts companies. The relationship between organizational structure and innovation is crucial, as factors such as decentralization and integration are key to fostering innovation. However, there are still gaps in research, especially regarding the link between departmentalization and innovative behavior. Existing literature emphasizes that organizational culture, leadership, and knowledge capabilities are factors that can drive organizational innovation. This field remains

12. Doctor en administración / Magíster en pensamiento estratégico y prospectiva de la Universidad Externado de Colombia. Especialista en gerencia de proyectos / Administrador de empresas de la Universidad del Tolima. Profesor de carrera de la Universidad del Tolima, perteneciente al Departamento de estudios interdisciplinarios del IDEAD, integrante del grupo de investigación GIETO. Investigador Junior ante Minciencias. E mail rbperillam@ut.edu.co

emerging, and further research is needed to better understand how businesses can leverage organizational innovation to achieve sustainable competitive advantage.

Keywords: Organizational innovation, Business competitiveness, Research and development (R&D), Organizational structure, Innovative behavior.

Introducción

La innovación a nivel empresarial se ha convertido en un requisito indispensable para la supervivencia de las empresas en medio de los actuales entornos caracterizados por su complejidad y turbulencia. Esta es fundamental para las economías ya que por un lado las aproxima a las fronteras del conocimiento, pero también les permite generar mayor valor, lo cual hace que se genere innovación tanto en productos como en procesos, obteniéndose de esta manera una ventaja competitiva, sin embargo, todo este andamiaje debe necesariamente estar fundamentado en un entorno que tenga como bases los sectores público y privado, con correspondientes inversiones en I & D, especialmente por parte del sector privado (WEF, 2019).

La innovación según el manual de Oslo implica mejoras o novedades tecnológicas en cuanto a productos y procesos que involucran una serie de actividades científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales. De igual manera, este manual establece la distinción entre la innovación de productos y procesos tecnológicos frente a “otros cambios en productos y procesos” e “innovación organizacional”, en esta última se incluyen los siguientes aspectos: la introducción de cambios significativos en la estructura organizacional, la implementación de técnicas avanzadas de gestión y la aplicación de orientaciones estratégicas empresariales nuevas o

sustancialmente modificadas (OECD & Eurostat, 2005).

Teniendo en cuenta lo anterior, es imperativo mencionar que el campo de la innovación cuenta con diferentes enfoques, Schumpeter (1934) (citado en Dodgson, 2011), afirma que “la innovación ocurre no solo en los productos y procesos, sino también en la organización, los mercados y el suministro.” P. 1120. La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas AECA (1995) (citada en Gálvez, Hernández, y Molina, 2016) hace alusión a tres tipos de innovación: de productos/servicios, de procesos y de gestión. Por su parte la Organización para la cooperación y el desarrollo económico OECD y Eurostat (2005) (citado en Zuñiga, 2016) mencionan cuatro tipos de innovación: innovación de producto, innovación de proceso, innovación organizacional e innovación de marketing.

La innovación organizacional según Lam (2004) “se refiere a la creación o adopción de una idea o comportamiento nuevo para la organización” P. 115. Además, menciona que la literatura existente sobre innovación organizacional es muy diversa y no se encuentra integrada en un marco teórico coherente, aunado a que el “fenómeno” de este tipo de innovación se halla propenso a diferentes interpretaciones dentro de la literatura. Sin embargo, la innovación organizacional se puede clasificar teniendo en cuenta tres grandes vertientes: las teorías del diseño organizacional, las teorías de la cognición y el aprendizaje organizacional y las teorías del cambio y la adaptación organizacional (Lam, 2004).

