

**REVISIÓN SISTEMÁTICA Y ANÁLISIS WEB DE METODOLOGÍAS PARA LA
CREACIÓN DE UNA CULTURA DE INNOVACIÓN**

**CARLOS JAVIER JIMENEZ VARGAS
PAULA CONSTANZA MARTÍNEZ ESLAVA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2014**

**REVISIÓN SISTEMÁTICA Y ANÁLISIS WEB DE METODOLOGÍAS PARA LA
CREACIÓN DE UNA CULTURA DE INNOVACIÓN**

**CARLOS JAVIER JIMENEZ VARGAS
PAULA CONSTANZA MARTÍNEZ ESLAVA**

Proyecto de investigación para optar por el título de Ingeniería Industrial

Directora

Edna Rocío Bravo Ibarra

PhD. Administración de empresas

Docente Escuela de Estudios Industriales y empresariales

Codirectora

Ing. Lizeth Fernanda Serrano Cárdenas

Estudiante maestría en Ingeniería Industrial

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2014

DEDICATORIA

A Dios, por sus bendiciones

A nuestras familias, por su apoyo incondicional

A nuestros amigos, por sus consejos y apoyo

A nuestros profesores por ser la fuente de conocimiento

AGRADECIMIENTOS

Los autores del proyecto expresan especial agradecimiento a la Doctora Edna Bravo, directora del proyecto por su apoyo incondicional para el desarrollo y planteamiento del mismo.

A la Ingeniera Lizeth Fernanda Serrano, Codirectora de este proyecto, por su entrega, apoyo y dedicación a la construcción y desarrollo de esta investigación.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO	22
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
1.2. OBJETIVOS	25
1.2.1. Objetivo General.	25
1.2.2. Objetivos Específicos	25
1.3. ALCANCE DEL PROYECTO	26
1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPACTO	27
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA	29
2.1. INNOVACIÓN	29
2.1.1. Definición.	29
2.1.2. Tipos de innovación.	31
2.1.3. Importancia de la innovación	34
2.2. CULTURA ORGANIZATIVA	38
2.2.1. Antecedentes.	38
2.2.2. Definición.	40
2.2.3. Cultura organizativa: Determinante de innovación.....	41
2.2.4. ¿Por qué la cultura organizativa es un determinante de la innovación?.	45
2.2.5. Elementos de una cultura de innovación.	47
2.2.6. Casos de éxito de la cultura de innovación en organizaciones.....	50
2.3. METODOLOGÍAS DE INVESTIGACIÓN	51
2.3.1. Revisión sistemática.	51
2.3.2. Análisis de contenido	57
2.3.2.1. Twitter como herramienta de búsqueda.....	63
3. DESARROLLO METODOLÓGICO	65
3.1. METODOLOGÍA REVISIÓN SISTEMÁTICA	65
3.1.1. Planeación.	66

3.1.1.1. Identificación de la necesidad de revisión y preparación de una propuesta de revisión	66
3.1.1.2. Protocolo: Según Davies y Crombie	67
3.1.2. Conducción	72
3.1.2.1. Identificación de la literatura	72
3.1.2.2. Selección y Evaluación de calidad de los estudios	75
3.1.2.3. Extracción de los datos	76
3.1.3. Reporte.	77
3.2. METODOLOGÍA ANÁLISIS DE CONTENIDO WEB.....	77
3.2.1. Preparación.....	77
3.2.1.1. Recolección de datos.....	78
3.2.1.2. Selección de la unidad de análisis	80
3.2.2. Organización de la información a analizar	82
3.2.2.1. Abstracción de la información	82
3.2.2.2. Categorización de la información	82
3.2.3. Informe de la aplicación.	83
4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	84
4.1. RESULTADOS REVISIÓN SISTEMÁTICA.....	84
4.1.1. Bibliometría Revisión sistemática.	84
4.1.2. Resultados Principales.....	88
4.2. RESULTADOS ANÁLISIS DE CONTENIDO WEB	131
4.2.1. Bibliometría Análisis de contenido web.....	131
4.2.2. Resultados principales.	136
4.3. ANÁLISIS COMPARATIVO	167
5. CONCLUSIONES	174
6. RECOMENDACIONES.....	178
BIBLIOGRAFÍA.....	180

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Definiciones Cultura organizativa.....	41
Tabla 2. Revisiones Sistemáticas	55
Tabla 3. Consideraciones metodología Análisis de contenido	62
Tabla 4. Metodología para la revisión sistemática	66
Tabla 5. Categorías y áreas de investigación seleccionadas.	70
Tabla 6. Lista de palabras clave obtenidas del Software Vantage Point.....	73
Tabla 7. Distinciones y reconocimientos IDEO	74
Tabla 8. Términos del libro Creative Confidence sobre cultura de innovación	74
Tabla 9. Ecuación de búsqueda resultante	75
Tabla 10. Metodología para el análisis de contenido web	77
Tabla 11. Ecuaciones de búsqueda utilizadas en Topsy para la recuperación de los tweets asociados al tópico cultura de innovación.....	79
Tabla 12. Prácticas, autores y herramientas que fomentan el liderazgo.....	108
Tabla 13. Prácticas, autores y herramientas asociadas al factor creatividad.....	111
Tabla 14. Prácticas, autores y herramientas asociadas al factor Recompensas .	117
Tabla 15. Prácticas, autores y herramientas asociadas al factor Confianza	122
Tabla 16. Prácticas, autores y herramientas asociadas al factor Estructura organizativa.....	130
Tabla 17. Sitios web con mayor número de publicaciones	135
Tabla 18. Prácticas, autores y herramientas asociadas al factor Confianza.....	145
Tabla 19. Prácticas, autores y herramientas asociadas al factor Creatividad.....	147
Tabla 20. Diferencias entre liderazgo transformacional y transaccional	149
Tabla 21. Definiciones Liderazgo transformacional	152
Tabla 22. Prácticas, autores y herramientas asociadas al factor Liderazgo	156
Tabla 23. Pros y contras de las recompensas financieras.....	158
Tabla 24. Tipos de empleados creativos y recompensas asociadas.	159

Tabla 25. Pros y contras de los reconocimientos.....	162
Tabla 26. Prácticas, autores y herramientas asociadas al factor Recompensas .	163
Tabla 27. Prácticas, autores y herramientas asociadas al factor Estructura Organizativa.....	167

LISTA DE FIGURAS

Pág,

Figura 1. Niveles de cultura organizativa según Schein	39
Figura 2. Modelo multidimensional Innovación Organizativa	43
Figura 3. Macro modelo de innovación organizativa	44
Figura 4. Cultura organizativa y conexión con innovación	49
Figura 5. Etapa de conducción	76
Figura 6. Recolección de Datos de Análisis de contenido web.....	81
Figura 7. Dinámica de publicación de artículos científicos asociados al tópico cultura de innovación.	85
Figura 8. Países destacados en la publicación de artículos científicos asociados al tópico cultura de innovación.	86
Figura 9. Universidades destacadas asociadas a la publicación de artículos científicos relacionados con el tópico cultura de innovación.	87
Figura 10. Autores destacados en la publicación de artículos científicos asociados al tópico cultura de innovación.....	88
Figura 11. Marco de valores en competencia y arquetipos culturales organizativos	92
Figura 12. Factores de una cultura organizativa orientada a la innovación	99
Figura 13. Capas de una cultura organizativa que apoyan la innovación	124
Figura 14. Número de veces en que un país tuvo el mayor número de visitantes en los dominios analizados.	132
Figura 15. Niveles de tráfico links encontrados	133
Figura 16. Dominios asociados a los links	134
Figura 17. Dinámica en Redes Sociales de los dominios asociados a la publicación de información relacionada con la temática cultura de innovación	136
Figura 18. Matriz Confianza creativa	139

LISTA DE ANEXOS

Anexo A Hoja de vida Panel de Expertos

Anexo B Clasificación de cada uno de los sitios web utilizados para la investigación

Anexo C Manual de Herramientas

Anexo D Artículo

RESUMEN

TÍTULO: Revisión sistemática y análisis web de metodologías para la creación de una cultura de innovación.¹

AUTORES: JIMÉNEZ VARGAS, Carlos Javier y MARTÍNEZ ESLAVA, Paula Constanza².

PALABRAS CLAVE: Herramientas, Cultura de innovación, cultura organizativa, innovación, creatividad.

DESCRIPCIÓN:

La cultura de innovación es un determinante fundamental para el desarrollo de procesos de innovación al interior de las organizaciones, lo que garantiza la competitividad, la generación de valor, el logro de un crecimiento superior, la flexibilidad estratégica necesaria para la adaptación a los retos que propone la dinámica y las preferencias cambiantes de los mercados y el impacto en los modelos de gestión de las organizaciones y por ende de los países. A pesar de la relevancia de este tópico, no existe suficiente documentación de las prácticas y herramientas que permitan desarrollar esta cultura de innovación al interior de las organizaciones.

En este contexto, esta investigación desarrolló un proceso de revisión de la literatura científica sobre el tópico, consultando los últimos 13 años en la base de datos ISI WEB OF SCIENCE para identificar las prácticas y herramientas que deben integrarse para desarrollar una cultura orientada a la innovación. Esta revisión fue complementada con un análisis de contenido web de la información encontrada a través de la red social Twitter, sobre el tópico cultura de innovación para fortalecer y dinamizar los hallazgos derivados de la revisión de literatura científica.

Los principales resultados de este proceso se sustentan en la identificación de cinco factores determinantes para que una cultura organizativa se oriente a la innovación. Asociados a cada uno de estos factores, se identificaron prácticas y herramientas que favorecen la integración de estos factores en el contexto organizativo. La documentación de la metodología y los principales hallazgos se presentan en este documento.

¹ Proyecto de Grado

² Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Directora: Edna Rocío Bravo Ibarra. PhD

ABSTRACT

TITLE: Systematic review and web analysis of methodologies for creating a culture of innovation. ³

AUTORES: JIMÉNEZ VARGAS, Carlos Javier y MARTÍNEZ ESLAVA, Paula Constanza⁴.

KEYWORDS: Toolkit, Culture of innovation, organizational culture, innovation, creativity.

DESCRIPTION:

The culture of innovation is a key determinant for the development of innovation processes within organizations ensuring competitiveness, value generation, achieving superior growth and It also ensures the strategic flexibility to adapt to the challenges proposed by the dynamic and changing market preferences and impact on management models of organizations and therefore countries. Despite the importance of this topic, there is insufficient documentation about practices and tools to develop this culture of innovation within organizations.

In this context, this research developed a process of review of the scientific literature on the topic over the last 13 years in the database ISI WEB OF SCIENCE to identify practices and tools that should be integrated to develop an innovation-oriented culture. This review was complemented with a content web analysis of the information found through the social network Twitter, on the topic of innovation culture to strengthen and invigorate the findings from the review of scientific literature.

The main results of this process are based on the identification of five determinants to foster a culture of innovation. Associated with each of these factors, practices and tools that support the integration of these factors in the organizational context were identified. The documentation of the methodology and the main findings are presented in this research.

³ Degree project

⁴ Faculty of Physique Mechanics Engineering.School of Industrial and Managerial Studies. Project manager: Edna Rocío Bravo Ibarra. PhD

INTRODUCCIÓN

La innovación contribuye a la consecución de ventajas competitivas en mercados locales y globales^{5 6 7}, a la generación de valor⁸, al logro de un crecimiento superior y además, garantiza la flexibilidad estratégica necesaria para la adaptación de las organizaciones a los retos que propone la dinámica y las preferencias cambiantes de los mercados^{9 10 11 12 13}. Dadas las condiciones complejas y dinámicas en las que las organizaciones compiten actualmente, la necesidad de innovar continuamente nunca había sido tan necesaria^{14 15}. Bretani¹⁶ argumenta que, la innovación se presenta como factor clave para el surgimiento de compañías “start up” e industrias generadoras de empleo, las cuales pueden desarrollar nuevos productos mundialmente atractivos, generar ventas para reducir el endeudamiento y ayudar al crecimiento de la economía de los países.

⁵ CEFIS, Elena y MARSILI, Orietta. Survivor: The role of innovation in firms' survival. En: Research Policy. 2006. Vol. 35, no. 5, p. 626–641.

⁶ TELLIS, Gerard; PRABHU, Jaideep y CHANDY, Rajesh K . Radical innovation across nations: The preeminence of corporate culture. En: Journal of Marketing. 2009. vol. 73, no. 1, p. 3–23.

⁷ ARBELÁEZ, María Angélica y PARRA, Monica. Innovation, R&D investment and productivity in Colombian firms. En: IDB Interamerican Development Bank. Abril, 2011. p. 2-49

⁸ HERSKOVITS, Rubén; GRIJALBO, Mercedes; TAFUR, Javier. Understanding the main drivers of value creation in an open innovation program. En: International Entrepreneurship and Management Journal. 2013. vol. 9, no. 4, p. 631-640.

⁹ GRIMM, Curtis M.; SMITH, Ken G. Strategy as action: Industry rivalry and coordination. South-Western College Pub., 1997.

¹⁰ AMIT, Raphael; ZOTT, Christoph. Value creation in e-business. En: Strategic management journal, 2001, vol. 22, no 6-7, p. 493-520.

¹¹ LEE, Hun, et al. Timing, order and durability of new product advantages with imitation. En: Strategic Management Journal. 2000. vol. 21, no 1, p. 23-30.

¹² ZAHRA, Shaker A.; NIELSEN, Anders P. Sources of capabilities, integration and technology commercialization. Strategic Management Journal. 2002. vol. 23, no 5, p. 377-398.

¹³ KEUPP, Marcus Matthias; PALMIÉ, Maximilian; GASSMANN, Oliver. The strategic management of innovation: a systematic review and paths for future research. En: International Journal of Management Reviews. 2012. vol. 14, no 4, p. 367-390.

¹⁴ GUMUSLUOGLU, Lale y ILSEV, Arzu .Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. En: Journal of Business Research. 2009. vol. 62, no. 4 p. 461–473.

¹⁵ TELLIS, Gerard, PRABHU, Jaideep & CHANDY, Rajesh K . Op.cit., p. 3-23

¹⁶ DE BRENTANI, Ulrike. Innovational Versus Incremental New Business Services: Different Keys for Achieving Success. En: Product Innovation Management. Diciembre, 2001. vol. 18, no. 3, p. 169-187.

Según Kao¹⁷, un país que esté comprometido con la continua reinención de sus capacidades de innovación probablemente se convertirá en un líder económico y político en el mundo. Considerando la relevancia de la innovación, se evidencia en la literatura la importancia de realizar una aproximación práctica y teórica que esté articulada y permita conceptualizar la innovación organizativa y los elementos clave que inciden en ella¹⁸.

Para algunos autores^{19 20 21}, la cultura organizativa se constituye como el factor más importante para desarrollar procesos de innovación en las organizaciones, especialmente; en las últimas tres décadas, donde el contexto competitivo ha cambiado drásticamente debido a fenómenos como la globalización, el uso de la internet y de aplicaciones web, que han eliminado las barreras geográficas y han dinamizado el mercado, elevando la competitividad. Así, se ha demostrado que los parámetros previos en los que se sustentaba la estrategia de competencia de las organizaciones, tales como el control de la productividad en los procesos, el control de la calidad y la minimización de costos, se han convertido en estrategias insuficientes para ayudar a las empresas a sobrevivir en el largo plazo²². En este contexto, Hartmann²³ y Kfir²⁴, proponen que la cultura organizativa es un factor que contribuye a que las organizaciones superen estas barreras porque influyen directamente en el comportamiento de los empleados, logrando que estos acepten la innovación como un valor fundamental en la organización y se comprometan

¹⁷ KAO, John. Innovation Nation. How america is losing its innovation edge, why it matters and what we can do to get it back. 1 edición. New York: Free Press, 2007. 311 p.

¹⁸ KUMAR, Sanjay. Organizational Innovation as competitive advantage during global recession. En: The Indian Journal of Industrial relations. Abril, 2011. Vol. 46, no. 4, p. 713-725

¹⁹ TELLIS, Gerard, PRABHU, Jaideep & CHANDY, Rajesh K . Op.cit., p. 3-23.

²⁰ BÜSCHGENS, Thorsten; BAUSCH, Andreas; BALKIN, David B. Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review. En: Journal of Product Innovation Management, 2013, vol. 30, no 4, p. 763-781

²¹ YANG, Jen-Te. Knowledge sharing: Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture. En: Tourism Management. 2007. vol. 28, no 2, p. 530-543.

²² DEMIRCI, Enre. Strategic Representation of an Abstract Reality: Spiraling Relations between Organizational Culture and Innovativeness. En: Journal of Management and Strategy. Agosto, 2013. vol 4, no 3, p. 39-55

²³ HARTMANN, Andreas. The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. En: Construction Innovation. 2006. vol. 6, no. 3, p. 159-72

²⁴ KFIR, Rivka. A framework, process and tool for managing technology-based assets. En: R&D Management. 2000. vol. 30, no 4, p. 297-304.

con ella, para garantizar que las organizaciones puedan desarrollar innovaciones que se traduzcan en productos y servicios competitivos y diferenciados.

Diferentes perspectivas teóricas sustentan el vínculo entre cultura e innovación, Lengnick-Hall²⁵, Galende de Canto²⁶ y Vidal y Alcamí²⁷ desde la teoría de recursos y capacidades, plantean que las empresas podrán generar una ventaja competitiva sostenible a partir de la innovación, entre otros aspectos, cuando la innovación sea difícil de imitar, y señala que esto se logrará en la medida en que la innovación sea asumida de forma que complemente y explote oportunamente distintas competencias que resulten de otros elementos configuracionales como la cultura organizativa. Considerando estas premisas, se plantea a las organizaciones el reto de entender y ejecutar estrategias que fomenten una cultura organizativa orientada al cambio, a la vez que se construyen mecanismos para el desarrollo, la compra, o la adaptación de las innovaciones dentro de las organizaciones²⁸. Sin embargo, a pesar de las diversas investigaciones que evidencian la relevancia explícita de la cultura organizativa como elemento esencial para desarrollar la capacidad de innovación, se evidencia que la literatura existente requiere de la documentación de prácticas, herramientas y metodologías que faciliten la transformación de la cultura organizativa en una que favorezca la innovación y el cambio^{29 30}, por tanto; se encuentra la necesidad de articular el conocimiento existente tanto desde la perspectiva teórica como desde la perspectiva práctica, de tal forma, que permita establecer una conexión entre los aportes derivados de la academia y los aportes en el contexto empresarial en

²⁵ LENGNICK-HALL, Cyndy. Innovation and competitive advantage: What we know and what we need to learn. En: Journal of Management. Junio, 1992. vol. 18,no. 2, p. 399–429.

²⁶ GALENDE DEL CANTO, Jesús. El análisis de la innovación tecnológica desde la economía y dirección de empresas. En: Información Comercial España.2002. no. 2719, p 23-38

²⁷ VIDAL, Joaquin y ALCAMÍ, Rafael. Gestión del conocimiento y desempeño innovador: un estudio del papel mediador del repertorio de competencias distintivas. En: Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. 2005. no. 23, p. 117–138.

²⁸ UZKURT, Cevahir;KUMAR, Rachna; KIMZAN, Halil y EMINOGLU, Gozde. Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance. En: European Journal of innovation. 2013. vol. 16, no. 1, p. 92-117

²⁹ HOGAN, Suellen y COOTE, Leonard. Organizational culture, innovation and performance: a test of Schein's model. En: Journal of Business Research. Septiembre, 2013. p. 1-12

³⁰ BÜSCHGENS, Thorsten; BAUSCH, Andreas; BALKIN, David B.Op.cit., p. 763-781

relación a este tópico³¹.

Considerando los aspectos antes mencionados, el objetivo principal de esta investigación es la integración e identificación de las prácticas y metodologías que fomentan una cultura organizativa orientada a la innovación, entendiendo estas, como las técnicas, los recursos, los conocimientos o las herramientas que faciliten una transformación de la cultura de las organizaciones en una cultura que propicie la innovación y el cambio. Para la consecución de este objetivo, en esta investigación se realizó una revisión sistemática de la literatura científica sobre el tópico, contenida en la base datos ISI WEB OF SCIENCE en el periodo de tiempo de 2001 al 2014, esta revisión fue complementada y contrastada con un análisis de contenido web referente a este tópico en el periodo comprendido entre 14 de Abril y el 22 de Mayo de 2014. Los objetivos de esta investigación, el fundamento teórico, la metodología y los principales resultados se presentan en este documento.

³¹ SHOHAM, Aviv y FIEGANBAUM, Avi. Competitive determinants of organizational risk-taking attitude: the role of strategic reference points. En: Management Decision. 2002. vol. 40, no. 2, p. 127–141.

TABLA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

OBJETIVO	LOGRO REFERENCIA
OBJETIVO GENERAL	
Identificar y describir metodologías para la creación de una cultura organizativa orientada a la innovación.	CAPÍTULO 4 RESULTADOS ANEXO C
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
Realizar una revisión sistemática de la literatura científica sobre el tópico “Cultura de innovación”	3.1 METODOLOGÍA REVISIÓN SISTEMÁTICA
Realizar un análisis de contenido web para la identificación de metodologías orientadas a la creación de una cultura de innovación	3.2 METODOLOGÍA ANÁLISIS DE CONTENIDO WEB
Diseñar el protocolo de revisión en el que se especifiquen los objetivos, criterios de elegibilidad y los métodos que se utilizarán para identificar, evaluar y sintetizar los datos.	3.1.1.2 Protocolo Revisión sistemática
Elaborar un artículo de carácter publicable que contenga los hallazgos más importantes de la investigación sobre el tópico cultura de innovación.	ANEXO D

1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

A continuación, se describen las generalidades del proyecto, que incluyen el problema de investigación, los objetivos, el alcance y la justificación.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, el entorno económico y empresarial se ve afectado por diversos factores que anteriormente no tenían ninguna influencia en el contexto competitivo; factores como la globalización, han modificado la forma como las organizaciones deben desarrollarse para enfrentar los retos del mercado^{32 33}. El mercado actual, está caracterizado por la inestabilidad y el cambio continuo, ocasionando que las organizaciones deban crecer y renovarse más rápidamente³⁴. Fenómenos como el internet han provocado una ruptura de las barreras geográficas, convirtiendo a cualquier empresa en el mundo, en un posible competidor. Esta dinámica, ha estimulado la competencia entre organizaciones, entregando a su vez una relevancia significativa a la innovación. Sin embargo, Herrero³⁵ y Cavalcante et al.³⁶ plantean que los beneficios de la innovación se obtienen si esta se sustenta en el desarrollo de una capacidad estratégica sustentada en la rapidez, la flexibilidad y la adaptación al cambio.

³² ENRIGHT, Michael. The globalization of competition and the localization of competitive advantage: policies towards regional clustering. En: The globalization of multinational enterprise activity and economic development, 2000, p. 303-31.

³³ BRUNNER, José Joaquín. Desafíos de la globalización para la innovación y el conocimiento. En: Educación Superior y Sociedad. 2010. vol. 7, no 1, p. 89-96.

³⁴ TUSHMAN, Michael y O'REILLY III, Charles A. Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. En: California management review. 1996. vol. 38, no 4.

³⁵ HERRERO, Luis M. Jiménez. La sostenibilidad como proceso de equilibrio dinámico y adaptación al cambio. En: INFORMACION COMERCIAL ESPANOLA-MONTHLY EDITION. 2002, p. 65-84.

³⁶ CAVALCANTE, Sérgio; KESTING, Peter; ULHØI, John. Business model dynamics and innovation:(re) establishing the missing linkages. En: Management Decision, 2011, vol. 49, no 8, p. 1327-1342.

Baker y Sinkula³⁷, han confirmado que la innovación es un determinante importante para garantizar el desempeño superior y la competitividad de una organización. Se puede inferir así, el papel fundamental de la innovación para el desarrollo de ventajas competitivas^{38 39}, sin embargo, la innovación se puede asumir a través de diferentes enfoques en una organización. Uno de estos enfoques, está relacionado con las competencias organizativas y las competencias del recurso humano, donde un factor clave para el desarrollo de estas, es la cultura Organizativa.⁴⁰

Smith et al⁴¹, sugieren que las rutinas y procesos organizativos son antecedentes importantes de la innovación de una organización, porque integran el clima organizativo de una empresa, sus normas de comportamiento y la cognición colectiva de sus integrantes. Adicionalmente, se evidencia que el desarrollo de la capacidad de innovación no sólo comprende el desarrollo de un nuevo producto, proceso o servicio, sino por el contrario, implica la configuración, dinamización o creación de un ambiente favorable para el desarrollo de innovaciones dentro de la organización⁴². Considerando estas premisas, se evidencia que es fundamental conocer los facilitadores de la capacidad de innovación y la forma en cómo estos deberán ser gestionados, con el propósito de diseñar estrategias orientadas a fortalecer la capacidad de innovación dentro de las organizaciones⁴³, estos hechos justifican el porqué diferentes investigadores se han preocupado de forma especial por estudiar la cultura organizativa, al ser considerada como uno de los

³⁷ BAKER, William y SINKULA, James M. Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box. En: Journal of Market-Focused Management. 2002. vol. 5, no. 1, p. 5-23.

³⁸ MONE, Mark A.; MCKINLEY, William y BARKER, Vincent L. Op. cit., p. 115-132.

³⁹ JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, Daniel y SANZ-VALLE, Raquel. Innovation, organizational learning, and performance. En: Journal of Business Research. 2011. vol. 64, no. 4, p. 408-417.

⁴⁰ MONE, Mark A.; MCKINLEY, William y BARKER, Vincent L. Op. cit., p. 115-132.

⁴¹ SMITH, Ken G.; COLLINS, Christopher y CLARK, Kevin D. Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. En: Academy of Management Journal. 2005. vol. 48, no. 2, p. 346-357.

⁴² HURST, D. K. Crisis & renewal: meeting the challenge of organizational change. En: Management. 1995.

⁴³ O'REILLY III, Charles y TUSHMAN, Michael L. Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma. En: Research in organizational behavior. 2008. vol. 28, p. 185-206.

determinantes fundamentales para que la innovación sea integrada en cada uno de los procesos de las organizaciones^{44 45 46}.

En los países emergentes, el desarrollo de la capacidad de innovación en el contexto empresarial, es determinante, si se pretende competir en mercados globales y garantizar que las ventajas comparativas se traduzcan en ventajas competitivas⁴⁷. Específicamente, el entorno empresarial colombiano, está atravesando por un periodo de cambio⁴⁸ caracterizado por el establecimiento de tratados de libre comercio con las economías más grandes del mundo, la apertura del mercado colombiano a la economía mundial, el aumento de la competencia y la rápida y continua reinversión de las empresas, donde se requiere que las organizaciones incrementen su competitividad⁴⁹.

Considerando la relevancia de la cultura organizativa como determinante de la innovación, desde la perspectiva académica se han realizado diversas investigaciones que profundizan en su entendimiento, sin embargo; algunos autores sugieren que no existen suficientes publicaciones que entreguen un aporte práctico relacionado. Específicamente, se plantea la necesidad de profundizar en el conocimiento sobre cómo desarrollar una cultura de innovación, comprender qué tipos de cultura potencian o inhiben el cambio y la creatividad en las organizaciones^{50 51} y finalmente, cuáles herramientas son clave para fomentar la innovación como un valor organizativo^{52 53 54}.

⁴⁴ BASS, Frank M. Comments on "a new product growth for model consumer durables the bass model". En: Management science. 2004. vol. 50, no 12_supplement, p. 1833-1840.

⁴⁵ GOPALAKRISHNAN, Shanti y DAMANPOUR, Fariborz. Op. cit., p. 15-28.

⁴⁶ LEMON, Mark; SAHOTA, Parminder Singh. Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity. En: Technovation. 2004. vol. 24, no 6, p. 483-498

⁴⁷ FUNDACIÓN DE LA INNOVACIÓN BANKINTER, El arte de innovar y emprender. Cuando las ideas se convierten en riqueza, 2010. Disponible en http://www.fundacionbankinter.org/system/documents/8154/original/FTF_XIV_El_arte_de_innovar_y_emprender.pdf

⁴⁸ Organización mundial del comercio. Informe sobre el comercio mundial. 2013.[En línea] Disponible en http://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/world_trade_report13_s.pdfhttp://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/world_trade_report13_s.pdf

⁴⁹ ARBELÁEZ, María Angélica y PARRA, Monica. Op., Cit. P 2-49

⁵⁰ LEMON, Mark; SAHOTA, Parminder Singh. Op.cit., p. 489-498

Considerando este contexto, en este proyecto se realizó una recopilación y documentación de información de las prácticas y herramientas para el fomento de una cultura enfocada hacia la innovación, mediante la revisión de fuentes académicas y de fuentes de información alternas, valiéndose de dos herramientas: Una revisión sistemática de la literatura y un análisis de contenido web respectivamente; debido a que se ha encontrado que no sólo las bases de datos proporcionan información útil acerca de este tópico de investigación, sino que; por medio de portales web de empresas, consultoras de innovación, foros, blogs de autores reconocidos y seguimiento de tendencias en las redes sociales, se ha podido encontrar información útil de estas prácticas desarrolladas por las empresas^{55 56 57 58}.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General. Identificar y describir metodologías para la creación de una cultura organizativa orientada a la innovación.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar una revisión sistemática de la literatura científica sobre el tópico “Cultura de innovación”.

⁵¹ ŠKERLAVAJ, Miha; SONG, Ji Hoon; LEE, Youngmin. Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. En: Expert systems with applications. 2010. vol. 37, no 9, p. 6390-6403.

⁵² SINGH, Sanjay Kumar. Organizational Innovation as Competitive Advantage during Global Recession. En: Indian Journal of Industrial Relations. 2011. vol. 46, no. 4, p. 713-725

⁵³ TERZIOVSKI, Milé. Building innovation capability in organizations: an international cross-case perspective. Imperial College Press, 2007.

⁵⁴ OROZCO, Luis Antonio; CHAVARRO, Diego Andrés; RUIZ, Cristhian Fabián. Los departamentos de I+ D y la innovación en la industria manufacturera de Colombia: análisis comparativo desde el comportamiento organizacional. En: Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. 2010. vol. 20, no 37, p. 101-114.

⁵⁵ PILLER, Frank; VOSSSEN, Alexander; IHL, Christoph. From social media to social product development: the impact of social media on co-creation of innovation. En: Unternehmung. 2012. vol. 66, no 1, p. 7.

⁵⁶ CHANG, Hsia-Ching. A new perspective on Twitter hashtag use: diffusion of innovation theory. En: Proceedings of the American Society for Information Science and Technology. 2010. vol. 47, no 1, p. 1-4.

⁵⁷ SAFKO, Lon. The social media bible: tactics, tools, and strategies for business success. John Wiley & Sons, 2010.

⁵⁸ QUALMAN, Erik. Socialnomics: How social media transforms the way we live and do business. John Wiley & Sons, 2012.

- Realizar un análisis de contenido web para la identificación de metodologías orientadas a la creación de una cultura de innovación.
- Diseñar el protocolo de revisión en el que se especifiquen los objetivos, criterios de elegibilidad y los métodos que se utilizarán para identificar, evaluar y sintetizar los datos.
- Elaborar un artículo de carácter publicable que contenga los hallazgos más importantes de la investigación sobre el tópico cultura de innovación.

1.3. ALCANCE DEL PROYECTO

El alcance de este proyecto consistió en identificar las metodologías, entendiendo estas como el conjunto de herramientas, técnicas, conocimiento y recursos que contribuyen a dinamizar una cultura de innovación, mediante una revisión sistemática y un análisis de contenido web. El alcance de este proyecto consistió en:

- El diseño de los protocolos para cada una de las metodologías utilizadas en la investigación (Revisión sistemática y análisis de contenido web).
- La identificación de factores y prácticas para favorecer el desarrollo de una cultura orientada a la innovación.
- La identificación y descripción de herramientas para el desarrollo de una cultura orientada a la innovación en las organizaciones, encontradas en la revisión sistemática y el análisis de contenido web, mediante la aplicación de protocolos de búsqueda diseñados.
- La elaboración de un artículo científico de carácter publicable, con los principales resultados de la investigación.

1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPACTO

En las últimas décadas, académicos y empresarios han reconocido la necesidad de estudiar los procesos organizativos que gestionan modelos de innovación exitosos. En las bases de datos de investigaciones científicas, es posible encontrar diversos hallazgos que resaltan la importancia de la creación y aplicación de herramientas que se constituyen en metodologías que fomenten una cultura orientada a la innovación que permita dinamizar el desarrollo de iniciativas de innovación en las organizaciones. Sin embargo, la literatura existente evidencia la necesidad de profundizar en el conocimiento sobre las características de una cultura organizativa que favorezca la innovación y sobre estrategias para desarrollarla⁵⁹ ⁶⁰. En este contexto, se muestra que la profundización en la literatura con orientación práctica permitirá generar un mayor conocimiento sobre este tópico.

Considerando las premisas anteriores, existe la necesidad de integrar los hallazgos de las investigaciones provenientes de fuentes científicas y contenido web realizadas en este campo, describir el estado actual del conocimiento sobre el tópico cultura organizativa y así, orientar a quienes deseen desarrollar e implementar estrategias orientadas a desarrollar procesos de innovación que se adapten al entorno y a las características de la organización.

Considerando la importancia de estudiar esta temática, esta investigación se sustenta en un análisis riguroso de la literatura científica, que se realizará a través de una revisión sistemática y adicionalmente será complementado con un análisis de contenido web, que servirá para proporcionar un marco de referencia para futuras investigaciones en cuanto a la aplicación de estas dos metodologías. Este

⁵⁹ SINGH, Sanjay Kumar. Op.cit., p. 713-725

⁶⁰ HOGAN, Suellen y COOTE, Leonard. Opcit., p. 1-12

proyecto, entregará herramientas documentadas en la literatura para generar una cultura de innovación, que servirá como insumo para que se desarrollen estos procesos dentro de las organizaciones. Este conocimiento, además de ser un insumo para la línea de investigación Gestión de la Innovación del grupo INNOTEC y los proyectos que ésta desarrolla, podrá ser utilizado para desarrollar mejoras en el campo abordado en la presente investigación.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. INNOVACIÓN

En el contexto empresarial y en la academia, se ha reconocido la importancia de la innovación como un elemento clave que impulsa el crecimiento y ayuda a convertir el cambio en oportunidades de éxito para las organizaciones. Arozena y Shutz⁶¹, afirman que actualmente estamos inmersos en una economía basada en el conocimiento, modelada por el aprendizaje e impulsada por la innovación, por lo que su estudio y análisis ha adquirido relevancia en los últimos años.

La innovación aparece por tanto como un elemento sustancial en el desarrollo de las sociedades modernas y un factor clave para el continuo desarrollo y crecimiento de la economía, estableciendo una filosofía de cambio continuo que permite a las empresas obtener ventajas competitivas sostenibles en los sectores en que compiten, siendo una característica determinante en la consecución de rendimiento superior y éxito de la organización^{62 63 64}.

2.1.1. Definición. Joseph Schumpeter fue el primero en institucionalizar el término innovación⁶⁵, refiriéndose a ella como el reflejo de un resultado novedoso, es decir, el desarrollo de un nuevo producto o mejora de un producto ya existente, la creación de un nuevo método de producción, la incursión en un nuevo mercado, la

⁶¹ AROCENA, Rodrigo y SUTZ, Judith. La universidad Latinoamericana del futuro. Ciudad de México: Unión de Universidades de América Latina [en línea] 2000. 364 p. Disponible en <<http://www.udual.org/CIDU/ColUDUAL/11/ColUDUAL11.pdf> >

⁶² HURLEY, Robert y HULT, Tomas M. HURLEY, Robert F.; HULT, G. Tomas M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. En: The Journal of Marketing, 1998, p. 42-54p. 42-54.

⁶³ HURLEY, Robert F.; HULT, G. Tomas M.; KNIGHT, Gary A. Op.cit., p. 281-283.

⁶⁴ PITT, Martyn y CLARKE, Ken. Op. cit., p. 301-316.

⁶⁵ HANSÉN, Sten-Olof y WAKONEN, Jouko. Innovation, a winning solution? En: International Journal of Technology Management, 1997. vol. 13, no 4, p. 345-358.

identificación de nuevas fuentes de distribución o la configuración de una nueva estructura organizativa, elementos que pueden resumirse en un “hacer las cosas diferente”⁶⁶.

Otros autores⁶⁷, han definido la innovación como la introducción intencional y la aplicación dentro de un rol, grupo u organización de ideas, procesos o procedimientos nuevos, que al ser adoptados logran beneficiar significativamente al individuo, organización o sociedad en general. Hamel⁶⁸, describió la innovación como una significativa desviación de los procesos y prácticas tradicionales de gestión organizativa que altera significativamente la forma en que el trabajo se realiza. Según Hage⁶⁹, la mayoría de los autores definen la innovación como la adopción de una idea o comportamiento novedoso dentro de un sistema, una política, un programa, un dispositivo, un proceso, un producto o un servicio en la organización. Según Van de Ven⁷⁰, la innovación también puede ser asumida como el proceso de adopción de una idea o comportamiento que es nuevo para la organización y es “un mecanismo fundamental a través del cual las empresas pueden asegurar un lugar en el competitivo mundo del futuro”.

Se puede evidenciar así, una característica presente en cada una de las definiciones anteriormente mencionadas, y es el carácter de novedad asociado a la innovación, factor por el cual este término es comúnmente relacionado e interpretado de la misma forma que el término invención. Sin embargo, distan en su definición en cuanto la Invención es considerada como la primera aparición de una idea para un nuevo producto o proceso, mientras que la innovación es el

⁶⁶ CROSSAN, Mary M.; APAYDIN, Marina. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. En: Journal of management studies. 2010. vol. 47, no 6, p. 1154-1191.

⁶⁷ WEST, Michael y ALTINK, Wieby MM. Innovation at work: Individual, group, organizational, and socio-historical perspectives. En: European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996. vol. 5, no. 1, p. 3-11.

⁶⁸ HAMEL, Gary. The why, what, and how of management innovation. En: Harvard business review, 2006. vol. 84, no. 2, p. 72.

⁶⁹ HAGE, Jerald T. Organizational innovation and organizational change. En: Annual Review of Sociology, 1999, p. 597-622.

⁷⁰ VAN DE VEN, Andrew H. Central problems in the management of innovation. En: Management science, 1986. vol. 32, no. 5, p. 590-607.

primer intento de implementarla en la organización, es decir, la innovación parte de una idea que se materializa y se comercializa.

Joseph Schumpeter⁷¹, identifica al innovador como un emprendedor, ya que es la persona responsable de combinar los diferentes factores necesarios para que la innovación sea implementada con éxito. Desde la perspectiva de Schumpeter, la innovación está definida como:

- La introducción de nuevos productos
- La introducción de nuevas tecnologías y nuevos métodos de producción
- La construcción de nuevas organizaciones empresariales
- La apertura de nuevos mercados
- El control de nuevas fuentes de suministro de materias primas.

Estos 5 elementos, se relacionan de manera directa con las actividades desarrolladas por las empresas en relación con: el desarrollo de un nuevo producto, la mejora continua de procesos, productos y operaciones, la creación de nuevos métodos de producción, la identificación de nuevas fuentes de distribución y la configuración de una nueva estructura organizativa⁷², entre otras.

2.1.2. Tipos de innovación. Las innovaciones han sido categorizadas en diferentes tipologías, dependiendo de su naturaleza y el área en el cual se desarrollen. En la literatura variedad de autores han clasificado la innovación de distintas formas, Gopalakrishnan y Damanpour⁷³, identificaron seis tipologías de innovación: Administrativas vs técnicas, producto vs proceso y radicales vs

⁷¹ SCHUMPETER, Joseph Alois. The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Transaction Books, 1961.

⁷² OCDE, & EUROSTAT. Manual de Oslo, Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Tercera edición. Organización de cooperación y desarrollo económicos. Oficina de estadísticas de las comunidades europeas. Grupo Tragsa.[En línea] 2005. 166 p. Disponible en: < http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECDosloManual05_spa.pdf >

⁷³ GOPALAKRISHNAN, Shanti y DAMANPOUR, Fariborz. A review of innovation research in economics, sociology and technology management. En: Omega. 1997. vol. 25, no. 1, p. 15-28.

incrementales. Crossan y Apaydin⁷⁴, clasifican la innovación según su forma en: innovación de producto o servicio, proceso y modelo de negocio. Otros documentos científicos identifican cuatro tipos de innovaciones: de producto, de procesos, de mercadotecnia y organizativas⁷⁵. Para el propósito de este estudio se tomará la clasificación realizada por Gopalakrishnan y Damanpour⁷⁶, que integra tipologías propuestas por diversos autores.

Administrativa vs Técnica: Según Damanpour⁷⁷, las innovaciones administrativas están directamente relacionadas con los procesos y se orientan específicamente a la gestión y a las estructuras de trabajo o actividades. De otra parte, las innovaciones técnicas hacen referencia a la innovación en los productos, los servicios y la tecnología del proceso en producción^{78 79}. Las innovaciones administrativas pueden tener como objeto aumentar el rendimiento de la empresa mediante la reducción de los costos administrativos o costos de transacción, mejorar la satisfacción del trabajo, mejorar el acceso a los bienes no transables o reducir los costos de los suministros⁸⁰. Según el Manual de OSLO⁸¹, las innovaciones administrativas implican la implementación de nuevos métodos para la distribución de responsabilidades y toma de decisiones entre los empleados, la división del trabajo dentro y entre actividades, así como la integración de nuevos conceptos para su estructuración.

Producto vs Proceso: Las innovaciones de producto implican la creación o desarrollo de nuevos productos o servicios introducidos y comercializados con el

⁷⁴ CROSSAN, Mary y APAYDIN, Marina. Op. cit., p. 1154-1191.

⁷⁵ DE OSLO, Manual. Manual de Oslo. Op. cit., 166p.

⁷⁶ GOPALAKRISHNAN, Shanti y DAMANPOUR, Fariborz. Op.cit., p. 15-28.

⁷⁷ DAMANPOUR, Fariborz. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. En: Academy of management journal. 1991. vol. 34, no 3, p. 555-590.

⁷⁸ DAMANPOUR, Fariborz y EVAN, William M. Organizational innovation and performance: the problem of "organizational lag". En: Administrative science quarterly. 1984. p. 392-409.

⁷⁹ KIMBERLY, John y EVANISKO, Michael. Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. En: Academy of management journal. 1981. vol. 24, no. 4, p. 689-713.

⁸⁰ OSLO. Op. Cit., 166p.

⁸¹ OSLO. Op. Cit., 166p.

propósito de satisfacer las necesidades del usuario o del mercado de la empresa, en contraste; las innovaciones de proceso son nuevos elementos introducidos en las operaciones de producción o en los servicios ofertados por la organización⁸². La innovación de producto o servicio, está directamente relacionada con la novedad, funcionalidad y el valor percibido por los clientes de los nuevos productos o servicios lanzados al mercado⁸³. Se considera que el concepto de novedad varía en función de la dimensión referente, es decir; si el producto es nuevo para la empresa⁸⁴, el cliente⁸⁵, o el mercado⁸⁶. Según El Manual de Oslo, una innovación de productos es la introducción de un bien o servicio que es nuevo o significativamente mejorado con respecto a sus características y/o usos previos; lo cual, incluye mejoras significativas en especificaciones técnicas, componentes y materiales, software incorporado, facilidad de uso, etc. De esta forma, el desarrollo de un nuevo producto, necesariamente no conlleva un cambio radical en los componentes o usos de este, basta con pequeñas mejoras en sus especificaciones técnicas para que sea considerado un nuevo producto.

De otra parte, la innovación de procesos está directamente relacionada con la introducción de nuevos métodos de producción, nuevos enfoques de gestión, y las nuevas tecnologías que puedan utilizarse para la mejora de estos dos procesos⁸⁷. A diferencia de los demás tipos de innovaciones, este tipo de innovación es una característica y fenómeno interno de las organizaciones, debido a que su enfoque es propio de la empresa. Según el Manual de Oslo las innovaciones de proceso incluyen métodos nuevos o significativamente mejorados, para la creación y prestación de servicios, desarrollo de técnicas, equipo o software en las

⁸² UZKURT, Cevahir; KUMAR, Rachna; KIMZAN, Halil y EMINOGLU, Gozde. Op. cit., p. 92-117

⁸³ WANG, Catherine y AHMED, Pervaiz K. The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. En: European Journal of Innovation Management. 2004. vol. 7, no. 4, p. 303-313.

⁸⁴ DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc y SHELTON, Robert. Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it. En: FT Press, 2012.

⁸⁵ WANG, Catherine y AHMED, Pervaiz K. Op. cit., p. 303-313

⁸⁶ LEE, Tien-Shang y TSAI, Hsin-Ju. The effects of business operation mode on market orientation, learning orientation and innovativeness. En: Industrial Management & Data Systems, 2005. vol. 105, no. 3, p. 325-348.

⁸⁷ WANG, Catherine L. y AHMED, Pervaiz K. Op. cit., p. 303-313.

actividades auxiliares de apoyo, tales como compras, contabilidad, sistemas y mantenimiento.

Radicales vs Incrementales: Las innovaciones radicales se definen, como las prácticas discontinuas en las ideas y comportamientos adoptados previamente, representando una clara desviación de las prácticas existentes en la organización. Las innovaciones radicales producen cambios fundamentales en las actividades de las organizaciones o industrias. Este tipo de innovación por lo general es asociada a la creación y desarrollo de nuevos productos, servicios y/o procesos, y muchas veces las organizaciones se concentran en este tipo de actividades; sin embargo, su medida está dada por el grado de cambio que se evidencia o percibe en su resultado. En contraste, las innovaciones incrementales surgen como cambios graduales en las prácticas y productos existentes dentro de la empresa⁸⁸ ⁸⁹ ⁹⁰ ⁹¹. Crossan y Apaydin⁹², argumentan que la innovación incremental es frecuentemente asociada con la innovación de producto o de proceso, la cual, puede no ser percibida como “innovación” por la organización, debido a que la atención se centra en las innovaciones radicales, dejando de lado la importancia de las innovaciones incrementales, las cuales generalmente surgen como resultado de los procesos de mejora continua en las organización.

2.1.3. Importancia de la innovación. La innovación es crítica en la consecución de rendimiento y éxito en las empresas⁹³ ⁹⁴ ⁹⁵. En la actualidad, la innovación es considerada como el factor clave para el logro de ventajas competitivas

⁸⁸ DEWAR, Robert y DUTTON, Jane E. The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis. *Management science*. 1986. vol. 32, no. 11, p. 1422-1433.

⁸⁹ ETTLE, John; BRIDGES, William y O'KEEFE, Robert D. Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. *En: Management science*, 1984, vol. 30, no 6, p. 682-695.

⁹⁰ WILSON, Alla L.; RAMAMURTHY, K. y NYSTROM, Paul C. A multi-attribute measure for innovation adoption: the context of imaging technology. *En: Engineering Management, IEEE Transactions on*. 1999. vol. 46, no. 3, p. 311-321.

⁹¹ DAMANPOUR, Fariborz. *Op.cit.*, p. 555-590

⁹² CROSSAN, Mary M.; APAYDIN, Marina. *Op.cit.*, p. 1154-1191.

