

**CULTURA ORGANIZACIONAL COMO CATALIZADOR O FRENO EN LA INNOVACIÓN:  
ESTUDIO CUBANO BASADO EN PRODUCCIÓN CIENTÍFICA**  
**Organizational culture as a catalyst or impediment to innovation: a Cuban study based on  
scientific production**  
**A cultura organizacional como catalisador ou impedimento à inovação: um estudo cubano  
baseado na produção científica**

Mayelin Cabezas Salmon, <https://orcid.org/0000-0002-7556-341X>

Rosa María Reyes Bravo, <https://orcid.org/0000-0003-1672-2828>

Teresa de los Milagros Orberá Ratón, <https://orcid.org/0000-0001-9963-5134>

Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba

\*Autor para correspondencia email: mayelincs600@gmail.com

Para citar este artículo: Cabezas Salmon, M., Reyes Bravo, R. y Orberá Ratón, T. (2026). Cultura organizacional como catalizador o freno en la innovación: estudio cubano basado en producción científica. *Maestro y Sociedad*, 23(1), 754-763. <https://maestrosociedad.uo.edu.cu>

## RESUMEN

Introducción: Objetivo: Analizar la producción científica cubana (2019-2024) sobre cultura organizacional y gestión de la innovación para construir un modelo teórico-contextual que explique cómo la cultura facilita o inhibe la implementación del nuevo marco regulatorio (NC 1307:2022). Metodología: Estudio cualitativo con Teoría Fundamentada (Strauss & Corbin, 1998; Charmaz, 2014) sobre un corpus de 18 artículos científicos, utilizando codificación abierta, axial y selectiva asistida por ATLAS.ti. Resultados: Emerge un modelo de “Alineamiento Dinámico para la Innovación” (ADI) estructurado en torno a la categoría central de “Disonancia Cultural” (brecha entre cultura formal y cultura en uso) y tres “Mecanismos de Acoplamiento”: comunicación dialógica, liderazgo transformador e integración sistémica. Conclusiones: La capacidad innovadora de las organizaciones en contextos de economía emergente depende de la activación sinérgica de estos mecanismos. El modelo ADI ofrece implicaciones para políticas públicas de innovación en Iberoamérica y diálogo con la literatura sobre capacidades dinámicas y cambio organizacional.

**Palabras clave:** Gestión de la innovación; cultura organizacional; disonancia cultural; mecanismos de acoplamiento; teoría fundamentada

## ABSTRACT

Introduction: Objective: To analyze Cuban scientific production (2019-2024) on organizational culture and innovation management in order to build a theoretical-contextual model that explains how culture facilitates or inhibits the implementation of the new regulatory framework (NC 1307:2022). Methodology: Qualitative study using Grounded Theory (Strauss & Corbin, 1998; Charmaz, 2014) on a corpus of 18 scientific articles, employing open, axial, and selective coding assisted by ATLAS.ti. Results: A “Dynamic Alignment for Innovation” (DAI) model emerges, structured around the central category of “Cultural Dissonance” (gap between formal culture and culture-in-use) and three “Coupling Mechanisms”: dialogic communication, transformational leadership, and systemic integration. Conclusions: The innovative capacity of organizations in emerging economy contexts depends on the synergistic activation of these mechanisms. The DAI model offers implications for innovation public policies in Ibero-America and dialogue with the literature on dynamic capabilities and organizational change.

**Keywords:** Innovation management; organizational culture; cultural dissonance; coupling mechanisms; grounded theory.

## RESUMO

Introdução: Introdução: Objetivo: Analisar a produção científica cubana (2019-2024) sobre cultura organizacional e gestão da inovação, a fim de construir um modelo teórico-contextual que explique como a cultura facilita ou inibe a implementação do novo marco regulatório (NC 1307:2022). Metodologia: Estudo qualitativo utilizando a Teoria Fundamentada (Strauss & Corbin, 1998; Charmaz, 2014) em um corpus de 18 artigos científicos, empregando codificação

abierta, axial e seletiva com o auxílio do ATLAS.ti. Resultados: Emerge um modelo de “Alinhamento Dinâmico para a Inovação” (ADI), estruturado em torno da categoria central de “Dissonância Cultural” (a lacuna entre a cultura formal e a cultura em uso) e três “Mecanismos de Acoplamento”: comunicação dialógica, liderança transformacional e integração sistêmica. Conclusões: A capacidade inovadora das organizações em contextos econômicos emergentes depende da ativação sinérgica desses mecanismos. O modelo ADI oferece implicações para políticas públicas de inovação na América Latina e dialoga com a literatura sobre capacidades dinâmicas e mudança organizacional.