La innovación y la competitividad

En la actualidad se dispone de numerosos estudios acerca de la competitividad a nivel internacional, nacional y regional, entre ellos se encuentra el informe global de competitividad

del Foro económico mundial, el Informe nacional de competitividad y el Índice Departamental de competitividad. Estos tienen muchos factores en común que son determinantes para la competitividad, uno de ellos en el cual coinciden estos análisis es la innovación, esta vista desde el ámbito empresarial como un impulsor para la creación de nuevos productos, mejoramiento de procesos, acceso y atención a nuevos mercados. A nivel del país, el Plan nacional de desarrollo propone como uno de sus objetivos la promoción del desarrollo tecnológico y la innovación como parte fundamental para el crecimiento empresarial y el emprendimiento, donde se consolide las capacidades de innovación a nivel empresarial, siendo Colciencias la Institución que lidere este objetivo en aras de crear una unidad de innovación al interior de las empresas (DNP, 2015).

En contraste con lo anterior, el informe global de competitividad 2019 del Foro económico mundial ubicó a Colombia en el puesto 57 entre un total de 138 países por debajo de Costa Rica, México, Panamá y Chile, sin embargo, lo más relevante del índice es que los dos pilares más bajos son el de Instituciones e Innovación. Mirando en detalle, este último contiene factores como capacidad para innovación, calidad de instituciones de investigación científica, gastos de las empresas en I&D, colaboración entre Industria – Universidad en I&D y aplicaciones de patentes, los cuales obtienen una calificación muy baja en la medición. Todo esto da cuenta del contexto nacional en lo relacionado con actividades CTI, lo cual no es favorable para las regiones y sus empresas (WEF, 2019).

La innovación desde mucho tiempo atrás ha sido considerada como un impulsor de la economía y de las empresas que la integran, Schumpeter (1942) así lo afirmaba: “El impulso fundamental que pone y mantiene en movimiento el motor capitalista viene de los nuevos bienes de

consumo, los nuevos métodos de producción o transporte, los nuevos mercados, las nuevas formas de organización industrial que crea la empresa capitalista” (P. 95).

En razón a lo anterior, el estudio de la innovación ha sido de bastante interés por los académicos a lo largo de la historia, pues es considerada como un medio para lograr la competitividad (Rodrigues, Ribeiro, y Dobelin, 2018), incluso se ha desarrollado la teoría de la empresa innovadora la cual plantea alcanzar una alta calidad unida a bajos costos de producción para lograr la ventaja competitiva (Lazonick y West, 1995).

Ahora bien, la definición de la innovación puede ser tan variada dado que esta se encuentra vinculada con diversas disciplinas y campos del conocimiento tales como Administración y negocios, economía, estudios de la organización, emprendimiento, tecnología; ciencia e ingeniería, gestión del conocimiento y marketing (Baregheh, Rowley, y Sambrook, 2009). Muchos estudios sugieren que la innovación se encuentra en función de diferentes variables que la pueden impulsar como la cultura organizacional, puesto que esta puede moldear ciertos patrones de pensamiento orientados a la resolución de problemas y toma de decisiones que finalmente conduzcan hacia una innovación exitosa (Vance, Zell, y Groves, 2008), el liderazgo como mediador entre los sistemas de memoria transaccional y la innovación (Kwon y Cho, 2016), la capacidad de acumulación de conocimiento puesto que esto lleva a una creación y circulación de conocimiento dentro de la organización, lo que se traduce en productos efectivos e innovadores (Chang y Lee, 2008), el impacto que pueden tener las fuentes de conocimiento externas como proveedores, clientes, consultores y laboratorios comerciales, la competencia, universidades e institutos de investigación, sobre la adopción de

la innovación organizacional (Simao y Franco, 2018) y algunos elementos de la estructura organizacional como la centralización, formalización e integración sobre el desempeño de la innovación organizacional teniendo como variable mediadora el comportamiento innovador de las personas (Tohirovich, Rhee, y Yoon, 2017).