⁹³ HURLEY, Robert y HULT, G. Tomas M. *Op. cit.*, p. 42-54.

⁹⁴ HURLEY, Robert ; HULT, G. Tomas y KNIGHT, Gary A. *Op. cit.*, p. 281-283.

⁹⁵ PITT, Martyn y CLARKE, Ken. *Op.cit.*, p. 301-316.

sostenibles, y por ende para el éxito de las organizaciones^{96 97 98 99 100 101 102}. Una de las principales razones que justifican su importancia, es debido a que las empresas que han incluido la innovación como uno de sus pilares fundamentales dentro de su modelo de negocio, han logrado una mayor flexibilidad y una mayor capacidad de adaptación a los cambios, además; varios estudios empíricos evidencian el efecto positivo de la innovación dentro del rendimiento de la empresa en términos de rentabilidad, crecimiento y eficacia^{103 104 105 106 107 108}. Según Lumpkin y Dess¹⁰⁹, la innovación muestra el grado en que una empresa está orientada a apoyar las nuevas ideas, la novedad y los procesos creativos que resultan en productos nuevos e innovadores, en nuevas tecnologías y en la mejora de los procesos.

La percepción de la innovación en la literatura científica, se ha direccionado hacia un enfoque práctico, es decir; cualquier organización puede desarrollar procesos de innovación, basándose en nuevos enfoques como la innovación abierta, el design thinking (pensamiento de diseño), el storytelling (contar historias) y el crowdfunding (financiación colectiva). En las nuevas tendencias sobre el tópico, se

⁹⁶ COOPER, Robert G.; KLEINSCHMIDT, Elko J. New products: what separates winners from losers? En: Journal of product innovation management. 1987. vol. 4, no. 3, p. 169-184.

⁹⁷ DAMANPOUR, Fariborz y EVAN, William M. Op. cit., p. 392-409.

⁹⁸ DAMANPOUR, Fariborz y GOPALAKRISHNAN, Shanthi. Op. cit., p. 45-65.

⁹⁹ DAMANPOUR, Fariborz; SZABAT, Kathryn A.; EVAN, William M. The relationship between types of innovation and organizational performance. En: Journal of Management Studies. 1989. vol. 26, no. 6, p. 587-602.

¹⁰⁰ HITT, Michael; HOSKISSON, Robert y KIM, Hicheon. International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. En: Academy of Management journal. 1997. vol. 40, no. 4, p. 767-798.

¹⁰¹ KLEINSCHMIDT, Elko y COOPER, Robert G. The impact of product innovativeness on performance. En: Journal of product innovation management. 1991. vol. 8, no. 4, p. 240-251.

¹⁰² SUBRAMANIAN, Ashok y NILAKANTA, Sree. Organizational innovativeness: exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. En: Omega. 1996. vol. 24, no. 6, p. 631-647.

¹⁰³ DAMANPOUR, Fariborz y EVAN, William M. Op. cit., p. 392-409

¹⁰⁴ DAMANPOUR, Fariborz y GOPALAKRISHNAN, Shanthi. The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. En: Journal of Management Studies. 2001. vol. 38, no. 1, p. 45-65.

¹⁰⁵ DAMANPOUR, Fariborz; SZABAT, Kathryn y EVAN, William M. Op. cit., p. 587-602.

¹⁰⁶ KLEINSCHMIDT, Elko y COOPER, Robert G. Op. cit., p. 240-251.

¹⁰⁷ PRAJOGO, Daniel y AHMED, Pervaiz K. Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. En: R&D Management. 2006. vol. 36, no. 5, p. 499-515.

¹⁰⁸ SUBRAMANIAN, Ashok y NILAKANTA, Sree. Op. cit., p. 631-647.

¹⁰⁹ LUMPKIN, G. Tom y DESS, Gregory G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. En: Academy of management Review. 1996. vol. 21, no. 1, p. 135-172.

evidencia que el diseñar los productos y experiencias de servicio con los clientes se ha convertido en una prioridad para garantizar el éxito de los procesos de innovación.

Según Mone et al¹¹⁰, la innovación es considerada como una fuente fundamental de ventaja competitiva en un entorno cada vez más cambiante, e identifican a la capacidad de innovación como el factor determinante del desempeño exitoso de las empresas. La capacidad de innovación, se define como la capacidad de integrar las capacidades y los recursos clave de la organización para estimular con éxito la innovación¹¹¹. La capacidad de innovación se ha estudiado en tres contextos diferentes que se consideran pueden favorecer su desarrollo, estos son: A nivel de la industria, a nivel organizativo y a nivel individual. En esta investigación se abordará el estudio de la innovación y de la capacidad de innovación a nivel Organizativo.

De acuerdo con Damanpour¹¹², la innovación organizativa se define como un proceso generalizado que incluye la investigación, desarrollo e implementación de nuevas ideas y comportamientos. Zaltman et al¹¹³, consideran la capacidad de innovación como un elemento que motiva y estimula el desarrollo de nuevos productos y procesos. Vega Jurado et al¹¹⁴, destacaron las siguientes características organizativas como posibles factores determinantes de la innovación organizativa:

- Competencias del Recurso Humano, incluyendo personal, conocimientos,

¹¹⁰ MONE, Mark A.; MCKINLEY, William y BARKER, Vincent L. Organizational decline and innovation: A contingency framework. En: Academy of Management Review. 1998. vol. 23, no. 1, p. 115-132.

¹¹¹ LAWSON, Benn; SAMSON, Danny. Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. En: International journal of innovation management. 2001. vol. 5, no 03, p. 377-400.

¹¹² DAMANPOUR, Fariborz. Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. En: Management science. 1996. vol. 42, no. 5, p. 693-716.

¹¹³ ZALTMAN, Gerald; DUNCAN, Robert y HOLBEK, Jonny. Innovations and organizations. Organizational change; Diffusion of Innovation. xi, 212 p. 1973.

¹¹⁴ Vega-Jurado, Jaider; Gutiérrez-Gracia, Antonio; Fernández-de-Lucio, Ignacio y Manjarrés-Henríquez, Liney. The effect of external and internal factors on firms' product innovation. En: Research policy. 2008. vol. 37, no. 4, p. 616-632.

habilidades y experiencia.

- Competencias Tecnológicas, medidas generalmente por la intensidad en que la organización participe en actividades de Investigación y desarrollo (I+D)
- Competencias Organizativas, tanto formales como informales.

Teniendo como referencia las competencias tecnológicas, la innovación se centra en la disposición de la organización para apartarse de las tecnologías y prácticas existentes, y la propensión hacia la adopción de nuevas tecnologías presentadas en el entorno^{115 116}. Las Competencias del recurso humano y las competencias organizativas, están relacionadas con el comportamiento humano. Así, se considera que la innovación representa la propensión al cambio de comportamiento y el grado en que una organización o unidad tiende adoptar nuevas ideas de manera rápida en comparación con otra organización o unidad¹¹⁷. Estas competencias también se relacionan con la capacidad de la organización para comprar y adoptar nuevos productos y/o tecnología, o la capacidad de generar nuevas ideas de productos, procesos o servicios^{118 119 120}.

Se puede evidenciar cómo las competencias organizativas son fundamentales dentro de la capacidad de innovación de las organizaciones y cómo los integrantes de estas, conllevan el desarrollo de estas competencias. Las competencias organizativas, vienen delimitadas por la cultura organizativa, debido a que es este factor, el que define las características de los miembros de la organización y de ella misma.

¹¹⁵ KIMBERLY, John y EVANISKO, Michael J. Op. cit., p. 689-713.

¹¹⁶ KITCHELL, Susan. Corporate culture, environmental adaptation, and innovation adoption: a qualitative/quantitative approach. En: Journal of the Academy of Marketing Science. 1995. vol. 23, no. 3, p. 195-205.

¹¹⁷ ROGERS, Everett M. Diffusion of preventive innovations. Addictive behaviors. 2002. vol. 27, no 6, p. 989-993.

¹¹⁸ HURLEY, Robert F. y HULT, G. Tomas M. Op. cit., p. 42-54.

¹¹⁹ STALK, George; EVANS, Philip; SGULMAN, Lawrence E. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. En: Harvard Business Review, 1992.

¹²⁰ FOXALL, Gordon R.; FOXALL, Gordon. Corporate innovation: Marketing and strategy. London: Croom Helm, 1984.

2.2. CULTURA ORGANIZATIVA

2.2.1. Antecedentes. La literatura sobre cultura organizativa tuvo su origen con autores como Peters y Waterman, quienes presentaron la teoría de la excelencia, la cual identificaba las características culturales de las empresas exitosas¹²¹. La evolución del concepto de cultura organizativa puede remontarse a los aportes realizados por Edgar Schein¹²², en su libro *Organizational Culture and leadership*, quien describe la cultura organizativa como una fuerza social invisible pero muy poderosa, donde se enfatiza la importancia de analizar y distinguir entre los diferentes niveles de la cultura organizativa y se reconoce la innovación como una fuente de ventaja competitiva y éxito empresarial. Schein¹²³, atribuye la confusión en las definiciones propuestas de la cultura organizativa a la insuficiencia en la diferenciación de los niveles en los que ésta se manifiesta e indica que una organización puede desarrollar una cultura apropiada sólo cuando es capaz de afrontar los problemas de adaptación externa e integración interna.

En la Figura 1 se presenta el modelo sugerido por Schein, en el que describen los diferentes niveles de cultura organizativa. Estos niveles van desde las manifestaciones abiertas y tangibles que se pueden ver y sentir en la organización, hasta las manifestaciones profundamente arraigadas, donde las suposiciones inconscientes se definen como la esencia de la cultura. Entre los niveles propuestos por el autor, se encuentran las diferentes creencias organizativas, los valores, las normas y las reglas de conducta que los miembros

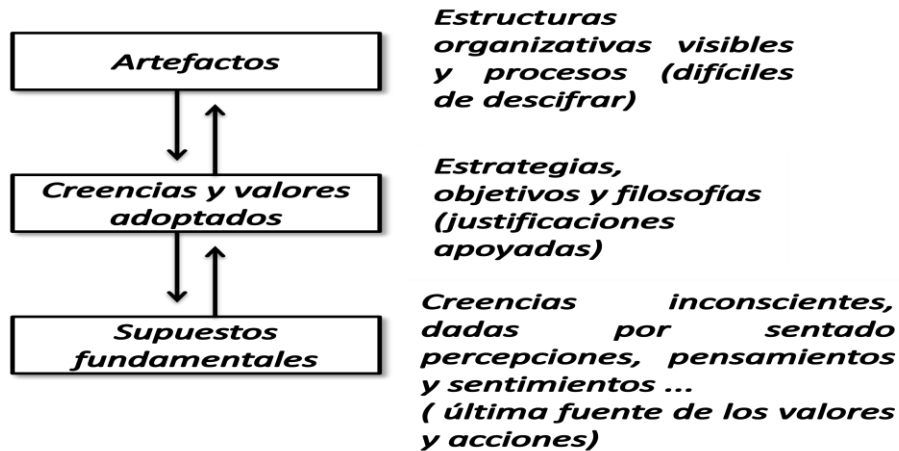
¹²¹ LAWRENCE, Paul; LORSCH, Jay y GARRISON, James S. Organization and environment: Managing differentiation and integration. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. Citado por: KENNY, Breda; REEDY, Eileen. The Impact of Organisational Culture Factors on Innovation Levels in SMEs: An Empirical Investigation. Irish Journal of Management. 2006. vol. 27, no 2. DE LAWRENCE, .

¹²² SCHEIN, Edgar. Organizational Culture and Leadership. 3 edición. [en línea] San Francisco: Jossey-Bass, 2004. 437p. Disponible en: <http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organization%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf>

¹²³ Ibid. 437 p.

de la organización usan como una forma de representar o describir la cultura hacia ellos mismos o hacia otros.

Figura 1. Niveles de cultura organizativa según Schein



Fuente: propia fundamentada en Schein

Furnham y Gunter¹²⁴, afirman que las funciones de la cultura organizativa se dividen en la integración interna y la coordinación. La cultura organizativa ofrece un sistema compartido de significados, los cuales forman la base de la comunicación y la comprensión mutua entre los empleados. Además estos autores afirman que, si la cultura organizativa no cumple con estas funciones de una manera satisfactoria, puede reducir significativamente la eficiencia de una organización. Dennison y Mishra¹²⁵, por su parte identifican cuatro rasgos y valores culturales que se asocian con la eficacia cultural: la participación, la coherencia, la adaptabilidad y un sentido de misión. Los autores, afirman que si una organización quiere ser eficaz deberá conciliar estos cuatro rasgos.

En la última década, los estudios se han direccionado a la relación entre la cultura organizativa, la innovación y la creatividad. Entre los aportes más representativos

¹²⁴ FURNHAM, Adrian y GUNTER, Barrie. Corporate culture: definition, diagnosis and change. *En: International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 1993. vol. 8, p. 233-261.

¹²⁵ DENISON, Daniel R y MISHRA, Aneil K. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *En: Organization science*. 1995. vol. 6, no. 2, p. 204-223.

se destacan los estudios de Lau y Ngo¹²⁶, quienes investigaron la relación entre el sistema de recursos humanos, la cultura organizativa y la innovación de productos. McAdam, Rid Y Gibson¹²⁷, por su parte, investigaron los efectos del tamaño de una empresa en la innovación. Los resultados indicaron que el tamaño organizativo de las PYMES tiene un efecto significativo sobre la incorporación de la innovación en relación con el liderazgo, la gente y la cultura, productos y procesos y la gestión del conocimiento y la información. O'Regan, Ghobadian y Sims¹²⁸, se enfocaron en la cultura organizativa, con especial referencia al liderazgo y la innovación. El análisis realizado por los estos autores, confirma la estrecha relación entre la estrategia, la cultura organizativa, el liderazgo y la innovación.

2.2.2. Definición. Desde las últimas dos décadas el término "cultura organizativa" ha recibido constante atención en el campo de las teorías administrativas y se han destacado los estudios que enfatizan la importancia de la cultura organizativa en resultados relacionados con el desempeño de la empresa, la productividad y la innovación.

En la Tabla 1 se presentan algunas definiciones del concepto de cultura organizativa a través del tiempo.

¹²⁶ LAU, Chung-Ming y NGO, Hang-Yue. The HR system, organizational culture, and product innovation. En: International business review. 2004. vol. 13, no. 6, p. 685-703.

¹²⁷ MCADAM, Rodney; REID, Renee y GIBSON, David. Innovation and organisational size in Irish SMEs: an empirical study. En: International Journal of Innovation Management, 2004, vol. 8, no. 02, p. 147-165.

¹²⁸ O'REGAN, Nicholas; GHOBADIAN, Abby y SIMS, Martin. Fast tracking innovation in manufacturing SMEs. En: Technovation. 2006. vol. 26, no. 2, p. 251-261.

Tabla 1. Definiciones Cultura organizativa

Autor	Definición
Denison, Ko, Kotrba, y Nieminem, 2013.	Se refiere a los valores subyacentes, creencias y principios que sirven de base para el sistema de gestión de una organización, así como las prácticas de gestión y los comportamientos que ejemplifican y refuerzan esos principios.
Autor	Definición
Martins, and Terblanche, 2006	Se define como los valores profundamente arraigados (a menudo inconscientes) y creencias compartidas por el personal de una organización. La cultura organizativa se manifiesta en las características propias de la organización.
Nacinovic, Cavlek y Nevenka, 2010.	Sistema de valores compartidos (que definen lo que es importante) y las normas que definen las actitudes y los comportamientos adecuados para los miembros de la organización (da forma a la conducta del empleado e influye en una persona de y comportarse)
Hofstede, 1990.	Colección de valores, creencias y normas compartidas por sus miembros y reflejada en las prácticas y los objetivos de la organización
Olive y Cowling, 1996.	Una cultura Organizativa representa el tipo de actividades que ocurren de forma natural en la organización.
Deshpande y Webster, 1989.	Son los valores y creencias compartidas que proporcionan ambos puntos de vista para el funcionamiento de la organización, así como las normas para modelar los comportamientos.
Schein, 2004	Es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.

2.2.3. Cultura organizativa: Determinante de innovación. El reconocimiento de la cultura organizativa como una fuente fundamental de innovación ha

incrementado la atención de investigadores hacia el estudio de este fenómeno¹²⁹. Los resultados de las investigaciones desarrolladas sobre la temática indican que una cultura orientada a la innovación proporciona una ventaja competitiva a las organizaciones mediante el aumento del énfasis en la innovación y el fomento de la receptividad de los miembros de la organización a las nuevas ideas^{130 131}.

En el modelo multidimensional de innovación organizativa propuesto por Crossan y Apadin¹³², después de la revisión de 932 artículos relacionados con el tópico de innovación organizativa desde el año 1981 a 2008, se concluyó que la cultura organizativa es un determinante fundamental de la innovación y se relaciona de forma directa con la capacidad de gestión estratégica de las organizaciones. A su vez, el desarrollo de estas capacidades se sustenta en la teoría de las capacidades dinámicas. Adicionalmente Crossan y Apaydin, destacan otros factores como determinantes de la innovación, entre estos se encuentran: misión, objetivos y estrategia, estructuras y sistemas, asignación de recursos, aprendizaje organizativo y herramientas de la gestión del conocimiento, los cuales, junto con la cultura organizativa permiten el desarrollo de los procesos centrales de innovación en una empresa. En la Figura 2, se muestra el modelo desarrollado por Crossan, el cual incluye los determinantes de la innovación, en cada uno de los niveles (liderazgo, administrativo y procesos de negocio) y las dimensiones de la innovación resultantes: innovación como proceso y como resultado.

Las capacidades dinámicas son definidas por Eisenhard y Martin¹³³, como los procesos de la empresa que utilizan recursos (específicamente los procesos que

¹²⁹ TELLIS, Gerard ; PRABHU, Jaideep y CHANDY, Rajesh K. Op. cit., p. 3-23.

¹³⁰ DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John y WEBSTER JR, Frederick . Corporate Culture Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. En: Journal of marketing. 1993. vol. 57, no 1, p. 23-37

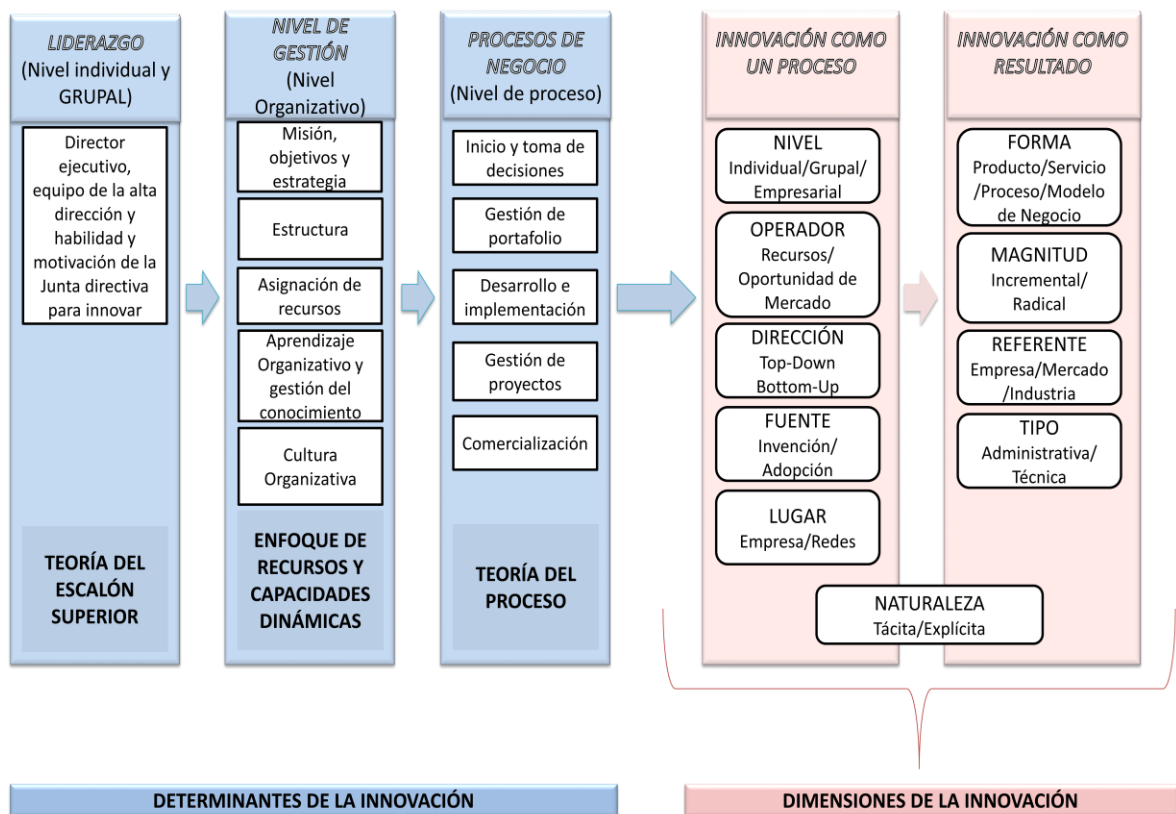
¹³¹ KLEINSCHMIDT, Elko; DE BRENTANI, Ulrike y SALOMO, Sören. Performance of Global New Product Development Programs: A Resource-Based View. En: Journal of Product Innovation Management. 2007. vol. 24, no. 5, p. 419-441.

¹³² CROSSAN Mary y APAYDIN Marina. Op. cit., p. 1154-1191

¹³³ EISENHARDT, Kathleen M. y MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities. What are they? En: Strategic Management Journal. Octubre. 2000. vol 21, no. 10, p. 1105-1121.

integran, reconfiguran, adquieren y liberan recursos) para coincidir con los cambios en el mercado o incluso crearlos. Por tanto, las capacidades dinámicas pueden considerarse como las rutinas organizativas y estratégicas mediante las cuales, las empresas logran nuevas configuraciones de recursos cuando el contexto empresarial evoluciona¹³⁴. Las capacidades dinámicas relacionan los procesos organizativos y los recursos o determinantes de la innovación y evidencian la relevancia de la creación de capacidades organizativas que se sustenten en la diferenciación para competir en el contexto dinámico y globalizado actual.

Figura 2. Modelo multidimensional Innovación Organizativa



Fuente: propia fundamentada en Crossan y Apadín

¹³⁴ Ibid. P.1105-1121

Singh¹³⁵, propone un macro modelo de innovación organizativa compuesto de elementos similares al modelo multidimensional de Crossan y Apadín. En este modelo, la innovación organizativa depende de las fortalezas relacionadas con las capacidades de aprendizaje de las organizaciones y de las prácticas de gestión de conocimiento que estas puedan desarrollar. El autor, hace énfasis en que estos dos elementos impulsan la innovación organizativa y sólo darán resultado si están apoyados de una cultura y estructura organizativa orientada al cambio. De esta manera, la alta dirección debe concebir un tipo de arquitectura organizativa donde, el aprendizaje organizativo y la gestión del conocimiento estén alineados con dos factores contextuales de las organizaciones: su estructura y su cultura organizativa¹³⁶.

En la Figura 3, se presenta el macro modelo propuesto por Singh de la innovación organizativa y sus determinantes.

Figura 3. Macro modelo de innovación organizativa



Fuente: propia fundamentada en Sing

¹³⁵ SINGH, Sanjay Kumar. Organizational Innovation as Competitive Advantage during Global Recession. Op.,Cit. p.

¹³⁶ Ibid., p. 713-725

Otros autores como Chang y Lee¹³⁷, han investigado sobre la relación existente entre el aprendizaje organizativo y la cultura organizativa y plantean la relevancia de estos elementos en el nivel de satisfacción laboral de los empleados.

Barney¹³⁸, al analizar los recursos claves de las empresas y sus posibles fuentes de ventaja competitiva sostenible, propuso que la cultura organizativa puede considerarse como un “recurso clave” para alcanzar los objetivos de las organizaciones. Considerando que la cultura es propia de cada organización y por tanto las innovaciones planteadas desde esta perspectiva serán difícilmente replicables por los competidores, traduciéndose en ventaja competitiva y en un “activo estratégico” para las organizaciones.

Autores como Tellis, Prahu y Chandy¹³⁹, Jassowalla y Soshittal¹⁴⁰, Poškienė¹⁴¹, Lyons, Chatman y Joyce¹⁴², han reconocido que la cultura organizativa posee uno de los roles más importantes en el proceso de integración de la innovación en las organizaciones, argumentando que para alcanzar un flujo continuo de desarrollos innovadores, los empleados deben estar dispuestos a pensar de forma creativa y materializar estas ideas en productos y servicios con valor agregado para los clientes y usuarios.

2.2.4. ¿Por qué la cultura organizativa es un determinante de la innovación?

La esencia de la cultura organizativa es que los miembros de la organización logren identificar y solucionar los problemas relacionados con la integración

¹³⁷ CHANG, Su-Chao y LEE, Ming-Shing. A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. En: Learning Organization. 2007. vol. 14, no. 2, p. 155-185

¹³⁸ BARNEY, Jay. Organizational culture can be a source of sustained competitive advantage. En: Academy of Management Review. 1986. vol 11 no. 3, p. 656-665.

¹³⁹ TELLIS, Gerard; PRABHU, Jaideep y CHANDY, Rajesh K . Op. cit., p. 3–23.

¹⁴⁰ JASSOWALLA, Avan y SOSHITTAL, Hermani. Cultures that support product innovation processes. En: Academy of Management Executive. 2002. vol. 16, no. 3, p. 42-54.

¹⁴¹ POŠKIENĖ, Audronė. Organizational Culture and Innovations. En: Engineering Economics. 2006. vol 43, no 1, p. 45-50

¹⁴² LYONS, Richard; CHATMAN, Jennifer y JOYCE, Caneel. Innovation in Services: Corporate culture and investment banking. En: California Management Review. 2007. vol. 50, no.1, p. 174-191.

interna de los empleados y la adaptación de la organización al entorno. Una cultura organizativa orientada a la innovación promueve las soluciones creativas, y permite definir y resolver los problemas que se presenten en la organización desde una perspectiva novedosa. Una cultura innovadora refleja una orientación de las organizaciones hacia el aprendizaje, que a su vez facilita la inventiva¹⁴³ y fomenta en las personas la capacidad de pensar con independencia y de aplicar de forma creativa los conocimientos personales en la solución de retos organizativos¹⁴⁴. Por tanto, las organizaciones requieren culturas innovadoras que apoyen nuevas ideas, procesos y en general nuevas formas de hacer negocios y valores subyacentes que actúen como fuerzas impulsoras, este tipo de culturas innovadoras afectan el grado en que se estimula la generación de soluciones creativas, apoyadas y aplicadas¹⁴⁵. El entendimiento de la cultura de las organizaciones puede proporcionar un marco de referencia general para ayudar a alinear el comportamiento de los empleados con los objetivos organizativos de innovación y contribuir a satisfacer las demandas de control y flexibilidad^{146 147 148}, es decir, una cultura organizativa orientada a la innovación promueve el pensamiento con independencia y creatividad en la aplicación de conocimiento personal para solucionar los desafíos organizativos¹⁴⁹.

Gordon Fuller¹⁵⁰, director de diseño global de aprendizaje y desarrollo en el Centro de Aprendizaje Avanzado de IBM, plantea que la innovación sostenible requiere un enfoque de las acciones de la organización de su cultura y su estrategia

¹⁴³ COHEN, Wesley and LEVINTHAL, Daniel. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. En: Administrative Science Quarterly. Marzo, 1990. vol. 35, no. 1, p. 459–484.

¹⁴⁴ KALYANI, Muna. Innovative Culture: An Intervention Strategy for Sustainable Growth in Changing Scenario. En: International Journal of Business Administration. Noviembre, 2011. vol 10, no. 4, p. 84-92

¹⁴⁵ MARTINS, Ellen and TERBLANCHE, Fanie. Op.cit., p. 64–74

¹⁴⁶ ASSAWALLA, Avan y SASHITTAL, Hemant. Cultures that support product innovation processes. En: Academy of Management Executive. 2002. vol. 16, no. ,p. 42–53.

¹⁴⁷ JASKYTE , Kristina y DRESSLER , William. 2005. Organizational culture and innovation in nonprofit human service organizations. En: Administration in Social Work. Octubre, 2005. vol. 29 no. 2, p. 23–41.

¹⁴⁸ PATTERSON, Malcolm G., et al. Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. En: Journal of organizational behavior. 2005. vol. 26, no. 4, p. 379-408.

¹⁴⁹ KALYANI, Muna. Op. cit. p. 84-92

¹⁵⁰ PACE, Ann. Bright Ideas. En: T+D Training and development magazine. Abril, 2013. p. 42-74

empresarial. Tödting, Lehner y Kaufmann¹⁵¹, plantean que actualmente la mayoría de organizaciones están basadas en el conocimiento y que por tanto, su supervivencia depende en gran medida de la creatividad y la innovación con la que ejecuten sus procesos. Esta realidad reta a los líderes empresariales a propiciar un entorno organizativo donde la creatividad y la innovación puedan ser integradas en la estructura cultural de las organizaciones¹⁵².

En conclusión, se evidencia la coincidencia de los autores tanto desde la perspectiva académica como desde el contexto empresarial en plantear que la cultura organizativa es fundamental para asegurar que los procesos se desarrollen sustentados en la innovación y que por tanto así se generen incrementos en la productividad y el desempeño financiero de las organizaciones. En resumen, la esencia de una cultura es que los miembros de la organización puedan encontrar soluciones a los problemas acerca de la integración interna, la adaptación al medio ambiente, y la coordinación a través de los valores culturales compartidos^{153 154}.

2.2.5. Elementos de una cultura de innovación. Zhang and Zhou¹⁵⁵, afirman que existen tres niveles de significado que contribuyen a interpretar una cultura innovadora, estos son: La parte principal de la cultura de la innovación, las Instituciones para la cultura de la innovación y el clima organizativo para la cultura innovadora.

La parte principal de la cultura de innovación hace referencia a las características y factores que constituyen los elementos más básicos. Las instituciones para la cultura de innovación son los factores culturales, como la estructura, los

¹⁵¹ TÖDTLING, Franz; LEHNER, Patrick & KAUFMANN, Alexander. Do different types of innovation rely on specific kinds of knowledge interactions? En: Technovation. Enero, 2009. vol 29, no. 1, p. 59-71.

¹⁵² DEMIRCI, Ahmet. Op.cit., p. 39-55.

¹⁵³ SHIVERS-BLACKWELL, Sheryl. Op.cit., p. 27-49.

¹⁵⁴ FURNHAM, Adrian y GUNTER, Barrie. Op.cit., p. 233-261.

¹⁵⁵ ZHANG, Ying and ZHOU, Yao. An Empirical Study on Innovative Culture from the View of Educational Factors. En: Energy procedia. 2012. vol 17, p. 700-705

mecanismos y las políticas que pueden contribuir al desarrollo de las actividades de innovación. El clima organizativo se refiere a los factores culturales como entorno social, la atmósfera de trabajo y la plataforma de servicios, los cuales pueden contribuir a moldear una cultura innovadora.

Dentro de una clasificación más detallada Dombrowski¹⁵⁶, amplía la lista de elementos que conforman la cultura organizativa enfocada a la innovación, identificando ocho aspectos clave que este tipo de cultura debe poseer: declarar una misión y visión innovadora, desarrollar una cultura de comunicación democrática y lateral, que permita atraer y retener a personal talentoso necesario para la consecución de la experimentación y la innovación, crear ambientes innovadores seguros que permitan desarrollar el proceso de innovación, permitir la flexibilidad y la colaboración entre las unidades organizativas, y fomentar el intercambio y la enseñanza entre las unidades de negocio, formular planes de incentivos para los equipos de trabajo que pueden fomentar la cultura innovadora y finalmente fomentar el liderazgo para potencializar la innovación.

Denison¹⁵⁷, realizó un estudio determinando cómo los diferentes elementos asociados a la cultura organizativa tienen conexión con la innovación. Los principales resultados se resumen en la Figura 4. Allí se muestra cada uno de los elementos clave de la cultura organizativa y cómo éstos pueden influenciar la innovación. En el modelo, uno de los elementos de la cultura organizativa es la misión, la cual comprende el direccionamiento estratégico, las metas y objetivos y la visión. La misión de la empresa crea una visión y estrategia que soporta la innovación y además proporciona una guía para implementar ideas creativas. El segundo elemento, corresponde a la consistencia, formada por la coordinación e integración, la armonía y los valores fundamentales es útil para fomentar la

¹⁵⁶ DOMBROWSKI, Caroline; KIM, Jeffrey; DESOUZA, Kevin; BRAGANZA, Ashley; PAPAGARI, Sridhar; BALOH, Peter y JHA, Sanjeev. Elements of innovative cultures. En: Knowledge and Process Management. Julio, 2002. vol14, no 3, p. 190–202.

¹⁵⁷ DENISON, Daniel; KO, Io; KOTRBA, Lindsay y NIEMINEM, Levi. Op. cit., p. 70-72

innovación a través de la colaboración multifuncional. El tercer elemento es la participación, compuesta por el empoderamiento, el trabajo en equipo y la capacidad desarrollo que promueven la autonomía, la responsabilidad y el trabajo en equipo y motiva a los empleados a desarrollar y expresar ideas creativas. Por última, la adaptabilidad, formada por la disposición al cambio, el enfoque al cliente y el aprendizaje organizativo, es una fuente de ideas para aprender y generar procesos de cambio, generar respuestas proactivas a los cambios en el mercado y animar a los empleados a tomar riesgos.

Figura 4. Cultura organizativa y conexión con innovación



Fuente: propia fundamentada en Denison et al.

2.2.6. Casos de éxito de la cultura de innovación en organizaciones. Desde la cultura “Start up” de Apple hasta el pensamiento “out of the box” de 3M y el apoyo organizativo a tomar riesgos de Samsung, son diversos los ejemplos de cómo la cultura organizativa ha impulsado procesos de innovación exitosos¹⁵⁸. Empresas como IBM, Procter & Gamble y Adobe han adoptado diversas metodologías que enmarcadas dentro de su cultura corporativa promueven la innovación como un mecanismo para la creación de ventajas competitivas sostenibles. En IBM se ha concedido un enfoque especial al proceso de selección de trabajadores, contratando a los mejores y más brillantes empleados, los cuales poseen diferentes trayectorias profesionales. De esta forma la organización asegura tener personal con habilidades que impulsen el diseño creativo y el pensamiento “fuera de los esquemas”, fomentando así, la colaboración continua para la mejora de los productos y servicios existentes, teniendo como resultado el incremento en sus capacidades de innovación y de aprendizaje¹⁵⁹. Procter & Gamble es ejemplo del uso eficaz de elementos para fomentar la cultura de innovación. Cuando Alan G. Lafley se convirtió en director ejecutivo en el año 2000, fomentó una cultura orientada a la innovación mediante la difusión de historias y el cambio en los sistemas de recompensas, acciones que en conjunto, mejoraron el carácter innovador de la empresa¹⁶⁰. En Adobe, el departamento de recursos humanos desempeña un papel fundamental seleccionando las mentes más brillantes y construyendo las capacidades personales de sus gerentes para ayudarles a fomentar y alimentar la pasión por las ideas creativas y por la toma de riesgos. Para guiar a los líderes hacia este objetivo, Adobe ha desarrollado un programa especial que desarrolla las habilidades de gestión de innovación de los gerentes, lo que garantiza que entiendan las fortalezas de sus empleados con el propósito y puedan establecer las expectativas, dar información, y fomentar el desarrollo

¹⁵⁸ DENISON, Daniel; KO, Io; KOTRBA, Lindsay y NIEMINEM, Levi. Op. cit., p. 70-72

¹⁵⁹ PACE, Ann. Op. cit., p. 42-74

¹⁶⁰ HUSTON, Larry y SAKKAB, Nabil. Connect and develop. En: Harvard business review. 2006. vol. 84, no. 3, p. 58-66.

empresarial¹⁶¹. Google por su parte posee un proceso de selección de personal en el que identifica posibles empleados mediante el uso de preguntas relacionadas con habilidades cognitivas, conocimientos relacionados con el cargo, liderazgo, y la capacidad de ser "Googley", es decir ser capaz de actuar según los valores de la compañía¹⁶². Finalmente, se plantea el caso de HP, que proporciona a menudo recompensas informales, como la legendaria "Medalla de desafío" a los empleados que han desarrollado ideas revolucionarias que han impactado en el modelo de negocio de la empresa. La cultura organizativa con enfoque innovador de HP se considera fuerte por el alto nivel de acuerdo entre los empleados acerca de "cómo se hacen las cosas en la empresa", y porque no trabajan siguiendo un patrón uniforme sin posibilidad de expresión individual¹⁶³.

2.3. METODOLOGÍAS DE INVESTIGACIÓN

2.3.1. Revisión sistemática. Los autores Letelier, Manríquez y Rada¹⁶⁴ sugieren que existen dos tipos de revisiones sistemáticas:

Revisiones Sistemáticas Cualitativas: Cuando se presenta la evidencia en forma descriptiva, sin análisis estadístico.

Revisiones Cuantitativas o Meta-análisis: Cuando mediante el uso de técnicas estadísticas, se combinan cuantitativamente los resultados obtenidos del procesos de revisión.

Una revisión sistemática cualitativa tiene como objetivo reunir toda la evidencia

¹⁶¹ PACE, Ann. Op.cit., p. 42-74

¹⁶² PACE, Ann. Op.cit., p. 42-74

¹⁶³ LYONS, Richard K.; CHATMAN, Jennifer A.; JOYCE, Caneel K. Op.cit., p. 174-191.

¹⁶⁴ LETELIER, Luz; MANRIQUE, Juan y RADA, Gabriel. Revisiones Sistempaticas y meta análisis: son la mejor evidencia? En: Revista médica de Chile. 2005. vol 233, p. 246-249

empírica que cumple unos criterios de elegibilidad previamente establecidos, con el fin de responder una pregunta específica de investigación. Utiliza métodos sistemáticos y explícitos, que se eligen con el fin de minimizar sesgos, aportando así resultados más fiables a partir de los cuales se puedan extraer conclusiones y tomar decisiones estratégicas¹⁶⁵.

La principal diferencia entre las revisiones de la literatura no rigurosas y las revisiones de la literatura sistemáticas es la rigurosidad utilizada durante el proceso de revisión. Al desarrollar una revisión sistemática, el autor debe identificar claramente los criterios de inclusión para la revisión antes de seleccionar la literatura y además demostrar que estos criterios se cumplan de una manera consistente por medio la construcción de un protocolo de revisión¹⁶⁶. Una de las ventajas más significativas de las revisiones sistemáticas es que reducen el sesgo y el error aleatorio que se encuentra generalmente en revisiones narrativas.

Los elementos fundamentales de una revisión sistemática son:^{167 168 169}

- Un conjunto de objetivos claramente establecidos, con criterios de elegibilidad de estudios previamente definidos.
- Una metodología explícita y reproducible.
- Una búsqueda sistemática que identifique todos los estudios que puedan cumplir los criterios de elegibilidad.
- Una evaluación de la validez de los resultados de los estudios incluidos, por ejemplo mediante la evaluación del riesgo de sesgos.

¹⁶⁵ Centro Cochrane Iberoamericano, traductores. Manual Cochrane de Revisiones Sistemáticas de Intervenciones, versión 5.1.0 [En línea]. Barcelona: Centro Cochrane Iberoamericano. 2011. 639 p. Disponible en <http://www.cochrane.es/files/handbookcast/Manual_Cochrane_510.pdf>

¹⁶⁶ GUERRA, Antonio; MUÑOZ, Pedro y SANTOS, José Manuel. Las revisiones sistemáticas, niveles de evidencia y grados de recomendación. Atención primaria en la red. p. 1-6 [en línea] Disponible en : <<http://www.cenetec.salud.gob.mx/descargas/gpc/archivos/Lectura19.pdf>>

¹⁶⁷ Manual Cochrane. Op. cit., 639 p.

¹⁶⁸ GREEN, Sally. Systematic reviews and meta-analysis. En: Singapore medical journal. 2005. vol. 46, no 6, p. 270-274

¹⁶⁹ HEMINGWAY Pippa y BRERETON Nic. What is a systematic review? Hayward Group Web site. [en línea]. Abril, 2009 Disponible en: < http://www.whatisseries.co.uk/whatis/pdfs/What_is_syst_rev.pdf>

- Una presentación sistemática y una síntesis de las características y resultados de los estudios incluidos.

El propósito de las revisiones sistemáticas (RS) es minimizar sesgos mediante la aplicación de métodos sistemáticos y explícitos¹⁷⁰. Los criterios para incluir estudios en la RS deben ser explicitados a priori, ser pertinentes a la pregunta, ser claros y ser reproducibles^{171 172}.

La recopilación de la información existente sobre el tema de la RS debe ser exhaustiva, para evitar el sesgo de selección bajo la premisa que, no incluir estudios relevantes provoca un error sistemático en la estimación del efecto que se pretende estudiar, por lo cual, algunos autores sugieren buscar en el mayor número de fuentes posibles, a la vez que se usan criterios amplios de selección¹⁷³.

Debido a que los métodos para desarrollar una revisión sistemática son transparentes y reproducibles, cualquier estudio se puede actualizar fácilmente conforme se publiquen nuevos datos^{174 175}. Además, las RS, permiten a los lectores de las investigaciones acceder a grandes cantidades de datos e identificar fácilmente tendencias para la práctica profesional^{176 177}. Otra de las ventajas de las RS es el planteamiento de nuevas hipótesis para futuros estudios^{178 179}. Sin

¹⁷⁰ Manual Chrocane. Op. cit., 693 p.

¹⁷¹ LETELIER, Luz; MANRIQUE, Juan y RADA, Gabriel. Op. cit., p. 246-249

¹⁷² GUERRA, Antonio; MUÑOZ, Pedro y SANTOS, José Manuel. Op. cit. P. 1-6

¹⁷³ GUERRA, Antonio; MUÑOZ, Pedro y SANTOS, José Manuel. Op. cit. P. 1-6

¹⁷⁴ SHEA, Beverley; Boers, Maarten, Grimshaw, Jeremy M, Hamel, Candyce y Bouter, Lex M. Does updating improve the methodological and reporting quality of systematic reviews?. En: BMC medical research methodology. 2006. vol. 6, no 1, p. 27.

¹⁷⁵ SUTTON, Alex; Donegan, Sarah; Takwoingi, Yemisi; Garner, Paul; Gamble, Carol y Donald, Alison. An encouraging assessment of methods to inform priorities for updating systematic reviews. En: Journal of clinical epidemiology. 2009. vol. 62, no. 3, p. 241-251.

¹⁷⁶ KOWALCZYK, Nina; TRULUCK, Christina. Literature Reviews and Systematic Reviews: What Is the Difference? En: Radiologic technology. 2013. vol. 85, no. 2, p. 219-222.

¹⁷⁷ HAASE, Steven C. Systematic reviews and meta-analysis. En: Plastic and reconstructive surgery. 2011. vol. 127, no. 2, p. 955-966.

¹⁷⁸ LETELIER, Luz; MANRIQUE, Juan y RADA, Gabriel. Op. cit., p. 246-249

¹⁷⁹ HAASE, Steven C. Op. cit., p. 955-966

embargo, desde el punto de vista del diseño, algunos autores consideran las RS como estudios retrospectivos que están sujetos a sesgo en las diversas etapas del proceso: búsqueda, selección, análisis y síntesis de la información¹⁸⁰. Aunque estos sesgos pueden minimizarse con un diseño detallado, hay ciertos tipos de sesgos que son intrínsecamente problemáticos cuando se realiza una revisión sistemática. Según Haase¹⁸¹, el sesgo más relevante es el relacionado con la publicación selectiva de los estudios con resultados positivos o estadísticamente significativos¹⁸². Por ejemplo, se ha demostrado que los estudios con resultados positivos tienen entre tres y ocho veces más probabilidades de ser publicados en revistas con más altos índices de citas que los estudios negativos¹⁸³.

Tomando como referencia el manual Cochrane¹⁸⁴ de revisiones sistemáticas de intervenciones y a través de la revisión de varios artículos que explican o aplican la metodología en cuestión, se pudo identificar que el proceso de revisión sistemática incluye varias etapas para su desarrollo. En general, las fases en las que coinciden los autores son:

- Formulación del problema, donde se identifica la pregunta central, hipótesis o proposición que guiará la revisión.
- Definición de los criterios de inclusión y exclusión de los estudios.
- Localización y detección de estudios.
- Extracción de datos y evaluación de la calidad
- Análisis, interpretación y presentación de los hallazgos.

¹⁸⁰ LETELIER, Luz; MANRIQUE, Juan y RADA, Gabriel. Op.cit., p. 246-249

¹⁸¹ HAASE, Steven. Op.cit., p. 955-966

¹⁸² EASTERBROOK, Phillipa; GOLAPAN, Ramana; BERLIN, Jesse y MATTHEWS, David. Publication bias in clinical research. En: The Lancet. 1991. vol. 337, no. 8746, p. 867-872.

¹⁸³ DICKERSIN, Kay y MIN, YUAN-I. Publication bias: the problem that won't go away. En: Annals of the New York Academy of Sciences. 1993. vol. 703, no. 1, p. 135-148.

¹⁸⁴ Centro Cochrane Iberoamericano, traductores. Manual Cochrane de Revisiones Sistemáticas de Intervenciones, versión 5.1.0 [En línea]. Barcelona: Centro Cochrane Iberoamericano. 2011. 639 p. Disponible en <http://www.cochrane.es/files/handbookcast/Manual_Cochrane_510.pdf>

Con el propósito de dar claridad a la metodología utilizada en el desarrollo de una revisión sistemática, se procedió a analizar artículos científicos en donde esta metodología hubiese sido integrada, con el objetivo de identificar patrones en el procedimiento utilizado para realizar la investigación. Así, se escogió la base de datos ISI WEB OF SCIENCE para realizar la búsqueda de los artículos. Se procedió a realizar la búsqueda utilizando la palabra clave “Systematic Review” en el tópico de título. Los resultados obtenidos a partir de esta búsqueda se organizaron de acuerdo al número de veces que dichas publicaciones han sido citadas, y se consideraron los cuatro artículos más citados para su lectura completa.

De los cuatro artículos seleccionados se procedió a revisar la metodología utilizada para desarrollar la investigación, (Ver Tabla 2) encontrando una similitud entre las metodologías utilizadas en cada uno de estos estudios, los cuales; representan el procedimiento descrito anteriormente acerca de qué es y cómo se realiza una Revisión Sistemática.