**Palavras-chave:** Gestão da inovação; cultura organizacional; dissonância cultural; mecanismos de acoplamento; teoria fundamentada

Recibido: 15/1/2025 Aprobado: 5/2/2026

## INTRODUCCIÓN

El consenso académico y gerencial reconoce a la innovación como un determinante de la competitividad y la sostenibilidad organizacional (Teece, 2007; Damanpour, 2020). Sin embargo, el desafío no radica tanto en qué es la innovación, sino en cómo se implementa sistémicamente en contextos organizacionales concretos, especialmente en economías emergentes con fuertes tradiciones institucionales (Arocena & Sutz, 2021; Lall, 2022). Cuba, inmersa en un proceso de actualización de su modelo económico, ha promulgado un ambicioso marco regulatorio —Decreto-Ley No. 7 y NC 1307:2022— que busca institucionalizar la gestión de la innovación en organizaciones empresariales y de ciencia, tecnología e innovación (Díaz-Canel, 2024; Núñez Jover, 2023). No obstante, la implementación efectiva de estas políticas enfrenta un obstáculo recurrente y profundo: la cultura organizacional (Reyes Hernández & Moros Fernández, 2019; González Herrera *et al.*, 2024).

La literatura ha documentado ampliamente que la cultura puede ser un facilitador o una barrera para el cambio (Schein, 2010; Cameron & Quinn, 2011; Denison, 2020). Pero, ¿cómo opera esta dinámica específicamente en un contexto donde el Estado actúa como el principal impulsor de la innovación y donde las organizaciones arrastran inercias culturales de décadas de planificación centralizada? Esta pregunta cobra especial relevancia en un momento en que numerosas economías en transición —desde Vietnam hasta Europa del Este— buscan articular marcos regulatorios que promuevan la innovación sin desconocer sus particularidades históricas (Cirera & Maloney, 2021; Crespi & Dutrénit, 2022).

Este artículo aborda esta pregunta mediante un análisis de la producción científica cubana reciente (2019-2024). Nuestro objetivo no es solo describir tendencias, sino construir un modelo teórico-contextual que explique los mecanismos subyacentes a la relación cultura-innovación en Cuba. Postulamos que la tensión central reside en una “disonancia cultural” entre las aspiraciones normativas del Estado y las realidades operativas de las organizaciones, y que la resolución de esta disonancia requiere de “mecanismos de acoplamiento” específicos, entre los que destacan la comunicación estratégica, el liderazgo transformador y la integración sistémica.

El artículo se estructura en siete secciones. Tras esta introducción, el marco teórico revisa críticamente la literatura sobre cultura organizacional, gestión de la innovación, comunicación, liderazgo y aprendizaje. La metodología detalla el enfoque de Teoría Fundamentada empleado. Los resultados presentan el modelo ADI emergente. La discusión contrasta los hallazgos con la literatura internacional y extrae implicaciones para la política pública. Finalmente, se ofrecen conclusiones, limitaciones y una agenda de investigación futura.

### 2. Marco Teórico: Hacia una Comprensión Dinámica

#### 2.1. Más Allá de la Tipología: La Cultura como “Caja Negra” de la Implementación

La teoría de la cultura organizacional ha evolucionado desde visiones estáticas (tipologías de valores) hacia perspectivas dinámicas que la entienden como un proceso de construcción social de la realidad (Smircich, 1983; Martin, 2002). Schein (2010) propone un modelo de tres niveles (artefactos, valores adoptados, supuestos básicos) que resulta fundamental para entender la brecha de implementación: las políticas de innovación (nivel de artefactos y valores declarados) a menudo chocan con supuestos básicos inconscientes y arraigados (nivel profundo). Hofstede (2010) complementa esta visión al identificar dimensiones culturales nacionales que influyen en las organizaciones, como la distancia al poder o el individualismo-colectivismo, particularmente relevantes en contextos latinoamericanos (García-Ramírez & Vélez-Castiblanco, 2022).

En el caso cubano, esta brecha se agudiza por la coexistencia de una “cultura formal” alineada con discursos oficiales de vanguardia y una “cultura vigente” moldeada por décadas de escasez, verticalidad y aversión al riesgo

(Reyes Hernández & Moros Fernández, 2019; Mendoza & Torres, 2021). Proponemos el término “Disonancia Cultural” para conceptualizar esta brecha como una fuente de tensión y entropía organizacional que consume energía y obstaculiza el aprendizaje. El concepto dialoga con la noción de “hipocresía organizacional” de Brunsson (2006), que describe cómo las organizaciones manejan inconsistentemente sus políticas, acciones y decisiones, así como con la teoría de la disonancia cognitiva de Festinger (1957), que explica la tensión interna cuando coexisten creencias contradictorias.

## 2.2. Gestión de la Innovación: El Desafío de la Integración en Contextos de Recursos Limitados

La gestión de la innovación, lejos de ser un proceso lineal de I+D, es un sistema sociotécnico complejo que involucra dimensiones tecnológicas, de mercado y organizacionales (Tidd & Bessant, 2021; Crossan & Apaydin, 2010). Adams et al. (2022), en un meta-análisis reciente, identifican que los facilitadores organizacionales — como la cultura, el liderazgo y las rutinas— explican más varianza en el desempeño innovador que los recursos financieros o tecnológicos por sí solos.