Lo anterior demuestra que la innovación organizacional es un tema de interés emergente, teniendo en cuenta que sobre todo en la última década se ha observado un incremento de la atención académica a este tipo particular de innovación (Simao y Franco, 2018), sin embargo, a pesar de las crecientes investigaciones sobre innovación, la innovación organizacional continúa recibiendo menos atención que la innovación tecnológica (Birkinshaw, Hamel, y Mol, 2008), esto reflejado en el número de publicaciones realizadas, Crossan y Apaydin (2010) encontraron que de 1000 artículos publicados sobre innovación, menos del 3% correspondían a innovación organizacional, asimismo conceptos como los de innovación gerencial e innovación administrativa también han sido descuidados (Pauget y Wald, 2018).

De lo anterior se puede inferir que, si bien la innovación a nivel general ha sido ampliamente considerada tanto en el campo académico como en el empresarial, aún falta mucho por explorar específicamente en el ámbito de la innovación organizacional. En concordancia con esto, si bien se han realizado estudios sobre la relación entre la estructura organizacional y la innovación organizacional que indican el papel crítico que ejercen los elementos de la estructura sobre la innovación, como en el caso de la descentralización y la no formalización las cuales aumentan la probabilidad de impulso a la innovación (Polansky y Hughes, 1986), y la integración como requisito previo para la innovación (Tang, Pee, y Iijima, 2013), este campo

de estudio aún no ha sido lo suficientemente abordado pues como lo indican Tohirovich et al. (2017), la estructura organizacional no influye directamente sobre la innovación organizacional, sino que el comportamiento de las personas ejerce como rol mediador entre las dos. En el estudio realizado por estos autores, se analizó el papel mediador del comportamiento innovador de los empleados en la relación entre la estructura organizacional, específicamente los elementos de centralización, formalización e integración frente al alcance de la innovación organizacional. Sin embargo, aún queda un gran vacío en la teoría en relación con la departamentalización y cómo se relaciona esta con el desempeño innovador de la empresa, teniendo como mediador el comportamiento innovador de las personas (Tohirovich et al., 2017).

Conclusiones

La innovación organizacional, aunque crucial para el desarrollo empresarial, sigue siendo un área poco explorada en comparación con la innovación tecnológica, lo que limita su aprovechamiento pleno en el ámbito empresarial. Es imperativo que las políticas públicas y privadas apunten a fortalecer el entorno organizacional, promoviendo la creación de estrategias que favorezcan la inversión en investigación y el desarrollo de capacidades innovadoras dentro de las empresas. La colaboración entre los sectores público y privado debe ser incentivada para generar un ecosistema más robusto que impulse la competitividad en el contexto global.

En el caso específico de Colombia, a pesar de los esfuerzos realizados para mejorar las condiciones de innovación a nivel institucional, la infraestructura todavía se presenta como un desafío significativo. Los indicadores de innovación en el país siguen siendo bajos, lo que pone en evidencia las limitaciones existentes

en términos de recursos, capacidades técnicas y vínculos interinstitucionales. La mejora de estos aspectos es fundamental para transformar el entorno organizacional y hacerlo más propicio para la innovación.

El estudio futuro debe profundizar en cómo las características de la estructura organizacional, como la descentralización y la integración, pueden influir en el desempeño innovador de las empresas. Es necesario explorar con mayor detalle cómo estas dimensiones estructurales impactan la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios del mercado y generar soluciones innovadoras de forma continua. Además, el papel del comportamiento innovador de los empleados no debe ser subestimado. Este comportamiento actúa como un mediador esencial entre las estructuras organizacionales y los resultados innovadores, y por lo tanto, se debe fomentar un entorno que potencie la creatividad y el compromiso de los colaboradores con la innovación.

De esta manera, se puede consolidar una ventaja competitiva sostenida, ya que las organizaciones que logren integrar efectivamente la innovación organizacional en su cultura y estructura serán más resilientes y competitivas en mercados cada vez más globalizados y dinámicos.