Tabla 2. Revisiones Sistemáticas

TÍTULO	AUTOR(ES)	CITAS	METODOLOGÍA
A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation A Systematic Review of the Literature	Crossan, Mary M.; Apaydin, Marina	58	La investigación se llevo a cabo mediante un proceso de revisión que consistió en tres partes: la recopilación de datos, análisis de datos y su síntesis. El procedimiento se realizó en tres etapas: La planificación , ejecución y presentación de informes. Durante la etapa de planificación , se definieron los objetivos de la investigación e identificaron las fuentes de datos clave, se limitaron las fuentes de información a revistas revisadas por expertos, específicamente los investigadores escogieron las base de datos ISI Web of Social Sciences Citation Index (SSCI). Para la búsqueda se utilizaron todos los años disponibles en la base de datos SSCI. La segunda fase del proceso de revisión sistemática , la ejecución , constó de cinco pasos: (1) identificación de los criterios de selección iniciales - en las palabras clave y términos de búsqueda , (2) agrupación de las publicaciones , (3) compilación de un número considerado de publicaciones; (4) clasificación y la tipología de los resultados , y (5) la síntesis . Los tres primeros pasos hacen refieren a la recolección y la organización de los datos , y los dos últimos pasos implican el procesamiento y análisis de datos .

TÍTULO	AUTOR(ES)	CITAS	METODOLOGÍA
Prediction of Cardiovascular Events and All-Cause Mortality With Arterial Stiffness A Systematic Review and Meta-Analysis	Vlachopoulos, Charalambos; Aznaouridis, Konstantinos; Stefanadis, Christodoulos	455	<p>Primero se procedió a establecer una serie de "resultados" o palabras clave que eran de interés para la investigación, luego se creó un criterio de elegibilidad, en este caso; se hizo referencia al tamaño de la población a estudiar, a que el artículo estuviera completo en revistas revisadas por pares y que éste mostrara un resultado CV (cardio vascular) combinado o la mortalidad CV y la mortalidad total.</p> <p>Se utilizaron las bases de datos PubMed Y Cochrane . Los términos de búsqueda se utilizaron en inglés y fueron "stiffness," "arterial stiffness," "arterial elasticity," or "pulse wave velocity," and "prediction," "risk," "death," "mortality," "outcome," or "events.". También se identificaron las fuentes de datos a través de búsquedas manuales en las referencias de los artículos.</p> <p>A partir de esta revisión de artículos, 2 revisores realizaron una extracción de datos, y los desacuerdos en cuanto a la utilización de la información de resolvieron por acuerdo. Luego estos</p>
Global epidemiology of injecting drug use and HIV among people who inject drugs: a systematic review	Mathers, Bradley M.; Degenhardt, Louisa; Phillips, Benjamin; et ál..	312	<p>Se realizó una búsqueda exhaustiva en las bases de datos bibliográficas revisadas por pares electrónicos MEDLINE, EMBASE, y PubMed / BioMed Central. Se utilizó un conjunto completo de los términos de búsqueda para evitar la pérdida de material potencialmente relevante.</p> <p>Para la búsqueda se establecieron una serie de filtros, con el objetivo de capturar los datos relevantes, para esto; sólo se incluyeron los artículos que tenían resúmenes disponibles en Inglés, en esta investigación no se establecieron límites temporales a las búsquedas. Estas búsquedas se desarrollaron en base a un archivero especialista de drogas y alcohol y un bibliotecario generalista con experiencia en todas las bases de datos consultadas. Además, se realizaron búsquedas en la literatura gris y bases de datos en línea. Se aplicaron una serie de filtros adicionales, de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 11022 Documentos de la revisión con las palabras clave - 2267 documentos despues de la revisión de títulos y resúmenes - 783 documentos después del filtro mencionado anteriormente en referencia a los resultados presentados por los papers, en relación con el objetivo de la investigación propuesto anteriormente - 168 documentos que realmente aportaron a la investigación.
Short Sleep Duration and Weight Gain A systematic review	Patel, Sanjay R.; Hu, Frank B.	291	<p>La revisión se inicio con una busqueda de artículos relevantes en las bases de datos MEADLINE donde se identificaron los artículos publicados entre 1966 y agosto de 2006 con el propósito de examinar la relación entre la duración del sueño y el aumento de peso , la obesidad , o ambas cosas. La búsqueda primaria se realizó utilizando las palabras clave " sueño " y ("duración" u " horas " u "horas") y ("obesidad" o " peso ") . También se realizó una búsqueda posterior utilizando términos subpartida médica.</p> <p>Las bibliografías de los artículos recuperados se revisaron , y se estableció contacto con expertos en el área para identificar aún más los papers pertinentes . Se estableció un filtro con relación a estudios realizados en humanos que presentan investigaciones de casos reales. Además se establecieron otros filtros, uno de estos tenía relación con los datos, si estos se presentaban en más de un artículo , sólo se incluyó una vez el informe que analiza directamente la relación sueño-peso. Todos los resúmenes obtenidos a partir de esta búsqueda se examinaron.</p> <p>Luego de esto, se intentó realizar un metanálisis , pero el grado de heterogeneidad entre los diseños de los estudios , en particular, respecto a la medida de la asociación y la definición de la duración del sueño corto, era prohibitivo ; por lo tanto se realizó un análisis cualitativo.</p>

2.3.2. Análisis de contenido. El análisis de contenido cualitativo, es una técnica comúnmente usada para el análisis e interpretación de datos cualitativos¹⁸⁵. El análisis de contenido ha sido definido por diversos autores como:

- Un método de investigación para la interpretación subjetiva del contenido de datos de texto a través de un proceso de clasificación sistemática que consiste en la codificación e identificación de temas o patrones¹⁸⁶.
- Un método de investigación de observación que se utiliza para evaluar sistemáticamente el contenido de todas las formas de comunicación grabada¹⁸⁷.
- Un enfoque de análisis empírico, metodológico y controlado de análisis de texto dentro de su contexto de comunicación, siguiendo reglas de análisis de contenido analítico¹⁸⁸.
- Cualquier reducción de datos cualitativos que toma un gran volumen de material cualitativo e intenta identificar consistencias básicas y significados¹⁸⁹.

Berelson¹⁹⁰, sostiene que el análisis de contenido es “una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto en la comunicación”. Hostil¹⁹¹, aportan varios aspectos importantes respecto a la conceptualización realizada por Berelson, definiéndola como una técnica de investigación para formular inferencias identificando de manera sistemática y

¹⁸⁵ Elo , Satu, Kääriäinen, Maria; Kanste, Outi; Pölkki, Tarja, Utriainen, Kati y Kyngäs, Helvi. Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness. *En*: Sage Open. 2014. vol. 4, no. 1, p. 1-10

¹⁸⁶ HSIEH, Hsiu-Fang; SHANNON, Sarah E. Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 2005, vol. 15, no 9, p. 1277-1288.

¹⁸⁷ KOLBE, Richard H.; BURNETT, Melissa S. Content-analysis research: An examination of applications with directives for improving research reliability and objectivity. *Journal of consumer research*. 1991. vol. 18 no. 2, p. 243-250.

¹⁸⁸ MAYRING, Philipp. Qualitative content analysis. *En* Forum: Qualitative social research.[en línea] 2000. Disponible en: <<http://eds.b.ebscohost.com/ehost/search/basic?sid=e0ec1a81-0a55-406a-b356be0b3f9582e6%40sessionmgr114&vid=1&hid=110>>

¹⁸⁹ Patton, Michael. *Qualitative Research and evaluation methods*. 3 edición. London: Sage Publications, Inc, 2002. 688p.

¹⁹⁰ BERELSON, Bernard. *Content analysis in communication research*. New York, NY, US: Free Press.1952. 220p.

¹⁹¹ HOSTIL, Ole. *Content analysis for the social sciences and humanities*. Estados Unidos: Longman Higher Education. 1969.236 p.

objetiva ciertas características específicas dentro de un texto. En esta definición, desaparecen los requisitos de que los análisis de contenido sean “cuantitativos” y “manifiestos” admitiéndose de esta manera la posibilidad de que los análisis puedan ser “cualitativos” y pretendan el entendimiento del contenido “latente” de los textos¹⁹². En resumen, el análisis de contenido cualitativo puede ser definido bajo el enfoque de Laurence Bardin¹⁹³, quien conceptualiza el término como el conjunto de técnicas de análisis de las comunicaciones tendentes a obtener indicadores (cuantitativos o no) por procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes permitiendo la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción/recepción (contexto social) de estos mensajes.

El objetivo del análisis de contenido es la creación de criterios sistemáticos y objetivos para la transformación de un texto escrito en datos que puedan ser analizados por el contenido simbólico de la comunicación¹⁹⁴. Como método de investigación, representa un medio sistemático y objetivo de describir y cuantificar los fenómenos^{195 196}. Un requisito previo para el análisis de contenido es que los datos pueden reducirse a conceptos que describen el fenómeno de investigación^{197 198 199} mediante la creación de categorías, conceptos, un modelo, sistema conceptual, o mapa conceptual^{200 201 202}. Considerando que parte de la

¹⁹² ANDREU, Jaime. Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada. Centro de Estudios Andaluces. [En línea]. [Fecha de consulta: 10/4/2014]. Disponible en <http://public.centrodeestudiosandaluces.es/pdfs/S200103.pdf>. 2001, vol. 200103.

¹⁹³ BARDIN, Laurence. Análisis de contenido. 3 edición. Madrid, España: Ediciones Akal.2002. 192p.

¹⁹⁴ SINGLETON JR, Royce A.; STRAITS, Bruce C.; STRAITS, Margaret Miller. Approaches to social research. 5 edición. USA: Oxford University Press. 2009. 672 p.

¹⁹⁵ DOWNE-WAMBOLDT, Barbara. Content analysis: method, applications, and issues. Health care for women international. 1992. vol. 13, no 3, p. 313-321.

¹⁹⁶ SCHREIER, Margrit. Op. cit., 272p.

¹⁹⁷ CAVANAGH, Stephen. Content analysis: concepts, methods and applications. Nurse researcher. 1997. vol. 4, no 3, p. 5-13.

¹⁹⁸ ELO, Satu; KYNGÄS, Helvi. The qualitative content analysis process. Journal of advanced nursing. 2008.vol. 62, no. 1, p. 107-115.

¹⁹⁹ HSIEH, Hsiu-Fang; SHANNON, Sarah E. Op.cit., p. 1277-1288.

²⁰⁰ ELO, Satu; KYNGÄS, Helvi. Op. cit., p. 107-115

²⁰¹ MORGAN, David L. Qualitative content analysis: A guide to paths not taken. Qualitative health research, 1993, vol. 3, no 1, p. 112-121.

recopilación de material relacionado con el tópico de investigación es seleccionado a través de la estructura de un protocolo, el investigador debe comprobar la codificación para generar información consistente²⁰³.

Según Elo et al.²⁰⁴, el análisis cualitativo de contenido involucra tres fases: preparación, organización y reporte de resultados.

La fase de **preparación** consiste en la recolección de datos adecuados para el análisis de contenido, dando sentido a los datos y seleccionando la unidad de análisis. Según Hernández²⁰⁵, las unidades de análisis representan los segmentos del contenido de los mensajes que son caracterizados e individualizados para posteriormente categorizarlos, relacionarlos y establecer inferencias a partir de ellos. En ocasiones, a la unidad de análisis se le denomina, “unidad de registro”, es decir, la unidad de contenido significativo dentro del documento que servirá para extraer resultados.

La unidad de registro puede, por ejemplo, ser una letra, palabra, frase, parte de las páginas o conjunto de palabras²⁰⁶. El análisis de contenido cualitativo suele utilizar distintos temas como la unidad de análisis, mientras que las unidades de análisis más utilizadas en el análisis de contenido cuantitativo son la palabra, la oración o el párrafo²⁰⁷.

²⁰² WEBER, Robert. Basic Content analysis. Series: Quantitative Applications in the Social Sciences. 2 edición. California: Sage Publications, 1990. 96p.

²⁰³ SCHREIER, Margrit. Op. cit., 272 p.

²⁰⁴ Elo , Satu, Kääriäinen, Maria; Kanste, Outi; Pölkki, Tarja, Utriainen, Kati y Kyngäs, Helvi. Op. cit., p. 1-10

²⁰⁵ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. 5 edición. México: Editorial Mc Graw Hill, 2010.613 p.

²⁰⁶ ROBSON, Colin. Real word research. Oxford: Blackwe. 3 edición. 2002.608 p.

²⁰⁷ ZHANG, Yan; WILDEMUTH, Barbara M. Qualitative analysis of content.Applications of social research methods to questions in information and library science. 2009. p. 308-319.

²⁰⁷ Krippendorff, Klaus. Op.cit., 441 p.

La fase de **organización** incluye la codificación abierta, la creación de categorías y la abstracción²⁰⁸. El análisis cualitativo de contenido incorpora un proceso diseñado para condensar los datos en bruto en categorías o temas sustentados en la inferencia y en la interpretación. Las categorías representan el momento en el cual se agrupa o vincula la información incorporando la perspectiva crítica en el estudio y por consiguiente, el paso primordial para establecer nuevas interpretaciones y relaciones teóricas dentro del conocimiento²⁰⁹.

En la fase de organización se usa el razonamiento inductivo, por el cual las categorías emergen de los datos a través del profundo análisis y comparación por parte del investigador²¹⁰. Klaus Krippendorff²¹¹, en su libro “Content Analysis: An introduction to its Methodology” plantea que una de las formas para organizar los datos en el proceso de análisis de contenido es la Clasificación Ascendente Jerarquizada o Clustering.

El Clustering es una tipología de análisis de agrupamiento que, consiste en la asignación a cada elemento estudiado de un conjunto. Este conjunto es, compartido con otros elementos afines, de modo que los objetos que comparten un mismo conjunto tienen un grado de similitud mayor que con el resto de objetos de otros conjuntos. Esta tipología de análisis es una de las principales técnicas utilizadas en “minería de datos”²¹².

Basado en la hipótesis de clúster, la agrupación puede aumentar la eficiencia y la eficacia de la recuperación de la información. Además, la agrupación de esta se puede utilizar como un mecanismo muy poderoso para navegar por una colección

²⁰⁸ ELO, Satu; KYNGÄS, Helvi. Op. cit., p. 107-115

²⁰⁹ CÁCERES, Pablo. análisis cualitativo de contenido: Una alternativa metodológica alcanzable. En: Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad. 2008. vol. 2, no 1, p. 53-82

²¹⁰ ZHANG, Yan; WILDEMUTH, Barbara M. Op. cit., p. 308-319

²¹¹ Krippendorff, Klaus. Op.cit., 441 p.

²¹² REPISO, Rafael; RODRÍGUEZ-PINTO, Miguel Ángel; GARCÍA, Francisco García. Posicionamiento y agrupación de la prensa española: Análisis de contenido de las noticias generadas en la Jornada Mundial de la Juventud 2011. Estudios sobre el Mensaje Periodístico. 2013. vol. 19, no 2, p. 1091-1106.

de documentos (por ejemplo, de dispersión / agrupación) o para la presentación de los resultados de la recuperación (por ejemplo sufijo agrupación de árboles²¹³.

Según Cáceres²¹⁴, la tarea de categorización depende más del investigador que de factores externos. La creatividad, la capacidad de integración y la capacidad de síntesis, son elementos importantes para esta etapa, aunque estos elementos pueden agregar sesgo. El proceso de Clustering puede ser llevado a cabo por más de un investigador, para asegurar mínimos criterios de regulación en el estudio²¹⁵.

En la etapa final se encuentra la fase de **informe o reporte**, donde los resultados se describen por el contenido de las categorías. Considerando que la investigación cualitativa es fundamentalmente interpretativa, y la interpretación representa su comprensión personal y teórica del fenómeno estudiado, se encuentra que un informe bien estructurado "proporciona una descripción suficiente para permitir al lector comprender la base de una interpretación, y la interpretación suficiente para que el lector comprenda la descripción"²¹⁶.

En la Tabla 3 se describen las consideraciones a tener en cuenta para la realización de cada una de las etapas descritas anteriormente según Elo et al.²¹⁷.

²¹³ BALAN, S.; PONMUTHURAMALINGAM, P. A Study of Various Techniques of Web Content Mining Research Issues and Tools. En: Internatinal journey of innovative research and studies. 2013. vol. 1, no. 5, p. 508-517

²¹⁴ CÁCERES, Pablo. Op.cit.,p. 53-82

²¹⁵ DUMKA, Larry E., et al. Using qualitative methods to develop contextually relevant measures and preventive interventions: An illustration. En: American Journal of Community Psychology. 1998. vol. 26, no 4, p. 605-637.

²¹⁶ PATTON, Michael Quinn. Op.cit., p. 503-504

²¹⁷ ELO, Satu; KYNGÄS, Helvi. Op. cit., p. 107-115

Tabla 3. Consideraciones metodología Análisis de contenido

FASES	PREGUNTA A CONSIDERAR
PREPARACIÓN	<p>MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS</p> <p>¿Cómo puedo recopilar datos más adecuados para mi análisis de contenido?</p> <p>¿Es este el mejor método disponible para responder a la pregunta de investigación objetivo?</p> <p>¿Cómo comprobar/testear mi método de recolección de datos?</p>
	<p>ESTRATEGIA DE MUESTREO</p> <p>¿Cuáles son las mejores fuentes de información para mi estudio?</p> <p>¿Qué criterios se tendrán en cuenta para la selección del contenido?</p> <p>¿Mi muestra es adecuada?</p>
	<p>SELECCIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS</p> <p>¿Cuál es la unidad de análisis?</p> <p>¿Es mi unidad demasiado extensa o reducida?</p>
ORGANIZACIÓN	<p>CATEGORIZACIÓN Y ABSTRACCIÓN</p> <p>¿Cómo se deben crear los conceptos o categorías?</p> <p>¿Hay demasiados conceptos?</p> <p>¿Hay superposición entre las categorías?</p>
	<p>INTERPRETACIÓN</p> <p>¿Cuál es el grado de interpretación en el análisis?</p>
	<p>REPRESENTATIVIDAD</p> <p>¿Cómo puedo comprobar la fiabilidad de mi proceso de análisis?</p> <p>¿Cómo puedo comprobar la representatividad de los datos en su conjunto?</p>
REPORTE	<p>INFORME DE RESULTADOS</p> <p>¿Son los resultados reportados sistemática y lógicamente?</p> <p>¿Cómo se reportan conexiones entre los datos y los resultados?</p> <p>¿El contenido y la estructura de los conceptos se presentan de una manera clara y comprensible?</p> <p>¿Qué tan bien las categorías cubren los datos?</p>

Fuente propia fundamentada en Elo et al.

2.3.2.1. Twitter como herramienta de búsqueda: Según Nicholas y Rowlands²¹⁸, el uso de medios sociales está impactando la investigación académica. Las nuevas tendencias sugieren que los investigadores y científicos están utilizando herramientas de medios sociales como el “*microblogging*” para apoyar todas las fases del ciclo de vida de la investigación: desde la identificación de oportunidades de investigación hasta la difusión de los resultados finales²¹⁹; Nicholas y Rowlands²²⁰, además aseguran que el uso de las redes sociales les permite a los investigadores dar a conocer su trabajo, intercambiar información científica, citar un trabajo científico interesante, y crear comunidades científicas sobre temáticas de interés.

Twitter es la herramienta más usada para microblogging que permite a los usuarios enviar y recibir mensajes cortos públicos llamados tweets, los cuales están limitados a no más de 140 caracteres y puede incluir enlaces a blogs, páginas web, imágenes, vídeos y otros materiales online²²¹. En términos generales, los tweets tienen las siguientes características: el uso de la sintaxis “@ usuario” para invitar a otras personas a unirse a la conversación, el uso de hashtags (#) para marcar el tema del tweet, y la funcionalidad de retweets para propagar la información de forma rápida y eficaz²²². Twitter ofrece además oportunidades para actividades de investigación por medio de crowdsourcing en áreas como ciencias, ciencias sociales, historia y literatura. Este medio permite, la búsqueda de personas que puedan ayudar con la recopilación de información, la observación de nuevas tendencias, la realización de análisis de datos, la transcripción y finalmente la edición de documentos. Algunos investigadores

²¹⁸ NICHOLAS, David; ROWLANDS, Ian. Social media use in the research workflow. En: Information Services and Use. 2011, vol. 31, no. 1, p. 61-83.

²¹⁹ PEPE, Alberto; MAYERNIK, Matthew S. The use of microblogging for field-based scientific research. En System Science (HICSS), 2012 45th Hawaii International Conference on. IEEE, 2012. p. 1666-1675.

²²⁰ NICHOLAS, David; ROWLANDS, Ian. Op.cit., p.61-83

²²¹ MOLLET, Amy; MORAN, Danielle y DUNLEAVY, Patrick. Using Twitter in university research, teaching and impact activities. [en línea]. [Consultado 29 Abril 2014] Disponible en: http://eprints.lse.ac.uk/38489/1/Using_Twitter_in_university_research%2C_teaching_and_impact_activities_%28LSE_RO%29.pdf p 1-12

²²² XIA, Xin, YANK, Xiaohu; WU, Chao; LI, Shanping y BAO, Linfeng. Information credibility on twitter in emergency situation. En: Intelligence and Security Informatics. Springer Berlin Heidelberg. 2012. p. 45-59.

también han utilizado Twitter como herramienta que contribuye a la financiación de sus estudios a través del “*crowdsourcing*” con entidades interesadas en la temática estudiada²²³.

²²³ MOLLET, Amy; MORAN, Danielle y DUNLEAVY, Patrick. Op.cit., p 1-12

3. DESARROLLO METODOLÓGICO

El trabajo de investigación se desarrolló desde el paradigma de la investigación cualitativa y se sustenta en dos metodologías: la revisión sistemática y el análisis de contenido web. Estas dos metodologías, aunque se fundamentan en enfoques distintos y parten de fuentes de información diferentes, fueron estructuradas siguiendo las recomendaciones de la literatura con el propósito de diseñar un protocolo que permitiera de forma objetiva, integrar y sintetizar los conocimientos necesarios sobre el tópico cultura organizativa orientada a la innovación. A continuación, se explican en detalle estas dos metodologías utilizadas en esta investigación.

3.1. METODOLOGÍA REVISIÓN SISTEMÁTICA

La revisión sistemática se fundamentó en la metodología propuesta por Tranfield²²⁴. Las principales etapas que sugiere el autor para desarrollar este proceso son: planeación, conducción, reporte y diseminación. A continuación, se describe en detalle el proceso realizado en esta investigación para cada una de las etapas mostradas en la Tabla 4.

²²⁴ TRANFIELD, David; DENYER, David; SMART, Palminder. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. En: British journal of management. 2003. vol. 14, no 3, p. 207-222.

Tabla 4. Metodología para la revisión sistemática

Etapa	Descripción
Planeación	1. Identificación de la necesidad de una revisión
	2. Preparación de una propuesta de revisión
	3. Desarrollo de un protocolo de revisión.
Conducción	4. Identificación de los estudios
	5. Selección de estudios
	6. Evaluación de la calidad de los estudios
Conducción	7. Extracción de datos y monitoreo del proceso
	8. Síntesis
Reporte y diseminación	9. Reporte y recomendaciones
	10. Obtención de evidencias para la práctica

Fuente: propia fundamentada en Tranfield

3.1.1. Planeación. En la fase de planeación, se examinaron los aspectos relacionados con la formulación de la investigación y el diseño del protocolo para el desarrollo de la revisión sistemática. En esta etapa, se identificó el porqué de la necesidad de realizar una revisión sistemática, luego se diseñó el protocolo de investigación que está compuesto por una justificación, el diseño de los criterios de elegibilidad y de calidad a utilizarse para la selección de los artículos científicos a estudiar y por último, la planeación de la dinámica de extracción y síntesis de los datos.

3.1.1.1. Identificación de la necesidad de revisión y preparación de una propuesta de revisión: Debido a que la literatura existente no documenta suficientemente las características de una cultura organizativa que favorezca la innovación, el objetivo de la revisión sistemática fue identificar los factores, las prácticas y las herramientas utilizadas en las organizaciones para fomentar una cultura organizativa orientada a la innovación. El alcance del proyecto está delimitado por el objetivo general y los objetivos específicos definidos en apartados precedentes. El periodo de tiempo estuvo determinado por la disponibilidad de las fuentes de información. Específicamente se utilizó la base de

datos ISI WEB OF SCIENCE y se analizó el periodo comprendido entre 2001 y 2014.

3.1.1.2. Protocolo: Según Davies y Crombie²²⁵, el protocolo de investigación es un plan que ayuda al investigador a proteger la objetividad de sus resultados, proporcionando descripciones explícitas de los pasos a seguir, además; contiene información sobre las preguntas específicas abordadas por el estudio, la estrategia de búsqueda para la identificación de los estudios pertinentes, y los criterios para la inclusión y exclusión de los estudios en la revisión. Tranfield, Denyer y Smart²²⁶, sugieren que el protocolo no debe comprometer la capacidad del investigador para ser creativo en el proceso de revisión de la literatura científica, sin embargo; contribuye al propósito de desarrollar una revisión con un sesgo menor a las revisiones de literatura tradicionales²²⁷.

✓ Justificación: Light y Pillemer²²⁸, plantean que la especificación de un protocolo, previo al conocimiento de los estudios disponibles dentro del proceso de revisión sistemática, reduce el impacto de los sesgos que puedan tener los autores de la revisión, adicionalmente; sugieren que estimula la transparencia de los métodos utilizados en el proceso, disminuye la posibilidad de duplicación de información, y permite la revisión por pares de los métodos propuestos en el estudio²²⁹. En la disciplina de la gestión empresarial, la revisión es a menudo considerada como un proceso compuesto por exploración, descubrimiento y desarrollo. Por tanto, se suele creer inaceptable el hecho de planificar en detalle cada una de las actividades de la revisión. Según Petticrew y Roberts²³⁰, un enfoque más flexible en el proceso de revisión puede hacer explícito lo que el investigador intenta hacer

²²⁵ DAVIES, Huw To y CROMBIE, Ian K. Getting to grips with systematic reviews and meta-analyses. *En*: Hospital medicine (London, England: 1998). 1998. vol. 59, no 12, p. 955-958

²²⁶ TRANFIELD, David; DENYER, David; SMART, Palminder. Op. Cit., p. 207-222.

²²⁷ TRANFIELD, David; DENYER, David y SMART. Op.cit., p 207-222

²²⁸ LIGHT Richard y PILLEMER, David. Summing Up: The Science of Reviewing Research. Cambridge (MA). Estados Unidos de America. Harvard University Press.1984. 191p.

²²⁹ LIGHT Richard y PILLEMER, David. Op. Cit., 191p.

²³⁰ PETTICREW, Mark; ROBERTS, Helen. Systematic reviews in the social sciences: A practical guide. Reino Unido: John Wiley & Sons, 2008.332 p.

a priori, pero esto puede ser modificado en el curso del estudio. Los protocolos de las revisiones sistemáticas cambian con frecuencia después de que la revisión se inicia²³¹, sin embargo; es esencial documentar los cambios y las razones que los justifican^{232 233}.

✓ Criterios de elegibilidad: Según Littell, Corcoran y Pillai²³⁴ y Petticrew y Roberts²³⁵, los criterios de inclusión y exclusión describen los tipos de estudio, la intervención, la población, y los resultados que son elegibles para la revisión en profundidad y los que están excluidos.

En esta investigación, la selección de los estudios incluidos en la revisión sistemática se realizó por medio del establecimiento de criterios de inclusión y exclusión, explícitos, claros y adecuados a la pregunta de investigación que se pretende responder en este proyecto: ¿Cuáles son las prácticas y herramientas que fortalecen el desarrollo de una cultura de innovación en las organizaciones?

Criterios de inclusión

❖ Periodo de análisis de la información: El periodo de análisis de la información en esta investigación estuvo determinada por la colección principal de ISI WEB OF SCIENCE disponible en la Universidad Industrial de Santander, que comprende desde el año 2001 al año 2014. Se escogió esta colección principal debido a que su contenido autorizado y multidisciplinar abarca más de 12.000 de las revistas de mayor impacto en todo el mundo²³⁶.

²³¹ Ibid., p. 285

²³² LITTELL, Julia H.; CORCORAN, Jacqueline; PILLAI, Vijayan. Systematic reviews and meta-analysis. Reino Unido: Oxford University Press. 2008. 216 p.

²³³ CENTRE FOR REVIEWS AND DISSEMINATION (CRD). University of York, (2008).

²³⁴ LITTELL; CORCORAN y PILLAI. Op.cit.,

²³⁵ PETTICREW y ROBERTS. Op.cit., p. 332

²³⁶ ISI WEB OF Knowledge. Web of Science Core collection. [en línea] [consultado 25 de Abril de 2014] Disponible en <http://wokinfo.com/products_tools/multidisciplinary/webofscience/>

❖ Idioma: Se consideraron los artículos científicos escritos en Inglés, Español y Portugués. La escogencia del inglés se justifica en que este, es el idioma universal y gran parte de las investigaciones sobre la temática están escritas en este idioma. El español fue el segundo idioma con más publicaciones en el tópico de interés de la presente investigación y es la lengua materna de los investigadores. Finalmente, el portugués es un idioma adicional conocido por los investigadores que podría aportar una perspectiva global a la investigación sobre la temática.

❖ Tipo de documento: Los documentos seleccionados para la revisión incluyen los artículos y las revistas. Este tipo de documentos, constituyen el mejor medio para la descripción de los principales resultados de una investigación en forma clara y precisa, ofrecen información confiable y novedosa.

❖ Bases de datos: La base de datos seleccionada para realizar la revisión sistemática es la *ISI WEB OF SCIENCE* de la plataforma integrada *ISI WEB OF KNOWLEDGE*. Web of Science es una plataforma de investigación integral, lo que significa que reúne a tipos diferentes de contenido para la búsqueda. En esta base de datos se encuentra material como artículos de revistas, patentes, sitios web, actas de congresos, material de acceso abierto, a los cuales se puede acceder a través de una interfaz, usando poderosas herramientas de búsqueda y análisis. Este recurso, ofrece acceso a artículos de revistas en ciencias, ciencias sociales y artes y humanidades. La colección principal de Web of Science contiene más de 100 años de investigación valiosa e indexada²³⁷.

La selección de la *ISI WEB OF SCIENCE*, se justifica en que el contenido de la base de datos proviene de las mejores fuentes de conocimiento, pues para su publicación, se evalúa y se selecciona buscando relevancia y calidad, obteniéndose de esta manera sólo contenido de alta calidad de revistas indexadas

²³⁷ ISI WEB of Knowledge. What's the difference between Web of Science and Web of Science Core Collection? [en línea] [consultado 25 de Abril de 2014] Disponible en < <http://wokinfo.com/about/faq/>>

revisadas por pares²³⁸. La ISI WEB OF KNOWLEDGE posee una amplia cobertura del contenido disponible para el investigador: más de 22.000 revistas, 23 millones de patentes, 12.000 actas de conferencias, 5.500 sitios Web, 5.000 libros, 2 millones de estructuras químicas y contenido Web académico²³⁹.

Se consideraron las tres bases de datos de revistas académicas indexadas en la ISI WEB OF SCIENCE de la firma Thomson Reuters: Science Citation Index (SCI), Social Sciences Citation Index (SSCI), y Arts and Humanities Citation Index (AHCI), las cuales ofrecen una amplia cobertura sobre investigación multidisciplinaria publicada en revistas que son líderes mundiales de ciencias, ciencias sociales, artes y humanidades.

❖ **Áreas y categorías de investigación:** La selección de las áreas y categorías de investigación estuvo determinada por la revisión de la literatura realizada para el desarrollo de este proyecto, donde se evidenció que algunas de las categorías y áreas de investigación no contenían información relevante para los propósitos del proyecto. Se realizó una búsqueda acerca de la temática cultura de innovación y se procedió a revisar los artículos más citados en las áreas y categorías que presentaban duda sobre su inclusión y exclusión. Finalmente, se eliminaron las categorías o áreas de investigación que no se asociaban con la temática de investigación. Las categorías y áreas seleccionadas se detallan en la Tabla 5.

Tabla 5. Categorías y áreas de investigación seleccionadas.

Categorías	Área de investigación
Administración	Economía de negocios
Negocios	Ingeniería
Ingeniería Industrial	Psicología
Economía	Estudios de cultura
Psicología aplicada	Comunicación

²³⁸ ISI Web of KnowledgeSM. La plataforma comprensiva e inteligente para contenido de primera. [en línea]. [Consultado 28 Abril 2014]. Disponible en <<http://ip-science.thomsonreuters.com/m/es/wokspan05.pdf>>

²³⁹ Ibid.

Categorías	Área de investigación
Comunicación	Ciencia del comportamiento
Ética	
Ciencia del comportamiento	
Finanzas de negocios	
Estudios de entorno	
Sociología	

✓ Criterios de calidad: Considerando los objetivos establecidos en esta investigación, se plantearon los siguientes criterios de calidad para la selección de los artículos. Los artículos analizados cumplen como mínimo uno de estos criterios:

1. Mencionar y describir el concepto de cultura de innovación o cultura organizativa orientada a la innovación.
2. Establecer los factores y prácticas que fomenten una cultura organizativa orientada a la innovación.
3. Identificar y describir metodologías que fomenten una cultura de innovación, entendiendo estas metodologías, como conocimientos, recursos y herramientas orientadas a dinamizar, desarrollar o crear una cultura de innovación.
4. Describir casos de éxito empresarial donde se evidencien las estrategias con un efecto positivo en la dinamización de la cultura de la organización hacia un enfoque innovador.

✓ Extracción: Para el proceso de extracción de datos se utilizó el software de análisis cualitativo Nvivo10. Este software permitió ordenar y clasificar la información para su posterior análisis y síntesis. Se realizó una lectura completa de los artículos seleccionados, analizando: el resumen, la introducción, el marco teórico, la discusión, los resultados, las conclusiones y las limitaciones, con el propósito de verificar el cumplimiento de los criterios de calidad, antes mencionados. Como resultado del proceso de análisis, se construyó una base de

datos en Excel con las etiquetas: título del artículo, autor(es), universidad, país y año de publicación, para posteriormente realizar un análisis bibliométrico que contribuyera a identificar los países, universidades y autores más influyentes sobre el tópico de investigación.

✓ Síntesis de datos: El Clustering fue la herramienta utilizada para el análisis y la síntesis de los datos. Así, con la información obtenida se crearon una serie de nodos o clústeres de acuerdo al objetivo de investigación, con el propósito de facilitar la síntesis y análisis de la información. Para ello durante el proceso de análisis, se agrupó la información con características similares dentro de cada uno de los nodos correspondientes. El enfoque utilizado para esta fase de la metodología, fue el enfoque narrativo, considerando que la mayoría de la información analizada se deriva de investigaciones de tipo cualitativo.

3.1.2. Conducción. En la etapa de conducción se realizó la identificación, selección y evaluación de calidad de los artículos científicos, teniendo en cuenta los criterios de elegibilidad y calidad descritos en el protocolo de la etapa de planeación, para su posterior extracción y síntesis. A continuación, se mencionan en detalle cada una de estas fases o etapas.

3.1.2.1. Identificación de la literatura: Para la identificación de los términos clave relacionados con la temática cultura de innovación, se realizó una búsqueda inicial desestructurada en la plataforma ISI WEB OF SCIENCE con el término de búsqueda “Organizational culture” AND “Innovation”, dentro de la opción de búsqueda TOPIC. Los resultados obtenidos de la búsqueda se ordenaron según su relevancia por número de citas, posteriormente, se realizó la exportación de los datos de autores, palabras clave de autores, palabras clave combinadas, año de publicación e instituciones, como texto plano. Este texto fue el insumo que sería

ingresado al software de minería de datos Vantage Point²⁴⁰. Las palabras clave obtenidas mediante el software Vantage Point, se agruparon en categorías generales, teniendo en cuenta la relación entre las palabras y su orden jerárquico para la determinación de la ecuación de búsqueda. Estas categorías se describen en la tabla 6.

Tabla 6. Lista de palabras clave obtenidas del Software Vantage Point.

	# Records	# Instances	Keywords (author's) (Cleaned)
1	102	103	innovator
2	56	61	organizational innovation
3	33	35	organizational culture
4	25	25	capabilities
5	25	27	value creation
6	23	23	creativity
7	22	24	innovative culture
8	21	21	Culture
9	16	16	organizational learning
10	16	16	R&D
11	15	15	corporate culture
12	15	15	Leadership
13	15	16	organizational behavior
14	15	15	strategy
15	13	14	learning culture
16	11	11	organizational climate
17	8	8	strategic leadership
18	6	6	innovative behavior
19	5	5	innovation and capabilities
20	5	6	innovation behaviour
21	5	5	trust
22	4	4	job satisfaction
23	4	4	value innovation
24	3	3	clusters

Paralelo a este proceso, se realizó la lectura del libro Creative Confidence escrito por David y Tom Kelley, Fundador y cofundador de IDEO²⁴¹ respectivamente, una de las consultoras de innovación más reconocidas y destacadas a nivel mundial (Ver Tabla 7). Como resultado del proceso de lectura del libro, se identificaron las siguientes palabras claves mencionadas en la Tabla 8.

²⁴⁰ Es una potente herramienta de escritorio de minería de textos para descubrir conocimiento en prácticamente cualquier base de datos de texto estructurado. Ayuda a navegar rápidamente a través de grandes volúmenes de texto estructurado para ver patrones y relaciones. <<https://www.thevantagepoint.com/>>

²⁴¹ IDEO es una empresa de diseño global galardonada con un enfoque basado en el diseño centrado en el hombre para ayudar a las organizaciones de los sectores público y privado a innovar y crecer. Disponible en <<http://www.ideo.com/about/>>

Tabla 7. Distinciones y reconocimientos IDEO

DISTINCIONES Y RECONOCIMIENTOS
Clasificada como una de las compañías más innovadoras del mundo por los líderes de negocios en una encuesta mundial por Boston Consulting Group
Ocupa el puesto # 10 en la lista <i>Fast Company</i> del Top 25 empresas más innovadoras
Ganador de 38 premios Red Dot, 28 premios IF de Hannover, y más premios IDEA que cualquier otra empresa de diseño
Ocupa el puesto # 16 en la lista <i>Fortune</i> de las 100 empresas más favorecidas por los estudiantes de MBA
Galardonado con el Smithsonian Cooper-Hewitt, El premio Nacional de Diseño de productos del Museo Nacional de Diseño.

Fuente: propia fundamentada en Ideo.com

Tabla 8. Términos del libro Creative Confidence sobre cultura de innovación

Creative Confidence	Creative Abilities
Creative Minds	Creative Capacities
Creative Culture	Creative Solutions
Innovation Space	Creative Organization
Creative Thinking	Creative Energy

Como resultado del proceso antes descrito, se construyó una ecuación con base en los términos agrupados en Vantage Point y el libro Creative Confidence, la cual fue revisada por el panel de expertos compuesto por la Doctora en Ciencias Económicas Aura Cecilia Pedraza Avella, el Magister en administración Orlando Enrique Contreras Pacheco, y la Especialista en gerencia y gestión cultural Angélica Díaz Gómez, la Doctora en administración y dirección de empresas Edna Bravo y la Ingeniera Industrial Lizeth Fernanda Serrano Cárdenas, directora y co-directora de este proyecto, respectivamente. Luego de realizar los cambios pertinentes según las recomendaciones dadas por el panel de expertos, se obtuvo la ecuación final descrita en la Tabla 9. El perfil de cada uno de los expertos se detalla en el Anexo A.

Tabla 9. Ecuación de búsqueda resultante

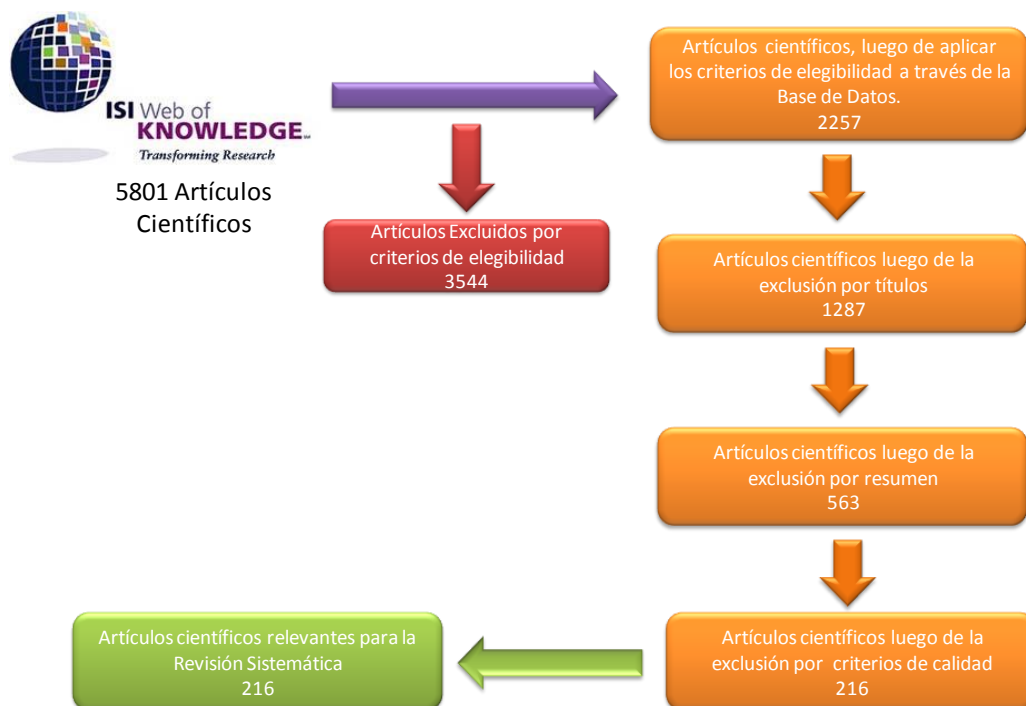
Ecuación de búsqueda
(((((("Organizational Culture" OR "Organizational Behav*" OR "Corporate Culture" OR "Innova* behav*" OR "corporate attributes" OR "Cultural Intervention" OR "Long/short Term orientation" OR "Work motivation" OR "Job Satisfaction") AND (Innova*)) OR ("Organizational Innova*" OR "Innovation reinforcement" OR "Innovation Leadership")) OR (("innova*") NEAR/2 ("value" OR "culture" OR "climate" OR "organization" OR "think*" OR "Space")) OR (("Creativ*") NEAR/2 ("Abilit*" OR "Capacit*" OR "Confidence" OR "Culture" OR "Minds" OR "Organization" OR "Think*")))))

3.1.2.2. Selección y Evaluación de calidad de los estudios: Con la ecuación de búsqueda mostrada en la Tabla 9, se recuperó el listado de artículos de la base de datos ISI WEB OF SCIENCE, teniendo en cuenta los criterios de elegibilidad planteados en el protocolo, además; se realizaron dos filtros: el primero consistió en una revisión de los títulos de cada artículo para excluir aquellos que no tenían relación con la temática y el segundo filtro, se realizó con la lectura del resumen o abstract de los artículos para así determinar los que finalmente se descargaron manualmente de la base de datos. Se recuperaron 5801 documentos científicos, entre artículos y revisiones. A través de la plataforma ISI Web of Knowledge se aplicaron los criterios de elegibilidad correspondientes a idioma, categorías de Web of Science, Áreas de investigación y tipo de documento, reduciendo la cantidad de documentos a 2257. Posteriormente, a través de la lectura de los títulos y resúmenes se excluyeron 1694, considerados irrelevantes para el propósito de la investigación, así se obtuvieron como resultado un total de 563 documentos que fueron importados al Software Nvivo10. Mediante la lectura de los documentos se realizó la evaluación de calidad descrita en el protocolo diseñado en la etapa de planeación y de esta forma se seleccionaron solamente aquellos artículos que cumplieran por lo menos unos de los requisitos mencionados en el protocolo, obteniendo solamente 216 documentos de importancia para la investigación. Este proceso se describe en la Figura 5.

3.1.2.3. Extracción de los datos: Los artículos descargados de la base de datos ISI WEB OF SCIENCE, se importaron al software Nvivo10 para realizar la extracción de datos, los cuales se agruparon mediante la creación de nodos o clústeres. Adicionalmente, se creó una base de datos en Excel, con las etiquetas mencionadas anteriormente en el protocolo, para la realización de un análisis bibliométrico que permitiera realizar un análisis sobre los autores, universidades y países más influyentes, así como un análisis de la dinámica de publicación.

3.1.2.4. Síntesis: Para la etapa de síntesis de información, se usó un enfoque narrativo. Se tomó la información clasificada en los distintos nodos creados en el software Nvivo y se analizó para su posterior integración con la información resultante del análisis de contenido web. Complementario a lo anterior, se realizó un análisis bibliométrico con la información extraída de la base de datos creada en la plataforma de Excel, que se presenta en el capítulo de resultados.

Figura 5. Etapa de conducción



3.1.3. Reporte. En esta fase, se interpretó la información obtenida por medio de la integración de los datos adquiridos de los artículos científicos, para identificar los factores, prácticas y herramientas documentadas en la literatura que contribuyen al desarrollo, dinamización o creación de una cultura orientada a la innovación, las relaciones existentes entre cada una de ellas y la heterogeneidad de la información. El reporte teórico se detalla en el apartado 4.1.2 de este libro.

3.2. METODOLOGÍA ANÁLISIS DE CONTENIDO WEB

La segunda fase de la metodología correspondiente al análisis de contenido de material web, se desarrolló bajo un enfoque cualitativo según las tres fases propuestas por ELO, et al²⁴²: preparación, organización y reporte de resultados, detallados en la tabla 10, con el propósito de desarrollar un proceso riguroso y replicable, a pesar de ser una metodología con base en información dinámica y desestructurada que no ha sido validada y evaluada por la comunidad científica.

Tabla 10. Metodología para el análisis de contenido web

Fase	Descripción
Preparación	Recolección de datos
	Selección unidad de análisis
Organización	Creación de categorías
	Abstracción
Informe	Descripción de resultados

Fuente: propia fundamentada en Elo, et al.

3.2.1. Preparación. En esta fase se establecieron los aspectos relacionados con el método y las fuentes de información para la recolección de datos, los criterios

²⁴² ELO, Satu; KYNGÄS, Helvi. The qualitative content analysis process. Journal of advanced nursing. 2008.vol. 62, no. 1, p. 107-115.

de elegibilidad y calidad, la selección de la unidad de análisis y el método para la lectura y el análisis de la información.

3.2.1.1. Recolección de datos

❖ Twitter como motor de búsqueda: Para el desarrollo de esta investigación se estableció el uso de Twitter como el medio de búsqueda de información, considerando que su plataforma interactiva y dinámica permite obtener información en tiempo real. Esta plataforma cuenta con 500 millones de usuarios, de los cuales, sólo 288 millones están activos mensualmente, ubicándola en el noveno lugar dentro del ranking mundial de las páginas más visitadas²⁴³. En esta plataforma, se publican alrededor de 400 millones de Tweets al día²⁴⁴, lo cual garantiza un flujo dinámico de información. A través de Twitter, se identificaron fuentes de información de material electrónico en donde se describieran los factores, prácticas y herramientas asociadas al fomento de una cultura de innovación.