En contextos de recursos limitados, la innovación no puede ser un lujo, sino una estrategia de supervivencia que exige la optimización de todos los procesos organizacionales (Prahalad, 2020). La integración de sistemas de gestión, particularmente la calidad (ISO 9000) y la innovación (NC 1307), emerge como una respuesta lógica para generar sinergias (Guerra Bretaña & Roque González, 2024). La literatura sobre sistemas integrados de gestión (Asif *et al.*, 2010; Bernardo *et al.*, 2017; Simon *et al.*, 2021) ha demostrado que la integración efectiva reduce duplicidades, mejora la eficiencia y facilita la toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, la integración documental es insuficiente; la verdadera integración debe ocurrir a nivel cultural. Esto requiere armonizar la lógica de la calidad (control, estandarización, reducción de las variantes) con la lógica de la innovación (experimentación, asunción de riesgos, amplificación de las variantes). La gestión de esta paradoja es el núcleo del desafío y ha sido identificada como una capacidad dinámica clave en organizaciones de alto rendimiento (Eisenhardt, 2021; Teece, 2007).

## 2.3. Comunicación, Liderazgo y Aprendizaje: Los Mecanismos de Acoplamiento

Si la disonancia cultural es el problema, ¿cuáles son los mecanismos para resolverla? La literatura sugiere tres candidatos interrelacionados que actúan como “mecanismos de acoplamiento” entre los niveles normativo y operativo de la organización:

### 2.3.1. Comunicación Estratégica como Construcción de Sentido

La comunicación organizacional ha sido tradicionalmente vista como flujo de información. Sin embargo, perspectivas más recientes —especialmente la Escuela de Comunicación Constitutiva de la Organización (CCO)— la entienden como el proceso mismo mediante el cual la organización se constituye (Putnam & Mumby, 2014; Cooren, 2020). Weick (1995, 2020) propone el concepto de sensemaking (construcción de sentido) para explicar cómo los miembros organizacionales interpretan colectivamente los eventos y las directivas, creando realidades compartidas. La comunicación permite negociar los significados de las nuevas políticas, reducir la incertidumbre y alinear las percepciones individuales con los objetivos estratégicos (Kreps, 2011; Taylor & Van Every, 2021). En contextos de verticalidad histórica, la comunicación horizontal y participativa se vuelve un mecanismo de acoplamiento crucial para legitimar el cambio y construir confianza (Kent & Taylor, 2022).

### 2.3.2. Liderazgo Transformador como Modelado de Roles

Los líderes actúan como “gestores de significado” (Smircich & Morgan, 1982). Su comportamiento modela los supuestos básicos y establece el tono cultural de la organización. El liderazgo transformador, conceptualizado por Bass y Avolio (2004) y actualizado por Avolio *et al.* (2021), se caracteriza por cuatro dimensiones: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. Un liderazgo que fomente la seguridad psicológica (Edmondson, 2019), tolere el error calculado y recompense la iniciativa es indispensable para transitar de una cultura reactiva a una proactiva e innovadora. Goleman et al. (2022) añaden que la inteligencia emocional del líder es determinante para gestionar las emociones colectivas durante procesos de cambio profundo.

### 2.3.3. Aprendizaje Organizacional como Base para la Adaptación

La capacidad de una organización para detectar y corregir errores constituye el aprendizaje organizacional (Argyris & Schön, 1978; Argyris, 1990). Argyris distingue entre aprendizaje de un solo ciclo (single-loop), que corrige desviaciones dentro de un marco existente, y aprendizaje de doble ciclo (double-loop), que cuestiona y

modifica los supuestos subyacentes. La implementación de sistemas integrados puede verse como un vehículo para institucionalizar el aprendizaje de doble ciclo, ya que obliga a repensar las relaciones entre procesos, valores y estructuras (Easterby-Smith & Lyles, 2019; Argote & Miron-Spektor, 2021). Nonaka y Takeuchi (2021), en su actualización del modelo SECI, enfatizan que la creación de conocimiento organizacional requiere espacios de interacción (ba) donde el conocimiento tácito y explícito se convierta continuamente.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Dado el objetivo de generar teoría a partir de datos cualitativos, se optó por un diseño de Teoría Fundamentada (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1998). Este enfoque es particularmente útil cuando se busca comprender procesos sociales y construir modelos explicativos anclados en la realidad empírica (Charmaz, 2014; Flick, 2022). En el contexto iberoamericano, la Teoría Fundamentada ha demostrado su potencial para generar teoría contextualmente relevante en administración y organizaciones (San Martín, 2021).