Referencias Bibliográficas

- AECA. (1995). *La innovación en la empresa: Factor de supervivencia. Principios de organización y sistemas.* (A. E. de C. y A. de Empresas, Ed.) (2nd ed.).
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323–1339. <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231–1241. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.10.1231>
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825–845.
- Burvill, S., Jones-evans, D., & Rowlands, H. (2018). Reconceptualising the principles of Penrose's (1959) theory and the resource based view of the firm. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, (1959). <https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2017-0361>
- Chang, S. C., & Lee, M. S. (2008). The linkage between knowledge accumulation capability and organizational innovation. *Journal of Knowledge Management*, 12(1), 3–20. <https://doi.org/10.1108/13673270810852359>
- Collis, D. J. (1994). Research note: How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(1994), 143–152. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)94309-M](https://doi.org/10.1016/0024-6301(95)94309-M)
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation : A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, (September). <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423–454. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>
- DNP. (2015). *Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 Todos por un nuevo País.* (D. N. de Planeación, Ed.). Bogotá D.C.
- Dodgson, M. (2011). Exploring new combinations in innovation and entrepreneurship: Social networks, schumpeter, and the case of Josiah Wedgwood (1730-1795). *Industrial and Corporate Change*, 20(4), 1119–1151. <https://doi.org/10.1093/icc/dtr021>
- Edquist, C., Hommen, L., & McKelvey, M. (2001). *Innovation and Employment: Process versus Product Innovation. Uma ética para quantos?* <https://doi.org/10.1109/TEM.2003.810823>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). DYNAMIC CAPABILITIES: WHAT ARE THEY? *Strategic Management Journal*, 21(10), 1105–1121.

- Gálvez, E. J., Hernández, L., & Molina, V. M. (2016). Departamentalización e innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas de Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(74), 272–287.
- Hagedoorn, J. (1996). Innovation and Entrepreneurship: Schumpeter Revisited. *Oxford University Press*, 5(3), 883–897.
- Kwon, K., & Cho, D. (2016). How transactive memory systems relate to organizational innovation : the mediating role of developmental leadership. *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 1025–1044. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0413>
- Lam, A. (2004). Organizational Innovation. In *The Oxford Handbook of Innovation* (p. 674). [https://doi.org/10.1016/S1387-2656\(08\)70001-2](https://doi.org/10.1016/S1387-2656(08)70001-2)
- Lazonick, W., & West, J. (1995). Organizational integration and competitive advantage: Explaining strategy and performance in American industry. *Industrial and Corporate Change*, 4(1), 229–270. <https://doi.org/10.1093/icc/4.1.229>
- Nason, R. S., Brinckmann, J., & Wiklund, J. (2012). A Systematic Assessment and Extension of the Theory of the Growth of the Firm. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 32(9).
- OECD. (1992). *Manual de Oslo*.
- OECD, & Eurostat. (2005). *Oslo manual*. (O. for E. C. and D. (OECD) and Eurostat, Ed.). <https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>
- Pauget, B., & Wald, A. (2018). Creating and implementing organizational innovation: The role of professional identity and network embeddedness in healthcare organizations. *European Journal of Innovation Management*, 21(3), 384–401. <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2017-0068>
- Penrose, E. (1959). *The Theory of The Growth of the Firm*. OXFORD, University Press (4th ed.). New York. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(96\)90295-2](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)90295-2)
- Peteraf, M. (1993). THE CORNERSTONES OF COMPETITIVE ADVANTAGE: A RESOURCE-BASED VIEW. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Polansky, S., & Hughes, D. (1986). Managerial Innovation in Newspaper Organizations. *Newspaper Research Journal*, 8(1).
- Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy. *Techniques for Analyzing Industries and Competitors : With a New Introduction*. <https://doi.org/10.1002/jsc.540>
- Rodrigues, M., Ribeiro, S., & Dobelin, S. (2018). Literature on organizational innovation : past and future. *Innovation & Management Review*, 15(1), 2–19. <https://doi.org/10.1108/INMR-01-2018-001>
- Sanchez, R. (2015). A SCIENTIFIC CRITIQUE OF THE RESOURCE-BASE VIEW (RBV) IN STRATEGY THEORY, WITH COMPETENCE-BASED REMEDIES FOR THE RBV'S CONCEPTUAL DEFICIENCIES AND LOGIC PROBLEMS. In *Focused Issue on Fundamental Issues in Competence Theory Development*. (Vol. 4, pp. 131–172). [https://doi.org/10.1016/S1744-2117\(08\)04004-8](https://doi.org/10.1016/S1744-2117(08)04004-8)