La herramienta utilizada para la recuperación de los Tweets fue Topsy²⁴⁵, debido a que esta, presenta la información de la plataforma Twitter de una forma más estructurada. En Topsy, se permite organizar los resultados de búsqueda de acuerdo a su contenido, permitiendo la realización de filtros por los tweets que contienen texto, fotos, videos, links y/o presentando las cuentas asociadas a la publicación de estos. Adicionalmente, Topsy permite organizar los tweets de

²⁴³ MORENO, Manuel. Twitter tiene 218 millones de usuarios activos al mes y envía 500 millones de tuits al día, [on line] Trece bits. 4 de Octubre. [Cited: 25 de Mayo] Available from: <http://www.trecebits.com/2013/10/04/twitter-tiene-218-millones-de-usuarios-activos-al-mes-y-envia-500-millones-de-tuits-al-dia/>

²⁴⁴ MORENO, Manuel. Twitter tiene 218 millones de usuarios activos al mes y envía 500 millones de tuits al día, [on line] Trece bits. 4 de Octubre. [Cited: 25 de Mayo] Available from: <http://www.trecebits.com/2013/10/04/twitter-tiene-218-millones-de-usuarios-activos-al-mes-y-envia-500-millones-de-tuits-al-dia/>

²⁴⁵ Topsy es un motor de búsqueda en tiempo real de la red social twitter recientemente adquirido por apple. Topsy indexa y ordena los resultados basados en las conversaciones más influyentes de millones de personas acerca de cada término específico, tema, página o dominio consultado en la búsqueda. <<http://about.topsy.com/support/search/>>

acuerdo a la relevancia de cada de uno de ellos, es decir; de acuerdo al número de retweets y comentarios que se generaron a partir de la publicación de éstos.

❖ Ecuación de Búsqueda: Se estableció una ecuación de Búsqueda fundamentada en el propósito de la investigación, para complementar los hallazgos encontrados en la Revisión Sistemática. La construcción de esta ecuación se basó en los factores de una cultura orientada a la innovación, identificados a través del desarrollo de la revisión sistemática. La ecuación de búsqueda inicial se fragmentó en 5 ecuaciones de búsqueda independientes, con el objetivo de obtener una mayor cantidad de tweets asociados a cada una de las búsquedas. Las ecuaciones de búsqueda utilizadas se muestran en la Tabla 11.

Tabla 11. Ecuaciones de búsqueda utilizadas en Topsy para la recuperación de los tweets asociados al tópico cultura de innovación.

Ecuaciones de búsqueda
"Transformational Leadership" OR "Leadership Behavior"
"Creative Confidence" OR "Organizational Trust"
(Rewards OR Compensation OR Incentives) AND Innovation
"Culture of Innovation"
"creative mind" OR "Creative culture" OR "Creative think" OR "Creative ability" OR "Creative Organization"

❖ Criterios de elegibilidad: Se establecieron tres criterios de elegibilidad, con el propósito de seleccionar la información relevante para su posterior análisis.

El primer criterio consistió en determinar la ventana de tiempo para la selección de los tweets, esta se estableció en un periodo de 5 semanas comprendido entre el 22 de Abril y el 14 de Mayo de 2014. El segundo criterio, consistió en la selección de los tweets que tuvieran adjunto un link asociado a una página web, esta página podría estar relacionada con Consultoras de Innovación, Blogs, Revistas, Páginas Corporativas o cualquier tipo de plataforma online. Como tercer criterio, los links

seleccionados estaban relacionados con artículos o publicaciones presentadas dentro de estas páginas web, es decir; el estudio de la información se asociaba a publicaciones o artículos específicos a los cuales los links dirigieran directamente, no se tuvo en cuenta, el contenido que estuviera almacenado en diferentes partes del sitio web.

❖ **Criterios de Calidad:** Posterior a la selección de los tweets de acuerdo a los criterios de elegibilidad, se procedió a evaluar la relevancia del sitio web asociado al artículo o publicación a analizar, con el propósito de excluir aquellos sitios web que no tuviesen una dinámica de visitantes significativa. Para este propósito, se estableció como criterio de calidad, el nivel de tráfico mundial a través del software online Woorank²⁴⁶. Este software, permite identificar la posición de un sitio web a través del número de visitas mensuales por usuarios alrededor del mundo. Dependiendo del número de visitantes, el software clasifica el tráfico de página en 5 posibles categorías, muy bajo, bajo, medio, alto y muy alto. Para el desarrollo de esta investigación se determinó escoger los sitios web clasificados dentro de la categoría alto y muy alto.

En la Figura 6, se ilustra el proceso de recolección de datos provenientes de la web. En el Anexo B, se encuentra la clasificación de cada uno de los sitios web utilizados para la investigación.

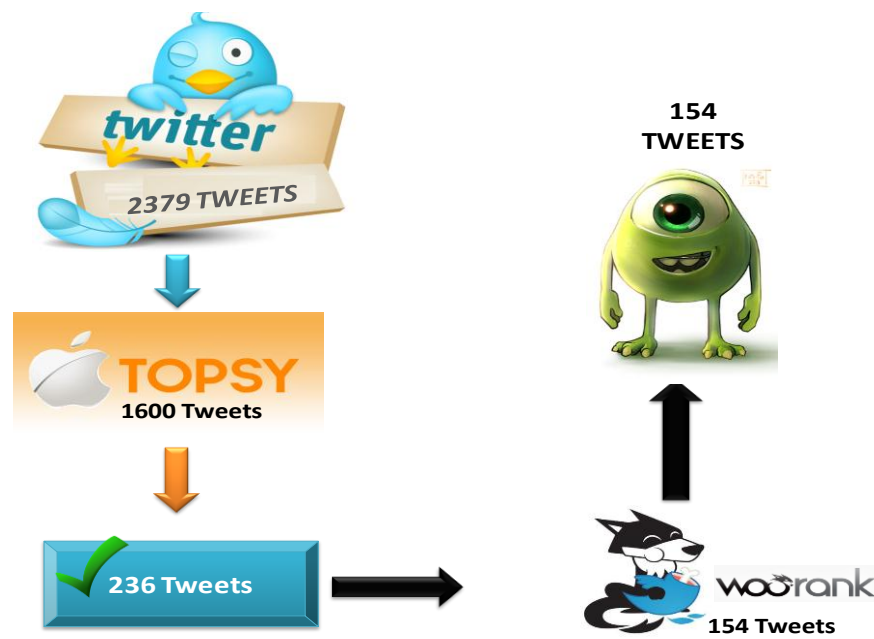
3.2.1.2. Selección de la unidad de análisis: La unidad seleccionada para el análisis de la información recuperada a través de Topsy, corresponde a las frases, los párrafos o los segmentos de contenido extraídos de los artículos o publicaciones encontrados en las páginas web, que fueron categorizados para

²⁴⁶ WooRank es una aplicación web con la que se pueden generar informes de websites en los que se incluyen datos significativos sobre el estado de un sitio web: el tráfico, la dinámica en redes sociales y usabilidad. <<http://www.woorank.com/es/p/about>

establecer inferencias relacionadas con los factores, prácticas y herramientas asociadas al tópic cultura de innovación.

Los tweets resultantes de la aplicación de las ecuaciones de búsqueda fueron 2379, los cuales contenían fotos, videos, imágenes, links de páginas web o textos. Posteriormente, a través de la herramienta de Topsy se realizó un filtro que permitió identificar los tweets que contenían solamente un link asociado a una página web, arrojando como resultado 1600 tweets. Se revisó el contenido de las publicaciones o artículos de cada uno de los links asociados a estos tweets, revisando título y una pequeña porción del contenido de todas las publicaciones. Después de esta revisión se seleccionaron 236 tweets para su posterior evaluación a través del software online Woorank, que permitió identificar el nivel de tráfico de cada uno de los dominios asociados a estos links para su determinar su importancia e impacto. Únicamente se seleccionaron los dominios con niveles de tráfico alto y muy alto. En total se tomaron 154 tweets para realizar la fase de abstracción.

Figura 6. Recolección de Datos de Análisis de contenido web



3.2.2. Organización de la información a analizar

3.2.2.1. Abstracción de la información: En esta fase se importaron los artículos o publicaciones de páginas web al software Nvivo10 por medio de la herramienta NCapture²⁴⁷ para la posterior categorización de la unidad de análisis en nodos o clústeres, de acuerdo al objetivo de la investigación. Adicionalmente, se creó una base de datos en Excel con la información encontrada en aplicaciones web de análisis de inteligencia competitiva como Alexa²⁴⁸, Woorank y MetricSpot²⁴⁹. En Alexa, se encontró la información acerca de los países con un mayor número de visitantes para cada uno de los sitios web, en MetricSpot se identificó la dinámica en las redes sociales: Twitter, Facebook y LinkedIn, por último; en Woorank se identificó el nivel de tráfico y el ranking mundial, con el objetivo de realizar una bibliometría que permitiera realizar un análisis sobre los sitios web asociados a publicaciones sobre cultura de innovación, la dinámica de estos sitios web en redes sociales, los países con mayor número de visitantes y el nivel de tráfico asociado a cada uno de estos sitios web.

3.2.2.2. Categorización de la información: En esta etapa se procedió a crear nodos o clústeres para cada uno de los factores asociados al fomento y dinamización de una cultura organizativa orientada a la innovación. Estos nodos fueron identificados en el proceso de desarrollo de la revisión sistemática en relación al tópico cultura de innovación. Para cada uno de estos nodos se establecieron subnodos etiquetados con el nombre de los rótulos de “herramientas”, “prácticas”, “definiciones” e “investigaciones futuras”.

²⁴⁷ NCapture es una herramienta de Nvivo10 para capturar contenido web (páginas web, archivos y datos de medios sociales de Facebook, LinkedIn, Twitter y YouTube) y convertirlo a formato PDF para su posterior análisis en Nvivo10. Disponible en <http://www.qsrinternational.com/products_nvivo_add-ons.aspx>

²⁴⁸ Alexa es una herramienta online desarrollada por Amazon para realizar análisis de inteligencia competitiva. Las estimaciones de tráfico de Alexa se basan en datos de su panel de tráfico global, que es una muestra de los datos de millones de usuarios de Internet que utilizan más de 25.000 extensiones de diferentes exploradores.

²⁴⁹ MetricSpot es una herramienta online para la Optimización de motores de búsqueda, que permite realizar un análisis de tráfico, usabilidad, aspectos técnicos redes sociales asociados a un dominio web.

3.2.3. Informe de la aplicación. En esta etapa se realizó un reporte que sintetiza los principales resultados derivados de la información obtenida por medio de la integración de los datos adquiridos de publicaciones y artículos de páginas web. Esto con el propósito de identificar las herramientas y prácticas que favorecen el desarrollo de una cultura de innovación en las organizaciones, las relaciones existentes entre cada una de ellas y la heterogeneidad de la información. El reporte teórico se detalla en el apartado 4.2.2 del presente libro.

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se muestran los principales resultados derivados de la aplicación del proceso metodológico mencionado en el capítulo anterior. Este capítulo está compuesto por un análisis bibliométrico resultante del desarrollo de cada una de las metodologías, así como la descripción de los principales hallazgos asociados a los factores y prácticas que fomentan una cultura de innovación. Adicionalmente, se mencionan las herramientas relacionadas con dichos factores y prácticas, las cuales se detallan en el ANEXO C.

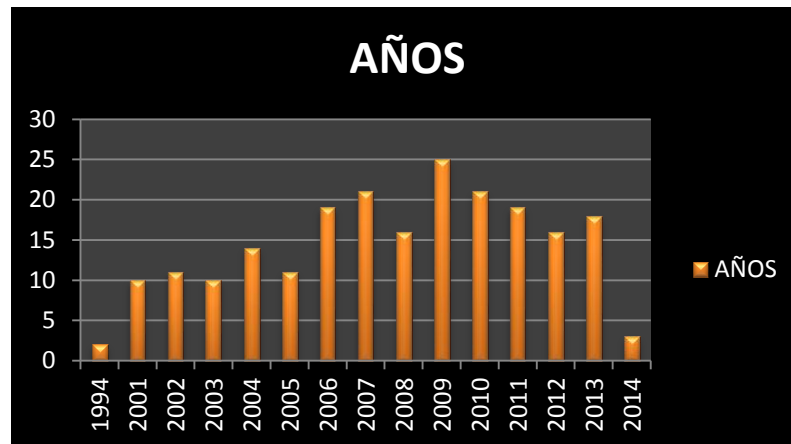
4.1. RESULTADOS REVISIÓN SISTEMÁTICA

4.1.1. Bibliometría Revisión sistemática. Los 216 artículos descargados manualmente de la ISI WEB OF SCIENCE para su lectura completa en el software Nvivo10, fueron insumo para la realización de un análisis bibliométrico, donde se analizaron los siguientes indicadores asociados a cada uno de los documentos: autor(es), universidad, país y año de publicación, con el propósito de incrementar la comprensión sobre el interés del tópico cultura organizativa en la última década y sus principales contribuyentes.

❖ **Dinámica de publicación:** La Figura 7 muestra que en el año 2006 se presenta un crecimiento positivo en el número de publicaciones asociadas con el tópico cultura de innovación. En el año 2009 se observa el mayor número de artículos de revistas indexadas (25). La tendencia en la dinámica de publicación evidencia que, en los últimos cuatro años el número de artículos publicados no presentó variaciones significativas año a año. En el presente año, a pesar de

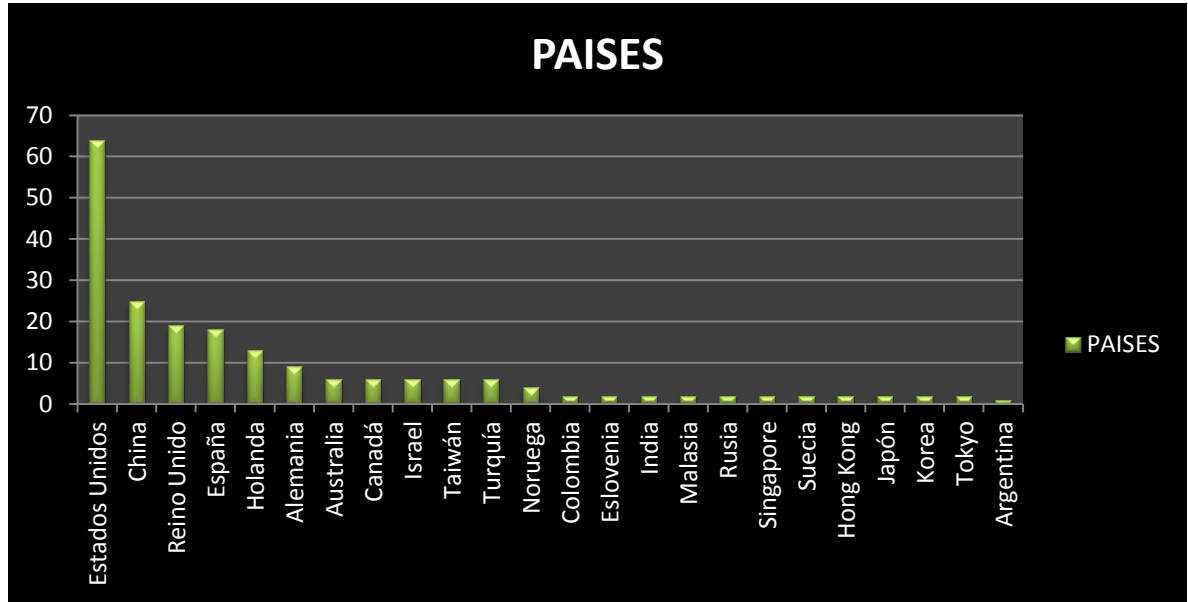
analizar sólo el primer trimestre del año, se encontraron sólo 3 artículos publicados sobre la temática.

Figura 7. Dinámica de publicación de artículos científicos asociados al tópico cultura de innovación.



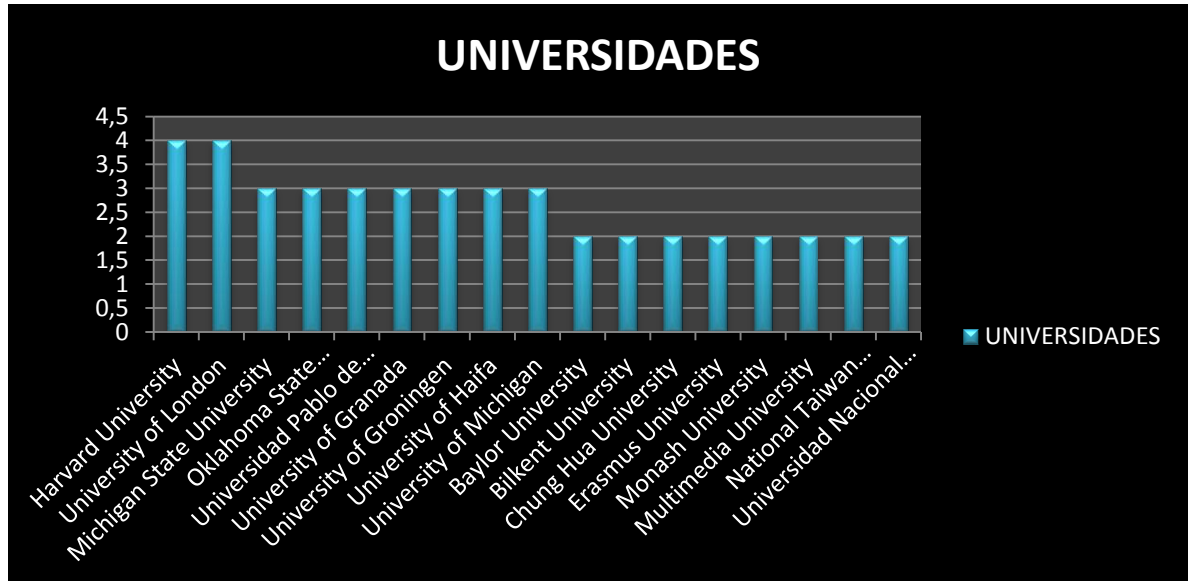
❖ Países: El país más destacado según el número de publicaciones indexadas en la base de datos ISI WEB OF SCIENCE es Estados Unidos, con un total de 64 publicaciones, China ocupa el segundo lugar en la lista con 25 documentos, Reino Unido con 19 documentos y España con 18 documentos. Países Latinoamericanos como Argentina y Colombia tienen una participación escasa con 1 y 2 publicaciones indexadas respectivamente. Se puede inferir a partir de la Figura 8, la relevancia de Estados Unidos en la publicación de artículos académicos asociados a la temática de estudio.

Figura 8. Países destacados en la publicación de artículos científicos asociados al tópic cultura de innovación.



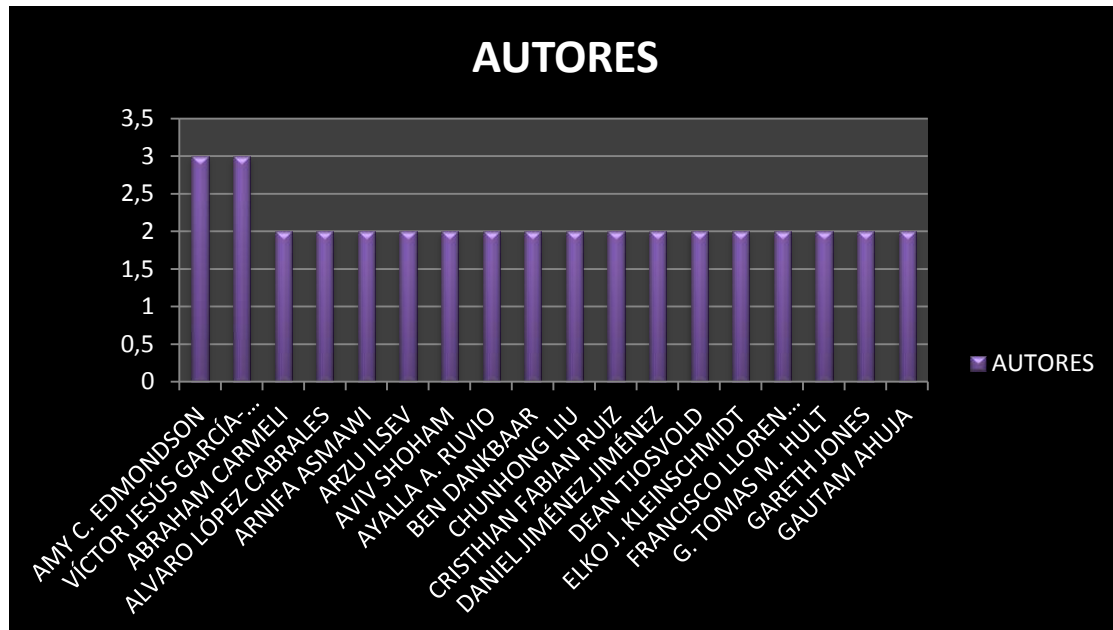
❖ **Instituciones:** El mayor número de publicaciones indexadas asociadas a la temática de estudio se realizaron en universidades Norteamericanas. Se destacan la Universidad de Harvard, la Universidad del estado de Michigan y la Universidad del estado de Oklahoma, con 4, 3 y 3 publicaciones respectivamente. La Universidad de Londres también realiza un aporte significativo con 4 publicaciones. De otra parte, Universidades Españolas como la Universidad Pablo de Olavide y la Universidad de Granada aparecen en la lista con 4 publicaciones, al igual que la Universidad de Oklahoma. La Universidad Nacional de Colombia es la única universidad del país que aparece dentro de la lista de universidades que han realizado aportes en publicaciones sobre la temática con 2 publicaciones indexadas. (Ver Figura 9)

Figura 9. Universidades destacadas asociadas a la publicación de artículos científicos relacionados con el tópico cultura de innovación.



❖ Autores: La Figura 10, muestra los autores destacados según el número de publicaciones sobre la temática. Amy C. Edmondson, profesora de liderazgo y administración de la universidad de Harvard y Víctor Jesús García, profesor de la facultad de ciencias económicas y empresariales de la Universidad de Granada son los autores con mayor número de publicaciones. Se puede observar que no existen diferencias significativas en el número de publicaciones realizadas por cada uno de los autores relacionados con la temática de investigación.

Figura 10. Autores destacados en la publicación de artículos científicos asociados al tópic cultura de innovación.



4.1.2. Resultados Principales

CULTURA ORGANIZATIVA

Una primera aproximación al concepto de Cultura Organizativa es el definirla como los valores, creencias y suposiciones ocultas que miembros de las organizaciones tienen en común^{250 251 252 253}. Estos valores, creencias y suposiciones en conjunto forman la identidad central de una organización o unidad operativa²⁵⁴, y juegan un

²⁵⁰ CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Estados Unidos: John Wiley & Sons, 2011. 288 p.

²⁵¹ DENISON, Daniel R. Corporate culture and organizational effectiveness. England: John Wiley & Sons. (1990). xvii 267 pp.

²⁵² DESHPANDE, Rohit; WEBSTER JR, Frederick E. Op.cit., p. 3-15.

²⁵³ MIRON, Ella; EREZ, Miriam; NAVEH, Eitan. Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?. En: Journal of Organizational Behavior. 2004. vol. 25, no. 2, p. 175-199.

²⁵⁴ DENISON, Daniel R. Bringing corporate culture to the bottom line. En: Organizational dynamics. 1984, vol. 13, no 2, p. 5-22.

papel clave en la determinación del trabajo, el clima organizativo, el estilo de liderazgo, la formulación de estrategias y en general, en el comportamiento y procesos desarrollados en una organización²⁵⁵. Schein²⁵⁶, distingue tres capas de la cultura organizativa: la capa superior, la capa media y la capa inferior. Estas capas se relacionan con la visibilidad y la perceptibilidad de la cultura en la organización. En la capa superior, se encuentran los artefactos, en la capa media, los valores de la organización y en el nivel más profundo, se encuentran las suposiciones básicas conocidas como las “raíces culturales” de las organizaciones. Schein²⁵⁷, afirma que la esencia de la cultura corporativa se encuentra en esta última capa de supuestos básicos, debido a que los artefactos son sólo manifestaciones o indicadores, pero no representan en su totalidad la cultura de la organización²⁵⁸. Considerando estas premisas, el autor define la cultura organizativa como un patrón de supuestos básicos compartidos que se han aprendido de un grupo, debido a que soluciona sus problemas de adaptación externa e integración interna y ha funcionado suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a los problemas que puedan presentarse en las empresas²⁵⁹.

Para Chen et al.²⁶⁰; la cultura organizativa puede ser considerada como la personalidad de la organización, siendo planteada cómo una curiosa mezcla de historia, éxitos, fracasos, creencias, mitos, acciones y recompensas que representa un fenómeno en constante cambio por medio del cual los miembros de

²⁵⁵ SAFFOLD, Guy S. Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond “strong” culture. En: Academy of Management Review. 1988, vol. 13, no 4, p. 546-558.

²⁵⁶ SCHEIN, Edgar. Op. Cit., 437 p

²⁵⁷ SCHEIN, Edgar H. The role of the founder in creating organizational culture. En: Organizational dynamics. 1983. vol. 12, no 1, p. 13-28.

²⁵⁸ CHRISTENSEN, Clayton M.; SHU, Kirsten. What is an Organization’s Culture?. En: Harvard Business School Note. 1999, p. 399-104.

²⁵⁹ SCHEIN, Edgar. Op. Cit., 437 p

²⁶⁰ CHEN, Mavis Yi-Ching, LIN, Carol. YEH. Yun., LIN, Hsing. E., & MCDONOUGH III, Edward. Does transformational leadership facilitate technological innovation? The moderating roles of innovative culture and incentive compensation. En: Asia Pacific Journal of Management. 2012. vol. 29, no 2, p. 239-264.

la organización crean significados compartidos²⁶¹. Los miembros de la organización, interpretan de forma continua los aspectos de su ambiente de trabajo y estas interpretaciones, así, como las estrategias por las maneras que se promulgaron, forman la cultura de la organización²⁶².

Vygotski ²⁶³ por su parte, propone una definición clásica de cultura organizativa identificándola como el enlace o transición entre el comportamiento individual y el comportamiento colectivo. Esta definición, se refiere a la idea que la cultura organizativa se representa en cada persona pero se comparte por toda la organización. Esta definición, se complementa con los aportes de Trice y Beyer²⁶⁴, quienes afirman que la cultura, representa un patrón complejo de expectativas, ideas, valores, actitudes y comportamientos compartidos por los miembros de una organización que evolucionan con el tiempo.

A diferencia de la cultura organizativa, que refleja los valores de una organización, el clima organizativo se relaciona con las experiencias de los empleados. Según Denison²⁶⁵, la cultura hace referencia a las suposiciones, significados, valores y creencias, y el clima se relaciona con las prácticas sociales y los comportamientos a través de las cuales se manifiesta la cultura. Adicionalmente, la cultura organizativa se relaciona con el largo plazo, mientras que el clima organizativo es un elemento cambiante, sujeto al control directo de los líderes e incluye aspectos del entorno social percibidos por los miembros de la organización. Sin embargo;

²⁶¹ MORGAN, Gareth; GREGORY, Fred; ROACH, Cameron. Images of organization. Estados Unidos: SAGE Publications. 2006. 520 p.

²⁶² MARTIN, Joanne. Cultures in organizations: Three perspectives. Estados Unidos: Oxford University Press, 1992. 244 p.

²⁶³ VYGOTSKY, Lev S. Mind in society: The development of higher psychological processes. Estados Unidos: Harvard university press. Edición 14. 1980.

²⁶⁴ TRICE, Harrison M.; BEYER, Janice M. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. En: Academy of management review. 1984, vol. 9, no 4, p. 653-669.

²⁶⁵ DENISON, Daniel R. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. En: Academy of management review. 1996, vol. 21, no 3, p. 619-654.

estos dos conceptos tienen en común, que representan construcciones sociales colectivas sobre las que los líderes tienen una influencia significativa^{266 267}.

Tipos de Cultura Organizativa

Según el Marco de Valores de Cameron y Quinn²⁶⁸, utilizado como una herramienta para describir el contenido de la cultura de la organización, existen 4 tipos de culturas organizativas.

- Cultura de equipo Cooperativo o Clan
- Cultura Adhocrática
- Cultura Jerárquica
- Cultura Racional

Este marco de valor, según los autores está compuesto por dos dimensiones: Orientación Interna frente a la orientación externa, y enfoque en la estabilidad frente al enfoque en la flexibilidad.

La orientación interna refleja la atención hacia las personas y la eficiencia, mientras que la orientación externa refleja la atención hacia el “ambiente de la organización”, de otra parte, el enfoque hacia la flexibilidad refleja una orientación hacia la adaptación y el cambio, mientras que el enfoque hacia la estabilidad o control, refleja la orientación de jerarquía, controlando la aplicación de normas y reglas formales²⁶⁹. La intersección de las dos dimensiones en mención, genera una matriz de 4 cuadrantes, y cada uno de estos cuadrantes, representa un tipo de cultura organizativa que se describe a continuación. (Ver Figura 11)

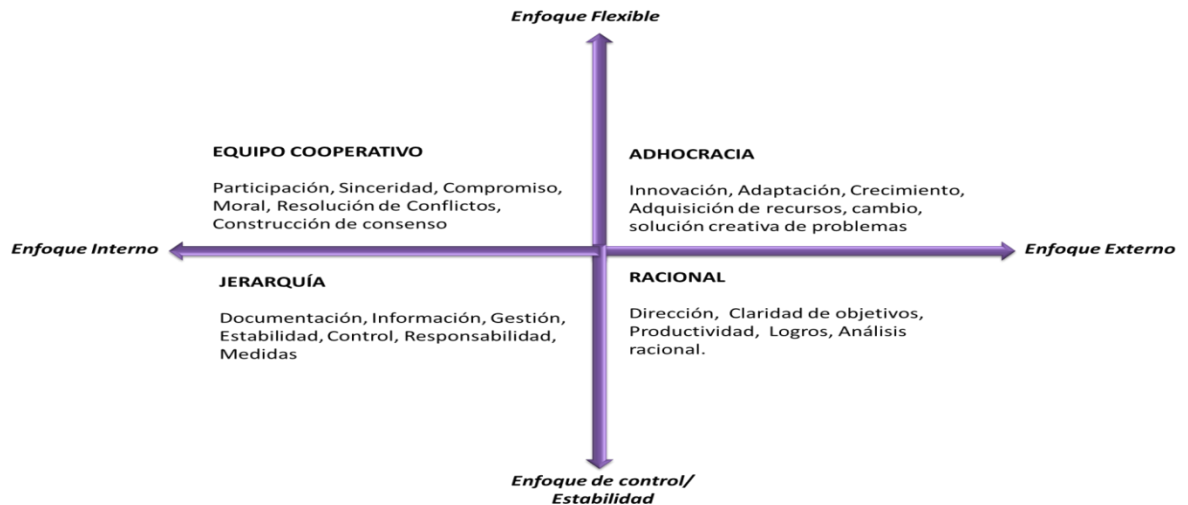
²⁶⁶ SCHNEIDER, Benjamin. The people make the place. En: Personnel psychology. 1987. vol. 40, no 3, p. 437-453.

²⁶⁷ TESLUK, Paul E.; FARR, James L.; KLEIN, Stephanie R. Influences of organizational culture and climate on individual creativity. The Journal of Creative Behavior. 1997. vol. 31, no 1, p. 27-41.

²⁶⁸ CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. Op cit., 288 p.

²⁶⁹ VAN DEN BERG, Peter T.; VAN DER VELDE, Mandy EG. Relationships of functional flexibility with individual and work factors. En: Journal of Business and Psychology. 2005. vol. 20, no 1, p. 111-129.

Figura 11. Marco de valores en competencia y arquetipos culturales organizativos



Fuente: Propia fundamentado en Cameron y Quinn

- Cultura de equipo Cooperativa o de Clan (Modelo de relaciones Humanas): Hace referencia a las culturas que enfatizan la apertura, el compromiso, la confianza y la moral. Las comunicaciones gerenciales dentro de este modelo son principalmente relacionales²⁷⁰.
- Cultura Adhocrática (Modelo de Sistemas Abiertos): Hace referencia a las culturas que enfatizan la innovación, la adaptación, el crecimiento y la adquisición de recursos. Las Comunicaciones gerenciales dentro de esta cultura son de transformación en la orientación y su enfoque está direccionado a estimular el cambio²⁷¹. Según Schein²⁷², la cultura Adhocrática está negativamente relacionada con las características de una cultura jerárquica, debido a que la primera se basa en los sistemas abiertos, autonomía, crecimiento y adaptación, y

²⁷⁰ MCCARTT, Anne T.; ROHRBAUGH, John. Managerial openness to change and the introduction of GDSS: Explaining initial success and failure in decision conferencing. *En: Organization Science*. 1995. vol. 6, no 5, p. 569-584.

²⁷¹ CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert Edward; TROMP, Th HJ La investigación y el cambio de la cultura organizativo basado en el modelo de los valores en competencia. *En: Academic Service economie en bedrijfskunde*, 1999. 270 p.

²⁷² CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. Op cit., 288 p.

la segunda se sustenta en el control y la estabilidad. Así mismo; se considera que las características de una cultura cooperativa están negativamente relacionadas con las características de una cultura racional, debido a que la primera tiene como fundamento, la confianza, la moral y el compromiso, y la segunda tiene como eje el control y la centralización.

- Cultura Jerárquica (Modelo de proceso Interno): Hace referencia a las culturas que se orientan a la documentación, la gestión de la información, la estabilidad y el control. Las relaciones interpersonales se caracterizan por niveles relativamente bajos de confianza, moral y credibilidad en el líder²⁷³.
- Cultura Racional (Modelo del objetivo racional): Hace referencia a las culturas que se direccionan a mantener la claridad en las metas, en la productividad y en la realización. El modelo de la cultura racional, se asocia con los sistemas de coordinación y control formales, y la toma de decisiones se realiza de forma centralizada²⁷⁴.

Según Burns y Stalker²⁷⁵, los negocios orgánicos propios de la cultura Adhocrática y la cultura de clan, son más adecuados para apoyar la innovación, en contraste con los mecanicistas, debido a que su alto grado de formalización y centralización dificultan el desarrollo de los procesos de innovación. En el mismo sentido, Child²⁷⁶, argumentó que la delegación de autoridad y la participación de los empleados en la toma de decisiones (es decir, organizaciones con menos centralización) fomenta el aprendizaje y el desarrollo entre los miembros de la organización, lo que significa que están mejor equipados para asumir los riesgos

²⁷³ ZAMMUTO, Raymond F.; KRAKOWER, Jack Y. Quantitative and qualitative studies of organizational culture. En: JAI Press Inc. 1991. p. 83—114.

²⁷⁴ Ibid., p. 83—114.

²⁷⁵ BURNS, Tom E.; STALKER, George Macpherson. The management of innovation. En: University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, 1961.

²⁷⁶ CHILD, Jhon. Predicting and understanding organizational structure. En: Administrative Science Quarterly. 1973. Vol. 18, pp. 168-85.

provenientes de los procesos de innovación. Algunos autores^{277 278 279 280} plantean que, la existencia de normas y reglamentos (por ejemplo, la formalización de las actividades) limita la capacidad de los miembros para adaptarse al cambio, lo que significa que son menos propensos a asumir los riesgos asociados al proceso innovador. Finalmente, se considera que otros factores de la cultura Adhocrática que se relacionan positivamente con el desarrollo de la capacidad de innovación son: la creatividad, el empoderamiento^{281 282}, la libertad y autonomía^{283 284} y la toma de riesgos^{285 286}.

CULTURA DE INNOVACIÓN

La definición de cultura de innovación se considera un concepto amplio que incluye elementos como el espíritu empresarial, la innovación como un propósito explícito, el aprendizaje organizativo, la asunción de riesgos, la tolerancia en cuanto a los contratiempos, la apertura a nuevas ideas y tecnologías, la autonomía y empoderamiento de los empleados y la comunicación informal^{287 288 289 290 291 292}.

²⁷⁷ MIRON, Ella; EREZ, Miriam; NAVEH, Eitan. Op. Cit., p. 175-199.

²⁷⁸ SCOTT, Susanne G.; BRUCE, Reginald A. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. En: Academy of management Journal. 1994. vol. 37, no 3, p. 580-607.

²⁷⁹ WALLACH, Ellen J. Individuals and organizations: The cultural match. En: Training & Development Journal. Feb, 1983. Vol. 37(2), p. 28-36.

²⁸⁰ SHRIVASTAVA, Paul; SOUDER, William E. The strategic management of technological innovations: a review and a model. En: Journal of Management Studies. 1987. vol. 24, no 1, p. 25-41.

²⁸¹ AHMED, Pervaiz K. Culture and climate for innovation. En: European journal of innovation management. 1998. vol. 1, no 1, p. 30-43.

²⁸² GUDMUNDSON, Donald; TOWER, C. Burk; HARTMAN, E. Alan. Innovation in small businesses: culture and ownership structure do matter. En: Journal of Developmental entrepreneurship. 2003. vol. 8, no 1, p. 1-18.

²⁸³ ARAD, Sharon; HANSON, Mary Ann; SCHNEIDER, Robert J. A framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation. En: The Journal of Creative Behavior. 1997. vol. 31, no 1, p. 42-58.

²⁸⁴ MARTINS, E. C.; TERBLANCHE, F. Op.cit., p. 64-74.

²⁸⁵ JAMROG, Jay; VICKERS, Mark; BEAR, Donna. Building and sustaining a culture that supports innovation. En: Human Resource Planning. 2006. vol. 29, no 3, p. 9.

²⁸⁶ O'REILLY, Charles A.; CHATMAN, Jennifer; CALDWELL, David F. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. En: Academy of management journal. 1991. vol. 34, no 3, p. 487-516.

²⁸⁷ CAPON, Noel; FARLEY, John; LEHMAN, Donald Y HULBERT, James. Profiles of product innovators among large U.S. manufacturers. En: Management Science. 1992. vol 38, no. 2, p. 157-160.

²⁸⁸ DE BRENTANI, Ulrike; KLEINSCHMIDT, Elko J. Corporate culture and commitment: impact on performance of international new product development programs. En: Journal of Product Innovation Management. 2004. vol. 21, no 5, p. 309-333.

Las organizaciones con una cultura innovadora se muestran dispuestas a aceptar cambios²⁹³, mantienen la búsqueda de conocimiento prospectivo²⁹⁴ y desarrollan procesos creativos²⁹⁵, donde la iniciativa empresarial^{296 297} y la toma de riesgos^{298 299 300} es recompensada tanto a nivel individual como a nivel de equipo³⁰¹.

Una cultura de innovación, promueve un estilo de comportamiento corporativo cómodo, que motiva a los empleados a aprobar de manera integral la creencia en la inventiva^{302 303}, en el pensamiento “outside the box” y en la capacidad de adaptación^{304 305}.

Autores como Hurley y Hult³⁰⁶ y Lumpkin y Dess³⁰⁷, definen una cultura de innovación como la tendencia de las organizaciones en participar y apoyar los

²⁸⁹ AMABILE, Teresa M. Creativity in context: Update to "the social psychology of creativity." Boulder, CO, US: Westview Press. 1996. 317 p.

²⁹⁰ GLYNN, Mary Ann. Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. *Academy of management review*. 1996. vol. 21, no 4, p. 1081-1111.

²⁹¹ O'Reilly, Brian. The Secrets of America's Most Admired Corporations: New Ideas–New Products. *En: Fortune*. 1997, Marzo. vol. 3, p. 60–64.

²⁹² Smith, M. The Development of an Innovation Culture. *Management Accounting*. Febrero, 1998. vol. 76, no.2, p. 22–24

²⁹³ TSUI, Anne S.; WANG, Hui; XIN, Katherine R. Organizational culture in China: An analysis of culture dimensions and culture types. *En: Management and Organization. Review*. 2006, vol. 2, no 3, p. 345-376.

²⁹⁴ LEVINTHAL, Daniel A.; MARCH, James G. The myopia of learning. *En: Strategic management journal*. 1993. vol. 14, no 2, p. 95-112.

²⁹⁵ BERSON, Yair; OREG, Shaul; DVIR, Taly. CEO values, organizational culture and firm outcomes. *En: Journal of Organizational Behavior*. 2008. vol. 29, no 5, p. 615-633.

²⁹⁶ KNOX, Simon. The boardroom agenda: developing the innovative organisation. *En: Corporate Governance*. 2002, vol. 2, no 1, p. 27-36.

²⁹⁷ Blau, John. Siemens Nixdorf Moves to Knowledge Culture. *En: Research Technology Management*. 1997. vol. 40, no. 3, p. 3- 4

²⁹⁸ BARNHOLT, Edward W. Fostering business growth with breakthrough innovation. *Research-technology management*. 1997, vol. 40, no 2, p. 12-16.

²⁹⁹ CAPON, Noel; FARLEY, John; LEHMAN, Donald Y HULBERT, James. *Op. cit.*, p. 157–160.

³⁰⁰ DENTON, D. Keith. Creating a winning organization. *En: Empowerment in Organizations*. 1998. vol. 6, no 3, p. 81-93.

³⁰¹ ANDRIOPOULOS, Constantine. Determinants of organisational creativity: a literature review. *En: Management decision*. 2001. vol. 39, no 10, p. 834-841.

³⁰² KUCZMARSKI, Thomas. The ten traits of an innovation mindset. *En: Journal for Quality and Participation*, 1998. vol 21, no. 6 p. 44-46.

³⁰³ COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *En: Administrative science quarterly*. 1990. vol. 35, no 1.

³⁰⁴ *ibid*

³⁰⁵ GOLL, Irene; SAMBHARYA, Rakesh B.; TUCCI, Louis A. Top management team composition, corporate ideology, and firm performance. *En: MIR: Management International Review*. 2001. vol 41, no. 2 p. 109-129.

³⁰⁶ HURLEY, Robert F.; HULT, G. Tomas M. *Op.cit.*, p. 42-54.

³⁰⁷ LUMPKIN, G. Tom; DESS, Gregory G. *Op.cit.*, p. 135-17

procesos de generación de nuevas ideas. Se espera que el desarrollo de los procesos de experimentación y creatividad, dé lugar a nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos. Es entonces, donde se considera clave que las organizaciones mantengan un balance entre proporcionar la libertad suficiente para permitir la exploración de posibilidades creativas, y el control suficiente para gestionar la innovación de una manera eficaz y eficiente³⁰⁸. Mientras que la cultura de una organización debe apoyar la innovación, las personas que participan en los procesos de innovación, serán quienes definan la cultura que facilita que la innovación suceda. Y para alcanzar esta meta, la cultura organizativa debe ir más allá de las creencias, valores y rituales; en este contexto, la innovación deberá estar en la genética de la organización³⁰⁹.

Rosner³¹⁰ plantea que, las organizaciones pueden hacer frente a los cambios del entorno competitivo tanto a través de la integración de nuevas tecnologías, como a través de la integración exitosa de cambios técnicos, administrativos y culturales en su estructura organizativa orientados al fomento de la creatividad y el cambio.

La literatura sobre innovación, enfatiza la importancia del desarrollo de características culturales positivas que proporcionan los ingredientes necesarios para innovar^{311 312 313 314 315 316 317 318}. Lin y McDonough³¹⁹ plantean que, la

³⁰⁸ ADAMS, Richard; BESSANT, John; PHELPS, Robert. Innovation management measurement: A review. En: International Journal of Management Reviews. 2006. vol. 8, no 1, p. 21-47

³⁰⁹ GAYNOR, GERARD H. Impact of organizational culture on innovation. En: Engineering Management Review, IEEE. 2013. vol. 41, no 2.

³¹⁰ ROSNER, Martin M. Economic determinants of organizational innovation. En: Administrative Science Quarterly, 1968. vol. 12, p. 614-625.

³¹¹ AHMED, Pervaiz K. Culture and climate for innovation. Op.cit., p. 30-43.

³¹² ÇAKAR, Nigar Demircan. Enhancing innovation capability through human resource practices: an empirical study in Turkish SMEs. En: SEER-South-East Europe Review for Labour and Social Affairs. 2006. no 04, p. 109-126.

³¹³ HERBIG, Paul; DUNPHY, Steve. Culture and innovation. En: Cross Cultural Management: An International Journal. 1998. vol. 5, no 4, p. 13-21.

³¹⁴ BRANNEN, Mary Yoko. Culture as the critical factor in implementing innovation. Business Horizons, 1991, vol. 34, no 6, p. 59-67.

³¹⁵ FELDMAN, Steven P. How organizational culture can affect innovation. Organizational Dynamics, 1988, vol. 17, no 1, p. 57-68.

innovación requiere un fundamento cultural, considerando que mientras la innovación se desarrolla por los individuos, el contexto en que se genera la innovación es proporcionado por las organizaciones. De otra parte, Deshpande, Farley y Webster³²⁰ encuentran que, las culturas organizativas centradas en la iniciativa empresarial y en la innovación, introducen nuevos productos y servicios antes que los competidores, y logran un mayor rendimiento, debido a que se promueve la creación de un entorno de aprendizaje adaptativo, cálido y constante, donde se valora la opinión de los empleados, se fomenta una cultura de intercambio de conocimientos, se promueven los valores de la tolerancia, se garantiza la apertura hacia la exposición de nuevos pensamientos y finalmente, se fomenta la confianza. Estos elementos en conjunto, contribuyen a mejorar el aprovechamiento de los conocimientos existentes en la organización y a explorar la consecución de nuevas capacidades³²¹. En resumen; las organizaciones deberán crear un entorno en el que las personas creativas se sientan inspiradas a alcanzar su máximo potencial de una forma que produzca valor para todas sus partes interesadas³²².

Se plantea que los entornos dinámicos, estimulan un mayor nivel de innovación individual^{323 324}. Así mismo, se requiere el estímulo de los equipos, la garantía de disponibilidad de recursos suficientes para la innovación, la presencia de objetivos

³¹⁶ CHANDLER, Gaylen N.; KELLER, Chalon; LYON, Douglas W. Unraveling the determinants and consequences of an innovation-supportive organizational culture. En: Entrepreneurship Theory and Practice. 2000. vol. 25, no 1, p. 59-76.

³¹⁷ READ, Anthony. Determinants of successful organisational innovation: a review of current research. En: Journal of Management Practice. 2000. vol. 3, no 1, p. 95-119.

³¹⁸ LYONS, Richard K.; CHATMAN, Jennifer A.; JOYCE, Caneel K. Op.cit., p. 174-191.

³¹⁹ LIN, Hsing-Er; MCDONOUGH, E. F. Investigating the role of leadership and organizational culture in fostering innovation ambidexterity. En: Engineering Management, IEEE Transactions on. 2011. vol. 58, no 3, p. 497-509.

³²⁰ DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U.; WEBSTER JR, Frederick E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. En: The journal of Marketing. 1993, p. 23-37

³²¹ O'REILLY, Charles A.; CHATMAN, Jennifer; CALDWELL, David F. Op.cit., p. 487-516.

³²² MUMFORD, Michael ; Scott, GINAMARIE; GADDIS, Blaine & STRANGE, Jill. M. Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. En: The Leadership Quarterly. 2002. vol. 13, no 6, p. 705-750.

³²³ ASTLEY, W. Graham; VAN DE VEN, Andrew H. Central perspectives and debates in organization theory. En: Administrative science quarterly. 1983, p. 245-273.

³²⁴ HAGE, Jerald. Theories of organizations: Form, process, and transformation. New York: John Wiley & Sons. 1980. 582 p.

estratégicos desafiantes y finalmente, el desarrollo de la autonomía creativa como estimulante esencial para la creación de condiciones que fomenten la creatividad y la innovación³²⁵.