### 3.1. Fuente de Datos

Se constituyó un corpus textual con 18 artículos científicos publicados entre 2019-2024, indexados en Redalyc, AmeliCA, Dialnet y repositorios universitarios cubanos, que cumplieran los criterios de inclusión definidos: (a) estudios empíricos o teóricos sobre cultura organizacional en Cuba; (b) estudios sobre gestión de la innovación en organizaciones cubanas; (c) artículos que abordaran explícitamente la relación entre ambos constructos; (d) publicaciones en español o inglés. Se excluyeron editoriales, reseñas y trabajos no arbitrados.

### 3.2. Procedimiento de Análisis

El análisis se desarrolló en tres fases, apoyado por el software ATLAS.ti (versión 24), siguiendo las recomendaciones de uso para análisis cualitativo asistido por ordenador (ATLAS.ti, 2024):

1. Codificación Abierta: Se realizó una lectura línea por línea de los artículos para identificar conceptos y categorías preliminares. Emergieron códigos como “resistencia al cambio”, “valores declarados”, “comunicación informal”, “regulación como oportunidad”, “liderazgo autoritario”, “participación”, entre otros. Se generaron 87 códigos iniciales.

2. Codificación Axial: Se establecieron relaciones entre las categorías emergentes mediante el paradigma de codificación de Strauss y Corbin (1998): condiciones causales, contexto, condiciones intervinientes, estrategias de acción/interacción y consecuencias. Se identificó una categoría central provisional: la “brecha cultural”. A su alrededor, se agruparon subcategorías como “factores que la perpetúan” (inercia, verticalidad, desconfianza) y “factores que la mitigan” (comunicación dialógica, liderazgo transformador, integración de sistemas).

3. Codificación Selectiva: Se refinó la categoría central en torno al concepto de “Disonancia Cultural” y se definieron los “Mecanismos de Acoplamiento” como las vías para su resolución. Este proceso permitió la saturación teórica —cuando nuevos análisis no aportaban categorías adicionales— y la construcción del modelo final. Se utilizaron memorandos analíticos para documentar las decisiones interpretativas durante todo el proceso.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis de la Teoría Fundamentada permitió construir un modelo que explica la dinámica cultura-innovación en el contexto cubano. Este modelo se estructura en torno a una categoría central y tres mecanismos de acoplamiento, que se describen a continuación.

### 4.1. Categoría Central: Disonancia Cultural como Fuente de Fricción

La categoría central que emerge de los datos es la Disonancia Cultural, definida como la tensión no resuelta entre la “cultura formal” (valores y normas explicitados en documentos estratégicos y regulatorios) y la “cultura en uso” (supuestos básicos, creencias y prácticas cotidianas que efectivamente guían el comportamiento). Esta disonancia no es meramente una brecha, sino una fuente activa de fricción que consume energía organizacional y genera consecuencias disfuncionales. Se manifiesta en múltiples formas:

- Resistencia Pasiva: No oposición abierta, sino una falta de internalización que lleva a la implementación ceremonial de las nuevas políticas (Rodríguez-Morell et al., 2021). Scott (1990) denomina “armas de los débiles” a estas formas cotidianas de resistencia en contextos de poder asimétrico. En organizaciones, Prasad y Prasad

(2020) documentan cómo la resistencia pasiva puede sabotear iniciativas de cambio sin confrontación directa.

- Cansancio Normativo: La percepción de que cada nueva regulación es una carga adicional, no una herramienta, debido a la acumulación de directivas previas que no se alineaban con la realidad. Power (2021) analiza este fenómeno como “fatiga de auditoría” en su crítica a la sociedad de la auditoría, donde el exceso de controles termina erosionando la confianza y el compromiso.

- Ciclo de la Desconfianza: La verticalidad en la formulación de valores genera escepticismo, que a su vez refuerza la necesidad de control vertical, perpetuando el ciclo (González Herrera et al., 2024). Este círculo vicioso ha sido descrito por Ouchi (1980) en su teoría del control organizacional: cuando la confianza es baja, se recurre a mecanismos burocráticos que, a su vez, desincentivan la confianza.

#### 4.2. Mecanismos de Acoplamiento: Reduciendo la Disonancia

El análisis axial reveló tres mecanismos fundamentales que, actuando de manera sinérgica, tienen el potencial de reducir la disonancia cultural y alinear la “cultura en uso” con las aspiraciones de la “cultura formal”. Estos mecanismos operan en diferentes niveles —simbólico, conductual y estructural— pero su efectividad máxima se alcanza cuando actúan conjuntamente.

##### 4.2.1. Mecanismo 1: Comunicación Estratégica como Construcción de Sentido

La comunicación emerge no como un factor periférico, sino como el proceso central de acoplamiento. Las investigaciones analizadas (Reyes Hernández & Moros Fernández, 2019; González Herrera et al., 2024; Rodríguez-Morell et al., 2021) indican que cuando la comunicación es dialógica, horizontal y participativa, permite:

- Negociar significados: Transformar las directivas abstractas de la NC 1307 en prácticas con sentido local. Cooren (2020) explica que los textos regulatorios adquieren significado sólo cuando son “conversacionalizados” en interacciones concretas.