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of economic development*. Harvard University Press. Retrieved from http://books.google.co.uk/books?id=-OZWcOGGeOwC&printsec=frontcover&dq=schumpete+r+theory+economic+development&hl=en&ei=7Q4xTJjbEYegsQaUj6W2Ag&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q&f=true

Schumpeter, J. A. (1942). *Can Capitalism survive?* New York: Harper & Row.

Shapiro, C. (1989). The Theory of Business Strategy. *The RAND Journal of Economics*, 20(1), 125. <https://doi.org/10.2307/2555656>

Simao, L., & Franco, M. (2018). External knowledge sources as antecedents of organizational innovation in firm workplaces : a knowledge-based perspective. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 237–256. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2017-0002>

Slappendel, C. (1996). Perspectives on innovation organizations. *Organization Studies*. <https://doi.org/10.1177/017084069601700105>

Tang, J., Pee, L. G., & Iijima, J. (2013). Investigating the effects of business process orientation on organizational innovation performance. *Information and Management*, 50(8), 650–660. <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.07.002>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). DYNAMIC CAPABILITIES AND STRATEGIC MANAGEMENT. *Strategic Management Journal*, 18(April 1991), 509–533.

Tohirovich, A., Rhee, C., & Yoon, J. (2017). Organizational structure and innovation performance Is employee innovative behavior a missing link? *Career Development International*, 22(4), 334–350. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2016-0234>

Vance, C., Zell, D., & Groves, K. (2008). Considering individual linear / nonlinear thinking style and innovative corporate culture. *International Journal of Organization Analysis*, 16(4), 232–248. <https://doi.org/10.1108/19348830810944684>

Vivas-López, S. (2013). Implicaciones De Las Capacidades Dinámicas Para La Competitividad Y La Innovación En El Siglo XXI. *The Implications of Dynamic Capacities vis-à-vis Competitiveness and Innovation in the 21st Century.*, 26(47), 119–139. Retrieved from <http://ezproxy.eafit.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=94075207&lang=es&site=ehost-live>

WEF. (2019). *The Global Competitiveness Report 2019. World Economic Forum Reports 2016*. <https://doi.org/92-95044-35-5>

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.

- Westeren, K. I. (2012). Innovation: from Schumpeter to the knowledge economy. In *Foundations of the Knowledge Economy* (p. 296). Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing Limited The. Retrieved from <http://gso.gbv.de/DB=2.1/PPNSET?PPN=723575967%5Cnhttp://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=433830%5Cnhttp://external.dandelon.com/download/attachments/dandelon/ids/DE010B3D60B62B2F640B1C12579A30051B6B7.pdf%5Cnhttp://site.eb>
- Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies. New York, 26–30. Retrieved from [http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=pg-wGL12BjUC&oi=fnd&pg=PA106&dq=info:SwoAgs_v_qMJ:>](http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=pg-wGL12BjUC&oi=fnd&pg=PA106&dq=info:SwoAgs_v_qMJ:scholar.google.com&ots=vUVrgwH9dk&sig=8rCcEG4cT5BYLbNiQvMbw3U9V7c%5Cnhttps://books.google.co.uk/books?hl=en&lr=&id=pg-wGL12BjUC&oi=fnd&pg=PA106&dq=info:SwoAgs_v_qMJ:)
- Zuñiga, A. (2016). Analysis of factors determining Colombia's tourist enterprises organizational innovations. *Tourism and Hospitality Research*, 18(2), 254–259. <https://doi.org/10.1177/1467358416642008>



Instituto de Educación a Distancia

 @idead.ut  @ideadUT

 @idead_ut  @idead.unitolima