Factores que promueven una cultura de Innovación

Como se mencionó anteriormente, la autonomía³²⁶, una buena gestión de los proyectos, el acceso a recursos suficientes, la confianza^{327 328}, el estímulo al riesgo, la colaboración³²⁹, el uso del tiempo creativo, el equilibrio de las nuevas ideas³³⁰, el reconocimiento mediante una retroalimentación positiva o las recompensas adecuadas, son cualidades de los entornos organizativos que potencian la creatividad y la innovación^{331 332 333}.

Cavagnoli³³⁴ y Cotterman³³⁵, afirman que la innovación, es una producción conjunta de diversas variables organizativas, relacionadas con el tipo de mecanismo de retroalimentación utilizada en la organización, el grado de importancia dado a las recompensas financieras y sociales, y el aporte de los líderes innovadores como motivadores del proceso. Estos insumos en conjunto,

³²⁵ ISAKSEN, Scott G.; AKKERMANS, Hans J. Creative climate: A leadership lever for innovation. En: The Journal of Creative Behavior. 2011. vol. 45, no 3, p. 161-187.

³²⁶ ZHOU, Jing. Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. En: Journal of Applied Psychology. 1998. vol. 83, no 2, p. 261.

³²⁷ ISAKSEN, Scott G.; AKKERMANS, Hans J. Creative climate: A leadership lever for innovation. En: The Journal of Creative Behavior. 2011. vol. 45, no 3, p. 161-187.

³²⁸ MACCRIMMON, Kenneth R.; WAGNER, Christian. Stimulating ideas through creative software. En: Management Science. 1994. vol. 40, no 11, p. 1514-1532.

³²⁹ PERRY-SMITH, Jill E.; SHALLEY, Christina E. The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. En: Academy of management review. 2003. vol. 28, no 1, p. 89-106.

³³⁰ CAVAGNOLI, Donatella. Op.cit., p.111-125

³³¹ AMABILE, Teresa ; Conti, Regina, Coon, Heather, Lazenby, Jeffrey & Herron, M. Assessing the work environment for creativity. En: Academy of management journal. 1996. vol. 39, no 5, p. 1154-1184.

³³² LYONS, Richard K.; CHATMAN, Jennifer A.; JOYCE, Caneel K. Innovation in services

³³³ NAHAPIET, Janine; GHOSHAL, Sumantra. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. En: Academy of management review. 1998. vol. 23, no 2, p. 242-266.

³³⁴ CAVAGNOLI, Donatella. A conceptual framework for innovation: An application to human resource management policies in Australia. En: Innovation: Management policy & practice. 2011. vol. 13, no 1, p. 111-125.

³³⁵ COTTERMAN, Ronald. Fusfeld, Alan; Henderson, Pamela; Leder, Jonathan; Loweth, Carl & Metoyer Anthony. Aligning marketing and technology to drive innovation. En: Research-Technology Management. 2009. vol. 52, no 5, p. 14-20.

proporcionan una cultura de aprendizaje para la innovación.

Se sugiere que, el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC), se relaciona con el intercambio de conocimiento en la organización. Considerando que las TIC, pueden facilitar la búsqueda rápida, el acceso y la recuperación de información, y pueden apoyar la comunicación y colaboración entre los empleados de la organización³³⁶, y además; entregar a los miembros del equipo de trabajo conocimiento específico de la empresa³³⁷.

Figura 12. Factores de una cultura organizativa orientada a la innovación



Fuente: propia fundamentada en los autores mencionados en la revisión.

³³⁶ HUYSMAN, Marleen; WULF, Volker. IT to support knowledge sharing in communities, towards a social capital analysis. En: Journal of information technology. 2006. vol. 21, no 1, p. 40-51.

³³⁷ LEPAK, David P.; TAKEUCHI, Riki; SNELL, Scott A. Employment flexibility and firm performance: Examining the interaction effects of employment mode, environmental dynamism, and technological intensity. En: Journal of Management, 2003, vol. 29, no 5, p. 681-703.

En la revisión sistemática realizada en esta investigación, se identificaron 5 factores clave, que integran los aspectos en los que coinciden los autores estudiados, como elementos propios de una cultura organizativa orientada a la innovación, estos son: liderazgo, creatividad, recompensas, confianza y estructura organizativa (Ver Figura 12). Se considera que estos factores no son mutuamente excluyentes, se relacionan entre sí y comparten características similares. Es decir, no se puede hablar de liderazgo sin mencionar aspectos relacionados con la creatividad, la confianza, la estructura organizativa, y las recompensas, igualmente sucede para cada uno de los cuatro factores restantes. Es por esto, que se sugiere que el desarrollo de estrategias para fomentar una cultura organizativa hacia a la innovación, se fundamente en cada uno de estos factores de manera simultánea y progresiva. A continuación, se describen en detalle cada uno de los 5 factores analizados.

LIDERAZGO

Dess y Lumpkin³³⁸, definen el liderazgo como "el proceso de transformación de las organizaciones a partir de lo que son a lo que el líder quiere que sean".

El liderazgo tiene un papel central en la configuración y el control de la cultura organizativa^{339 340}. Una vez que la cultura se forma, los líderes y en particular, los directores generales, son los responsables de la gestión de la evolución de los supuestos básicos de la organización y de la modificación de la cultura con el objetivo de que esta se mantenga actualizada con las cambiantes demandas del entorno^{341 342 343}. Schein³⁴⁴, apoya la idea de que los líderes dan estructura a los

³³⁸ DESS, Gregory G.; LUMPKIN, G. T.; EISNER, Alan B. Strategic management—creating competitive advantage. McGraw Hill, ISBN, 2008, vol. 7, no 1111, p. 14.

³³⁹ Schein. Op.cit.,

³⁴⁰ NADLER, David A.; TUSHMAN, Michael L. The organization of the future: Strategic imperatives and core competencies for the 21st century. En: Organizational Dynamics. 1999. vol. 28, no 1, p. 45-60.

³⁴¹ AGLE, Bradley R.; MITCHELL, Ronald K.; SONNENFELD, Jeffrey A. Who matters to Ceos? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and Ceo values. En: Academy of management journal. 1999. vol. 42, no. 5, p. 507-525.

símbolos de la organización, su historia, su tradición y sus normas. Burke et al³⁴⁵, también manifiestan la conexión entre el liderazgo y la cultura de la organización, que, en ambientes organizativos dinámicos como el actual se consideran esenciales para establecer y mantener el cambio. Peterson y Smith³⁴⁶, afirman que todos los estudios sobre el cambio de cultura incluyen factores como la energía y los efectos del líder. Kilmann³⁴⁷, cree que el liderazgo es fundamental porque, la cultura de una organización se desarrolla y cambia, razón por la cual debe ser gestionada y controlada. Así el liderazgo, se constituye como un factor que influye en la cultura³⁴⁸.

Existen estudios que muestran que el liderazgo es un elemento primario en la determinación de una cultura para la innovación y la creatividad^{349 350 351 352 353 354 355 356 357}, considerando que fomenta la apertura, el estímulo y el apoyo, y que

³⁴² Schein. Op.cit.,

³⁴³ WALLY, Stefan; BAUM, J. Robert. Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making. En: Academy of Management Journal. 1994. vol. 37, no. 4, p. 932-956.

³⁴⁴ SCHEIN, Edgar H. How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. En: Sloan Management Review. 1993. vol. 34, no 2, p. 85-92.

³⁴⁵ BURKE, C. Shawn; Kevin C. Stagl; Cameron Klein; Gerald F. Goodwin; Eduardo Salas; Stanley M. Halpin. What type of leadership behaviors are functional in teams? A metaanalysis. En: The Leadership Quarterly. 2006. vol. 17, no 3, p. 288-307.

³⁴⁶ PETERSON, Mark F.; SMITH, P. B. Sources of meaning, organizations, and culture: Making sense of organizational events. En: Handbook of organizational culture & climate. 2000. p. 101-115.

³⁴⁷ KILMANN, Ralph H.; SAXTON, Mary J.; SERPA, Roy. Gaining control of the corporate culture. En: Jossey-Bass Inc Pub. 1985.

³⁴⁸ SCHEIN, Edgar H. Organizational culture and leadership. 3th ed. Estados Unidos: John Wiley & Sons. 2010.

³⁴⁹ KOZLOWSKI, Steve W.; DOHERTY, Mary L. Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. En: Journal of applied psychology. 1989. vol. 74, no. 4, p. 546.

³⁵⁰ MUMFORD, Michael D. Managing creative people: strategies and tactics for innovation. En: Human resource management review. 2000. vol. 10, no 3, p. 313-351.

³⁵¹ CHOI, Jin Nam. Change-oriented organizational citizenship behavior: effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. En: Journal of Organizational Behavior. 2007. vol. 28, no 4, p. 467-484.

³⁵² ISAKSEN, Scott G.; AKKERMANS, Hans J.

³⁵³ ZHOU, Jing. When the presence of creative coworkers is related to creativity: role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. En: Journal of Applied Psychology. 2003. vol. 88, no 3, p. 413.

³⁵⁴ SCOTT, Susanne G.; BRUCE, Reginald A. Op.cit., p. 580-607.

³⁵⁵ AMABILE, Teresa M. How to kill creativity. En: Harvard Business Review, Septiembre, 1998. p. 77 -- 87

³⁵⁶ JUNG, Dong I.; CHOW, Chee; WU, Anne. The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. En: The Leadership Quarterly. 2003. vol. 14, no 4, p. 525-544.

³⁵⁷ MUMFORD, Michael D.; GUSTAFSON, Sigrid B. Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. En: Psychological bulletin. 1988. vol. 103, no 1, p. 27.

influye en las percepciones de los individuos sobre su entorno^{358 359 360}, por tanto, a través del liderazgo se permite la formulación de estructuras para el surgimiento de actividades creativas e innovadoras³⁶¹. También se ha mencionado, que el papel del líder consiste en proporcionar ayuda y retroalimentación positiva, recompensas adecuadas, entre otros aspectos, que favorecen la capacidad innovadora^{362 363 364}. Específicamente Oke, Munshi, y Walumbwa³⁶⁵, propusieron dos aspectos asociados a la influencia del líder en la innovación; el primero corresponde a su rol como creador de un entorno donde se desarrolle la innovación (una cultura innovadora) y el segundo aspecto, se relaciona con proporcionar recursos claves o políticas estándar que promuevan el interés por las ideas radicales y novedosas.

Existen dos tipos de liderazgo: el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional. El liderazgo transformacional, se relaciona con los comportamientos de cambio que alientan a los miembros de la organización para desafiar el aprendizaje institucionalizado y adoptar procesos de pensamiento generativo y exploratorio³⁶⁶, mientras que el liderazgo transaccional, ejerce un papel de mantenimiento que apoya el perfeccionamiento, mejora y rutinización de las competencias existentes en la organización³⁶⁷.

³⁵⁸ TIERNEY, Pamela; FARMER, Steven M.; GRAEN, George B. An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. En: Personnel Psychology. 1999. vol. 52, no 3, p. 591-620.

³⁵⁹ KING, Eden B; Westichael, M., Dawson, Jeremy F., & Hebl, Michelle y CHERMONT, Kelly. R. How innovation can alleviate negative consequences of demanding work contexts: The influence of climate for innovation on organizational outcomes. En: Journal of Occupational and Organizational Psychology. 2007. vol. 80, no 4, p. 631-645.

³⁶⁰ TESLUK, Paul E.; FARR, James L.; KLEIN, Stephanie R. Op.cit., p. 27-41.

³⁶¹ CARDINAL, Laura B. Technological innovation in the pharmaceutical industry: The use of organizational control in managing research and development. En: Organization Science. 2001. vol. 12, no 1, p. 19-36.

³⁶² AMABILE, Teresa M. Op.,cit. 317 p.

³⁶³ GEORGE, Jennifer M.; ZHOU, Jing. Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. En: Academy of Management Journal. 2007. vol. 50, no 3, p. 605-622.

³⁶⁴ MUMFORD, Michael ; Scott, GINAMARIE; GADDIS, Blaine & STRANGE, Jill. M. Op.cit., p.27

³⁶⁵ OKE, Adegoke; MUNSHI, Natasha; WALUMBWA, Fred O. The influence of leadership on innovation processes and activities. En: Organizational Dynamics. 2009. vol. 38, no 1, p. 64-72.

³⁶⁶ SOSIK, John J.; GODSHALK, Veronica M. Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: a conceptual model and preliminary study. En: Journal of Organizational Behavior. 2000. vol. 21, no 4, p. 365-390.

³⁶⁷ VERA, Dusya; CROSSAN, Mary. Strategic leadership and organizational learning. En: Academy of management review. 2004. vol. 29, no 2, p. 222-240.

Un líder transaccional, es el que opera dentro de un sistema o de la cultura existente, tratando de satisfacer las necesidades actuales de los seguidores, centrándose en los intercambios, en la conducta de recompensas contingentes y prestando atención a las desviaciones, errores o irregularidades para tomar medidas y hacer correcciones^{368 369}. Los líderes transaccionales, se definen principalmente como líderes inactivos porque premian el buen comportamiento³⁷⁰ e intervienen sólo en el caso de un problema de rendimiento³⁷¹.

Sin embargo, existe consenso en la literatura, en que un estilo de liderazgo colaborativo y participativo, es decir; de tipo transformacional, tiene más probabilidades de fomentar una cultura de innovación^{372 373 374} que el estilo de liderazgo transaccional. Considerando que el liderazgo transformacional favorece la creación de un entorno psicológicamente seguro, para que la innovación se desarrolle³⁷⁵, se enfoca en la motivación de sus seguidores como herramienta para el cambio^{376 377 378}, y finalmente se proyecta en el largo plazo y se enfoca en los procesos sustentados en la visión³⁷⁹.

³⁶⁸ BASS, Bernard M. Leadership and performance beyond expectations, 1985. New York: The Free Press. Bass BM. Theory of transformational leadership redux. En: Leadership Quart. 1995. vol. 6, no 4, p. 463-478.

³⁶⁹ BURNS, James M. Transactional and transforming leadership. En: Leading organizations, 1998, p. 133-134.

³⁷⁰ YUKL, Gary. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. En: The leadership quarterly. 1999. vol. 10, no 2, p. 285-305.

³⁷¹ AVOLIO, Bruce J.; BASS, Bernard M.; JUNG, Dong I. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. En: Journal of occupational and organizational psychology. 1999. vol. 72, no 4, p. 441-462.

³⁷² HOWELL, Jane M.; AVOLIO, Bruce J. Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. En: Journal of applied psychology. 1993. vol. 78, no 6, p. 891.

³⁷³ LOWE, Kevin B.; KROECK, K. Galen; SIVASUBRAMANIAM, Nagaraj. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. En: The Leadership Quarterly. 1996. vol. 7, no 3, p. 385-425.

³⁷⁴ JUNG, Dong I.; CHOW, Chee; WU, Anne. Op.cit., p. 525-544.

³⁷⁵ CHEN, Mavis Yi-Ching, LIN, Carol. YEH, Yun., LIN, Hsing. E., & MCDONOUGH III, Edward.

³⁷⁶ AVOLIO, Bruce J.; GARDNER, William L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. En: The leadership quarterly. 2005. vol. 16, no 3, p. 315-338.

³⁷⁷ HOWELL, Jane M.; AVOLIO, Bruce J. Op.cit., p. 891.

³⁷⁸ YAMMARINO, Francis J.; SPANGLER, William D.; BASS, Bernard M. Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. En: The Leadership Quarterly. 1993. vol. 4, no 1, p. 81-102.

³⁷⁹ BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA: Mind Garden, 1997.

Bass y Avolio³⁸⁰, caracterizan el liderazgo transformacional como un conjunto de cuatro componentes únicos de comportamiento interrelacionados: Motivación inspiradora, estimulación intelectual (fomento de la creatividad y la innovación), influencia idealizada (papel carismático), y la consideración individual (entrenamiento y guía). Se considera que por Influencia idealizada el líder usando su carisma, inspira admiración, respeto y lealtad, y enfatiza en la importancia de tener un sentido colectivo de la misión de la Organización. Por consideración individualizada, el líder crea una relación uno-a-uno con sus seguidores y entiende sus diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones³⁸¹. Por motivación inspiradora, el líder articula una visión apasionante del futuro, muestra a los seguidores las formas de lograr los objetivos, y expresa su convicción de que estos objetivos pueden alcanzarse. Por estimulación intelectual, el líder amplía y eleva los intereses de sus empleados³⁸² y estimula a sus seguidores a pensar en los viejos problemas de nuevas maneras³⁸³. Varios estudios empíricos y teóricos han encontrado que los líderes que muestran estas cuatro conductas son capaces de alinear los valores y normas de sus seguidores, promover cambios tanto personales y organizativos, y ayudar a los seguidores a superar sus expectativas de rendimiento iniciales³⁸⁴.

Por el contrario, el liderazgo transaccional se centra en la promoción de los intereses individuales de los líderes y sus seguidores, y el logro de la satisfacción de las obligaciones contractuales por parte de ambas partes mediante el establecimiento de objetivos, y el seguimiento y control de los resultados³⁸⁵. Los líderes transaccionales, motivan a sus seguidores a través del intercambio, por

³⁸⁰ AVOLIO, Bruce J.; BASS, Bernard M. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. En: The Leadership Quarterly. 1995. vol. 6, no 2, p. 199-218.

³⁸¹ BASS, Bernard M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. En: Organizational dynamics. 1991. vol. 18, no 3, p. 19-31.

³⁸² BASS, Bernard M. Op.it., p. 463-478.

³⁸³ BASS, Bernard M. Op.cit., p. 463-478.

³⁸⁴ JUNG, Dong I.; AVOLIO, Bruce J. Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. En: Journal of organizational Behavior. 2000. vol. 21, no 8, p. 949-964.

³⁸⁵ BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce. Op., cit

ejemplo; realizar un trabajo a cambio de recompensas o preferencias. Xirasagar³⁸⁶ plantea que, en ocasiones los líderes transformacionales se centran en la gestión de errores, tienen expectativa de bajos rendimientos y reducen el empoderamiento de sus empleados. En contraste, los líderes transformacionales prestan especial atención a la interacción con los seguidores para crear colectividad organizativa³⁸⁷.

Este tipo de líderes proporciona una visión, inspira y motiva a los empleados e infunde un sentido de autoconfianza³⁸⁸. Bajo estas premisas, Tesluk, Farr y Klein³⁸⁹, consideran que una práctica útil de los líderes en el establecimiento de una cultura y clima que apoye la creatividad consiste en contar historias sobre los logros obtenidos en el pasado y dar relevancia al papel de estas variables contextuales en la conformación de proyectos exitosos. Conger³⁹⁰, cree que el uso frecuente del humor de los líderes en el lugar de trabajo es una forma efectiva para inspirar o restaurar la moral en la organización. Por su parte, Davis y Kleiner³⁹¹, proponen que los líderes podrían alcanzar tres importantes resultados mediante la aplicación del humor: 1) Reducir el estrés laboral; 2) Ayudar a los subordinados a entender los modelos de gestión de los líderes a través de la comunicación entre ellos, y 3) Facilitar la inspiración de sus seguidores.

Se considera que los líderes que promueven la innovación también promueven el debate y el conflicto. Andy Grove, fundador y ex CEO de Intel, define que una de sus normas básicas como líder, es la "confrontación constructiva", que implica "discusiones agitadas" entre los miembros de la organización, planteando que esta práctica es fundamental para la creación de nuevos conocimientos³⁹².

³⁸⁶ XIRASAGAR, Sudha. Transformational, transactional and laissez-faire leadership among physician executives. En: Journal of health organization and management, 2008, vol. 22, no 6, p. 599-613.

³⁸⁷ YANG, Jen-Te. Op.cit., p. 530-543.

³⁸⁸ BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce. Op., cit

³⁸⁹ TESLUK, Paul E.; FARR, James L.; KLEIN, Stephanie R. p. 27-41

³⁹⁰ CONGER, Jay A. Op.cit., p. 145-179

³⁹¹ DAVIS, Alan; KLEINER, Brian H. The value of humour in effective leadership. En: Leadership & Organization Development Journal. 1989

³⁹² LYONS, Richard K.; CHATMAN, Jennifer A.; JOYCE, Caneel K. Op.cit., p. 174-191.

Estudios han demostrado que el liderazgo puede facilitar la creatividad de los empleados mediante la inducción de energía positiva, la retroalimentación constructiva^{393 394 395}, la adquisición de recursos esenciales para el desarrollo de este proceso, como los materiales, la financiación y el acceso a la información, el conocimiento³⁹⁶ y finalmente para la creación de condiciones psicológicas que ayudan a motivar a los empleados a participar en el proceso creativo^{397 398}.

Se plantea que los líderes estratégicos, deben ayudar a los empleados a explorar y explotar la información y el conocimiento, animándoles a repensar las ideas y plantearse los problemas desde diferentes perspectivas, para despertar su curiosidad sobre nuevas formas de hacer las cosas³⁹⁹.

Con el fin de hacer de la innovación un proceso rápido y fluido, se considera que los líderes deben preparar, facilitar recursos y confiar en su gente. Esto significa, contratar las personas adecuadas, darles acceso a la mejor información y herramientas, y asegurarles que están bien equipados, es decir; que ellos saben lo que deben conocer⁴⁰⁰. Una estrategia para obtener conocimiento valioso y único es a través de un sistema de prácticas sustentadas en el conocimiento de la gestión de recursos humanos⁴⁰¹, donde se establezcan procesos de selección estructurados, procesos de capacitación, formación continua y procesos de evaluación y compensación que integra en sus indicadores la creatividad y el

³⁹³ ATWATER, Leanne; CARMELI, Abraham. Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. En: The Leadership Quarterly. 2009. vol. 20, no. 3, p. 264-275.

³⁹⁴ CARMELI, Abraham; REITER-PALMON, Roni; ZIV, Enbal. Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. En: Creativity Research Journal. 2010. vol. 22, no 3, p. 250-260.

³⁹⁵ GEORGE, Jennifer M.; ZHOU, Jing. When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: an interactional approach. En: Journal of Applied Psychology. 2001. vol. 86, no 3, p. 513.

³⁹⁶ REITER-PALMON, Roni; ILLIES, Jody J. Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. En: The Leadership Quarterly. 2004. vol. 15, no 1, p. 55-77

³⁹⁷ CARMELI, Abraham; REITER-PALMON, Roni; ZIV, Enbal. Op.cit., 250-260

³⁹⁸ REITER-PALMON, Roni; ILLIES, Jody J. Op.cit., p. 55-77

³⁹⁹ AMABILE, TERESA. Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do," En: Calif.Manage.Rev.1997.vol. 40, no. 1, p. 39-58.

⁴⁰⁰ LYONS, Richard K.; CHATMAN, Jennifer A.; JOYCE, Caneel K. Op.cit., p. 174-191.

⁴⁰¹ LEPAK, David P.; SNELL, Scott A. Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. En: Journal of Management. 2002. vol. 28, no 4, p. 517-543.

cambio. Se sugiere que los procesos de selección se constituyan como potencializadores de la cultura de innovación, el objetivo de estos procesos, es la atracción de los mejores profesionales para la organización en términos de su potencial inherente⁴⁰² ⁴⁰³. Bill Gates, fundador de Microsoft, insistió en que su empresa requería a las mejores mentes; comprendiendo que estas actúan como un imán para otras personas brillantes. Para el empresario, aunque existe la necesidad de reclutar a los mejores, también se debe tener en cuenta que la cultura celebre ideas inteligentes. Enfatiza en que algunas empresas en su esfuerzo por crear estrellas, dividen a sus empleados en "creativos" y personal de apoyo administrativo, siendo esto un grave error. La agencia de publicidad Bartle Bogle Hegarty (BBH), evita el cometer este error, de hecho, muchos de sus ejecutivos más exitosos comenzaron como asistentes, pero se les dio el espacio para crecer y expresar su inteligencia. Bajo estas premisas, esta compañía ha sido considerada como una de las agencias de publicidad más creativas en el mundo, y se ha documentado que el corazón de su cultura corporativa se fundamenta en una premisa clave "respetar las ideas, provengan de donde provengan"⁴⁰⁴.

En la Tabla 12, a manera de resumen se muestran las prácticas para el fomento de una cultura organizativa innovadora asociadas al factor Liderazgo, los respectivos autores que las sustentan y las herramientas identificadas en la literatura para su desarrollo en el contexto organizativo. Estas herramientas se describen en detalle en el ANEXO C.

⁴⁰² DOOREWAARD, Hans; MEIHUIZEN, Hanne E. Strategic performance options in professional service organisations. En: Human Resource Management Journal. 2000, vol. 10, no 2, p. 39-57

⁴⁰³ HUSELID, Mark A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. En: Academy of management journal. 1995. vol. 38, no 3, p. 635-672

⁴⁰⁴ GOFFEE, Rob; JONES, Gareth. Leading clever people. En: Harvard Business Review. 2007. vol. 85, no 3, p. 72.

Tabla 12. Prácticas, autores y herramientas que fomentan el liderazgo

PRÁCTICAS	AUTORES	HERRAMIENTAS
El líder debe articular una visión apasionante del futuro, mostrar a los empleados las formas de lograr los objetivos, y expresar su convicción de que pueden hacerlo.	BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J; [1985] AMABILE, Teresa M [1998] JANSEN, Justin JP; VERA, Dusya; CROSSAN, Mary [2009]	Storytelling
El líder debe ampliar y elevar los intereses de sus empleados y estimularlos a pensar en los viejos problemas de nuevas maneras.		
El líder debe hacer hincapié en la importancia de tener un sentido colectivo de la misión de la Organización y usar su carisma para inspirar admiración, respeto y lealtad.		
El líder debe crear una relación uno-a-uno con sus empleados y entender y considerar sus diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones.		
El líder debe realizar una retroalimentación Constructiva con sus empleados de las metas, expectativas y resultados de los proyectos de innovación.	AMABILE, Teresa M [1998] MUMFORD, Michael; Scott, GINAMARIE; GADDIS, Blaine & STRANGE, Jill. M [2002] GEORGE, Jennifer M.; ZHOU, Jing [2007] ATWATER, Leanne; CARMELI, Abraham; [2009] CARMELI Abraham; REITER- PALMON, Roni; ZIV, Enbal; [2010]	
Confrontación Constructiva	LYONS, Richard K.; CHATMAN, Jennifer A.; JOYCE, Caneel K [2007]	
Adquirir recursos esenciales, como los materiales, la financiación y el acceso a la información y el conocimiento para la creación de proyectos de innovación y la creación de condiciones favorables para crear un entorno creativo.	REITER-PALMON, Roni; ILLIES, Jody J [2004] OKE, Adegoke; MUNSHI, Natasha; WALUMBWA, Fred O [2009]	
Atraer a los mejores profesionales para la empresa en términos de su potencial inherente.	HUSELID, Mark A. [1995] DOOREWAARD, Hans; MEIHUIZEN, Hanne E [2000] LEPAK, David P.; SNELL, Scott A [2002] LYONS, Richard K.; CHATMAN, Jennifer A.; JOYCE, Caneel K [2007]	
Contar historias	TESLUK, Paul E.; FARR, James L.; KLEIN, Stephanie R. [1997]	
Los líderes deben proporcionar orientación y estructura a los empleados para promover soluciones creativas a los problemas.	PALMON, Roni; ILLIES, Jody J [2004] CARMELI, Abraham; REITER- PALMON, Roni; ZIV, Enbal [2010]	

CREATIVIDAD

La creatividad, se define como la capacidad de utilizar la información y los conocimientos de forma nueva, encontrar soluciones divergentes para los problemas⁴⁰⁵, inventar novedades eficientes⁴⁰⁶ y generar ideas nuevas, apropiadas y de alta calidad^{407 408}. La creatividad, es un motivador interno de individuos comprometidos, ya que hace que el estímulo de las competencias personales genere más placer que las recompensas financieras; para muchos, se trata del balance entre trabajo diversión y pasión⁴⁰⁹.

Mednick⁴¹⁰, define la creatividad como el proceso de formación de los elementos mentales en nuevas combinaciones que cumplan con los requisitos especificados o sean novedosos, indicando además, que mientras más alejados se encuentren entre si los elementos resultados de las nuevas combinaciones, el producto o proceso será más creativo. En la actualidad, la creatividad ya no es considerada como una cualidad innata que sólo un pequeño número de individuos poseen⁴¹¹. Por el contrario, se considera como una competencia que puede ser mejorada o desarrollada en la mayoría de los individuos a través de la experiencia y la formación adecuada⁴¹². Aunque la creatividad y la innovación son conceptos distintos⁴¹³, hay un consenso emergente en que la creatividad tiene que ver con la generación y comunicación de nuevas ideas y la identificación de conexiones

⁴⁰⁵ MONREAL, Carlos Alonso. " Qué es" la creatividad. Madrid: Biblioteca. 2000.

⁴⁰⁶ MARINA, José Antonio. Teoría de la inteligencia creadora. Barcelona: Anagrama, 1994.

⁴⁰⁷ STERNBERG, Robert J.; LUBART, Todd I. La creatividad en una cultura conformista: un desafío a las masas. Barcelona: Paidós. 1997.

⁴⁰⁸ SCOTT, Susanne G.; BRUCE, Reginald A. Op.cit., p. 580-607.

⁴⁰⁹ AMABILE, TERESA. Op.cit., p. 39-58

⁴¹⁰ MEDNICK, Sarnoff. The associative basis of the creative process. En: Psychological review. 1962. vol. 69, no 3, p. 220.

⁴¹¹ AMABILE, Teresa ; Conti, Regina, Coon, Heather, Lazenby, Jeffrey & Herron, M. Op.cit., p. 1154-1184.

⁴¹² SCOTT, Ginamarie; LERITZ, Lyle E.; MUMFORD, Michael D. The effectiveness of creativity training: A quantitative review. En: Creativity Research Journal. 2004. vol. 16, no 4, p. 361-388.

⁴¹³ SHALLEY, Christina E.; GILSON, Lucy L. What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. The Leadership Quarterly, 2004, vol. 15, no 1, p. 33-53.

significativas, mientras la innovación se relaciona con el uso y la aplicación de estas ideas ⁴¹⁴ en las organizaciones.

En la literatura, se evidencia que existen diversos factores que apoyan el proceso de generación de ideas, entre los que se destaca, el dar a los empleados el tiempo y los recursos adecuados y el proporcionar plataformas para la inspiración y el intercambio de información ⁴¹⁵.

Adicionalmente, se propone que los logros creativos deben ser apreciados con referencia en los valores y normas propias de las organizaciones ⁴¹⁶, considerando que estas, pueden influir en la creatividad de varias maneras: mediante el incremento del número de creaciones ⁴¹⁷, dando sentido a la conducta creativa, y mediante la determinación de los medios por los que la creatividad se expresa. Sin embargo, otros autores no convergen en esta premisa y plantean que la creatividad también puede ser lograda a través de potencializar las desviaciones de los criterios normativos ⁴¹⁸.

Un entorno de aceptación, alegría y pensamiento que enfatiza analogías inusuales se puede encontrar en algunas de las "fábricas de ideas" como IDEO, una de las consultoras de innovación con más relevancia en el mundo. En estos entornos, las jerarquías son demolidas con regularidad, los juguetes y los mecanismos se encuentran comúnmente en el entorno corporativo para fomentar la libre asociación ⁴¹⁹. En IDEO, se anima a todos los empleados a llevar objetos que los inspiran, dejarlos dispersos alrededor de la oficina, con el propósito de estimular el

⁴¹⁴ ISAKSEN, Scott G.; TREFFINGER, Donald J. Op.cit., p. 75-101.

⁴¹⁵ ZHOU, Jing. Op.cit., p. 261

⁴¹⁶ CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. Happiness and creativity: Going with the flow. En: Futurist. 1997. vol. 31, no 5, p. 27.

⁴¹⁷ WOODMAN, Richard W.; SAWYER, John E.; GRIFFIN, Ricky W. Toward a theory of organizational creativity. En: Academy of management review. 1993. vol. 18, no 2, p. 293-321.

⁴¹⁸ AMABILE, Teresa M. Op Cit., 77--87.

⁴¹⁹ DESOUSA, Kevin C; Dombrowski, Caroline, Awazu, Yukika., Baloh, Peter., Papagari, Sridhar, Jha, Sanjeev., & Kim, Jeffrey. Op.cit., , p. 6-33.

pensamiento creativo, pensar a través de analogías y animar el proceso de generación de soluciones radicales⁴²⁰.

Lin y Mcdonough⁴²¹, proponen que el intercambio de conocimientos sea estimulado para aumentar la creatividad y permitir la transferencia de conocimiento que dará lugar a la innovación de productos, de servicios y de procesos, reconociendo que este intercambio de conocimientos estimula la creatividad, en la medida que se proporcione a los empleados una retroalimentación pertinente. De acuerdo con la teoría del aprendizaje situado, la organización debe crear comunidades de práctica con el fin de fomentar el intercambio de conocimientos entre los profesionales con experiencia en áreas de interés para la empresa⁴²².

En la Tabla 13, a manera de resumen se muestran las prácticas para el fomento de una cultura organizativa innovadora asociadas al factor Creatividad, los respectivos autores que las sustentan y las herramientas identificadas en la literatura para su desarrollo en el contexto organizativo. Estas herramientas se describen en detalle en el ANEXO C.

Tabla 13. Prácticas, autores y herramientas asociadas al factor creatividad

PRÁCTICAS	AUTORES	HERRAMIENTAS
La organización debe crear un ambiente de aceptación, alegría y pensamiento, que enfatice analogías inusuales. (Se debe disponer de juguetes y mecanismos para fomentar la libre asociación)	DESOUZA, Kevin C; DOMBROWSKI, Caroline; AWAZU, Yukika; BALOH, Peter; PAPAGARI, Sridhar; JHA, Sanjeev; KIM, Jeffrey. [2009]	Juguetes en la Oficina
Transferencia y comunicación de ideas y conocimiento	LAVE, Jean; WENGER, Etienne [1998] LIN, Hsing-Er; MCDONOUGH, E. F [2011]	

⁴²⁰ DESOUZA, Kevin C; Dombrowski, Caroline, Awazu, Yukika., Baloh, Peter., Papagari, Sridhar, Jha, Sanjeev., & Kim, Jeffrey. Op.cit., p. 6-33

⁴²¹ LIN, Hsing-Er; MCDONOUGH, E. F. Op.cit., p. 497-509.

⁴²² LAVE, Jean; WENGER, Etienne. Communities of practice. En: Retrieved June, 1998, vol. 9, p. 2008.

PRÁCTICAS	AUTORES	HERRAMIENTAS
(La organización debe tener plataformas para la inspiración e intercambio de ideas)		
Crear comunidades de práctica a partir de los profesionales con experiencia (Según área de análisis)	LAVE, Jean; WENGER, Etienne [1998]	
Brindar espacios, tiempo y recursos para el desarrollo ideas creativas	WOODMAN, Richard W.; SAWYER, John E.; GRIFFIN, Ricky W. [1993] AMABILE, Teresa M. [1996] ZHOU, Jing [2003]	
Vincular logros creativos con normas y valores de la organización	CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly [1997] WOODMAN, Richard W.; SAWYER, John E.; GRIFFIN, Ricky W [1993] AMABILE, Teresa M. [1996]	
Formación Adecuada (Capacitación)	SCOTT, Ginamarie; LERITZ, Lyle E.; MUMFORD, Michael D. [2004]	

RECOMPENSAS

Según Cotterman et al.⁴²³, una cultura corporativa que facilite y recompense la innovación es esencial para generar innovaciones radicales e incrementales exitosas. Los empleados de las organizaciones, deben creer que la innovación se valora y que las actividades orientadas al cambio son apoyadas por las normas de grupo apropiadas y por las ideologías organizativas⁴²⁴. De esta forma, los sistemas de compensación son claves en la motivación de los empleados para desarrollar ideas y participar en los procesos de toma de decisiones⁴²⁵. En una organización innovadora se espera que el sistema de recompensas premie factores empresariales como la asunción de riesgos, la voluntad de cambio, el

⁴²³ COTTERMAN, Ronald. Fustfeld, Alan; Henderson, Pamela; Leder, Jonathan; Loweth, Carl & Metoyer Anthony. Op.cit., p. 14-20.

⁴²⁴ WAN, David; ONG, Chin Huat; LEE, Francis Op.cit., p. 261-268.

⁴²⁵ KERR, Jeffrey; SLOCUM, John W. Managing corporate culture through reward systems. The Academy of Management Executive. 2005. vol. 19, no 4, p. 130-138.

enfoque a largo plazo y el intercambio de información entre los miembros de la organización y los equipos⁴²⁶.

Kuratko et al.⁴²⁷, han identificado que la recompensa y la disponibilidad de recursos se constituyen como los determinantes principales del comportamiento emprendedor de los gerentes de primer nivel y los directivos de niveles medios. Considerando que los sistemas de recompensas favorecen la toma de riesgos y por ende, la innovación. Específicamente estudios han demostrado que estos elementos tiene un efecto significativo en las tendencias de los individuos a comportarse de forma innovadora^{428 429 430}. Por el contrario, los enfoques fundamentados en la prevención de errores pueden desfavorecer la creación de un entorno en el que los miembros de los equipos se sientan en la libertad de asumir riesgos y probar nuevos enfoques⁴³¹.

Sin embargo, Shipton et al.⁴³², sugieren que el establecimiento de recompensas por objetivos a corto plazo inhibe el debate creativo, la diversidad de opiniones y la experimentación. Esto, considerando que las recompensas entregadas por el cumplimiento de metas específicas, pueden enfocar al personal sólo al cumplimiento de objetivos específicos, e inhibir la propuesta de ideas creativas que se transformen en resultados innovadores cuyo éxito se reconozca en el largo plazo.

⁴²⁶ BALKIN, David B.; LOGAN, James W. Reward policies that support entrepreneurship. En: Compensation & Benefits Review. 1988. vol. 20, no 1, p. 18-25.

⁴²⁷ KURATKO, Donald F.; MONTAGNO, Ray V.; HORNSBY, Jeffrey S. Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. En: Strategic Management Journal. 1990. vol. 11, p. 49-58.

⁴²⁸ SATHE, Vijay. Fostering entrepreneurship in the large, diversified firm. En: Organizational Dynamics. 1989. vol. 18, no 1, p. 20-32.

⁴²⁹ SYKES, Hollister B. The anatomy of a corporate venturing program: Factors influencing success. En: Journal of Business Venturing. 1986. vol. 1, no 3, p. 275-293.

⁴³⁰ BLOCK, Zenas; ORNATI, Oscar A. Compensating corporate venture managers. En: Journal of Business Venturing. 1988. vol. 2, no 1, p. 41-51.

⁴³¹ JANSEN, Justin JP; VERA, Dusya; CROSSAN, Mary. Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. En: The Leadership Quarterly. 2009. vol. 20, no 1, p. 5-18.

⁴³² SHIPTON, Helen, FAY, Doris, WEST, Michael, PATTERSON, Malcolm, & BIRDI, Kamal. Managing people to promote innovation. En: Creativity and innovation management. 2005. vol. 14, no 2, p. 118-128.

En contraste con estos planteamientos, Balkin y Logan⁴³³, plantean que las recompensas tienen efectos positivos sobre el desempeño innovador cuando la formalidad en el control del proceso es alta, es decir; cuando se deben seguir una serie de reglas para analizar y evaluar las iniciativas de innovación. Este mismo resultado se espera cuando se someten las innovaciones a una evaluación cuidadosa del riesgo. Así, la presencia de una alta formalidad en el control de proceso de evaluación, implica que las iniciativas de innovación sean estructuradas de forma rigurosa y desarrolladas considerando un enfoque disciplinado para su gestión^{434 435}. Khazanachi, Lewis y Boyer⁴³⁶, sugieren que cuando las conductas e iniciativas innovadoras son las que están siendo recompensadas por la empresa, el resultado de la alta formalidad garantiza que los resultados de esa iniciativa de innovación sean positivos. Por ello, se plantea que la dinámica para los incentivos y las remuneraciones se deberá sustentar en inducir y apoyar comportamientos innovadores e iniciativas que previamente han sido evaluadas y como resultado de este proceso de evaluación se ha determinado que cuentan con una probabilidad de riesgo-rendimiento aceptable⁴³⁷. Igualmente, se describe la necesidad de la creación de un sistema de rendición de cuentas en la organización que permita evaluar el proceso de generación de ideas, incluso si esas ideas no tienen resultados exitosos⁴³⁸.

Se considera que el objetivo subyacente de un programa de incentivos para favorecer la cultura innovadora, deberá ser el influir directamente en las acciones y comportamientos de los empleados del programa⁴³⁹. Por ende, se encuentra que

⁴³³ BALKIN, David B.; LOGAN, James W. Op.cit., p. 18-25.

⁴³⁴ BISBE, Josep; OTLEY, David. The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. En: Accounting, organizations and society. 2004. vol. 29, no 8, p. 709-737.

⁴³⁵ GOODALE, John C.; KURATKO, Donald F.; HORNSBY, Jeffrey S. Op.cit., 669-688.

⁴³⁶ KHAZANCHI, Shalini; LEWIS, Marianne W.; BOYER, Kenneth K. Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. En: Journal of Operations Management. 2007. vol. 25, no 4, p. 871-884.

⁴³⁷ GOODALE, John C., KURATKO, Donald F., HORNSBY, Jeffrey S., COVIN, Jeffrey G. Op.cit., p. 116-127.

⁴³⁸ DESOUZA, Kevin C; Dombrowski, Caroline, Awazu, Yukika., Baloh, Peter., Papagari, Sridhar, Jha, Sanjeev., & Kim, Jeffrey. Op.cit., p. 6-33.

⁴³⁹ CHEN, Mavis Yi-Ching, LIN, Carol. YEH. Yun., LIN, Hsing. E., & MCDONOUGH III, Edward. p. Op.cit., 239-264

los incentivos no financieros, relacionados con el reconocimiento de las acciones realizadas se convierten en motivadores intrínsecos para la mejora del rendimiento creativo en las empresas⁴⁴⁰. En contraste con el liderazgo transaccional, que promueve la exclusividad de los incentivos financieros, el enfoque del liderazgo transformacional, destaca la relevancia de los incentivos no financieros y destaca el desempeño de los empleados más allá de los niveles esperados, fomentando la motivación en el trabajo y el sentido de pertenencia con la organización⁴⁴¹. Chen et al.⁴⁴², plantean que tanto las recompensas extrínsecas como las recompensas intrínsecas son importantes fuentes de motivación, por tanto, se sugiere el diseño de planes de incentivos que integren incentivos financieros y no financieros^{443 444}.

Los incentivos financieros más usuales son los bonos individuales por las ideas presentadas o aceptadas y la participación en ganancias económicas derivadas de patentes, mientras entre los incentivos no financieros, se destaca el reconocimiento para los equipos por el éxito de un proyecto, y los premios de publicación en revistas científicas o congresos⁴⁴⁵. En la literatura se sugiere que los incentivos más efectivos deberán ser frecuentes y pequeños, con el fin de constituirse como un constante aliento y apoyo a la creatividad, así, estos premios se convierten en parte de la cultura diaria, evitando transformarse en eventos únicos que maximizan el sentimiento de competencia entre los empleados⁴⁴⁶.

⁴⁴⁰ PETERSON, Suzanne J.; LUTHANS, Fred. The impact of financial and nonfinancial incentives on business-unit outcomes over time. En: Journal of Applied Psychology, 2006, vol. 91, no 1, p. 156.

⁴⁴¹ CHEN, Mavis Yi-Ching, LIN, Carol. YEH. Yun., LIN, Hsing. E., & MCDONOUGH III, Edward. Op.cit., p. 239-264.

⁴⁴² CHEN, Mavis Yi-Ching, LIN, Carol. YEH. Yun., LIN, Hsing. E., & MCDONOUGH III, Edward. Op.cit., p. 239-264

⁴⁴³ DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. Working knowledge: How organizations manage what they know. Harvard Business Press. 1998.

⁴⁴⁴ HARGADON, Andrew. Firms as knowledge brokers. En: California management review. 1998. vol. 40, no 3, p. 209-227.

⁴⁴⁵ COTTERMAN, Ronald.; FUSFELD, Alan; HENDERSON, Pamela; LEDER, Jonathan; LOWETH, Carl; METOYER, Anthony. Op.cit., p. 14-20.

⁴⁴⁶ COTTERMAN, Ronald. Fusfeld, Alan; Henderson, Pamela; Leder, Jonathan; Loweth, Carl & Metoyer Anthony. Op.cit., p. 14-20.

Se plantea que los sistemas de recompensas indican cómo los valores de la organización forman los comportamientos⁴⁴⁷. Así, se ha demostrado que las personas dentro de la organización tienden a compartir sus conocimientos con otras, si encuentran beneficios adicionales de este proceso⁴⁴⁸. Estos beneficios, pueden estar representados en términos de rentabilidad o en beneficios potenciales con la obtención o la creación de nuevos conocimientos específicos⁴⁴⁹.

Varias organizaciones han introducido sistemas de recompensa para alentar a los empleados a compartir sus conocimientos. En Buckman Laboratories, una organización privada dedicada a la producción de sustancias químicas especializadas, se reconoce a los 100 principales contribuyentes del conocimiento generado a través de un evento anual en un centro turístico⁴⁵⁰. En TataGroup, un conglomerado económico conformado por 98 empresas que operan en siete diferentes sectores, se otorga un premio “no convencional” a los miembros de la organización que generan ideas atractivas, aunque estas en el proceso de evaluación resulten en ideas fallidas. Este premio está diseñado con el fin de alentar los “fracasos inteligentes” y eliminar el temor asociado a ellos⁴⁵¹.

En la Tabla 14, a manera de resumen se muestran las prácticas para el fomento de una cultura organizativa innovadora asociadas al factor Recompensas y los respectivos autores que las sustentan.

⁴⁴⁷ CABRERA, Elizabeth F.; BONACHE, Jaime. An expert HR system for aligning organizational culture and strategy. Universidad Carlos III de Madrid, 1999.

⁴⁴⁸ YANG, Heng-Li; WU, Ted CT. Knowledge sharing in an organization. En: Technological Forecasting and Social Change. 2008. vol. 75, no 8, p. 1128-1156.

⁴⁴⁹ YANG, Heng-Li; WU, Ted CT. Knowledge sharing in an organization. En: Technological Forecasting and Social Change. 2008. vol. 75, no 8, p. 1128-1156.

⁴⁵⁰ LIN, Hsiu-Fen. Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. En: International Journal of Manpower. 2007. vol. 28, no 3/4, p. 315-332.

⁴⁵¹ STOCK, Ruth Maria; SIX, Bjoern; ZACHARIAS, Nicolas A. Linking multiple layers of innovation-oriented corporate culture, product program innovativeness, and business performance: A contingency approach. En: Journal of the Academy of Marketing Science. 2013. vol. 41, no 3, p. 283-299.