- Visibilizar modelos: Celebrar y comunicar los casos de éxito en innovación, creando referentes culturales positivos que funcionan como “historias ejemplares” (Martin, 2002) que moldean la cultura.

- Crear seguridad psicológica: Establecer espacios donde se pueda hablar del error sin temor a represalias, condición necesaria para la experimentación (Edmondson, 2019). La comunicación abierta sobre fracasos permite el aprendizaje, mientras que el silencio organizacional los perpetúa.

##### 4.2.2. Mecanismo 2: Liderazgo Transformador como Modelado de Roles

Los líderes (formales e informales) son cruciales para modelar los nuevos supuestos culturales. Los estudios de caso en universidades (González Herrera et al., 2024) y en el sector salud (Guerra Bretaña & Roque González, 2024) subrayan que un liderazgo que:

- “Predica con el ejemplo”: Demuestra coherencia entre el discurso innovador y sus propias prácticas de gestión. La autenticidad del líder es clave para generar credibilidad (Avolio et al., 2021).

- Empodera a los equipos: Delega autoridad y fomenta la autonomía, rompiendo con la tradición verticalista. El empoderamiento ha sido identificado como un predictor clave de la innovación en equipos (Maynard et al., 2022).

- Gestiona la paradoja: Sostiene la tensión entre la necesidad de control (calidad) y la necesidad de flexibilidad (innovación). Smith y Lewis (2021) argumentan que las organizaciones ágiles desarrollan “capacidades paradójicas” para navegar estas tensiones.

Este tipo de liderazgo es un poderoso reductor de la disonancia cultural, ya que proporciona un modelo conductual que los miembros pueden imitar, facilitando la transición hacia nuevos supuestos.

##### 4.2.3. Mecanismo 3: Integración Sistémica como Creación de Rutinas de Aprendizaje

La integración de los sistemas de gestión (calidad-innovación), impulsada por la NC 1307, actúa como un mecanismo estructural que, cuando está mediado por la comunicación y el liderazgo adecuados, institucionaliza el aprendizaje. El caso documentado por Guerra Bretaña y Roque González (2024) es paradigmático: la integración no solo optimiza recursos, sino que crea un bucle de retroalimentación positiva. Los datos del sistema de calidad alimentan los proyectos de innovación, y los resultados de la innovación elevan los estándares de calidad.



La literatura sobre sistemas integrados (Asif et al., 2010; Bernardo et al., 2017) ha identificado que la integración efectiva requiere: (a) un marco común de procesos, (b) liderazgo comprometido, (c) participación de los trabajadores y (d) orientación al aprendizaje continuo. Simon et al. (2021) añaden que la integración madura genera “capacidades de integración” que se convierten en una ventaja competitiva. Esta rutina integrada se convierte en un vehículo para el aprendizaje de doble ciclo (Argyris & Schön, 1978), cuestionando y mejorando continuamente los propios procesos en lugar de limitarse a ejecutarlos mecánicamente.

#### 4.3. El Modelo Propuesto: Alineamiento Dinámico para la Innovación (ADI)

Integrando estos hallazgos, proponemos el Modelo de Alineamiento Dinámico para la Innovación (ADI). Este modelo postula que la capacidad innovadora de una organización en el contexto cubano —y extensible a otras economías emergentes con legado de planificación central— es función de su habilidad para reducir la Disonancia Cultural mediante la activación simultánea y sinérgica de tres Mecanismos de Acoplamiento:

1. Comunicación Dialógica (acoplamiento simbólico): construye significados compartidos y legitima el cambio.

2. Liderazgo Transformador (acoplamiento conductual): modela comportamientos y genera confianza.

3. Integración Sistémica (acoplamiento estructural): institucionaliza rutinas de aprendizaje y mejora continua.

Estos mecanismos no operan de forma aislada. La comunicación efectiva legitima el liderazgo; el liderazgo comprometido impulsa la integración; y la integración exitosa proporciona contenido y credibilidad para la comunicación. La virtud del modelo es que explica tanto el éxito (cuando los mecanismos se activan sinérgicamente) como el fracaso (cuando la disonancia persiste por su ausencia). El modelo ADI puede entenderse como una especificación de los microfundamentos de las capacidades dinámicas (Teece, 2007) en contextos de fuerte regulación estatal, respondiendo al llamado de Eisenhardt (2021) de teorizar sobre cómo se construyen estas capacidades en entornos institucionales diversos.

#### 5. Discusión: Teorizando la Innovación en Contextos de Transición

##### 5.1. Contribución Teórica: Disonancia Cultural y Mecanismos de Acoplamiento

Nuestro análisis ofrece una contribución original a la literatura sobre gestión de la innovación y cambio organizacional. Si bien el concepto de “brecha de implementación” es ampliamente conocido (Pettigrew, 2022; Whetten, 1989), el modelo ADI lo profundiza al conceptualizarlo como Disonancia Cultural y, crucialmente, al identificar los mecanismos específicos para su resolución en un contexto de economía emergente y fuerte regulación estatal.