Tabla 14. Prácticas, autores y herramientas asociadas al factor Recompensas

PRÁCTICAS	AUTORES	HERRAMIENTAS
Se recompensa la toma de Riesgos asociados al desarrollo de proyectos innovadores.	SYKES, Hollister B. [1986] BLOCK, Zenas; ORNATI, Oscar A. [1986] BALKIN, David B.; LOGAN, James W [1998] SATHE, Vijay [1998] JANSEN, Justin JP; VERA, Dusya; CROSSAN, Mary [2009]	No encontradas
Se recompensa la Voluntad de cambio de los empleados.	BALKIN, David B.; LOGAN, James W. [1998] COTTERMAN, Ronald; FUSFELD, Alan; HENDERSON, Pamela; LEDER, Jonathan; LOWETH, Carl; METOYER, Anthony. [2009]	
Se recompensa el enfoque de largo plazo en las metas individuales y de los equipos de trabajo.	BALKIN, David B.; LOGAN, James W. [1998] SHIPTON, Helen, FAY, Doris, WEST, Michael, PATTERSON, Malcolm, & BIRDI, Kamal. [2005] TIEN, Chengli; CHEN, Chien-Nan. [2012]	
Se recompensa el compartir información entre los empleados, con el propósito de generar conocimiento en la organización.	BALKIN, David B.; LOGAN, James W. [1998] YANG, Heng-Li; WU, Ted CT.; LIN, Hsiu-Fen. [2007]	
Se recompensan los logros obtenidos por el desarrollo de ideas innovadoras de los equipos en la organización.	BALKIN, David B.; LOGAN, James W. [1998] COTTERMAN, Ronald.; FUSFELD, Alan; HENDERSON, Pamela; LEDER, Jonathan; LOWETH, Carl; METOYER, Anthony [2009]	
Se recompensa por la obtención de patentes y/o logros de publicación en revistas científicas.	BALKIN, David B.; LOGAN, James W. [1998]	

CONFIANZA

Golipour et al.⁴⁵² sugieren que uno de los factores clave que ayuda a la innovación en la organización es la confianza de los empleados, tanto en los altos directivos, como en sus compañeros y equipos de trabajo. La confianza se conceptualiza

⁴⁵² GOLIPOUR, Rahmatoulah, et al. The impact of organizational trust on innovativeness at the Tehran oil refinery company. En: African Journal of Business Management. 2011. vol. 5, no 7, p. 2660-2667.

como el optimismo de que ocurra un evento y se sustenta en la sensación de creer en el otro, aún en ausencia de razones evidentes para hacerlo⁴⁵³.

Doney y Cannon⁴⁵⁴, definen la confianza organizativa como la credibilidad percibida y la benevolencia del “administrador”⁴⁵⁵. Kramer⁴⁵⁶, profundizando en el concepto sostuvo que este se dimensiona desde dos perspectivas. La primera perspectiva, relaciona la confianza con un estado psicológico y la asocia a una ausencia de la preocupación por la incertidumbre, la vulnerabilidad y el riesgo. La segunda perspectiva, presenta la confianza como una opción que se sustenta en la decisión de ser calculador y racional o social y relacional⁴⁵⁷.

Analizando las convergencias en los conceptos, se puede definir la confianza dentro de la organización como la disposición a asumir riesgos, relacionándola de forma directa con el propiciar la capacidad creativa e innovadora^{458 459}. Según Ruppel y Harrington⁴⁶⁰, la confianza organizativa es requisito para la socialización con éxito de las ideas, para el desarrollo de trabajos cooperativos, para el fomento eficaz del trabajo en equipo y en el largo plazo, actúa como minimizador de riesgos y de costos de operación asociados a los procesos de innovación⁴⁶¹.

⁴⁵³ SMITH, Page A.; BIRNEY, Larry L. The organizational trust of elementary schools and dimensions of student bullying. En: International Journal of Educational Management. 2005. vol. 19, no 6, p. 469-485.

⁴⁵⁴ DONEY, Patricia M.; CANNON, Joseph P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. En: The Journal of Marketing. 1997. p. 35-51.

⁴⁵⁵ YEE, Wallace MS; YEUNG, Ruth MW. Trust building in livestock farmers: an exploratory study. En: Nutrition & Food Science, 2002, vol. 32, no 4, p. 137-144.

⁴⁵⁶ KRAMER, Roderick M. Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. En: Annual review of psychology. 1999. vol. 50, no 1, p. 569-598.

⁴⁵⁷ GILL, Matthew J. The relative predictability of incivility on interpersonal and organizational trust. Tesis para el grado de doctor en filosofía. Indiana: Universidad West Lafayette. 2007.

⁴⁵⁸ RUPPEL, Cynthia P.; HARRINGTON, Susan J. The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. En: Journal of business Ethics. 2000. vol. 25, no 4, p. 313-328.

⁴⁵⁹ ELLONEN, Riikka; BLOMQUIST, Kirsimarja; PUUMALAINEN, Kaisu. The role of trust in organisational innovativeness. En: European Journal of Innovation Management. 2008. vol. 11, no 2, p. 160-181.

⁴⁶⁰ RUPPEL, Cynthia P.; HARRINGTON, Susan J. Op Cit., p. 313-328.

⁴⁶¹ LÄMSÄ, Anna- Maija; PUČĚTAITÉ, Raminta. Development of organizational trust among employees from a contextual perspective. En: Business Ethics: A European Review. 2006. vol. 15, no 2, p. 130-141.

El establecimiento de la confianza en la cultura organizativa se considera fundamental para favorecer el cambio⁴⁶². Los costos de la falta de confianza en las empresas son altos, justificado en que el bajo compromiso y la falta de voluntad de las personas para cooperar se traducen en, riesgos operativos en la realización de sus labores, en malas conductas asociativas de los equipos de trabajo, en ausencia de la calidad en las responsabilidades y finalmente en la necesidad de control para realizar las tareas. Estos hechos, ocasionan que las organizaciones con baja confianza pierdan oportunidades en el mercado y se les dificulte el fortalecimiento de su competitividad en el contexto global⁴⁶³. Considerando que la confianza organizativa se relaciona de forma directa con la medición de la eficacia del liderazgo, satisfacción de los empleados en sus cargos, y por ende, con su compromiso y su rendimiento⁴⁶⁴.

Ellonen, Blomqvist y Puumalainen⁴⁶⁵, plantean que los procesos de despido de personal reducen los niveles de confianza entre los empleados y en las relaciones líder-empleado. Bajo estos hechos, Murphy⁴⁶⁶, plantea que la innovación en las empresas no sólo debe asociarse al desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos, por el contrario; debe alinearse con las estrategias utilizadas para formar el personal que se hará cargo de la gestión de procesos de este tipo, con el propósito de evitar que la confianza como mecanismo de intercambio de información y la creación de conocimiento colectivo, se vea desfavorecido⁴⁶⁷.

Según Golipour et al.⁴⁶⁸, a medida que aumenta la confianza, la complejidad social en las organizaciones se reduce. Esto, bajo la evidencia que la confianza aumenta

⁴⁶² RUPPEL, Cynthia P.; HARRINGTON, Susan J. Op Cit., p. 313-328.

⁴⁶³ PUČĚTAITĚ, Raminta; LÄMSÄ, Anna-Maija. Developing organizational trust through advancement of employees' work ethic in a post-socialist context. En: Journal of Business Ethics. 2008. vol. 82, no 2, p. 325-337.

⁴⁶⁴ GOLIPOUR, Rahmatoulah, et al. Op Cit., p. 2660-2667.

⁴⁶⁵ ELLONEN, Riikka; BLOMQVIST, Kirsimarja; PUUMALAINEN, Kaisu. Op Cit., no 2, p. 160-181.

⁴⁶⁶ MURPHY, James T. Networks, trust, and innovation in Tanzania's manufacturing sector. En: World Development. 2002. vol. 30, no 4, p. 591-619.

⁴⁶⁷ GOLIPOUR, Rahmatoulah, et al. Op Cit., p. 2660-2667.

⁴⁶⁸ GOLIPOUR, Rahmatoulah, et al. Op Cit., p. 2660-2667.

la flexibilidad estratégica y apoya una mayor capacidad de adaptación en las organizaciones. Por tanto, se dice que los niveles de confianza entre los miembros de la organización contribuyen a la acción colectiva, tanto a nivel interpersonal como institucional⁴⁶⁹. A pesar de la relevancia de la confianza en las organizaciones, se encuentra que es un elemento difícil de crear pero por el contrario fácil de destruir.

Tom Kelley y David Kelley⁴⁷⁰, afirman que más allá de enseñar cómo desarrollar la creatividad, la tarea esencial de cualquier líder deberá ser el ayudar a redescubrir la confianza creativa de los miembros de su equipo, es decir; la capacidad natural para hacer que estos propongan nuevas ideas y las desarrollen. Para los autores, esta confianza desde la perspectiva personal, se logra superando los cuatro miedos: el miedo a lo desconocido, el miedo a ser juzgado, el miedo a tomar la iniciativa y el miedo a perder el control.

Para los autores, el miedo a lo desconocido se supera desarrollando la capacidad de empatía. En los negocios, el pensamiento creativo inicia con la empatía con los clientes al entender sus necesidades a profundidad. Adicionalmente, se plantea que este miedo se reduce al propiciar el encuentro de hallazgos inesperados, al afrontar la incertidumbre y al tratar con personas de otras áreas, para generar perspectivas multidisciplinarias a los problemas. Adicionalmente se plantea que el aventurarse en la búsqueda del saber, incluso sin una hipótesis clara, puede facilitar la consecución de nueva información ayudando a las organizaciones y a las personas a descubrir las necesidades no obvias, de lo contrario, se corre el riesgo de simplemente volver a confirmar las ideas que ya se tenían.

⁴⁶⁹ SMITH, Page A.; BIRNEY, Larry L. Op Cit., p. 469-485.

⁴⁷⁰ KELLEY, Tom; KELLEY, David. Op Cit., p. 115-8.

De otra parte, la batalla contra el miedo a ser juzgado inicia con la resistencia a juzgarse a sí mismo. En este aspecto los hermanos Kelley⁴⁷¹ sugieren que es necesario escuchar la intuición y aceptar las ideas (buenas y malas), a través de la captura sistemática de pensamientos creativos.

En lo relacionado con el miedo a tomar la iniciativa, los autores proponen que es necesario superar la inercia que producen los esfuerzos creativos en sus primeras etapas. Para ello, se recomienda reducir la planificación global excesiva de los proyectos y por el contrario, centrarse en el desarrollo de pequeñas tareas que puedan realizarse de forma inmediata.

Adicionalmente, se plantea que la confianza no sólo implica creer en que las ideas individuales son buenas, por ende, el superar el miedo a tener el control, significa tener la humildad para dejar de lado las ideas que no funcionan y aceptar las buenas ideas de otras personas. Así, cuando se abandona el status quo y se trabaja en colaboración, se requiere del sacrificio del control, pero en la mayoría de iniciativas, se ha demostrado que las ganancias creativas compensan este sacrificio. Los autores recomiendan que al enfrentar retos complejos en las organizaciones es recomendable convocar a reuniones con personal nuevo en el tema o salir de la rutina de la reunión semanal con los expertos. En general, se recomienda buscar oportunidades para ceder el control y aprovechar los aportes que puedan generarse desde las perspectivas divergentes⁴⁷².

En la Tabla 15, a manera de resumen se muestran las prácticas para el fomento de una cultura organizativa innovadora asociadas al factor Confianza, los respectivos autores que las sustentan y las herramientas identificadas en la literatura para su desarrollo en el contexto organizativo. Estas herramientas se detallan en el ANEXO C.

⁴⁷¹ KELLEY, Tom; KELLEY, David. Op Cit., p. 115-8.

⁴⁷² KELLEY, Tom; KELLEY, David. Oop.cit., p. 115-8.

Tabla 15. Prácticas, autores y herramientas asociadas al factor Confianza

PRÁCTICAS	AUTORES	HERRAMIENTAS
Propiciar espacios para que los empleados socialicen sus ideas innovadoras con otros miembros de la organización	RUPPEL, Cynthia P.; HARRINGTON, Susan J. [2000]	Experto Inesperado Acechar foros de línea Actuar como un espía Vivir la experiencia del cliente
Fomentar el trabajo en equipo (Alentar a la Cooperación entre miembros de la organización)	RUPPEL, Cynthia P.; HARRINGTON, Susan J [2000] SMITH, Page A.; BIRNEY, Larry L [2005]	
Motivar a los empleados para que se comprometan con la visión, misión y metas de la organización.	PUČĚTAITÉ, Raminta; LÄMSÄ, Anna-Maija [2006]	
El Intercambio de ideas e información entre los empleados, equipos y unidades de la organización.	GOLIPOUR, Rahmatoulah; JANDAGHI, Gholamreza; MIRZAEI, Mohammad Amin; ARBATAN, Taher Roshandel [2011]	
Buscar oportunidades para ceder el control y aprovechar las diferentes perspectivas de los miembros de la organización con el objetivo de trabajar de forma colaborativa y obtener ganancias creativas.	KELLEY, Tom; KELLEY, David. [2012]	
Los empleados de la organización deben superar el miedo a enfrentar nuevos retos, desarrollar nuevas ideas y aplicar nuevos procesos	KELLEY, Tom; KELLEY, David. [2012]	
Los empleados de la organización deben superar el miedo a juzgarse a sí mismo y ser juzgados por sus compañeros de trabajo.	KELLEY, Tom; KELLEY, David. [2012]	
Los empleados de la organización deben superar el miedo a tomar la iniciativa, para esto; deben superar la inercia que producen los esfuerzos creativos en sus primeras etapas.	KELLEY, Tom; KELLEY, David. [2012]	
Fomentar un entorno de respeto, compromiso y colaboración con los altos directivos y entre los empleados de la organización.	DOVEY, Ken [2009] GOLIPOUR, Rahmatoulah; JANDAGHI, Gholamreza; MIRZAEI, Mohammad Amin; ARBATAN, Taher Roshandel [2011]	

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Las prácticas que se describen a continuación son transversales a cada uno de los anteriores factores.

Hornsby et al.⁴⁷³, sostienen que se necesita de un conjunto adecuado de antecedentes organizativos para perpetuar y reforzar el reconocimiento y la explotación de las oportunidades empresariales, específicamente, identificaron cuatro antecedentes que se consideran determinantes del comportamiento innovador: Soporte de la alta dirección, autonomía de los trabajadores, recompensas y disponibilidad de tiempo para el desarrollo de proyectos innovadores⁴⁷⁴.

Igualmente, Moorman y Miner⁴⁷⁵ y Amabile et al.⁴⁷⁶, plantean que los comportamientos innovadores son resultado del establecimiento de normas que apoyen el intercambio de información sobre nuevas formas de hacer las cosas. Estas normas se sustentan en los valores y se manifiestan en artefactos, entiendo estos como la capa más visible de la cultura organizativa, que se manifiestan de manera evidente en los símbolos de la organización, como sus rituales, su lenguaje y la disposición y uso del espacio físico o infraestructura de trabajo⁴⁷⁷. La Figura 13 muestra las distintas capas que conforman una cultura organizativa que apoye la innovación y algunas prácticas que favorecen el fortalecimiento del cambio en cada capa.

⁴⁷³ HORNSBY, Jeffrey S.; KURATKO, Donald F.; ZAHRA, Shaker A. Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. En: Journal of business Venturing. 2002. vol. 17, no 3, p. 253-273.

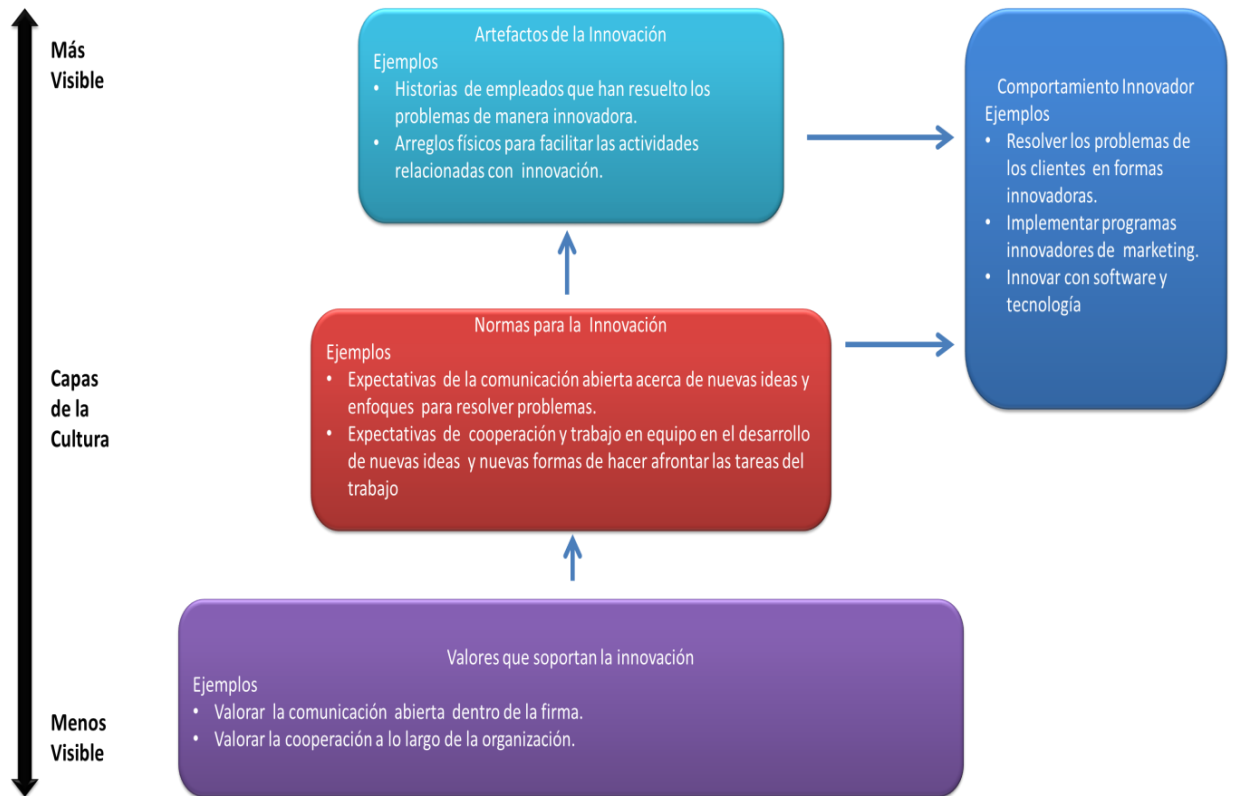
⁴⁷⁴ GOODALE, John C., et al. Op.cit., p. 116-127.

⁴⁷⁵ MOORMAN, Christine; MINER, Anne S. Organizational improvisation and organizational memory. En: Academy of management Review. 1998. vol. 23, no 4, p. 698- 723.

⁴⁷⁶ AMABILE, Teresa M., et al. Op.cit., p. 1154-1184.

⁴⁷⁷ SCHEIN, Edgar H. Op.cit., 424 p.

Figura 13. Capas de una cultura organizativa que apoyan la innovación



Fuente: Elaboración propia fundamentada en Schein

La capa menos visible, pero que soporta las dos capas restantes corresponde a los valores de la organización que soportan la innovación, estos valores dentro de un ambiente organizativo, se definen como las normas que ayudan a las personas a discernir entre lo que se considera cómo "correcto" o "incorrecto"⁴⁷⁸. Los valores, tienen una función importante para guiar las expectativas de comportamiento, dentro de las organizaciones y tienen una influencia poderosa en las normas y comportamientos observables de los miembros de las empresas^{479 480 481}. Así, se plantea que los valores proporcionan el fundamento de la cultura de una

⁴⁷⁸ DOSE, Jennifer J. Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *En: Journal of occupational and organizational psychology*. 1997. vol. 70, no 3, p. 219-240.

⁴⁷⁹ *Ibid* p. 57

⁴⁸⁰ ROKEACH, Milton, et al. The nature of human values. New York: Free press, 1973.

⁴⁸¹ O'REILLY, Charles A.; CHATMAN, Jennifer; CALDWELL, David F. *Op.cit.*, p. 487-516.

organización, mientras las normas proporcionan orientación explícita a las conductas deseadas. La teoría del aprendizaje social sugiere que los individuos aprenden valores, actitudes, comportamientos y habilidades a través de la observación de otros dentro de un determinado contexto social⁴⁸². Se describe que la observación de otros, genera un refuerzo de los valores organizativos y construye las expectativas posteriores de comportamiento en la organización. Esto implica que las organizaciones deberán preocuparse por inducir las actitudes y los comportamientos adecuados que se esperan de los empleados a través del desarrollo de controles informales⁴⁸³. Un ejemplo de controles informales y poco visibles, son las normas sociales que se consideran fuentes poderosas de control sobre la acción humana. Igualmente, se plantea que los rituales organizativos, son esenciales para que los buenos comportamientos sean repetidos y emulados por otros empleados^{484 485}. Ejemplo de rituales organizativos son las ceremonias de premiación, que ayudan a construir la idea colectiva acerca de los comportamientos valorados por las organizaciones. Otro elemento clave en relación a la estructura organizativa que favorezca la cultura innovadora es la descentralización de la autoridad y el fomento del trabajo en equipo⁴⁸⁶.

Así mismo, se encuentra que la centralización de las decisiones en la organización, juega un papel importante sobre el comportamiento innovador de los trabajadores y se relaciona con el grado de poder distribuido diferencialmente dentro de las firmas^{487 488}. La centralización, se considera una manifestación de la jerarquía de la organización, de la separación de poderes, y de la forma en cómo

⁴⁸² BANDURA, Albert. Self- efficacy: John Wiley & Sons, Inc., 1994.

⁴⁸³ O'REILLY III, Charles A. Op.cit., p. 9-25.

⁴⁸⁴ BARNES, John W., et al. The role of culture strength in shaping sales force outcomes. En: Journal of Personal Selling and Sales Management. 2006. vol. 26, no 3, p. 255-270.

⁴⁸⁵ BEYER, Janice M.; TRICE, Harrison M. Op.cit., p. 5-24.

⁴⁸⁶ CAVAGNOLI, Donatella. Op.cit., p. 111-125.

⁴⁸⁷ SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Market orientation and the learning organization. En: The Journal of Marketing. 1995. p. 63-74.

⁴⁸⁸ AIKEN, Michael; HAGE, Jerald. The organic organization and innovation. En: Sociology. 1971. vol. 5, no 1, p. 63-82

se difunde la información y el conocimiento. Algunos autores⁴⁸⁹, plantean que la centralización reduce la innovación organizativa porque evita la flexibilidad organizativa, lo que hace a los empleados reducir su apertura a las nuevas ideas, entrega el poder exclusivo de la toma de decisiones a directivos de alto rango, hecho que transmite un mensaje implícito a los empleados: el ser innovador podría amenazar el poder de los rangos más altos, disminuye la cantidad de información necesaria para la innovación a disposición de los empleados^{490 491}; y finalmente, desfavorece la creación de la base psicológica necesaria para propiciar la colaboración, disminuyendo el poder de la auto-reflexión y el esfuerzo colectivo⁴⁹².

En concordancia con las premisas anteriores, investigaciones han demostrado que las políticas de las organizaciones centralizadas reducen la motivación de los empleados para contribuir a la organización, limita sus intentos de sugerir mejoras a los procesos de trabajo, disminuye su creatividad en la búsqueda del interés colectivo de la organización⁴⁹³, afecta la eficacia de los sistemas de gestión de recursos humanos y de los procesos de toma de decisiones, y por último; se considera que estas políticas reducen la voluntad de los empleados para perseguir ideas que pueden promover la innovación en la organización⁴⁹⁴.

Una de las características de la relación de los líderes con sus equipos de trabajo, es el efecto negativo que genera el estrecho seguimiento por parte del líder en el desempeño creativo de los empleados^{495 496}, esto bajo la premisa que, los subordinados sienten que están siendo constantemente evaluados, dirigidos y

⁴⁸⁹ DEWAR, Robert D.; DUTTON, Jane E. Op.cit., p. 1422-1433.

⁴⁹⁰ Ibid no 11, p. 1422-1433.

⁴⁹¹ HAGE, Jerald; DEWAR, Robert. Elite values versus organizational structure in predicting innovation. En: Administrative science quarterly. 1973. p. 279-290.

⁴⁹² SHOHAM, Aviv, et al. Op.cit., p. 226-240.

⁴⁹³ FERRIS, Gerald R.; KACMAR, K. Michele. Perceptions of organizational politics. En: Journal of management. 1992. vol. 18, no 1, p. 93-116.

⁴⁹⁴ FOLGER, Robert, et al. A due process metaphor for performance appraisal. En: Research in organizational behavior. 1992. vol. 14, p. 129-129.

⁴⁹⁵ GEORGE, Jennifer M.; ZHOU, Jing. Op.cot., p. 513

⁴⁹⁶ ZHOU, Jing. Op.cit., p. 413.

controlados; y como consecuencia temen que las ideas innovadoras no cumplan con las expectativas esperadas.

Según Amabile et al.⁴⁹⁷, la autonomía y la libertad son determinantes de la creatividad organizativa porque los individuos producen un trabajo más creativo cuando perciben un mayor control personal sobre cómo llevar a cabo las tareas encomendadas. Alineado con este postulado, Oldham y Cummings⁴⁹⁸, encontraron que los empleados producen un trabajo más creativo cuando fueron supervisados de manera no controlada, por ello se concluye que el desarrollar una cultura de innovación consiste, en permitir a los empleados crear y entregar pequeñas innovaciones todos los días.

Los líderes inteligentes toman medidas para modernizar las normas y para promover una cultura que valora la sencillez, por ejemplo Greg Dyke, ex director general de la BBC, empresa británica de radio difusión, descubrió que las reglas burocráticas producían lo que él denominó parálisis organizativa. Por esta razón, Stok et al.⁴⁹⁹ plantea que el modificar los elementos de la cultura organizativa implica que los líderes estén dispuestos a generar estrategias para descongelar su organización.

En las estructuras organizativas orientadas a la innovación, los líderes reconocen que las mejores ideas no siempre provienen de los proyectos formulados por la empresa, por ello permiten a sus equipos trabajar en proyectos personales, porque saben que habrá beneficios para la empresa, como nuevas oportunidades de negocio e ideas que pueden ser aplicadas en el lugar de trabajo. Esta tradición

⁴⁹⁷ AMABILE, Teresa M., et al. Op Cit., p. 1154-1184.

⁴⁹⁸ OLDHAM, Greg R.; CUMMINGS, Anne. Employee creativity: Personal and contextual factors at work. En: Academy of management journal. 1996. vol. 39, no 3, p. 607-634.

⁴⁹⁹ ŠTOK, Zlatka Meško, et al. Elements of organizational culture leading to business excellence. En: Journal of Economics and Business. 2010. vol. 28, no. 2, p. 303-318.

se originó en organizaciones como 3M y Lockheed⁵⁰⁰, lo que permitió a los empleados perseguir proyectos personales en horas de trabajo. Google es el ejemplo más reciente de la aplicación de esta iniciativa, reflejando el espíritu emprendedor de sus fundadores, Sergey Brin y Larry Page. Google, permite que los empleados pueden dedicar un día a la semana a trabajar en sus propias ideas, esta iniciativa se denomina Googlettes, proceso que se conoce como el "20% del tiempo", de donde se han desarrollados proyectos como la red social Google Orkut⁵⁰¹, resultado de iniciativas que se derivan de proyectos personales.

Otro caso de cambio en la estructura organizativa hacia la innovación, es el de Whirlpool, una compañía Estadounidense que fabrica electrodomésticos, que se preocupó por eliminar las barreras de comunicación entre el personal al crear el sitio web llamado el proceso de innovación (o I-Pipe). En este sitio web, se propiciaba el aporte de ideas de todos los empleados, independientemente de su lugar en la jerarquía de la organización, aumentando el número de proyectos llevados a cabo por la organización⁵⁰². Este es un ejemplo de que la mejora en la comunicación entre las fuentes de ideas es fundamental, por ello autores como Pässilä, Uotila y Melkas⁵⁰³, proponen que se facilite el intercambio de ideas a través de la transformación física de los espacios de trabajo. Para Vilnai- Yavetz, Rafaeli y Yaacov⁵⁰⁴, la disposición física de una organización no sólo cumple funciones instrumentales, sino también simbólicas y estéticas. El diseño de los espacios de trabajo, expresan físicamente los valores subyacentes y las normas correspondientes de la organización, crean una atmósfera particular, un

⁵⁰⁰ DESOUZA, Kevin C; Dombrowski, Caroline, Awazu, Yukika., Baloh, Peter., Papagari, Sridhar, Jha, Sanjeev., & Kim, Jeffrey. Op.cit., no 1, p. 6-33

⁵⁰¹ DESOUZA, Kevin C; Dombrowski, Caroline, Awazu, Yukika., Baloh, Peter., Papagari, Sridhar, Jha, Sanjeev., & Kim, Jeffrey. Op.cit., no 1, p. 6-33

⁵⁰² MELYMUKA, Katheleen. Innovation democracy. En: Computerworld. 2004. vol. 38, no. 7, p. 31-32.

⁵⁰³ PÄSSILÄ, Anne; UOTILA, Tuomo; MELKAS, Helinä. Facilitating future-oriented collaborative knowledge creation by using artistic organizational innovation methods: Experiences from a Finnish wood-processing company. En: Futures. 2013. vol. 47, p. 59-68.

⁵⁰⁴ VILNAI-YAVETZ, Iris; RAFAELI, Anat; YAACOV, Caryn Schneider. Instrumentality, aesthetics, and symbolism of office design. En: Environment and Behavior. 2005. vol. 37, no 4, p. 533-551.

sentimiento y un significado para los empleados a través del tiempo⁵⁰⁵. El diseño y la decoración de las oficinas representan el orden social de una organización⁵⁰⁶. Una organización interesada en la promoción de una cultura de grupos y la igualdad entre ellos, debería desalentar y eliminar símbolos de status visibles, tales como comedores ejecutivos y oficinas lujosas para la alta dirección. Del mismo modo, una cultura organizativa que espera que la colaboración, la comunicación abierta y la resolución de problemas estén presentes entre los grupos, debería facilitar y fomentar estos comportamientos en el diseño de los espacios de interacción de su infraestructura de trabajo.

Toker y Gray⁵⁰⁷, investigaron si las diferencias en la distribución espacial de las organizaciones afecta las consultas “cara a cara” entre los empleados y en última instancia los procesos de innovación. En la investigación, se encontró que las organizaciones que ofrecieron espacios compartidos, tranquilos, de fácil acceso y con cortas distancias a pie entre ellos, mostraron mayores tasas de consulta presenciales por parte de los miembros de la organización, al igual que incrementos en las conexiones entre las redes de consulta que resultaron, en mejoras significativas en el desarrollo de los procesos de innovación. En coincidencia con estos hallazgos Hogan y Coote⁵⁰⁸, plantean que los espacios creados por el diseño de oficinas facilitan o limitan la interacción social entre los grupos, y son un medio para provocar conductas deseadas.

Con el propósito de mejorar la comunicación organizativa también se propone la integración de soluciones tecnológicas sustentadas en las TIC, como el diseño de intranets, el uso de bases de datos en línea, la creación de comunidades virtuales

⁵⁰⁵ ELSBACH, Kimberly D.; BECHKY, Beth A. It's More than a Desk: WORKING SMARTER THROUGH LEVERAGED OFFICE DESIGN. En: California Management Review. 2007. vol. 49, no 2.

⁵⁰⁶ SCHEIN, Edgar H. Culture: The missing concept in organization studies. En: Administrative science quarterly. 1996. p. 229-240.

⁵⁰⁷ TOKER, Umut; GRAY, Denis O. Innovation spaces: Workspace planning and innovation in US university research centers. En: Research Policy. 2008. vol. 37, no 2, p. 309-329.

⁵⁰⁸ HOGAN, Suellen J.; COOTE, Leonard V. Op.cit., p. 1609-1621.

y la integración de tecnologías de comunicación, entre otros^{509 510}, que permiten a las empresas expandir sus redes sociales superando las fronteras geográficas y desarrollando actividades de colaboración más eficaces⁵¹¹.

En la Tabla 16, a manera de resumen se muestran las prácticas para el fomento de una cultura organizativa innovadora asociadas al factor Estructura Organizativa, los respectivos autores que las sustentan y las herramientas identificadas en la literatura para su desarrollo en el contexto organizativo. Estas herramientas se detallan en el ANEXO C.

Tabla 16. Prácticas, autores y herramientas asociadas al factor Estructura organizativa.

PRÁCTICAS	AUTORES	HERRAMIENTAS
Apoyo de la alta dirección para fomentar el comportamiento innovador.	HORNSBY, Jeffrey S.; KURATKO, Donald F.; ZAHRA, Shaker A [2002] GOODALE, John C.; KURATKO, Donald F.; HORNSBY, Jeffrey S.; COVIN, Jeffrey G. [2011]	Proyecto Personal, Rediseña tu oficina, Intranets y sitios web, "Cut the crup"
Otorgar a los empleados disponibilidad de tiempo creativo para desarrollar proyectos personales en horas de trabajo.	DESOUZA, Kevin C; DOMBROWSKI, Caroline; AWAZU, Yukika; BALOH, Peter; PAPAGARI, Sridhar; JHA, Sanjeev; KIM, Jeffrey. [2009]	
Fomentar el trabajo en equipo	CALDWELL, David F.; O'REILLY, Charles A. [2003] CAVAGNOLI, Donatella [2011]	
Conceder autonomía o libertad a los empleados para desarrollar proyectos creativos. (Ausencia de Monitoreo excesivo por parte de la dirección)	OLDHAM, Greg R; CUMMINGS, Anne [1996] AMABILE, Teresa ; CONTI, Regina; COON, Heather; LAZENBY, Jeffrey & HERRON, Michael [1996] GEORGE, Jennifer M.; ZHOU, Jing [2007] ŠTOK, Zlatka Mesko; MARKIČ, Mirko; BERTONCELJ, Andrej; MEŠKO, Maja [2010]	
Descentralizar la autoridad para motivar a los empleados a realizar aportes creativos a la organización, fomentando la expresión de	AIKEN, Michael; HAGE, Jerald [1971] HAGE, Jerald; DEWAR, Robert [1973] DEWAR, Robert D.; DUTTON, Jane E	

⁵⁰⁹ BIRKINSHAW, Julian; HAMEL, Gary; MOL, Michael J. Management innovation. En: Academy of management Review. 2008. vol. 33, no 4, p. 825-845.

⁵¹⁰ PÄSSILÄ, Anne; UOTILA, Tuomo; MELKAS. OP.cit., p. 59-68.

⁵¹¹ HUYSMAN, Marleen; WULF, Volker. Op.cit., p. 40-51

PRÁCTICAS	AUTORES	HERRAMIENTAS
sus opiniones y el esfuerzo colectivo para la toma de decisiones.	[1986] FERRIS, Gerald R.; KACMAR, K. Michele [1992] SLATER, Stanley F.; NARVER, John C [1995] GOFFEE, Rob; JONES, Gareth [2007] SHOHAM, Aviv; VIGODA-GADOTB, Eran; RUVIOIC, Ayalla; SCHWABSKYD, Nitza [2010]	
Empoderar a los empleados (Implicación y participación de los empleados en el establecimiento de metas y en los procesos de la toma de decisiones)	HAGE, Jerald [1980] DEWAR, Robert D.; DUTTON, Jane E [1986]	
Diseñar espacios físicos para fomentar la colaboración, la comunicación abierta y la resolución de problemas.	VILNAI-YAVETZ, Iris; RAFAELI, Anat; YAACOV, Caryn Schneider [2005] ELSBACH, Kimberly D.; BECHKY, Beth A [2007] TOKER, Umut; GRAY, Denis O. [2008] PÄSSILÄ, Anne; UOTILA, Tuomo; MELKAS, Helinä [2013] HOGAN, Suellen J.; COOTE, Leonard V. [2014]	
Diseñar normas y herramientas que apoyen el intercambio de información entre los empleados sobre nuevas formas de hacer las cosas.	MELYMUKA, Katheleen [2004] HUYSMAN, Marleen; WULF, Volker [2006] BIRKINSHAW, Julian; HAMEL, Gary; MOL, Michael J.[2008] PÄSSILÄ, Anne; UOTILA, Tuomo; MELKAS [2013]	

4.2. RESULTADOS ANÁLISIS DE CONTENIDO WEB

4.2.1. Bibliometría Análisis de contenido web

❖ Número de veces en que un país tuvo el mayor número de visitantes en los dominios analizados: El sitio web Alexa, permitió identificar el número de veces en que un país poseía el mayor porcentaje de visitantes para cada uno de los dominios evaluados. Estados Unidos ocupa el primer puesto, siendo el país con mayor número de visitantes en 144 dominios. India fue el país con mayor número de visitantes en 12 dominios. Estados Unidos sobresale como el país con más visitantes en el 86% de los dominios evaluados. Países como Canadá, Alemania, Malawi, Malasia, Omán, Reino Unido y Venezuela tienen un 6,5% de participación,

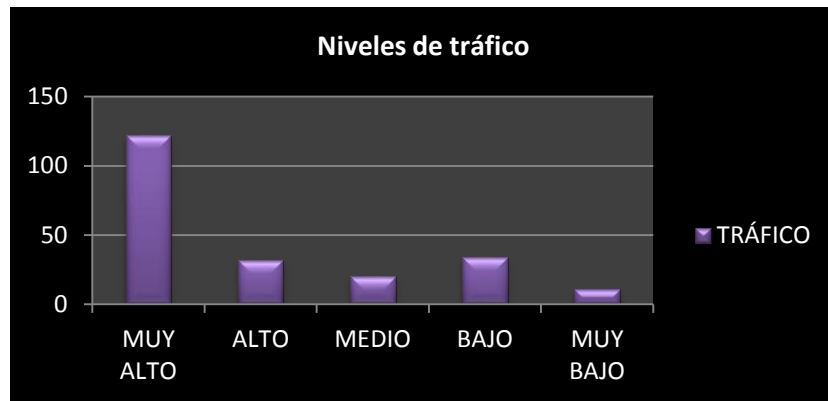
es decir; del 100% de los dominios analizados, cada uno de ellos, fue el país con mayor número de visitantes en el 6,5% de estos dominios. (Ver figura 14)

Figura 14. Número de veces en que un país tuvo el mayor número de visitantes en los dominios analizados.



❖ Tráfico: De acuerdo a los datos obtenidos de niveles de tráfico con la herramienta online Alexa para cada uno de los links encontrados mediante las ecuaciones de búsqueda planteadas, se observó que la mayoría de los dominios (122) presentaban un nivel Muy Alto. 32 dominios presentaron un tráfico alto, 20 un tráfico medio, 34 un tráfico bajo y 11 un nivel de tráfico muy bajo. Como se mencionó anteriormente en los criterios de calidad, sólo se seleccionaron para el análisis final los links que tenían un nivel de tráfico alto y muy alto, es decir se realizó el análisis en el software Nvivo10 de 154 documentos, procedentes de cada unos de los links seleccionados. (Ver figura 15)

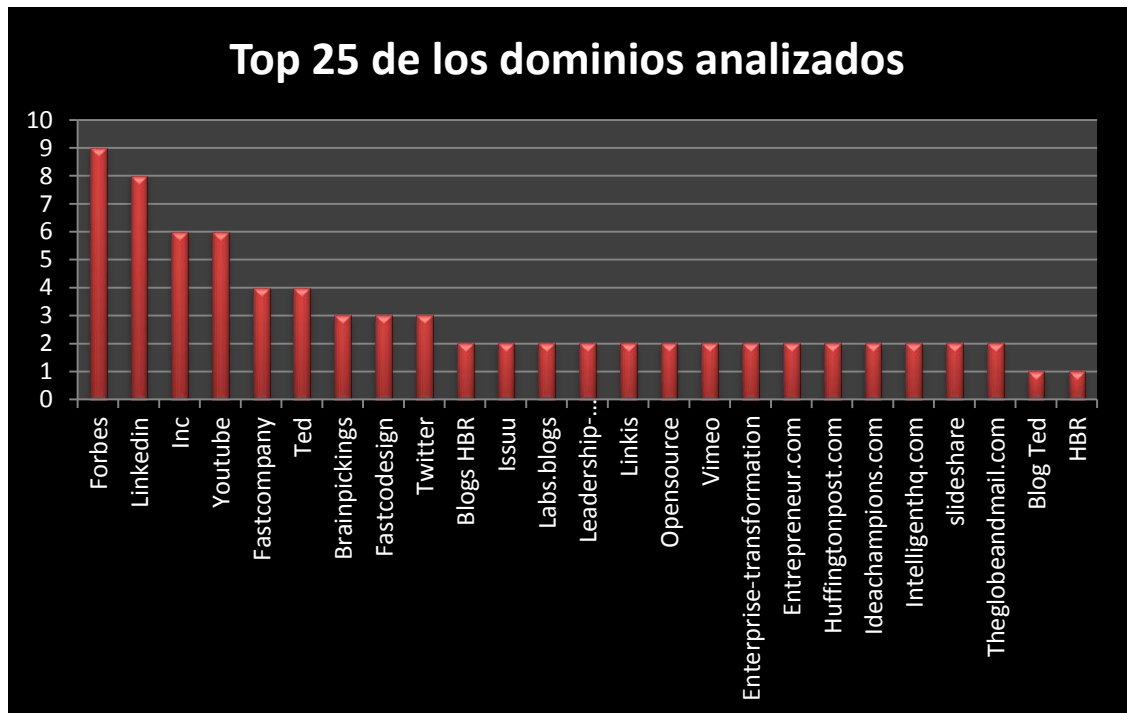
Figura 15. Niveles de tráfico links encontrados



❖ Sitios web: En la Figura 16, se muestra el Top 25 de los principales dominios relacionados con la publicación de información asociada al fomento de una cultura de innovación, que fueron extraídos de los links seleccionados para el análisis en Nvivo10. La lista inicia con Forbes.com, la revista online americana especializada en negocios y finanzas, que cuenta con el mayor número de publicaciones asociadas a la temática de investigación (9 posts). LinkedIn, la red social de profesionales, se destaca con 8 posts, cuyos autores son líderes en temas de innovación y estrategia como Tim Brown, CEO de IDEO, Daniel Golleman, psicólogo Estadounidense y autor del Best seller Inteligencia Emocional, y el analista digital Bryan Solis, autor de los Best sellers The End of Business as Usual, Engage! and What's the Future of Business (WTF). Adicionalmente, se encuentra que, Inc.com, una revista online especializada en información de interés para empresarios es el tercer dominio con más publicaciones (6 posts). Otro de los sitios web con mayor tráfico es Youtube, una red especializada en compartir y ver videos, con más de 1 billón de visitas diarias cada mes. Seguido a Youtube, se encuentra Fastcompany, la revista online especializada en temas de innovación, liderazgo y diseño. En el sexto puesto del ranking se destaca la página web TED, donde se puede encontrar material especializado acerca de cultura de innovación,

así como de diversos tópicos de investigación, en formato de conferencias de empresarios, científicos e investigadores.

Figura 16. Dominios asociados a los links



Con el propósito de mostrar cuáles son los sitios con el mayor número de publicaciones y una breve descripción de estos se construyó la tabla 17, allí se describen los sitios web con mayor número de publicaciones asociadas al tópico cultura de innovación, su nivel de tráfico, seguido de su posición en el Ranking Mundial.

La tabla 17, evidencia que las revistas especializadas en negocios, administración, finanzas y diseño como Forbes, Inc, Fastcompany y Fastcodesign, se destacan en la lista de los sitios más visitados en la web. Forbes, el sitio web con más publicaciones relacionadas con la temática cultura de innovación, posee un nivel de tráfico muy alto, y dentro del ranking mundial de los sitios web se ubica como

uno de los más visitados en el lugar 157. Por otra parte, la red social Twitter y la red de profesionales LinkedIn, muestran un tráfico muy alto y se ubican en las posiciones 9 y 10 en el ranking mundial de visitas. Además, se identificaron blogs y periódicos especializados en temas de administración, negocios, liderazgo y estrategia, así como sitios web para compartir y ver videos y charlas, como Youtube, Vimeo y TED. A manera de resumen, en la Tabla 17 se muestra una lista de los sitios web con mayor número de publicaciones.

Tabla 17. Sitios web con mayor número de publicaciones

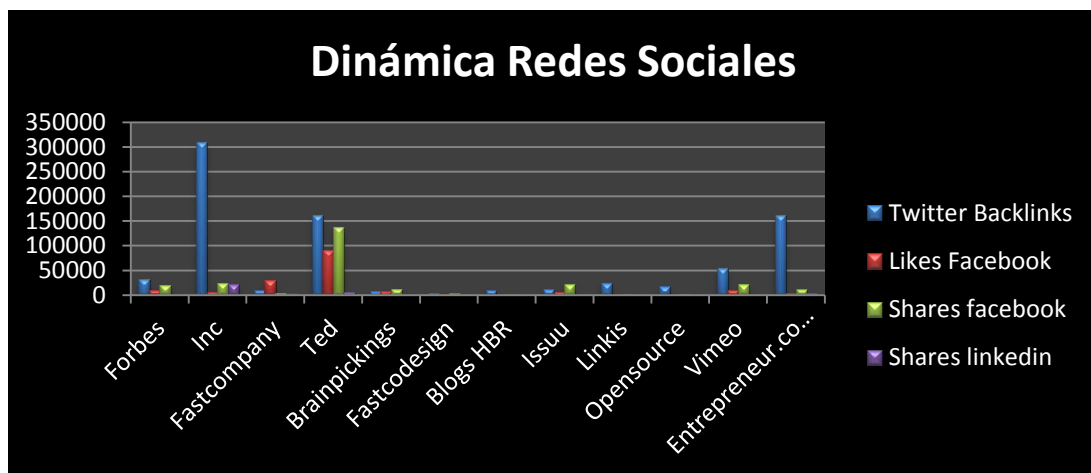
Web Sites	Descripción	Nivel de tráfico	Ranking Mundial
Forbes	Revista especializada en negocios y finanzas	MUY ALTO	157
LinkedIn	Red social de profesionales	MUY ALTO	10
Inc	Revista online especializada en empresas	MUY ALTO	1282
Youtube	Sitio Web para compartir y ver videos	MUY ALTO	3
Fastcompany	Revista online especializada en innovación, diseño y liderazgo	MUY ALTO	2236
Ted	Organización sin animo de lucro dedicada a "ideas dignas de difundir"	MUY ALTO	817
Brainpickings	Blog especializado en cultura y libros	MUY ALTO	6139
Fastcodesign	Revista asociada a Fastcompany	MUY ALTO	5109
Twitter	Red social de microblogging	MUY ALTO	9
Blogs HBR	Blog especializado en temas de administración, innovación, liderazgo y estrategia	MUY ALTO	3680
Issuu	Plataforma Digital de Publicaciones de moda, estilos vida y creatividad	MUY ALTO	439
Linkis	Servicio para acortar, compartir y personalizar vínculos e intercambiar opiniones en la web	MUY ALTO	5870
Opensource	Publicación online enfocada en la aplicación de open source a diferentes áreas académicas.	MUY ALTO	4006
Vimeo	Red social para intercambiar y almacenar videos digitales	MUY ALTO	97
Entrepreneur.com	Revista online especializada en temas de estrategia, liderazgo, marketing y finanzas	MUY ALTO	742
Huffingtonpost.com	Periodico en línea y blog de noticias.	MUY ALTO	77
Intelligenthq.com	Plataforma especializada en temas de negocios, educación ejecutiva, innovación y crecimiento empresarial	ALTO	239733
slideshare	Comunidad online para compartir presentaciones.	MUY ALTO	120
Theglobeandmail.com	Periódico en línea de temas de negocios, tecnología, arte y entretenimiento	MUY ALTO	1819
Blog Ted	Blog asociado a la organización TED	MUY ALTO	819
HBR	Revista especializada en liderazgo, estrategia, innovación, comunicación y administración.	MUY ALTO	3680

A través del proceso de análisis de la información encontrada, se evidenció que la red social Twitter, es el principal medio que utilizan los internautas para compartir las noticias o posts que leen en sitios especializados asociados al tópico de cultura

de innovación. Los sitios web estudiados que más se destacan en su aparición en la red Twitter son: la revista Inc, la organización de conferencias TED y el periódico The Huffington post. Adicionalmente, se encontró que Facebook es la segunda red social más utilizada para compartir las publicaciones asociadas a sitios web antes mencionados.

En el análisis también se encontró que la página de la organización TED, es uno de los sitios web con mayor interacción en las redes sociales Twitter y Facebook. Específicamente, cuenta con 89695 “likes” o “me gusta” en Facebook, siendo este el mayor valor de likes observados en los dominios analizados en esta investigación. En la Figura 17 se muestra la interacción en redes sociales como Facebook, LinkedIn y Twitter de los principales dominios analizados.

Figura 17. Dinámica en Redes Sociales de los dominios asociados a la publicación de información relacionada con la temática cultura de innovación



4.2.2. Resultados principales. En este apartado se describen los principales resultados del análisis de contenido web, derivados de la lectura de 154 documentos resultantes de la aplicación del protocolo de revisión, explicado en detalle en el apartado de metodología. Para efectos del análisis, la organización

de estos resultados se agrupó considerando los 5 factores identificados en la revisión sistemática de la literatura científica sobre este tópico.

CONFIANZA

Ed Catmull ⁵¹², cofundador de Pixar y autor del Best Seller Creativity, Inc, afirma que el mejor antídoto para vencer el miedo al fracaso o a “realizar las cosas diferentes” es la confianza.

La confianza desempeña un papel relevante dentro de cualquier organización, ya que por medio de esta, es posible crear una cultura “sin miedo” a lo nuevo, que pueda permitirle a los trabajadores explorar nuevas áreas y desarrollar ideas en un contexto sin vacilación ni inquietud. Esta cultura “sin miedo” que menciona Catmull no trata de prevenir errores, por el contrario, asume que todas las intenciones son buenas y se desarrollan con el propósito de solucionar los problemas. En esta filosofía de trabajo se consideran los errores como inevitables y se plantea que el trabajo de los líderes debe orientarse a la construcción de la capacidad de recuperación, es decir; trabajar con esos errores y tomar de ellos su máxima enseñanza. Ejemplo de la integración de esta filosofía es el caso de James Dyson, inventor de la aspiradora Dyson, quien "fracasó" en más de 5100 prototipos antes de construir su reconocido producto. Unker⁵¹³ menciona que las grandes innovaciones en la historia se produjeron después de innumerables contratiempos, errores y "fallas". Igualmente sugiere que los grandes innovadores y triunfadores no son necesariamente los más inteligentes o talentosos, sino aquellos capaces de superar el miedo al fracaso y continuar intentando.

⁵¹² POPOVA, Maria. Pixar Cofounder Ed Catmull on Failure and Why Fostering a Fearless Culture Is the Key to Groundbreaking Creative Work. [online] BrainPickings. 2014 [cited: 28 Mayo 2014] Available from Internet: http://www.brainpickings.org/index.php/2014/05/02/creativity-inc-ed-catmull-book/?utm_content=bufferc6050&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer

⁵¹³ UNKNER, Josh. 7 steps to a culture to innovation. [online] Inc. 2011. [cited: 28 Mayo 2014] Available from Internet: <http://www.inc.com/articles/201106/josh-linkner-7-steps-to-a-culture-of-innovation.html>

Para Mary Jaksch⁵¹⁴ autora del libro *Start Over: Create the Life YOU Want* y editora jefe del blog *Write to Done*, menciona que existen dos tipos de confianza, confianza en el desempeño (“performance Confidence”) y Confianza Creativa (“Creative Confidence”). La confianza en el desempeño se adquiere a través de la repetición y la práctica, ejemplo de ello es la confianza adquirida por deportistas, cirujanos o pilotos, quienes para su formación profesional necesitan repetir una y otra vez los conceptos y acciones, hasta convertirlas en una función cognitiva automática, asociada a la cantidad de veces que se practique. En contraste, se considera que la confianza creativa no puede lograrse a través de la repetición, sino que implica el aprendizaje para acceder a un estado creativo de la mente⁵¹⁵. David Kelley en entrevista con Esha Chhabra⁵¹⁶, argumenta que la confianza creativa se define como la capacidad natural del ser humano para llegar a ideas innovadoras y tener el coraje para actuar sobre ellas en consecuencia. Así, se plantea la analogía que la confianza creativa funciona como un músculo que todos los seres humanos tienen pero que requiere ser entrenado y fortalecido⁵¹⁷.

Sobre la relación confianza- creatividad, Mary Jaksch⁵¹⁸, diseñó una matriz que representa una estructura conceptual para la comprensión de esta interacción. Esta matriz (ver Figura 18) se divide en cuatro cuadrantes. Los dos cuadrantes del lado izquierdo contienen los elementos duda y arrogancia, los cuales se encuentran como perjudiciales para el proceso creativo, mientras que los

⁵¹⁴ JAKSCH Mary. The Creative Confidence Matrix: Write With Confidence – Part 2. [Online] Write to done, 2013 [cited: 1 de Junio. 2014] Available from internet: <http://writetodone.com/the-creative-confidence-matrix-write-with-confidence-series-2/>

⁵¹⁵ JAKSCH Mary. The Creative Confidence Matrix: Write With Confidence – Part 2. [Online] Write to done, 2013 [cited: 1 de Junio. 2014] Available from internet: <http://writetodone.com/the-creative-confidence-matrix-write-with-confidence-series-2/>

⁵¹⁶ CHHABRA, Esha. Ideo executives tout “creative confidence” in the workplace. [Online] SFGate, Marzo de 2014 [Cited: 1 de Junio] Available from internet: <http://www.sfgate.com/technology/article/Ideo-executives-tout-creative-confidence-in-the-5358560.php>

⁵¹⁷ Tom and David Kelley of Ideo Talk Creative confidence New book hit shelves today. [Online] Core77, Marzo de 2014 [Cited: 1 de Junio] Available from internet: http://www.core77.com/blog/exclusive/tom_david_kelley_of_ideo_talk_creative_confidence_new_book_hits_shelves_today_25719.asp

⁵¹⁸ JAKSCH Mary. The Creative Confidence Matrix: Write With Confidence – Part 2. [Online] Write to done, 2013 [cited: 1 de Junio. 2014] Available from internet: <http://writetodone.com/the-creative-confidence-matrix-write-with-confidence-series-2/>

cuadrantes del lado derecho que contienen los elementos mente de principiante y confianza, se plantean como útiles para la creatividad. A continuación se describen cada uno de los elementos mostrados en los cuadrantes.

Figura 18. Matriz Confianza creativa



Fuente: Propia fundamentada en Jaksch

- **ARROGANCIA**

Reconociendo la creatividad como la forma en que el cerebro da solución a los problemas, se encuentra que esta se activa, cuando el cerebro identifica incoherencias o vacíos entre algunos factores o características a los que requiere entregar una solución. En este contexto, la arrogancia puede entenderse como el estado mental en donde el cerebro envía una señal permanente que indica que tiene todas las respuestas, por ende, como resultado de esta señal el cerebro no crea soluciones creativas ni genera debates de ideas. Cuando las personas son arrogantes, descartan cualquier idea que pueda entrar en conflicto con lo que creen es correcto. Esta es la razón por la que la autora sugiere que la arrogancia mata la creatividad⁵¹⁹.

⁵¹⁹ JAKSCH Mary. The Creative Confidence Matrix: Write With Confidence – Part 2. [Online] Write to done, 2013 [cited: 1 de Junio. 2014] Available from internet: <http://writetodone.com/the-creative-confidence-matrix-write-with-confidence-series-2/>

- DUDA

La duda detiene la creatividad. La duda se considera como el estado de auto-absorción de la mente que genera preguntas ansiosas como: “¿Soy lo suficientemente bueno? ¿Tengo algo que decir? ¿La gente se reirá de mí? ¿Puedo hacerlo?”. En estado de duda, la mente se consume con historias y recuerdos personales negativos. Se plantea que cuando la mente se consume con historias personales, la creatividad no está presente. La razón a estos hechos es simple: para ser creativo, la mente tiene que estar abierta a recibir nuevas ideas⁵²⁰.

¿Por qué la CONFIANZA no siempre es buena?

Cuando las personas creen tener amplio conocimiento sobre un tema, se sienten seguras de sí mismas. Esto ocasiona que no sientan la necesidad de esforzarse y cuestionarse a sí mismos, en una metáfora simple la autora plantea que “el cerebro se duerme y la creatividad ni siquiera se levanta del sofá para dar la bienvenida”. Así, el exceso de confianza no favorece la innovación, por el contrario se requiere una mente de principiante para estar abierto a un mundo de diversas posibilidades⁵²¹.

- MENTE DE PRINCIPIANTE - El último estado creativo de la mente.

La mente de principiante es conceptualizado por la autora, como un estado de frescura de cerebro, donde todo los sucesos que se experimentan son considerados como nuevos. Se plantea que la mente de principiante es el camino directo al desarrollo de la confianza creativa. En este estado de la mente, no se tienen expectativas, no existen vistas fijas en sí mismos, o en ideas preconcebidas sobre lo que se va a crear. En resumen, la mente está abierta y receptiva.

⁵²⁰ JAKSCH Mary. The Creative Confidence Matrix: Write With Confidence – Part 2. [Online] Write to done, 2013 [cited: 1 de Junio. 2014] Available from internet: <http://writetodone.com/the-creative-confidence-matrix-write-with-confidence-series-2/>

⁵²¹ JAKSCH Mary. The Creative Confidence Matrix: Write With Confidence – Part 2. [Online] Write to done, 2013 [cited: 1 de Junio. 2014] Available from internet: <http://writetodone.com/the-creative-confidence-matrix-write-with-confidence-series-2/>

La autora plantea que en la medida en que las personas den rienda suelta a sus ideas, se generarán muchos más pensamientos diferentes en su mente. En conclusión, cuando las personas logran mantener una mente de principiante, el “ruido” mental desaparece y, las personas incrementan su receptividad. Según León Segal⁵²² una estrategia para conseguir este estado mental es a través de la aplicación de la metodología del pensamiento de diseño (Design Thinking), que consiste en aplicar la observación e intuición propia del trabajo de los diseñadores para llegar a decodificar las motivaciones y comportamientos de las personas, hasta llegar a innovaciones que respondan a esas necesidades profundas.⁵²³

La Consultora Global de diseño e innovación IDEO, ha trabajado con organizaciones en diversos sectores. Entre estas organizaciones se encuentra General Electric, Apple, Ford, Walgreens y The North Face, y ha ayudado a diseñar objetos como el primer ratón de Apple. IDEO utiliza el pensamiento de diseño para ayudar a las compañías a resolver problemas de forma creativa, es decir; ayuda a sus clientes a redescubrir su confianza creativa⁵²⁴, con este propósito, se apoya en el trabajo de Albert Bandura⁵²⁵, psicólogo de fama mundial y profesor de Stanford, quien ha desarrollado la teoría de "dominio dirigido", donde se superan miedos a través de la experimentación de pequeños éxitos sucesivos. Las personas que han utilizado esta metodología para superar sus miedos, también reportaron reducción de sus niveles de ansiedad y la identificación de oportunidades de éxito al iniciar actividades nuevas. De esta forma, a través del dominio dirigido las personas fortalecen la capacidad de recuperación frente a los

⁵²² Leon Segal es un psicólogo de innovación con más de 25 años de experiencia en el factor humano, la innovación de productos y el diseño de experiencias. Su amplia experiencia incluye el diseño de cabinas de mando de naves espaciales y el interior de camiones de largo recorrido. Después de trabajar en las oficinas de IDEO Palo Alto, fundó y dirigió la oficina de la empresa Tel Aviv. Ha dirigido los procesos de innovación y pensamiento de diseño en todo el mundo.

⁵²³ PARRA, Diego. Design Thinking: ¿Estamos maduros para aplicarlo? [Online] Isuu. Mayo de 2013 [Cited Mayo de 2014] Available from internet: <http://issuu.com/360marketing/docs/ed47>

⁵²⁴ Equipo Contagius. Cultivating Creativity [Online] Contagius, Mayo de 2014 [Cited 10 de Junio de 2014] Available from internet: <http://www.contagious.com/blogs/news-and-views/14192241-cultivating-creativity>

⁵²⁵ Psicólogo ucraniano-canadiense de tendencia conductual-cognitiva, profesor de la Universidad Stanford, reconocido por su trabajo sobre la teoría del aprendizaje social y su evolución al Sociocognitvismo

fallos y desarrollan una nueva confianza en su capacidad para lograr lo que se propongan hacer⁵²⁶. De esta forma Tom y David Kelly⁵²⁷, proponen que el ganar desafíos en pequeños pasos permite construir la confianza de tener éxito una tras otra vez y que la creatividad es una cualidad que se gana con el entrenamiento y no un talento con el que se nace.

León Segal sugiere además, que el diseño está relacionado con la capacidad de empatía y esta a su vez propicia la creatividad, la inspiración y la entrega de soluciones innovadoras a los problemas⁵²⁸.

Para David y Tom Kelley, la creatividad es una forma de pensar, la elección de una nueva forma de ver el mundo. Así, una vez las personas decidan mirar el mundo como un observador distante, en lugar de emitir conclusiones o juicios, las ideas creativas empezarán a aparecer. Según los autores lo que distingue a los innovadores del resto de personas es "creer en su capacidad para crear un cambio en el mundo que los rodea"⁵²⁹.

A continuación se presentan los cuatro miedos que Tom y David Kelley sugieren son los más relevantes a superar para el desarrollo de la confianza creativa.

- MIEDO A LO DESCONOCIDO

El pensamiento creativo en los negocios comienza con tener empatía con los clientes (ya sean internos o externos), y esta empatía no se puede conseguir si los

⁵²⁶ KELLEY, Tom; KELLEY, David. Reclaim your creative confidence [Online] Harvard Business Review, Diciembre de 2012 [Cited 11 de Junio de 2014] Available from internet: <http://hbr.org/2012/12/reclaim-your-creative-confidence>

⁵²⁷ KELLEY, Tom; KELLEY, David. Reclaim your creative confidence [Online] Harvard Business Review, Diciembre de 2012 [Cited 11 de Junio de 2014] Available from internet: <http://hbr.org/2012/12/reclaim-your-creative-confidence>

⁵²⁸ DOSS Henry. Design Thinking In Healthcare: One Step At A Time [Online] Forbes, Mayo, 2014 [Cited 6 de Junio] Available from internet: <http://www.forbes.com/sites/henrydoss/2014/05/23/design-thinking-in-healthcare-one-step-at-a-time/?ss=pharma>

⁵²⁹ Creative Confidence [Online] Yes please, Make your work a love story, Abril 2014 [Cited 10 de Junio 2014] Available from internet: <http://yes-please.ch.w00eec49.kasserver.com/creative-confidence/>

directivos permanece detrás del escritorio. Para evitar este miedo, los autores proponen abandonar las situaciones conocidas y familiares, como información que proviene de fuentes predecibles, por el contrario, los líderes deben estar dispuestos a encontrar hallazgos inesperados, con incertidumbre, y con personas que piensan y dicen cosas que no se quieren escuchar. En esta búsqueda del saber, se da la apertura a nuevas puertas de información que puede ayudar al descubrimiento de necesidades no obvias en el mercado.

- MIEDO A SER JUZGADO

No se puede ser creativo si las personas constantemente se censuran a sí mismas. En consecuencia, los autores afirman que el primer paso es resistir la tentación de juzgarse a sí mismo. Una forma de trabajar en esta dirección es guardar un registro sistemático de las ideas creativas en el celular o en una tarjeta blanca en la oficina.

- MIEDO A TOMAR LA INICIATIVA

En pocas palabras, incluso con una gran idea, la única manera de llegar a una recompensa es empezar. Los hermanos Kelley afirman que su lema es: "¡No se preparen, empiecen!", haciendo referencia a que se debe identificar un pequeño primer paso y hacer que este suceda. Aseguran que el impulso creado por esta incursión inicial afectará el desempeño en el resto del proyecto⁵³⁰.

- MIEDO A PERDER EL CONTROL

Trabajar en colaboración significa una cierta pérdida del control. Sin embargo, las ganancias de la creatividad pueden compensar esta pérdida. Una estrategia que se puede utilizar es dejar al empleado más joven de la organización establecer la agenda y dirigir una reunión, lo que proporcionará un nuevo enfoque, más

⁵³⁰ KELLEY, Tom; KELLEY, David. Regain your creative confidence [Online] Oregon State University, 2013 [Cited 11 de Junio de 2014] Available from internet: <http://owic.oregonstate.edu/sites/default/files/Regain-Creative-Confidence.pdf>

desestructurado y flexible, donde las ideas puedan fluir más fácilmente⁵³¹.

Según los autores, al superar los cuatro miedos en mención, las personas se vuelven más receptivas a escuchar las opiniones e ideas de los demás de manera crítica y sin predisposiciones, es así como Doug Dietz, diseñador de General Electric, quien tras haber creado una máquina de resonancia magnética, rediseñó la experiencia alrededor de esta, al darse cuenta que su máquina generaba temor en los niños, así, convirtió la experiencia de la toma de resonancias en una aventura, donde el operador de la máquina cuenta una historia que es complementada con una experiencia visual donde la máquina está inmersa en la sensación de navegar un barco pirata⁵³². Los resultados demostraron que del 80% de los niños que habían tenido que ser previamente sedados para entrar a la máquina, ahora sólo el 10% había requerido de un anestésico. Además, la reacción después de esta experiencia cambió del llanto y terror, al deseo de los niños por volver.

En la Tabla 18, a manera de resumen se muestran las prácticas para el fomento de una cultura organizativa innovadora asociadas al factor Confianza, los respectivos autores que las sustentan y las herramientas identificadas en la literatura para su desarrollo en el contexto organizativo. Estas herramientas se describen en detalle en el ANEXO C.

⁵³¹ KELLEY, Tom; KELLEY, David. Regain your creative confidence [Online] Oregon State University, 2013 [Cited 11 de Junio de 2014] Available from internet: <http://owic.oregonstate.edu/sites/default/files/Regain-Creative-Confidence.pdf>

⁵³² WALTERS, Helen. Building creative confidence: David Kelley at TED2012 [Online] TED Blog, Marzo de 2012, [Cited 11 de Junio 2014] Available from internet: <http://blog.ted.com/2012/03/01/building-creative-confidence-david-kelley-at-ted2012/>

Tabla 18. Prácticas, autores y herramientas asociadas al factor Confianza.

PRÁCTICAS	AUTORES	HERRAMIENTAS
Superar el miedo a lo desconocido, abandonando situaciones rutinarias y familiares.	IDEO, KELLEY, Tom; KELLEY, David [2012]	<i>Customer journey map</i> Acechar foros en línea Vivir la experiencia del cliente Experto Inesperado Actuar como un espía Tarjetas de Confianza Fact Finding Glocal Shadowing What If? Mapear el problema Mapa Causa y Efecto Do it! Empathy Map
Ayudar a que los empleados superen el miedo a ser juzgados y que eviten censurarse a sí mismos	IDEO, KELLEY, Tom; KELLEY, David [2012]	
Buscar oportunidades para ceder el control y aprovechar las diferentes perspectivas de los miembros de la Organización con el objetivo de trabajar de forma colaborativa y obtener ganancias creativas.	IDEO, KELLEY, Tom; KELLEY, David.[2012]	
Ayudar a que los empleados superen el miedo a tomar la iniciativa y a compartir ideas creativas.	IDEO, KELLEY, Tom; KELLEY, David.[2012]	
Hacer que el alcance de las metas organizativas se sustente en la filosofía de ganar desafíos en pequeños pasos	Albert Bandura [2012] IDEO, KELLEY, Tom; KELLEY, David. [2012]	

CREATIVIDAD

Durante un estudio realizado en 2010, 1.500 CEOs afirmaron que la creatividad es el atributo más importante para obtener ventajas competitivas sostenibles y sobrevivir en un clima de negocios diverso⁵³³. Wrage⁵³⁴ y Hutchens⁵³⁵ aseguran que el ADN de las organizaciones que pretendan competir en el contexto actual, deberá estar conformado por innovación y creatividad. Para Reuven⁵³⁶, la creatividad no es un proceso complejo, se trata de tomar riesgos, respetar límites

⁵³³ UNKNER, Josh. 7 steps to a culture to innovation. [online] Inc. 2011. [cited: 28 Mayo 2014] Available from Internet: <http://www.inc.com/articles/201106/josh-linkner-7-steps-to-a-culture-of-innovation.html>

⁵³⁴ WRAGE, Folker. Shut Up And Play Your Guitar - Why Creativity Needs To Take Over. [online] Forbes, 2014. [cited: 29 Mayo 2014] Available from Internet:<http://www.forbes.com/sites/berlinschoolofcreativeleadership/2014/02/13/advice-for-when-creativity-takes-over-shut-up-and-play-your-guitar/>

⁵³⁵ HUTCHENS, Amy. 5 "Next" Practices for a Culture of Innovation. [online] Vistage, 2014. [cited: 1 Junio 2014] Available from internet: <http://blog.vistage.com/business-innovation/5-next-practices-culture-innovation/>

⁵³⁶ REUVEN, Gorsht. Culture feasts on innovation.[online] Slideshare, 2014 [cited: 1 Junio 2014] Available from internet: <http://www.slideshare.net/rgorsht/culture-eats-innovation>

y tener a las personas adecuadas para tomar las decisiones correctas⁵³⁷. La creatividad es el único elemento en la organización que no pueden ser tercerizado, debido a que se constituye en el fundamento para el desarrollo de ideas innovadoras⁵³⁸.

Andrew Grove, presidente de Intel, afirma que las empresas que no innovan mueren en el mercado actual, dinámico y de hipercompetencia. Las organizaciones requieren que todas las personas de la organización desarrollen una capacidad creativa que permita el aporte de nuevas ideas a la organización y puedan crear nuevos usos para productos obsoletos, nuevas técnicas para desarrollar procesos, nuevos métodos para aumentar la productividad o nuevas formas de hacer más con menos recursos⁵³⁹. El proceso creativo se sustenta en la exploración y el pensamiento “*out of the box*”⁵⁴⁰, este pensamiento no es totalmente intuitivo, y no necesita grandes cantidades de datos numéricos, pero requiere de procesos de empatía y del desarrollo de investigaciones etnográficas que permitan reunir información y desarrollar la capacidad de intuición de los equipos creativos⁵⁴¹.

Para conocer las necesidades de sus clientes, las organizaciones tienen que experimentar el mundo que se encuentra fuera de la compañía y tienen que crear espacios donde la confianza pueda suceder, donde se puedan tomar riesgos⁵⁴². Un ejemplo de la toma de riesgos inteligente es el caso de Netflix, una organización comercial de entretenimiento, conocida por su cultura y su modelo de

⁵³⁷ REUVEN, Gorsht. Culture feasts on innovation.[online] Slideshare, 2014 [cited: 1 Junio 2014] Available from internet: <http://www.slideshare.net/rgorsht/culture-eats-innovation>

⁵³⁸ UNKNER, Josh. 7 steps to a culture to innovation. [online] Inc. 2011. [cited: 28 Mayo 2014] Available from Internet: <http://www.inc.com/articles/201106/josh-linkner-7-steps-to-a-culture-of-innovation.html>

⁵³⁹ WILSON, Robert. Surprise: Creativity is a Skill, not a gift.[online] Quality Digest Magazine, 2014. [cited: 28 Mayo 2014] Available from Internet:http://www.qualitydigest.com/inside/quality-insider-column/surprise-creativity-skill-not-gift.html?utm_source=dlvr.it&utm_medium=twitter

⁵⁴⁰ BRAZE, Teresa. A 15 minute investment in creativity. [online] Cooper, 2014. [cited: 28 Mayo 2014] Available from Internet:<http://www.cooper.com/journal/2014/03/a-15-minute-investment-in-creativity>.

⁵⁴¹ BROWN, Tim. How Do you build a culture of innovation. [online] Yale, 2014. [cited: 28 Mayo 2014] Available from Internet: <http://insights.som.yale.edu/insights/how-do-you-build-culture-innovation>

⁵⁴² BROWN, Tim. How do you build a culture of innovation. [online] Yale, 2014. [cited: 28 Mayo 2014] Available from Internet: <http://insights.som.yale.edu/insights/how-do-you-build-culture-innovation>

negocio innovador. La organización ha desarrollado una cultura donde los empleados son libres de expresar sus opiniones, incluso si estas son controversiales, el único criterio de rechazo de las ideas u opiniones es si estas son inconsistentes con los valores corporativos⁵⁴³. En empresas como Zappos, del sector de ventas de ropa y calzado online, Groupon del sector de ofertas online y Zynga, una desarrolladora de video juegos, la cultura de innovación se fundamenta en el fomento de la capacidad creativa en todos los niveles de la organización⁵⁴⁴ para el desarrollo de ideas y proyectos innovadores.

En la Tabla 19, a manera de resumen se muestran las prácticas para el fomento de una cultura organizativa innovadora asociadas al factor Creatividad, los respectivos autores que las sustentan y las herramientas identificadas en la literatura para su desarrollo en el contexto organizativo. Estas herramientas se describen en detalle en el ANEXO C.

Tabla 19. Prácticas, autores y herramientas asociadas al factor Creatividad

PRÁCTICAS	AUTORES	HERRAMIENTAS
Crear y mantener una mente de principiante, es decir unamente abierta y receptiva a nuevas ideas.	Mary Jaksch [2013] Escuela de Diseño de la Universidad de Stanford [2010]	<i>Customer journey map</i> Pensamiento Visual Semana de la innovación Espacios de liberación de la monotonía
Diseñar mecanismos que permitan a los empleados mantener el enfoque en el en su trabajo	Mary Jaksch [2013]	653 Bloc de Notas Thinking Reverse
Diseñar espacios creativos dónde se propicie el descanso y la liberación de la monotonía.	Choice Recovery [2014]	Mock Up Day Dream Maps

⁵⁴³ UNKNER, Josh. 7 steps to a culture to innovation. [online] Inc. 2011. [cited: 28 Mayo 2014] Available from Internet: <http://www.inc.com/articles/201106/josh-linkner-7-steps-to-a-culture-of-innovation.html>

⁵⁴⁴ UNKNER, Josh. 7 steps to a culture to innovation. [online] Inc. 2011. [cited: 28 Mayo 2014] Available from Internet: <http://www.inc.com/articles/201106/josh-linkner-7-steps-to-a-culture-of-innovation.html>

PRÁCTICAS	AUTORES	HERRAMIENTAS
Fomentar un espacio para la toma de riesgos.	Josh Unkner [2011] Netflix [2011]	Código Morse
Compromiso de la organización para mantener un enfoque en la exploración y el pensamiento "out of the box".	Zappos; Groupon; Zynga [2011] Teresa Braze [2014]	Bombilla de Edison Desafío de la Torre de Agua Carros Desafío de Soltar el Huevo
Fomentar un entorno de trabajo, donde los empleados desarrollen un compromiso con la creatividad.	Robert Wilson [2014] Tim Brown [2014]	Name that Headline Post it Pictionary Backwards Pictionary Toothpick Bridge Iron chef Design Talk like an expert Brainstorming Matriz de 2x2 Storyboarding

LIDERAZGO

El Instituto de Liderazgo de la Universidad de Harvard define el liderazgo como la capacidad de motivar, guiar y capacitar a un equipo hacia una visión socialmente responsable⁵⁴⁵. Prasad⁵⁴⁶, menciona que el fomento de una cultura de innovación requiere de líderes que eliminen las barreras organizativas y comuniquen claramente los objetivos estratégicos de la organización, asegurándose que todos los empleados se comprometan con las metas corporativas.

El líder de una cultura de innovación, tiene una tarea crítica: fijar el objetivo global, concebir el gran ideal estratégico y dejar que sus empleados trabajen para lograr ese objetivo. Un buen líder, observa trabajar a sus equipos, reconoce sus fallas y

⁵⁴⁵ MCMILLAN, Robert C. Smart leadership: Where everyone is a leader [Online] SmartBlog on leadership, Mayo 2014 [Cited 20 de Junio] Available from internet:

<http://smartblogs.com/leadership/2014/05/20/smart-leadership-where-everyone-is-a-leader/>

⁵⁴⁶ PRASAD, Srivas. Sustainable culture of innovation. [online] Biztime. April 28, 2014. [cited: 29 Mayo 2014] Available from Internet: <http://www.biztimes.com/article/20140428/MAGAZINE03/304229982&source=RSS>

las barreras que los están limitando y trabaja en la eliminación de estos obstáculos⁵⁴⁷. Específicamente, tienen la labor de identificar áreas de interés estratégico para la organización y decidir aquellas que no contribuyen a la visión organizativa. Para Goleman⁵⁴⁸, los líderes pueden crear un ambiente seguro, ayudando a los empleados a identificar sus fortalezas y debilidades, y conociendo sus aspiraciones profesionales, con este propósito deben animar a sus empleados a establecer metas de largo plazo y diseñar planes para alcanzarlas. Finalmente se plantea como responsabilidad de los líderes, la realización de acuerdos sobre las responsabilidades de los empleados en la empresa, y el diseño de canales para la retroalimentación sobre las labores realizadas.

Existen dos tipos de liderazgo, liderazgo transaccional y transformacional, la siguiente tabla muestra las principales diferencias entre estos tipos de liderazgo planteadas por Balgobind⁵⁴⁹.

Tabla 20. Diferencias entre liderazgo transformacional y transaccional

LIDERAZGO TRANSACCIONAL	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
Los líderes son conscientes de la relación entre el esfuerzo y la recompensa	Líderes despiertan emociones en sus seguidores que motiva a actuar más allá del marco de lo que puede ser descrito como las relaciones de intercambio
La dirección es sensible y su orientación básica está abordando los temas actuales	El liderazgo es proactivo y forma nuevas expectativas en los seguidores
Los líderes confían en las formas estándar de incentivo, recompensa, castigo y sanción para controlar seguidores	Los líderes se distinguen por su capacidad de inspirar y dar consideración individualizada, estimulación intelectual y la influencia idealizada a sus seguidores

⁵⁴⁷ ANAND, Vijay. Cheat sheet to create a culture of innovation. [online] Intuit. April 2014. [cited: 29 Mayo 2014] Available from Internet: http://network.intuit.com/2014/04/14/cheat-sheet-to-create-a-culture-of-innovation/?utm_content=buffer8564e&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer

⁵⁴⁸ GOLEMAN, Daniel. How to overcome a survival mode culture.[online] LinkedIn. May 7, 2014. [cited: 3 de junio 2014] Available from Internet: <https://www.linkedin.com/today/post/article/20140507185005-117825785-how-to-overcome-a-survival-mode-culture>

⁵⁴⁹ BALGOBIND, Vanisha. The impact of Transformational Leadership on Subordinate Job satisfaction. [Online] University of South Africa [Cited 20 de Junio de 2014] Available from internet: <http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/944/dissertation.pdf?sequence=1>

LIDERAZGO TRANSACCIONAL	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
Los líderes motivan a los seguidores por el establecimiento de metas y recompensas prometedoras para el desempeño deseado	Los líderes crean oportunidades de aprendizaje para sus seguidores y estimulan seguidores para resolver problemas
Liderazgo depende del poder del líder para reforzar los subordinados para su finalización con éxito de la negociación	Los líderes poseen una buena visión, habilidades retóricas y de gestión, el desarrollo de fuertes lazos emocionales con los seguidores
Los líderes transaccionales establecen metas y desarrollan acuerdos sobre lo que se espera de la organización	Los líderes motivan seguidores a trabajar por metas que van más allá del interés propio
El estilo de liderazgo transaccional sirve para aumentar la robustez de la organización existente	Los líderes transformacionales son inspiradores y ayudan a la organización a replantear el futuro

Fuente: propia fundamentada en Balgobind

Los estudios iniciales retratan el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional como mutuamente excluyentes, pero Bass y Riggio⁵⁵⁰ vieron estos dos tipos de liderazgo como elementos complementarios en lugar de opuestos. En tiempos de estabilidad, el liderazgo transaccional es apropiado para el proceso de restauración, el refuerzo y el perfeccionamiento de las prácticas existentes, pero en época de cambios dinámicos en el entorno, puede dar lugar a la falta de adaptación. Eso quiere decir que, una vez que el cambio se ha efectuado a través del liderazgo transformacional, el liderazgo podría asumir un enfoque más contingente, como el entregado con el liderazgo transaccional⁵⁵¹.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Uno de los primero en orientar la atención de los investigadores sobre el tópico liderazgo transformacional, o "liderazgo carismático", fue el ganador del Premio

⁵⁵⁰ BASS, Bernard M.; RIGGIO, Ronald E. Transformational leadership. Segunda Edición. Estados Unidos: Psychology Press, 2005. 296 P.

⁵⁵¹ DIXON, Sarah. Transformational leadership: why your business can't grow without it [Online] Blog Escuela de Negocios de la Universidad de Bradford: Gestión del Pensamiento, Junio 2011 [Cited 20 de Junio 2014] Available from internet: <http://blogs.brad.ac.uk/management/experts/2011/01/transformational-leadership-why-your-business-can%E2%80%99t-grow-without-it/>

Pulitzer, escritor y biógrafo James MacGregor Burns⁵⁵², quien en su obra clásica "Liderazgo Transformacional", describió dos tipos principales de liderazgo: "transaccional", centrado en la oferta de incentivos a cambio de rendimiento (Recompensas vs castigo "la zanahoria y el palo"), y liderazgo "transformacional", centrado en el crecimiento de la organización como un todo, a través de la relación entre el líder y el seguidor⁵⁵³.

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que mejora la motivación de los seguidores a través de mecanismos no coercitivos. Los líderes transformacionales se caracterizan por ser modelo de inspiración, tener una visión convincente que proporciona a los seguidores un sentido de identidad y propósito, y actuar para mejorar el autoestima de los seguidores, así como su potencial de crecimiento, de manera que crezcan y se transformen para convertirse en líderes^{554 555}. Considerando que la innovación requiere más que motivación, Ruiz⁵⁵⁶, plantea la necesidad de un líder transformacional que sea responsable de la creación de una cultura que promueva continuamente la generación ideas e inspire la innovación. Este líder deberá construir un buen equipo, animar a sus empleados a reconocer y aprovechar las oportunidades, evitar la complacencia, demostrar confianza en sus empleados, ser enérgicos, optimistas, apasionados y persuasivos^{557 558}.

⁵⁵² BURNS, James MacGregor. Transforming leadership: A new pursuit of happiness. Grove Press, 2003.

⁵⁵³ In a Nutshell: Transformational Leadership [Online] DTS International, Mayo 2014 [Cited 20 de Junio 2014] Available from internet: [vhttp://www.dtssydney.com/blog/in_a_nutshell:_transformational_leadership](http://www.dtssydney.com/blog/in_a_nutshell:_transformational_leadership)

⁵⁵⁴ HALL, John, et al. Transformational leadership: The transformation of managers and associates. [Online] Universidad de Florida, Extensión IFAS, 2013 [Cited 20 de Junio de 2014] Available from internet: <http://edis.ifas.ufl.edu/hr020>

⁵⁵⁵ NORTHOUSE, Peter G. Leadership: Theory and practice. Sexta edición. California, Estados Unidos: Sage Publications, 2012. 485 P.

⁵⁵⁶ RUIZ, José. Building a culture of Innovation. [online] LinkedIn. April 25, 2014. [cited: 29 Mayo 2014] Available from Internet: <http://www.linkedin.com/today/post/article/20140425155729-4399233-building-a-culture-of-innovation>

⁵⁵⁷ PYNE, George. How to develop a culture of innovation. [online] huffingtonpost., 2014. [cited: 29 Mayo 2014] Available from Internet: http://www.huffingtonpost.com/george-pyne/how-to-develop-a-culture-_b_5052277.html

⁵⁵⁸ HUTCHENS, Amy. 5 next practices for a culture of innovation. [online] Bizcatalys., 2014. [cited: 29 Mayo 2014] Available from Internet: <http://bizcatalyst360.com/5-next-practices-culture-innovation/>

Sam Walton, fundador de Wal-Mart, una corporación nacional de minoristas, es un claro ejemplo de la aplicación de este tipo de liderazgo, Walton visitaba con frecuencia las tiendas Wal-Mart de todo el país para reunirse con los asociados y mostrar su agradecimiento por lo que hicieron por la empresa. Sam en las "reglas para el éxito" publicadas en su autobiografía, plantea que una de ellas es apreciar a los asociados con alabanza⁵⁵⁹. En la tabla 21 se muestran definiciones de liderazgo transformacional.

Tabla 21. Definiciones Liderazgo transformacional

AUTOR(ES)	DEFINICIÓN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
James Burns	El liderazgo transformacional se produce cuando una o más personas se involucran con los demás, de tal manera que los líderes y seguidores se elevan unos a otros a los niveles más altos de motivación y la moral
Bernard Bass & Bruce Avolio	El liderazgo transformacional tiene que ver con la mejora del rendimiento y el desarrollo a del máximo potencial de los seguidores
Ronald Riggio	Los líderes transformacionales se centran en los seguidores, motivándolos a altos niveles de rendimiento, y en el proceso, ayudan a los seguidores a desarrollar su propio potencial.
Bruce Avolio	El liderazgo transformacional es fundamentalmente moralmente edificante.
Bernard Bass and Ronald Riggio	El liderazgo transformacional es en cierto modo una expansión del liderazgo transaccional, precisando las condiciones y recompensa que se recibirán si los trabajadores cumplen los requisitos. El liderazgo transformacional, sin embargo, plantea el liderazgo al siguiente nivel. Esto implica seguidores inspirados y comprometidos con la visión y metas de la organización o unidad compartida, desafiándose a ser solucionadores de problemas innovadores. Se fomenta el desarrollo de la capacidad de liderazgo de los seguidores a través de entrenamiento, tutoría y la provisión desafío y apoyo.

⁵⁵⁹ WALTON, Sam; HUEY, John. Sam Walton: Made in America: My Story. Canadá: Bantam; Junio de 1993. 368 P.

Existen diferentes modelos respecto al liderazgo transformacional, dos de los más populares son el del profesor investigador de la Universidad de Binghamton, Bernard Bass⁵⁶⁰ y el del Barry Posner⁵⁶¹ y Jim Kouzes⁵⁶², profesor de Liderazgo y Decano Ejecutivo (respectivamente) de la Escuela de negocios Leavey de la Universidad de Santa Clara. A continuación se describe cada uno de los modelos:

Modelo de Bernard Bass (4 íes): El autor, en su libro Liderazgo Transformacional de 1998, menciona cuatro componentes que debería contener este tipo de liderazgo^{563 564 565}, los cuales se describen a continuación y se muestran en la Figura 19.

- Influencia idealizada / Carisma (Confianza): Los seguidores se identifican con los líderes transformacionales. Estos líderes están dispuestos a asumir riesgos, a hacer lo correcto, y muestran altos estándares morales y éticos.
- Motivación inspiradora (Inspiración): Los líderes transformacionales fomentan el "espíritu de trabajo en equipo" y muestran entusiasmo y optimismo para que estos equipos ejecuten sus labores a través de la puesta en común de una visión compartida.
- Estimulación Intelectual (Creatividad): Un líder transformacional fomenta la creatividad y un entorno en el que los seguidores piensen los viejos problemas desde una perspectiva orientada al cambio.

⁵⁶⁰ Doctor en Psicología Industrial y docente investigador de la Universidad Binghamton. Autor del libro "Leadership and Performance Beyond Expectation", director fundador del Centro para el estudio del liderazgo (Center for Leadership Studies at Binghamton) y editor fundador de "The Leadership Quarterly journal".

⁵⁶¹ Académico e Investigador eminente, autor del Bestseller "The Leadership Challenge", profesor y educador galardonado, nombre de uno de los 50 mejores entrenadores de liderazgo en América.

⁵⁶² Autor del Bestseller "The Leadership Challenge", orador premiado y, de acuerdo con el Wall Street Journal, uno de los doce mejores educadores de ejecutivos en los Estados Unidos.

⁵⁶³ RIGGIO, Ronald E. How to Turn a Good Leader Into a Great One. [Online] Psychology Today, Cutting-Edge Leadership, Abril de 2014 [Cited 20 de Junio de 2014] Available from internet: <http://www.psychologytoday.com/blog/cutting-edge-leadership/201404/how-turn-good-leader-great-one>

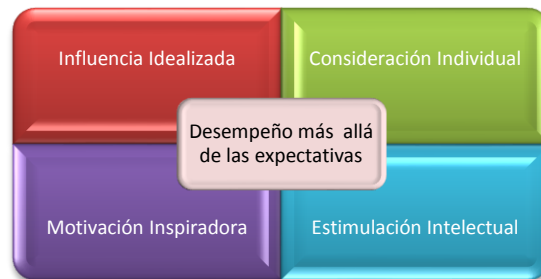
⁵⁶⁴ In a Nutshell: Transformational Leadership [Online] DTS International, Mayo 2014 [Cited 20 de Junio 2014] Available from internet:

http://www.dtssydney.com/blog/in_a_nutshell:_transformational_leadership

⁵⁶⁵ BASS, Bernard M.; RIGGIO, Ronald E. Transformational leadership. Segunda Edición. Estados Unidos: Psychology Press, 2005. 296 p.

Consideración individual (Crecimiento): Los líderes transformacionales actúan como mentores y entrenadores, respetan los deseos y necesidades individuales de los integrantes de sus equipos de trabajo. Estos líderes son considerados como buenos oyentes y propician espacios de interacción personalizados

Figura 19. Componentes del liderazgo transformacional



Fuente: Propia fundamenta en BASS

Algunos autores sugieren que si los líderes orientan su actuación bajo un liderazgo transformacional y la combinación de las cuatro l'es: Consideración individual, Estimulación Intelectual, Motivación inspiradora e Influencia idealizada, pueden transformarse en directivos efectivos en el contexto empresarial.

Modelo Kouzes y Posner (5 Prácticas)

Este modelo fue desarrollado por Kouzes y Posner, popularizado en su exitoso libro "*The leadership challenge*", publicado por primera vez en 1987, y descrito como "la mejor guía escrita sobre el liderazgo ", este libro es producto de más de 100 entrevistas a 1.000 ejecutivos de diferentes sectores. En este modelo, Kouzes y Posner determinaron que existían 5 prácticas para fortalecer un liderazgo que propicie la innovación⁵⁶⁶:

⁵⁶⁶ In a Nutshell: Transformational Leadership [Online] DTS International, Mayo 2014 [Cited 20 de Junio 2014] Available from internet:http://www.dtssydney.com/blog/in_a_nutshell:_transformational_leadership

1. Modelar el Camino del éxito: Los líderes crean estándares de excelencia y son ejemplo para los empleados. Los líderes deben establecer metas provisionales para que los miembros de la organización logren pequeñas victorias en su labor hacia la consecución de objetivos estratégicos globales.
2. Inspirar una visión compartida en la organización: Los líderes deberán creer apasionadamente que pueden hacer la diferencia y visualizar la organización desde una perspectiva a futuro. A través de su carisma y persuasión, los líderes reclutan a otros en sus sueños.
3. Desafiar el proceso de cambio: Los líderes deben mantenerse en la búsqueda de oportunidades para cambiar el status quo. Al hacerlo, experimentan y asumen riesgos. Estos líderes aceptan los errores y los fracasos como oportunidades de aprendizaje.
4. Fomentar a otros actuar de forma colaborativa: Los líderes deben fomentar la colaboración y crear equipos comprometidos, donde el respeto mutuo es el eje fundamental.
5. Realizar reconocimientos: Para mantener la esperanza y la determinación de los empleados, los líderes deben dar reconocimiento a las contribuciones que hacen los integrantes de los equipos de trabajo.

La esencia del liderazgo transformacional se resume en la cita de John Quincy Adams, diplomático y político estadounidense que llegó a ser el presidente de los Estados Unidos: "Si tus acciones inspiran a otros a soñar más, aprender más y hacer más y más, usted es un líder." Alineado con este aporte, Amy Hutchens⁵⁶⁷ plantea 5 prácticas que los líderes necesitan aplicar para crear una cultura de innovación: fomentar ideas poco convencionales, prohibir la frase "esto nunca funcionará" o "esta idea nunca dará resultado", crear equipos cros funcionales, mantener el enfoque estratégico de la organización y promover la estimulación intelectual continua.

⁵⁶⁷ HUTCHENS, Amy. 5 next practices for a culture of innovation. [online] Bizcatalys., 2014. [cited: 29 Mayo 2014] Available from Internet: <http://bizcatalyst360.com/5-next-practices-culture-innovation/>

Según Jim Whitehurst⁵⁶⁸, CEO y presidente de Red Hat, la compañía responsable de la creación y mantenimiento de la distribución del sistema operativo Linux, un líder debe hacer tres cosas para fomentar una cultura de respeto: Mostrar pasión con las tareas de la empresa y sus proyectos personales, demostrar confianza, cualidad que los empleados respetan y buscan en ellos. Y por último, los líderes deben comprometer a sus empleados.

En la Tabla 22, a manera de resumen se muestran las prácticas para el fomento de una cultura organizativa innovadora asociadas al factor Liderazgo, los respectivos autores que las sustentan y las herramientas identificadas en la literatura para su desarrollo en el contexto organizativo. Estas herramientas se describen en detalle en el ANEXO C.