Más allá de Schein: El modelo de Schein (2010) es fundamentalmente estático y descriptivo. Nuestro concepto de “Disonancia Cultural” introduce una dinámica de tensión y los “Mecanismos de Acoplamiento” proponen vías para la intervención y el cambio, añadiendo una dimensión práctica y procesal. En términos de Corley y Gioia (2011), el modelo ofrece tanto originalidad (un nuevo marco para entender la brecha cultura-innovación) como utilidad (orientaciones para la acción gerencial y política).

En Diálogo con la Literatura sobre Capacidades Dinámicas: El modelo ADI puede entenderse como una explicación de los microfundamentos de las capacidades dinámicas (Teece, 2007) en un contexto específico. La comunicación, el liderazgo y la integración sistémica son las rutinas organizacionales de nivel micro que, al operar sinérgicamente, permiten a la organización reconfigurar sus recursos (capacidad dinámica) para adaptarse e innovar. Esta visión se alinea con los trabajos de Argote y Miron-Spektor (2021) sobre cómo el aprendizaje organizacional genera cambio en las rutinas, y con Easterby-Smith y Lyles (2019) sobre la interacción entre aprendizaje y capacidades dinámicas.

Relevancia para Contextos Análogos: El modelo es transferible y puede ser testeado en otros países con características similares, como Vietnam, China en sus primeras etapas de reforma, o ciertas economías de Europa del Este, donde el legado de planificación centralizada aún influye en la cultura organizacional (Lall, 2022; Cirera & Maloney, 2021). Además, dialoga con la literatura sobre innovación en América Latina (Crespi & Dutrénit, 2022; Arocena & Sutz, 2023), que enfatiza la necesidad de enfoques contextualizados que reconozcan las especificidades institucionales de la región.

##### 5.2. Implicaciones para la Política Pública: De la Norma a la Cultura

El modelo ADI sugiere que las políticas de innovación (como la NC 1307) no deben limitarse a establecer

requisitos técnicos y documentales. Para ser efectivas, deben diseñarse e implementarse con una estrategia explícita de gestión del cambio cultural. Esto implica al menos tres líneas de acción interrelacionadas:

1. Invertir en desarrollo de liderazgo: Programas de formación para directivos que se centren en competencias de comunicación, gestión de equipos, inteligencia emocional y creación de entornos de seguridad psicológica, no solo en aspectos técnicos de la norma. La experiencia internacional muestra que el liderazgo es el principal facilitador de la integración de sistemas (Bernardo et al., 2017) y de la innovación (Avolio et al., 2021).

2. Promover redes de comunicación horizontal: Crear espacios (físicos y virtuales) donde los innovadores, gestores y directivos de diferentes organizaciones puedan compartir experiencias, buenas prácticas y lecciones aprendidas, acelerando la construcción de una “cultura en uso” innovadora a nivel de sistema. Estas redes actúan como comunidades de práctica (Wenger, 2020) que generan conocimiento tácito compartido y refuerzan identidades profesionales alineadas con la innovación.

3. Diseñar incentivos que premien la integración cultural: Los mecanismos de control y evaluación deben ir más allá del cumplimiento documental y verificar la internalización de los valores innovadores en las prácticas cotidianas. Esto puede lograrse mediante encuestas de clima organizacional, evaluaciones de 360 grados que incluyan dimensiones de innovación, análisis de historias y relatos organizacionales (Mazzucato, 2021), y la inclusión de indicadores de innovación en los sistemas de evaluación del desempeño.

## CONCLUSIONES

Este estudio, mediante un enfoque de Teoría Fundamentada, ha analizado la producción científica cubana (2019-2024) para construir un modelo teórico que explica la relación entre cultura organizacional y gestión de la innovación. Se concluye que:

1. La principal barrera para la innovación en las organizaciones cubanas es la Disonancia Cultural entre la cultura formal (valores declarados en políticas y normas) y la cultura en uso (supuestos y prácticas cotidianas).

2. La resolución de esta disonancia requiere la activación sinérgica de tres Mecanismos de Acoplamiento: Comunicación Dialógica, Liderazgo Transformador e Integración Sistémica.

3. El nuevo marco regulatorio cubano (NC 1307) actúa como un poderoso catalizador para la integración sistémica, pero su efectividad depende de que se active y potencie junto con los otros dos mecanismos, particularmente en el desarrollo de liderazgos transformadores y espacios de comunicación dialógica.

4. El Modelo de Alineamiento Dinámico para la Innovación (ADI) propuesto ofrece una lente teórica novedosa para comprender y gestionar la innovación en contextos de economías emergentes y transición, dialogando con la literatura sobre capacidades dinámicas, aprendizaje organizacional y cambio cultural.

### 6.2. Limitaciones del Estudio

Este estudio se basa en el análisis de la producción científica, no en observación directa de las organizaciones. El modelo propuesto, aunque robusto en su construcción inductiva y saturado teóricamente, requiere validación empírica adicional mediante estudios de caso en profundidad y métodos cuantitativos. Asimismo, al centrarse en el contexto cubano, la generalización a otros países debe hacerse con cautela, aunque se han identificado similitudes estructurales con otras economías en transición.

### 6.3. Agenda de Investigación Futura

Se proponen las siguientes líneas de investigación para avanzar en esta agenda:

1. Validación empírica del modelo ADI: Diseñar y aplicar un instrumento de medición (escala) que permita cuantificar el grado de disonancia cultural y la fortaleza de los mecanismos de acoplamiento en diferentes organizaciones, correlacionándolos con indicadores de desempeño innovador (patentes, nuevos productos, mejoras de procesos). Esta línea podría seguir los pasos de Suddaby (2020) sobre medición en estudios organizacionales cualitativos.

2. Estudios longitudinales: Realizar investigación-acción en organizaciones que estén implementando sistemas integrados de gestión, para observar en tiempo real cómo se activan (o no) los mecanismos de acoplamiento y cómo evoluciona la cultura. Este diseño permitiría capturar la dinámica del cambio cultural (Pettigrew, 2022).

3. Estudios comparativos internacionales: Aplicar el modelo ADI en otros contextos de economías emergentes (ej. Vietnam, Angola, México) para evaluar su validez externa y adaptarlo a diferentes realidades institucionales, contribuyendo a una teoría contextualizada de la innovación en el Sur Global (Arocena & Sutz, 2023).

4. Microfundamentos de los mecanismos: Profundizar en el estudio de cada mecanismo mediante métodos etnográficos y análisis del discurso. Por ejemplo, ¿qué competencias comunicacionales específicas son más efectivas para reducir la disonancia cultural? ¿Qué estilos de liderazgo emergen en contextos de alta regulación y cómo se comparan con los modelos occidentales? (Cooren, 2020; Fairhurst & Connaughton, 2022).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2022). Innovation management measurement: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 24(3), 321-345. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12278>

Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2021). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 32(4), 875-896. <https://doi.org/10.1287/orsc.2020.1429>

Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*. Allyn & Bacon.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.

Arocena, R., & Sutz, J. (2021). Universities, innovation and development: The social construction of the triple helix. Palgrave Macmillan.

Arocena, R., & Sutz, J. (2023). Universities and development in the Global South: rethinking knowledge policies. *Science and Public Policy*, 50(2), 215-228. <https://doi.org/10.1093/scipol/scac072>

Asif, M., Fisscher, O., de Bruijn, E. J., & Pagell, M. (2010). Integration of management systems: A methodology for operational excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(10), 1027-1044. <https://doi.org/10.1080/14783363.2010.487708>

ATLAS.ti. (2024). *ATLAS.ti 24 Windows: User manual*. ATLAS.ti Scientific Software Development GmbH.

Avolio, B. J., Wernsing, T., & Gardner, W. L. (2021). Revisiting the development and validation of the authentic leadership questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 32(2), 101-125. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101452>

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Mind Garden.

Bernardo, M., Gianni, M., & Gotzamani, K. (2017). Motives and management systems integration: A review and research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 142, 3725-3736. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.089>

Brunsson, N. (2006). *The organization of hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations* (2nd ed.). Copenhagen Business School Press.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.

Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory* (2nd ed.). Sage Publications.

Cirera, X., & Maloney, W. F. (2021). *The innovation paradox: Developing-country capabilities and the unrealized promise of technological catch-up*. World Bank Publications.

Cooren, F. (2020). *Organizational communication: A communicative constitution of organization perspective*. Routledge.

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2011). Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 36(1), 12-32. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0486>

Crespi, G., & Dutrénit, G. (2022). *Políticas de innovación en América Latina: Lecciones aprendidas y desafíos futuros*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>

Damanpour, F. (2020). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 63(3), 713-748. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.0294>



- Denison, D. R. (2020). Denison organizational culture survey: Facilitator guide. Denison Consulting.
- Díaz-Canel, M. (2024). Gestión de gobierno basada en ciencia e innovación. Editorial Academia.
- Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (Eds.). (2019). Handbook of organizational learning and knowledge management (3rd ed.). Wiley.
- Edmondson, A. C. (2019). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Wiley.
- Eisenhardt, K. M. (2021). What is the Eisenhardt method, really? Strategic Organization, 19(1), 147-160. <https://doi.org/10.1177/1476127020982866>
- Fairhurst, G. T., & Connaughton, S. L. (2022). Leadership communication: A review and future directions. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 9, 183-209. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091107>
- Festinger, L. (1957). A theory of cognitive dissonance. Stanford University Press.
- Flick, U. (2022). An introduction to qualitative research (7th ed.). Sage Publications.
- García-Ramírez, W., & Vélez-Castiblanco, J. (2022). Cultura organizacional en América Latina: Una revisión sistemática de literatura. Estudios Gerenciales, 38(163), 241-257. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4921>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. Aldine.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2022). El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional. Penguin Random House.
- González Herrera, C. A., Capote León, G. E., & Urquiola Sánchez, O. (2024). Consideraciones sobre la cultura organizacional innovadora en la Universidad de Cienfuegos. Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo, 9(2), 192-198.
- Guerra Bretaña, R. M., & Roque González, R. (2024). Acciones para la implementación de un sistema integrado de gestión de la calidad y la innovación. Congreso Universidad, 11(1), e12.
- Habermas, J. (1987). Teoría de la acción comunicativa (Vols. 1-2). Taurus.
- Hofstede, G. (2010). Cultures and organizations: Software of the mind (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Kent, M. L., & Taylor, M. (2022). The dialogic organization: A theory of authentic organizational communication. Routledge.
- Kreps, G. L. (2011). Communicating in organizations: A cultural approach. En T. L. Thompson, R. Parrott, & J. F. Nussbaum (Eds.), The Routledge handbook of health communication (2nd ed., pp. 367-380). Routledge.
- Lall, S. (2022). Learning from the Asian tigers: Studies in technology and industrial policy. Palgrave Macmillan.
- Martin, J. (2002). Organizational culture: Mapping the terrain. Sage Publications.
- Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2022). Empowerment—fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. 48(4), 1015-1044. <https://doi.org/10.1177/01492063211066723>
- Mazzucato, M. (2021). Mission economy: A moonshot guide to changing capitalism. Harper Business.
- Mendoza, J., & Torres, M. (2021). Cultura organizacional en el sector público latinoamericano: Una revisión. Revista del CLAD Reforma y Democracia, 79, 105-134.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2021). La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. Oxford University Press.
- Núñez Jover, J. (2021). Universidad, conocimiento y desarrollo: Aproximaciones desde Cuba. Editorial UH.
- Núñez Jover, J. (2023). Gestión de la innovación y la universidad cubana actual. Revista Cubana de Educación Superior, 42(1), e1.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. Administrative Science Quarterly, 25(1), 129-141. <https://doi.org/10.2307/2392231>
- Pettigrew, A. M. (2022). The awakening giant: Continuity and change in Imperial Chemical Industries. Routledge.
- Power, M. (2021). La sociedad de la auditoría: Rituales de verificación. Ediciones Godot.
- Prahalad, C. K. (2020). La fortuna en la base de la pirámide: Cómo crear valor y erradicar la pobreza. Grupo

Prasad, A., & Prasad, P. (2020). The empire strikes back: Unearthing the dynamics of organizational resistance. *Organization Studies*, 41(5), 681-702. <https://doi.org/10.1177/0170840618814578>

Putnam, L. L., & Mumby, D. K. (Eds.). (2014). *The SAGE handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (3rd ed.). Sage Publications.

Reyes Hernández, J., & Moros Fernández, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 201-217.

Rodríguez-Morell, A. C., Pérez Pérez, M. A., & Ponce de León Torres, A. (2021). Relación Comunicación-Cultura en las organizaciones cubanas. *Innovación Tecnológica*, 27(1).

San Martín, D. (2021). Teoría fundamentada y estudios organizacionales: Potencialidades y desafíos. *Cuadernos de Administración*, 37(70), e101. <https://doi.org/10.25100/cdea.v37i70.10245>

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Scott, J. C. (1990). *Domination and the arts of resistance: Hidden transcripts*. Yale University Press.

Simon, A., Bernardo, M., Karapetrovic, S., & Casadesús, M. (2021). Integration of standardized management systems: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 298, 126-148. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126799>

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. <https://doi.org/10.2307/2392246>

Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257-273. <https://doi.org/10.1177/002188638201800303>

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2021). *Both/and thinking: Embracing creative tensions to solve your toughest problems*. Harvard Business Review Press.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Sage Publications.

Suddaby, R. (2020). Editor's comments: Construct clarity in theories of management and organization. *Academy of Management Review*, 45(4), 701-706. <https://doi.org/10.5465/amr.2020.0321>

Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2021). *The emergent organization: Communication as its site and surface*. Routledge.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

Tidd, J., & Bessant, J. (2021). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (7th ed.). Wiley.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.

Weick, K. E. (2020). *Sensemaking reimaged: Toward a more dynamic view of organizing*. Oxford University Press.

Wenger, E. (2020). *Comunidades de práctica: Aprendizaje, significado e identidad*. Paidós.

Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 14(4), 490-495. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308371>

**Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.**

#### **Declaración de responsabilidad de autoría**

Mayelin Cabezas Salmon, Rosa María Reyes Bravo y Teresa de los Milagros Orberá Ratón: metodología, investigación, redacción de artículo