Tabla 22. Prácticas, autores y herramientas asociadas al factor Liderazgo

PRÁCTICAS	AUTORES	HERRAMIENTAS
Fomentar en los empleados una actitud orientada a la toma de riesgos	Srivas Prasad [2014] Vijay Anand [2014] Jim Whitehurst [2014]	Juego de la silla Contar hasta 33 Escapar del cuarto
EL líder debe observar trabajar a sus equipos, reconocer sus fallas y las barreras que los están limitando y ayudar a eliminar estos obstáculos.	Vijay Anand [2014]	
Identificar áreas estratégicas para la organización.	Scott D. Anthony [2014] Amy Hutchens [2014]	
Crear un ambiente seguro donde se ayude a los empleados a identificar sus fortalezas y debilidades, se celebren sus victorias y se reconozcan sus aportes.	Daniel Goleman [2014] Amy Hutchens [2014] Jim Kouzes [2014] Barry Posner [2014]	Ensalada de frutas Contar en la oscuridad Juego del Agua Escenas de un Sombrero Gingerbread Neighborly Mural
Crear oportunidades de aprendizaje y estimular a los empleados la capacidad de resolución de problemas.	Vanisha Balgobind [2014] Amy Hutchens [2014]	
El líder debe construir un equipo de trabajo que continuamente genere ideas y estimule la innovación	George Pyne [2014] Amy Hutchens [2014]	

⁵⁶⁸ WHITEHURST, Jim. Great leaders are comfortable with who they are. [online]Opensource. March 5, 2014. [cited: 3 de junio 2014] Available from Internet: <http://opensource.com/14/3/leadership-tips-red-hat-earn-respect#.UxfAJGLsjvl.twitter>

PRÁCTICAS	AUTORES	HERRAMIENTAS
El líder debe demostrar confianza en los empleados	Sam Walton [1993] George Pyne [2014] Jim Whitehurst [2014]	
Motivar a los seguidores	Bruce Avolio; Bernard Bass [2005] James Macgregor Burns [2014] Ronald Riggio [2014]	
El líder debe hacer hincapié en la importancia de tener un sentido colectivo de la misión de la Organización y usar su carisma para inspirar admiración, respeto y lealtad.	Bernard Bass [2005] Ronald Riggio [2014] Jim Whitehurst [2014]	
El líder debe articular una visión apasionante del futuro, mostrar a los empleados las formas de lograr los objetivos organizativos, y expresar su convicción de que pueden hacerlo.	Bernard Bass; Ronald Riggio [2005] Jim Whitehurst[2014]	
El líder debe ampliar y elevar los intereses de sus empleados y estimularlos a pensar en los viejos problemas de nuevas maneras.	Bernard Bass; Ronald Riggio [2005] Amy Hutchens[2014]	
El líder debe crear una relación uno-a-uno con sus empleados y entender y considerar sus diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones.	Bernard Bass; Ronald Riggio [2005]	
El líder debe inspirar una visión compartida sobre la misión, visión y objetivos de la organización.	Jim Kouzes; Barry Posner [2014] Jim Whitehurst[2014]	
El líder debe crear estándares de excelencia y convertirse en un ejemplo a seguir para sus empleados.	Jim Kouzes; Barry Posner [2014]	
El líder debe buscar oportunidades para cambiar el status quo y hallar formas innovadoras para mejorar su organización.	Jim Kouzes; Barry Posner[2014]	
El líder debe fomentar la colaboración entre los empleados	Jim Kouzes; Barry Posner [2014]	

RECOMPENSAS

Uno de los retos críticos que tienen los ejecutivos de grandes compañías es cómo reconocer y recompensar las innovaciones exitosas. Anthony ⁵⁶⁹y Srikrishna ⁵⁷⁰

⁵⁶⁹ ANTHONY, Scott. How do you create a culture of innovation. [online] Fastcodesign, 2014. [cited: 2 de Junio] Available from Internet: http://www.fastcodesign.com/1669657/how-do-you-create-a-culture-of-innovation?partner=homepage_newsletter

sugieren que el otorgar un premio de innovación anual no es suficiente para catalizar una cultura de innovación, es necesario combinar cuidadosamente los beneficios disponibles y crear una cultura tolerante ante el fracaso. Las recompensas formales como los incentivos económicos o recompensas extrínsecas como aumentos de sueldo, bonos, tarjetas de regalo, o cualquier otra recompensa tangible que se da a un empleado en reconocimiento a su desempeño, funcionan en el corto plazo, pero no fortalecen el sentido de compromiso con la organización⁵⁷¹. En la tabla 23 se describen los pros y contras de las recompensas financieras.

Tabla 23. Pros y contras de las recompensas financieras.

PROS	CONTRAS
Altamente motivador si la recompensa es deseable.	Motivación solamente a corto plazo, lo que lleva a que los costos financieros puedan producir solo oportunidades de recompensa regulares
Atraer trabajadores de alto rendimiento	Podría conducir a una mayor cultura de la competencia, en lugar de la colaboración y el trabajo en equipo entre el personal
Se comportan como una compensación a los empleados con salarios más bajos o con baja satisfacción en el trabajo	Podría llevar al personal a centrarse sólo en el logro de los resultados asociados con las recompensas y descuidar otras áreas de desempeño

Fuente: propia fundamentada en Tanner.

Tanner⁵⁷² plantea que las recompensas pueden hacer que el trabajo en equipo disminuya, debido a que las personas se vuelven más competitivas entre sí reduciendo la capacidad de colaboración.

⁵⁷⁰ Srikrishna, K. 3 steps to create a culture of innovation. [online] Entrepreneur Academy, 2014. [cited: 29 Mayo 2014] Available from Internet: http://www.nenonline.tv/3-steps-to-create-a-culture-of-innovation/?utm_content=buffer941d4&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer

⁵⁷¹ SOREN, Kaplan. 6 ways to create a culture of innovation. [online] Fastcodesign, 2013. [cited: 29 Mayo 2014] Available from Internet: <http://www.fastcodesign.com/1672718/6-ways-to-create-a-culture-of-innovation>

⁵⁷² TANNER, Warren. Engaging and Motivating Employees: Reward vs Recognition [Online] SoapBoxhq Blog, Abril de 2014 [Cited, 25 de Junio de 2014] Available from internet:<http://soapboxhq.com/blog/engaging-motivating-employees-reward-vs-recognition/>

Brennan McEachran⁵⁷³, propone que existen tres tipos de personas dentro de una organización, en relación con las etapas dentro del proceso de creación y desarrollo de innovación: el creador, el implementador y el campeón, estos tres tipos de personas querrán ser reconocidas, incentivadas o recompensadas en la organización. Adicionalmente, Brennan propone que los planes de incentivos deben ajustarse a cada uno de ellos⁵⁷⁴. A continuación, en la tabla 24, se describe en detalle las características de estos tres tipos de personas creativas y las recompensas que sugiere la literatura para cada uno de ellos.

Tabla 24. Tipos de empleados creativos y recompensas asociadas.

Tipo de persona creativa	Características
El Creador	Es la persona que genera la idea. Usualmente las organizaciones no recompensan de forma adecuada a estas personas, los incentivos suelen ser simples, por lo que es recomendable especificar en el programa de recompensas el tipo de incentivos que se otorgarán a los generadores de ideas
El implementador	Es la persona que desarrolla la idea. En la mayoría de las organizaciones los incentivos para este tipo de personas son difíciles de definir. Es necesario establecer si se realizará un reconocimiento o se otorgará una recompensa especial.
El campeón	Es la persona o grupo que apoya el proceso de generación de ideas. Usualmente la recompensa del campeón depende de los resultados de la aplicación de la idea creativa.

Fuente: propia fundamentada en Brennan.

Celebrar la creatividad va más allá de entregar cheques de bonificación para las grandes ideas, los innovadores encuentran las recompensas intangibles tan

⁵⁷³ CEO Y Cofundador de Innovaciones Soapbox

⁵⁷⁴ MCEACHRAN'S, Brennan. How do some organizations foster innovation through incentives? [Online] Quora, Mayo de 2014 [Cited 25 de Junio de 2014] Available from internet: <http://www.quora.com/How-do-some-organizations-foster-innovation-through-incentives/>

valiosas como los incentivos financieros⁵⁷⁵. Es necesario para promover la generación de ideas creativas, realizar un reconocimiento público y privado, ofrecer oportunidades de carrera y beneficios especiales a los empleados que merezcan estas recompensas. Si bien existen algunas preocupaciones de que el reconocimiento a las personas por su desempeño podría llevarles a una actitud de poco esfuerzo en su trabajo, el no hacerlo podría ocasionar que se sientan subvalorados⁵⁷⁶.

Si un líder quiere que su equipo sea creativo, necesita establecer un entorno que recompense a los empleados generadores de ideas⁵⁷⁷. Warren Tanner⁵⁷⁸ en el blog de SoapBox⁵⁷⁹, afirma que, las recompensas intrínsecas y el reconocimiento, tienden a impulsar la motivación de los empleados diariamente, en contraste con las recompensas extrínsecas o tangibles. Según Phillips⁵⁸⁰, los sistemas de recompensas intangibles pueden incluir una amplia gama de acciones, entre ellas: Los sistemas de reconocimiento simples, tales como la identificación del "Innovador del Año", el permitir a los empleados trabajar en las ideas que se alinean con sus pasiones, el ofrecer nuevos roles o títulos alineados con la innovación, y finalmente en generar nuevas oportunidades de formación para las personas que tienen éxito en la innovación.

⁵⁷⁵ Phillips, Jeffrey. Looking To Hire And Keep Great Innovators? Focus On The 3 R. . [online] Fastcodesign, 2013. [cited: 29 Mayo 2014] Available from Internet: http://www.fastcodesign.com/1669036/looking-to-hire-and-keep-great-innovators-focus-on-the-3-rs?partner=homepage_newsletter

⁵⁷⁶ TANNER, Warren. Engaging and Motivating Employees: Reward vs Recognition [Online] SoapBoxhq Blog, Abril de 2014 [Cited, 25 de Junio de 2014] Available from internet: <http://soapboxhq.com/blog/engaging-motivating-employees-reward-vs-recognition/>

⁵⁷⁷ UNKNER, Josh. 7 steps to a culture to innovation. [online] Inc. 2011. [cited: 28 Mayo 2014] Available from Internet: <http://www.inc.com/articles/201106/josh-linkner-7-steps-to-a-culture-of-innovation.html>

⁵⁷⁸ Co-Fundador y director de marketing (CMO) de Innovaciones Soapbox

⁵⁷⁹ SoapBox innovations es un lugar común en el que la comunidad sugiere, vota, y filtra las ideas. Las mejores ideas son tomadas y puestos en manos de los tomadores de decisiones clave.

⁵⁸⁰ Phillips, Jeffrey. Looking To Hire And Keep Great Innovators? Focus On The 3 R. . [online] Fastcodesign, 2013. [cited: 29 Mayo 2014] Available from Internet: http://www.fastcodesign.com/1669036/looking-to-hire-and-keep-great-innovators-focus-on-the-3-rs?partner=homepage_newsletter.

Daniel Pink⁵⁸¹, en su charla “The puzzle of motivation”, afirma que los incentivos intrínsecos, propician el cambio hacia una cultura donde se fomente el deseo de hacer cosas porque importan, porque gustan, porque son interesantes o porque son parte de algo importante.

Es necesario facilitar las estructuras y dar el apoyo suficiente para ayudar a mitigar la incertidumbre de los empleados y contribuir a desarrollar el máximo potencial de las ideas^{582 583}. Marcas icónicas como 3M y Google dan a sus empleados cerca del 10% de tiempo libre para experimentar con nuevas ideas. La compañía de software Atlassian, motiva a sus empleados a tener días libres de pago llamados “FedEx”, en los que pueden trabajar en el problema que quieran desde la comodidad de sus casas. Pero, tal y como lo hace FedEx con sus envíos, deben presentar una idea de valor 24 horas después. Compañías de software como Intuit, han establecido el tiempo como un tipo de recompensa, ya que creen que es el motivador más grande de emprendimiento corporativo. Intuit da a sus mejores innovadores de negocio, tres meses de tiempo que puede ser usado inmediatamente o convertido en seis meses de trabajo de medio tiempo para la exploración de nuevas oportunidades. Así, usar el tiempo sabiamente, se convierte en un gran incentivo para los empleados⁵⁸⁴. En la tabla 25 se describen los pros y contras de los reconocimientos.

⁵⁸¹ Daniel H. Pink es el autor de cinco libros sobre negocios, trabajo y gestión: To Sell is Human: The Surprising Truth About Moving Others, Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us, The Adventures of Johnny Bunko: The Last Career Guide You'll Ever Need, A Whole New Mind: Why Right Brainers Will Rule the Future, Free Agent Nation: The Future of Working for Yourself.

⁵⁸² SOREN, Kaplan. 6 ways to create a culture of innovation. [online] Fastcodesign, 2013. [cited: 29 Mayo 2014] Available

⁵⁸³ SOREN, Kaplan. 6 ways to create a culture of innovation. [online] Fastcodesign, 2013. [cited: 29 Mayo 2014] Available from Internet: <http://www.fastcodesign.com/1672718/6-ways-to-create-a-culture-of-innovation>

⁵⁸⁴ SOREN, Kaplan. 6 ways to create a culture of innovation. [online] Fastcodesign, 2013. [cited: 29 Mayo 2014] Available from Internet: <http://www.fastcodesign.com/1672718/6-ways-to-create-a-culture-of-innovation>

Tabla 25. Pros y contras de los reconocimientos

PROS	CONTRAS
No hay inversión financiera requerida	El personal puede "disminuir su rendimiento" después de que han recibido el reconocimiento, pensando que ya se han demostrado a sí mismos
Aumenta el sentido de la competencia y el valor de los empleados, lo que resulta en un aumento de orgullo y cuidado en su trabajo.	El personal puede sentirse subvalorados si nunca se reconocen
Construye significado y el propósito de un empleado, contribuyendo a su satisfacción en el trabajo, ya que reconocen la importancia de su papel dentro de la organización.	

Fuente propia fundamentada en Tanner

Según Ron Ashkenas⁵⁸⁵, el diseño de sistemas de recompensas debe estructurarse en detalle, reconociendo que puede ocasionar que los empleados no desarrollen y lleven adelante ideas creativas para mejorar el negocio, a menos que se les premie con tiempo, recursos o dinero. Alineado con este contexto, Ashkenas sostiene que con la creación de incentivos financieros puede abrirse una "Caja de Pandora" que fomente la competencia desmedida entre los individuos y/o unidades generando una pérdida del enfoque del negocio por parte de los empleados, en general se debe evitar el pensamiento de "dinero a cambio de ideas"⁵⁸⁶. Esto no quiere decir que no haya lugar para incentivos financieros que fomenten la innovación, pero estos deben establecerse de forma adecuada. Según Ashkenas, previo a la creación de sistemas de recompensas se debe crear un entorno donde: Se comparta a los miembros de la organización el significado de la innovación en su negocio, se establezcan metas y objetivos de desempeño claros.

⁵⁸⁵ Ron Ashkenas socio principal de Schaffer Consulting, consultor reconocido internacionalmente y conferencista en la transformación de organizaciones, integración de adquisiciones, y la simplificación.

⁵⁸⁶ ASHKENAS, Ron. Even Good Employees Hoard Great Ideas [Online] Harvard Business Review, Blog, Abril de 2014 [Cited 25 de Junio de 2014] Available from internet:<http://blogs.hbr.org/2014/04/even-good-employees-ward-great-ideas/>

Según Soren, el tipo de incentivo más poderoso y robusto, que forma los valores organizativos, puede ocurrir informalmente. En Colgate Palmolive se desarrolló una iniciativa denominada “Reconocimiento económico”, que consistió en distribuir monedas de madera simbólicas a los empleados que realizaran contribuciones notables a los proyectos de Investigación y desarrollo. Los empleados que recibían la distinción, adquirirían el compromiso de entregar su moneda a los nuevos ganadores. Estas eran entregadas normalmente en reuniones o mediante entregas anónimas. Para los autores, este tipo de reconocimientos informales fomentan un espíritu de colectividad y ayudan a promover el flujo libre de ideas en la organización⁵⁸⁷.

En la Tabla 26, a manera de resumen se muestran las prácticas para el fomento de una cultura organizativa innovadora asociadas al factor Recompensas, los respectivos autores que las sustentan y las herramientas identificadas en la literatura para su desarrollo en el contexto organizativo. Estas herramientas se describen en detalle en el ANEXO C.

Tabla 26. Prácticas, autores y herramientas asociadas al factor Recompensas

PRÁCTICAS	AUTORES	HERRAMIENTAS
La organización debe tolerar el fracaso que puedan llegar a tener los proyectos que desarrollen ideas innovadoras.	Scott D. Anthony [2014] K Srikrishna [2014]	Días FedEx Tres meses Monedas de madera El innovador del año
La organización debe recompensar el enfoque de largo plazo	Florian, Ederer[2009] Scott D. Anthony[2014]	
La organización debe crear un ambiente que recompense a los empleados generadores de ideas.	Josh Unkner [2011]	
La organización debe establecer de manera clara cómo se evalúan las	Ron Ashkenas [2014]	

⁵⁸⁷ SOREN, Kaplan. 6 ways to create a culture of innovation. [online] Fastcodesign, 2013. [cited: 29 Mayo 2014] Available from Internet: <http://www.fastcodesign.com/1672718/6-ways-to-create-a-culture-of-innovation>

PRÁCTICAS	AUTORES	HERRAMIENTAS
iniciativas de innovación		
La organización debe realizar un reconocimiento público y privado a los empleados generadores de ideas.	Daniel Pink [2009] Jeffrey Phillips [2013] Warren Tanner [2014]	
Comunicar de manera clara qué significa innovación para la empresa	Ron Ashkenas [2014]	

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Previo a la creación de una cultura de innovación es necesario crear una cultura que tolere los errores y esté dispuesta a aprender de ellos⁵⁸⁸. Los errores son una consecuencia inevitable de hacer algo nuevo y por tanto, deben ser valorados, considerando que son consecuencia de la originalidad en el pensamiento⁵⁸⁹. Según Anthony⁵⁹⁰ Y Hutchens⁵⁹¹, las empresas más exitosas surgen de procesos de experimentación donde el fracaso es parte natural del proceso creativo.

Otro determinante fundamental en el desarrollo de la innovación como una dinámica organizativa, es el entendimiento que la innovación se sustenta en las personas, más que en los procesos⁵⁹². Esta dependencia de empleados, directivos y ejecutivos de una organización, requiere que los procesos de contratación se desarrollen de forma sistemática con el propósito que los perfiles de cargo estén

⁵⁸⁸ Srikrishna, K. 3 steps to create a culture of innovation. [online] Entrepreneur Academy, 2014. [cited: 29 Mayo 2014] Available from Internet: http://www.nenonline.tv/3-steps-to-create-a-culture-of-innovation/?utm_content=buffer941d4&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer

⁵⁸⁹ POPOVA, Maria. Pixar Cofounder Ed Catmull on Failure and Why Fostering a Fearless Culture Is the Key to Groundbreaking Creative Work. [online] BrainPickings. 2014 [cited: 28 Mayo 2014] Available from Internet: http://www.brainpickings.org/index.php/2014/05/02/creativity-inc-ed-catmull-book/?utm_content=bufferc6050&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer

⁵⁹⁰ ANTHONY, Scott. How do you create a culture of innovation. [online] Fastcodesign, 201. [cited: 2 de Junio] Available from Internet: http://www.fastcodesign.com/1669657/how-do-you-create-a-culture-of-innovation?partner=homepage_newsletter

⁵⁹¹ HUTCHENS, Amy. 5 "Next" Practices for a Culture of Innovation. [online] Vistage, 2014. [cited: 1 Junio 2014] Available from internet: <http://blog.vistage.com/business-innovation/5-next-practices-culture-innovation/>

⁵⁹² Phillips, Jeffrey. Looking To Hire And Keep Great Innovators? Focus On The 3 R. . [online] Fastcodesign, 2013. [cited: 29 Mayo 2014] Available from Internet: http://www.fastcodesign.com/1669036/looking-to-hire-and-keep-great-innovators-focus-on-the-3-rs?partner=homepage_newsletter

alineados con las pasiones y capacidades de las personas⁵⁹³. Por ejemplo, Ziba, una consultora especializada en innovación, maximiza el valor de contar con equipos de trabajos con perspectivas diversas. Los 120 empleados de la compañía pertenecen a 18 países diferentes y hablan 26 idiomas. La compañía tiene un programa de embajadores, que permite a los empleados pasar tres meses trabajando en otras disciplinas con equipos de trabajo llamados “tribus”, generando así diversidad de pensamientos y perspectivas que fomentan la creatividad. Este tipo de programas crea una cultura más creativa, aumentando el desarrollo de ideas y en última instancia mejorando los resultados del negocio⁵⁹⁴⁵⁹⁵. En el circo del sol, una de las compañías de entretenimiento más destacadas a nivel mundial, se plantea que la clave para innovar es crear una cultura que celebre el arte y los procesos disruptivos a través de la diversidad de sus empleados. El circo del sol, en su sede en Montreal, emplea artistas de más de 50 países. Esta diversidad de personas, ideas, ambiciones e influencias, se encuentran en el corazón de la creatividad de la organización para la generación de ideas innovadoras⁵⁹⁶.

Comunicación: Tom y David Kelly plantean que el lenguaje es la cristalización del pensamiento. Las palabras reflejan más que patrones de comportamientos, lo que decimos y cómo lo decimos puede afectar profundamente la cultura de una empresa. Para cambiar las actitudes y comportamientos es necesario modificar el lenguaje que se utiliza en las organizaciones. Para fomentar la innovación, es necesario generar un cambio profundo alrededor del diálogo de la generación de

⁵⁹³ ANAND, Vijay. Cheat sheet to create a culture of innovation. [online] Intuit. April 2014. [cited: 29 Mayo 2014] Available from Internet.

⁵⁹⁴ UNKNER, Josh. 7 steps to a culture to innovation. [online] Inc. 2011. [cited: 28 Mayo 2014] Available from Internet: <http://www.inc.com/articles/201106/josh-linkner-7-steps-to-a-culture-of-innovation.html>

⁵⁹⁵ ANAND, Vijay. Cheat sheet to create a culture of innovation. [online] Intuit. April 2014. [cited: 29 Mayo 2014] Available from Internet

⁵⁹⁶ DAN, Avi. The Secret That Inspires Cirque du Soleil's Culture Of Innovation: Creative Friction. . [online] Forbes. 2014. [cited: 28 Mayo 2014] Available from Internet: <http://www.forbes.com/sites/avidan/2012/05/29/the-secret-that-inspires-cirque-du-soleils-culture-of-innovation-creative-friction/>

ideas⁵⁹⁷. En este aspecto, los autores plantean que el antídoto favorito de IDEO contra los patrones de habla negativos es la frase "¿Cómo podríamos ...?", la cual fue presentada por Charles Warren, ahora vicepresidente senior de diseño de productos de salesforce.com, una compañía global de soluciones en la nube. Warren presentó esta práctica como una estrategia optimista para la búsqueda de posibilidades orientada a la solución de problemas. En cuestión de semanas, se volvió viral en la firma y desde entonces se ha mantenido. En estas dos simples palabras, se captura la esencia de los grupos creativos, el "cómo", sugiere que la mejora es siempre posible, y el "podríamos" reduce la complejidad de forma temporal⁵⁹⁸.

Adicionalmente, Según Williams⁵⁹⁹, el propiciar una comunicación abierta entre equipos, colegas y clientes es crucial para la creación de una cultura de colaboración. Mike Capone CIO de ADP, una de las compañías más grandes de software especializado en recursos humanos a nivel global, afirma que invierte cerca del 20% de su tiempo cada año, en reuniones presenciales con clientes, con el fin que estos entiendan cómo ADP puede solucionar sus necesidades de una manera más eficaz. La empresa también utiliza las redes sociales como herramienta de colaboración para asegurar que el personal y los diferentes equipos se comprometan de manera óptima, a la vez que se genera un mayor dinamismo en las conversaciones en comparación con herramientas tradicionales como el correo electrónico⁶⁰⁰. En concordancia con lo anterior, Comaford⁶⁰¹ plantea que una compañía que está en contacto permanente con sus clientes,

⁵⁹⁷ KELLEY, David and KELLEY, Tom. Use language to shape a creative culture. [online] HBR. 2014. [cited: 5 Junio 2014] Available from Internet: <http://blogs.hbr.org/2014/01/use-language-to-shape-a-creative-culture/>

⁵⁹⁸ KELLEY, David and KELLEY, Tom. Use language to shape a creative culture. [online] HBR. 2014. [cited: 5 Junio 2014] Available from Internet: <http://blogs.hbr.org/2014/01/use-language-to-shape-a-creative-culture/>

⁵⁹⁹ WILLIAMS, Doug. The key to a succesful culture of innovation. [online] Inc. 2011. [cited: 28 Mayo 2014] Available from Internet: <http://blogs.sap.com/innovation/innovation/the-key-to-a-successful-culture-of-innovation-01249027>

⁶⁰⁰ CAPONE, Mike. 5 Ways to drive a culture of innovation. [online] ADP. 2013. [cited: 4 Junio 2014] Available from Internet: <http://blog.adp.com/2013/11/08/5-ways-to-drive-a-culture-of-innovation/>

⁶⁰¹ COMAFORD, Christine. Innovate or become irrelevant: three ways to drive creative. [online] Inc, 2014. [cited: 26 Mayo 2014] Available from Internet: <http://www.inc.com/disneyinstitute/comaford/innovate.html?cid=sf01001>

creará de forma muy natural productos creativos y diferenciados que respondan a estas necesidades a la vez que entregan valor.

En la Tabla 27, a manera de resumen se muestran las prácticas para el fomento de una cultura organizativa innovadora asociadas al factor Estructura Organizativa, los respectivos autores que las sustentan y las herramientas identificadas en la literatura para su desarrollo en el contexto organizativo. Estas herramientas se describen en detalle en el ANEXO C.

Tabla 27. Prácticas, autores y herramientas asociadas al factor Estructura Organizativa

PRÁCTICAS	AUTORES	HERRAMIENTAS
Diversificar la fuerza laboral en cuanto a edad, experiencia y origen de los empleados.	Vijay Anand [2014], Avi Dan [2014]	No encontradas
Aprender de los errores	K Srikrishna [2014], Maria Popova[2014], Scott Anthony[2014] Amy Hutchens [2014]	
La organización debe eliminar los patrones de habla negativos de los empleados debido a que puede disminuir la capacidad creativa para la solución de problemas.	Tom Kelley; David Kelley [2012]	
Mantener una comunicación abierta entre equipos, colegas y con los cliente, para la creación de una cultura de colaboración.	Doug Williams [2011] Mike Capone [2013] Christine Comaford [2014]	

4.3. ANÁLISIS COMPARATIVO

En este apartado se muestra el análisis comparativo de las prácticas asociadas a cada uno de los factores identificados, obtenidas mediante el uso de las dos metodologías integradas en este proyecto: La revisión sistemática y el análisis de

contenido web. A continuación se presenta los hallazgos encontrados para los 5 factores estudiados:

Liderazgo

En este factor, dentro de cada una de las revisiones se identificaron prácticas asociadas a las características de los líderes transformacionales: La articulación de una visión apasionante del futuro, el cambio de pensamiento de los miembros de la organización, la importancia de tener un sentido colectivo de la misión de la organización y la relación uno a uno entre los empleados y el líder, son las prácticas caracterizadas por Bass y Avolio⁶⁰². En coincidencia con estos planteamientos autores como Jansen, Vera y Crossan⁶⁰³, resaltan la importancia de estas prácticas para el desarrollo del liderazgo transformacional, que a su vez; estimula una cultura de innovación.

En la revisión de la literatura científica, se encontró que los líderes deben fomentar una retroalimentación constructiva con sus empleados y brindarles orientación y estructura para promover soluciones creativas a los problemas. Indicando que una relación cercana entre líderes y empleados, es fundamental para el desarrollo de una cultura de innovación.

Igualmente en el análisis de contenido web, se evidenció que el liderazgo es un factor esencial para el establecimiento de una cultura de innovación, la motivación a los empleados, la creación de canales de comunicación, la importancia de tener un sentido colectivo y de crear una visión compartida son las prácticas más representativas encontrados con esta metodología de revisión, hallazgos que apoyan los resultados de la revisión sistemática y confirman que debe existir una transformación en la relación líder- empleado, cambio que debe fundamentarse en

⁶⁰² BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. Op. Cit., P.

⁶⁰³ JANSEN, Justin JP; VERA, Dusya; CROSSAN, Mary. Op. cit., p. 5-18.

el desarrollo de una relación informal dónde no existan barreras jerárquicas que impidan un flujo abierto de comunicación.

Storytelling, fue la única herramienta identificada en la revisión de la literatura académica, la cual puede ser utilizada por el líder para inspirar y motivar a los empleados a través de la narración de los logros obtenidos en el pasado, la comunicación de la visión de la organización y las metas o los sueños en el largo plazo, con el fin de generar una conexión emocional con los empleados. En contraste, se encontraron 9 herramientas provenientes de la información obtenida en la web, que están enfocadas a la estimulación del trabajo en equipo, la confianza y el respeto entre los empleados.

Creatividad

Los resultados obtenidos tanto de la revisión sistemática de literatura como del análisis de contenido web, coinciden en identificar cómo autores destacados en la temática: Woodman, Sawyer y Griffin⁶⁰⁴, Amabile⁶⁰⁵, Zhou⁶⁰⁶, Braze⁶⁰⁷, Wilson⁶⁰⁸ y Brown⁶⁰⁹, quienes argumentan que, las organizaciones deben diseñar espacios creativos y entregar tiempo y recursos para fomentar un entorno de trabajo, donde los empleados desarrollen un compromiso con la creatividad, la exploración y el pensamiento “*out of the box*”. Estas prácticas han sido implementadas por organizaciones como Groupon, Zappos y Zynga. Adicionalmente, se pudo evidenciar que la transferencia, la comunicación de ideas y el intercambio de conocimiento son prácticas destacadas para el desarrollo de la creatividad en la organización.

⁶⁰⁴ WOODMAN, Richard W.; SAWYER, John E.; GRIFFIN, Op. Cit., p. 293-321

⁶⁰⁵ AMABILE, Teresa M. Op.,cit. 317 p.

⁶⁰⁶ ZHOU, Jing. Op. Cit., no 2.

⁶⁰⁷ BRAZE, Teresa. A 15 minute investment in creativity. [online] Cooper, 2014. [cited: 28 Mayo 2014] Available from Internet:<http://www.cooper.com/journal/2014/03/a-15-minute-investment-in-creativity>.

⁶⁰⁸ WILSON, Robert. Surprise: Creativity is a Skill, not a gift.[online] Quality Digest Magazine, 2014. [cited: 28 Mayo 2014] Available from Internet:http://www.qualitydigest.com/inside/quality-insider-column/surprise-creativity-skill-not-gift.html?utm_source=dlvr.it&utm_medium=twitter.

⁶⁰⁹ BROWN, Tim. How Do you build a culture of innovation. [online] Yale, 2014. [cited: 28 Mayo 2014] Available from Internet: <http://insights.som.yale.edu/insights/how-do-you-build-culture-innovation>

En relación al factor creatividad, la Revisión Sistemática, sólo permitió encontrar la herramienta “Juguetes en la oficina”, en contraste; con la revisión de contenido Web, donde se identificaron 23 herramientas entre las que se destacan Customer Journey Map, Thinking Reverse, Post it Pictionary, entre otras. Este hecho podría justificarse en la dinámica de publicación informal de la temática, dónde empresas, consultoras de innovación o personas comparten las experiencias individuales o los casos, casi de forma inmediata a su implementación, alejándose de la estructura y rigurosidad que implica la documentación en la literatura científica. La facilidad de publicar, compartir y encontrar información en la WEB, beneficia a las organizaciones al encontrar diversas herramientas que si bien, no han sido probadas y validadas a través de un proceso científico riguroso, poseen el respaldo de años de experiencia en organizaciones dinámicas y que han sido exitosas a través del tiempo. Lo que ha otorgado grandes posibilidades para la renovación y evolución de estas.

Recompensas

Se pudo identificar que existen tres prácticas presentes en las que coinciden las dos revisiones realizadas, hecho que sugiere la relevancia de estas dentro del proceso de desarrollo de un sistema de recompensas en la organización, que fomente la cultura innovadora. La primera de estas prácticas es recompensar la toma de riesgos asociados al desarrollo de proyectos de ideas innovadoras. La segunda, es el mantener el enfoque en el largo plazo. Por último, se destaca la relevancia de dar reconocimiento y recompensas a los empleados generadores de ideas.

En el análisis de contenido web, se destaca la importancia del reconocimiento público y privado, considerando este como uno de los motivadores intrínsecos más poderosos para el empoderamiento y la satisfacción de los empleados. Estas prácticas cuáles, deben estar definidas en un modelo que establezca de manera

clara, cómo se evalúan las iniciativas de innovación y que comunique lo que la innovación representa para la empresa.

Además, en el análisis de contenido Web, se identificaron 4 herramientas que han sido creadas e implementadas en organizaciones como FedEx, Colgate Palmolive, Google, 3M e Intuit para el fomento de una cultura de innovación. Estas herramientas: “Días Fedex”, “3 meses”, “Monedas de madera” y “el innovador del año, destacan la importancia de establecer el tiempo como una recompensa. En la mayoría de casos analizados se evidencia que el tiempo entregado es utilizado para la generación y el desarrollo de ideas creativas, que contribuyen a la solución de problemas y a la creación de nuevos proyectos en la organización.

Confianza

Se pudo identificar, que existen cuatro prácticas en común en la revisión sistemática y el análisis de contenido Web. Estas prácticas hacen referencia a la superación de los 4 miedos que no permiten que la creatividad se desarrolle. Estos miedos corresponden a: el miedo a lo desconocido, el miedo a ser juzgados, el miedo a tomar la iniciativa y el miedo a perder el control. Estos fueron establecidos por los hermanos Tom y David Kelley en su libro “Creative Confidence”, el cual se basó en su experiencia en IDEO y en la escuela de diseño de Stanford. Adicionalmente, se encontraron coincidencias en que las herramientas presentes en la revisión sistemática y análisis de contenido Web, se asocian a estrategias utilizadas para superar los 4 miedos mencionados anteriormente. También se hizo evidente que estos cuatro miedos propuestos por los hermanos Kelley, están relacionados con el desarrollo de la confianza a nivel individual, más que a nivel de equipo. Sin embargo, se encuentra que el desarrollo de la confianza individual se constituye como un primer paso para la construcción de la confianza entre equipos, unidades y miembros de la organización.

Otro aspecto que pudo observarse al desarrollar este proyecto, es que, a pesar que las herramientas y prácticas en común están direccionadas al desarrollo de la confianza individual, en la revisión sistemática se encontró que la confianza a nivel grupal también es un elemento estratégico.

Estructura Organizativa

En la revisión sistemática y el análisis de contenido web, se identificaron prácticas que no estaban asociadas directamente con ninguno de los factores relacionados con cultura de innovación, sino que eran transversales a cada uno de los factores en mención, estas fueron integradas al factor estructura organizativa, descrito por Crossan y Apadin⁶¹⁰ en su modelo multidimensional de innovación organizativa.

En la revisión sistemática se encontró que la descentralización de la autoridad y la eliminación de jerarquías, son prácticas que motivan a los empleados a realizar aportes creativos a la organización, expresar sus opiniones y fomentar el esfuerzo colectivo para la toma de decisiones. El proceso de descentralización de la autoridad, puede además estar apoyado por prácticas como conceder libertad o autonomía a los empleados para desarrollar proyectos creativos, es decir; la ausencia de monitoreo excesivo por parte de la dirección y el apoyo de los líderes para fomentar un comportamiento innovador. El diseño de espacios físicos, normas y herramientas que apoyan el intercambio de información, también se destaca, ya que propicia un entorno organizativo ideal para el desarrollo de factores como la confianza y la creatividad.

En el análisis de contenido web, la creación de una cultura de colaboración mediante la comunicación abierta entre equipos, colegas y clientes, se destaca como una práctica fundamental para que el personal y los equipos de trabajo se

⁶¹⁰ CROSSAN, Mary M.; APAYDIN, Marina. Op.cit., p. 1154-1191.

comprometan con las metas de la organización y se promueva el intercambio de ideas. Esta cultura de colaboración, deberá estar fundamentada en una cultura que tolere los errores y que esté dispuesta a aprender de ellos para fomentar la innovación.

Otro hallazgo importante en la revisión sistemática, consistió en la identificación de cuatro herramientas asociadas a las prácticas destacadas mencionadas anteriormente. “Proyecto personal”, “rediseña tu oficina”, “la utilización de intranets y sitios web” para facilitar el intercambio de información y “cut the crap” que se relacionan con la autonomía, el diseño de espacios físicos, el intercambio de información y la eliminación de normas burocráticas, respectivamente. En contraste, en el análisis de contenido web no se identificaron herramientas asociadas al factor Estructura Organizativa.

5. CONCLUSIONES

- En la última década, la cultura de innovación ha sido conceptualizada en la literatura científica como la tendencia de una organización en participar y apoyar los procesos de generación de nuevas ideas, la autonomía y el empoderamiento de los miembros de la organización, la experimentación, los procesos creativos, el aprendizaje organizativo, la asunción de riesgos, la tolerancia a los contratiempos, la apertura a nuevas tecnologías, y la comunicación informal entre miembros de la organización, que pueden dar lugar a nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos. La cultura de innovación pretende proporcionar la libertad suficiente con el propósito de contribuir a que en las organizaciones se cuente con el tiempo para permitir la exploración de posibilidades creativas, pero con el control necesario para gestionar la innovación de una manera eficaz y eficiente.
- Las tendencias investigativas sobre el tópico cultura de innovación se direccionan al estudio de los factores que fomentan este tipo de cultura, según las características y necesidades particulares de las organizaciones y de los sectores económicos a los que pertenecen. Adicionalmente, los investigadores en la temática proponen orientar los estudios posteriores a profundizar en el conocimiento de los procesos, técnicas y herramientas utilizadas por las organizaciones con una cultura innovadora y al estudio desde una perspectiva empírica y práctica, con el propósito de identificarlas y validarlas, para la creación de una base de conocimiento útil para su aplicación en contextos organizativos específicos, para garantizar que la innovación se implemente como una filosofía organizativa y no como un hecho fortuito, único y aislado.

- Los principales factores que se identificaron en la revisión de la literatura científica asociados a la adopción de la innovación dentro de la cultura organizativa y en donde se integran las prácticas halladas en cada uno de los desarrollos metodológicos, están asociados con el espíritu de liderazgo, la creatividad, la confianza, el establecimiento y desarrollo de un sistema de recompensas y la estructura organizativa.
- En el proceso de revisión de la literatura científica, se encontró que existe fundamento de conocimiento sustentado en diversas publicaciones, donde se evidencia que a pesar que existe una base de conocimiento sobre la temática cultura de innovación, aún no se ha profundizado en el estudio de prácticas y herramientas que permitan desarrollar la cultura de innovación en un contexto práctico mediante la integración de estas, como una capacidad estratégica en las organizaciones. En contraste, en la revisión de contenido web, se identifican una mayor cantidad de prácticas y herramientas. Sin embargo, la información identificada bajo esta metodología, que en ocasiones se limita a experiencias particulares, no se documenta con suficiente estructuración y rigurosidad académica.
- A través de esta investigación se hizo evidente que la facilidad de publicar, compartir y encontrar información en la WEB, podría beneficiar al contexto empresarial y académico. En la web se identificaron diversas herramientas que si bien, no han sido aprobadas y validadas a través de un proceso científico riguroso, poseen el respaldo de años de experiencia en organizaciones que han sido dinámicas y exitosas a través del tiempo, hecho que sustenta su aporte en la integración de la innovación en la cultura de otras organizaciones a través de la aplicación, mejora o reconfiguración de las prácticas y herramientas allí identificadas.

- Se evidencia que la aplicación de un proceso sistemático de revisión que identifica, filtra, evalúa e interpreta de una manera fiable y precisa la información obtenida de la base de datos ISI WEB OF SCIENCE, contribuirá a que estos resultados puedan ser replicados y actualizados a futuro. Igualmente, en esta investigación, se sugiere una metodología adicional de revisión y análisis de contenido web que complementó los resultados derivados de la revisión sistemática, donde se analiza el conocimiento publicado en redes sociales, blogs especializados, revistas y páginas web de empresas y consultoras de innovación, que puede ayudar a las organizaciones a realizar un monitoreo sistemático y organizado o estructurado de la información allí contenida.
- Se evidencia que tanto en la Revisión sistemática como en el Análisis de Contenido Web sobre el tópico de investigación, existen las siguientes coincidencias:
- Las prácticas asociadas a las características de los líderes transformacionales y que contribuyen al desarrollo de una cultura de innovación son: La articulación de una visión apasionante del futuro, el cambio de pensamiento de los miembros de la organización, la importancia de tener un sentido colectivo de la misión de la organización y la relación uno a uno entre los empleados y el líder.
- Las organizaciones deben diseñar espacios creativos y entregar tiempo y recursos para fomentar un entorno de trabajo, donde los empleados desarrollen un compromiso con la creatividad, la exploración y el pensamiento “out of the box”. Adicionalmente, la transferencia, la comunicación de ideas y el intercambio de conocimiento son prácticas destacadas para el desarrollo del pensamiento creativo en la organización.

- Recompensar la toma de riesgos asociados al desarrollo de proyectos de ideas innovadoras, el mantenimiento de un enfoque en el largo plazo y la relevancia de dar reconocimiento y recompensas a los empleados generadores de idea, son prácticas que motivan a los empleados a adoptar la innovación como un pilar importante dentro de su cultura.
- Se identificaron cuatro miedos que impiden el desarrollo de la confianza creativa, correspondientes a : el miedo a lo desconocido, el miedo a ser juzgados, el miedo a perder el control y el miedo a tomar la iniciativa, los cuales pueden ser superados a través de las siguientes prácticas: abandonar situaciones conocidas y familiares, evitar censurarse a sí mismos, buscar oportunidades para ceder el control, aprovechar las diferentes perspectivas de los miembros de la organización y superar la inercia que producen los esfuerzos creativos en sus primeras etapas.

6. RECOMENDACIONES

- Considerando la relevancia que ha alcanzado la Innovación a nivel mundial y las ventajas que trae para las organizaciones, se recomienda a la Universidad Industrial de Santander difundir los resultados del presente proyecto al interior de las unidades académicas, administrativas y centros de investigación, así como, en el sector empresarial. Esto con el fin de convertir el Manual de herramientas para fomentar una cultura de innovación, en un insumo importante que dé apoyo al desarrollo y mantenimiento de una cultura dinámica en las organizaciones del país y que se traduzca en la creación de nuevos productos, servicios, procesos o iniciativas de innovación que mejoren la competitividad del país.
- En la presente investigación, se realizó una revisión documental acerca de las prácticas y herramientas utilizadas para fomentar una cultura de innovación. Adicionalmente, se elaboró un manual con las herramientas identificadas para la promoción de una cultura de innovación. Se recomienda que futuras investigaciones se concentren en la experiencia empírica de esta propuesta y validen la efectividad de estas prácticas y herramientas en la generación de una cultura innovadora en las organizaciones.
- Se recomienda que futuras investigaciones repliquen la metodología de análisis de contenido web, con el propósito de verificar su validez, fortalecer el conocimiento sobre este tópico, profundizar en estudios sobre otras temáticas y generar un debate académico que permita reconfigurar o evolucionar esta metodología para que el conocimiento dinámico de la web sea integrado en la toma de decisiones organizativas. Adicionalmente, se recomienda que este tipo de enfoques se utilicen como metodologías complementarias en los proyectos de investigación realizados por los grupos de investigación adscritos a la

Escuela de Estudios Industriales y empresariales con el propósito de obtener diferentes perspectivas y dinamizar el proceso de investigación en este tipo de proyectos.

BIBLIOGRAFÍA

ADAMIDES, Emmanuel y KARACAPILIDIS, Nikos. Information technology support for the knowledge and social processes of innovation management. En: Technovation.2006. vol. 26, no. 1, p. 50-59.

ADAMS, Richard; BESSANT, John; PHELPS, Robert. Innovation management measurement: A review. En: International Journal of Management Reviews. 2006. vol. 8, no 1, p. 21-47

AGLE, Bradley R.; MITCHELL, Ronald K.; SONNENFELD, Jeffrey A. Who matters to Ceos? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and Ceo values. En: Academy of management journal. 1999. vol. 42, no. 5, p. 507-525

AHMED, Pervaiz K. Culture and climate for innovation. En: European journal of innovation management. 1998. vol. 1, no 1, p. 30-43

AMABILE, Teresa ; Conti, Regina, Coon, Heather, Lazenby, Jeffrey & Herron, M. Assessing the work environment for creativity.En: Academy of management journal. 1996. vol. 39, no 5, p. 1154-1184.

AMABILE, Teresa M. Creativity in context: Update to" the social psychology of creativity." Boulder, CO, US: Westview Press. 1996.317 p.

AMABILE, Teresa M. How to kill creativity. En: Harvard Business Review, Septiembre, 1998. p. 77 – 87

AMIT, Raphael; ZOTT, Christoph. Value creation in e-business. En: Strategic management journal, 2001, vol. 22, no 6-7, p. 493-520.

ANAND, Vijay. Cheat sheet to create a culture of innovation. [online] Intuit. April 2014. [cited: 29 Mayo 2014] Available from Internet: http://network.intuit.com/2014/04/14/cheat-sheet-to-create-a-culture-of-innovation/?utm_content=buffer8564e&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer

ANAND, Vijay. Cheat sheet to create a culture of innovation. [online] Intuit. April 2014. [cited: 29 Mayo 2014] Available from Internet: http://network.intuit.com/2014/04/14/cheat-sheet-to-create-a-culture-of-innovation/?utm_content=buffer8564e&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer

ANDRIOPOULOS, Constantine. Determinants of organisational creativity: a literature review. En: Management decision. 2001. vol. 39, no 10, p. 834-841.

ANTHONY, Scott. How do you create a culture of innovation. [online] Fastcodesign, 201. [cited: 2 de Junio] Available from Internet: http://www.fastcodesign.com/1669657/how-do-you-create-a-culture-of-innovation?partner=homepage_newsletter

ARAD, Sharon; HANSON, Mary Ann; SCHNEIDER, Robert J. A framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation. En: The Journal of Creative Behavior. 1997. vol. 31, no 1, p. 42-58.

ARBELÁEZ, María Angélica y PARRA, Monica. Innovation, R&D investment and productivity in Colombian firms. En: IDB Interamerican Development Bank. Abril, 2011. p. 2-49

AROCENA, Rodrigo y SUTZ, Judith. La universidad Latinoamericana del futuro. Ciudad de México: Unión de Universidades de América Latina [en línea] 2000. 364 p. Disponible en <<http://www.udual.org/CIDU/ColUDUAL/11/ColUDUAL11.pdf> >

ASSAWALLA, Avan y SASHITTAL, Hemant. Cultures that support product innovation processes. En: Academy of Management Executive. 2002. vol. 16, no. ,p. 42–53.

ASTLEY, W. Graham; VAN DE VEN, Andrew H. Central perspectives and debates in organization theory. En: Administrative science quarterly. 1983, p. 245-273.

ATWATER, Leanne; CARMELI, Abraham. Leader–member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. En: The Leadership Quarterly. 2009. vol. 20, no. 3, p. 264-275

AVOLIO, Bruce J.; BASS, Bernard M. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. En: The Leadership Quarterly. 1995. vol. 6, no 2, p. 199-218.

AVOLIO, Bruce J.; BASS, Bernard M.; JUNG, Dong I. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. En: Journal of occupational and organizational psychology. 1999. vol. 72, no 4, p. 441-462.

AVOLIO, Bruce J.; GARDNER, William L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. En: The leadership quarterly. 2005. vol. 16, no 3, p. 315-338.

BAKER, William y SINKULA, James M. Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box. En: Journal of Market-Focused Management. 2002. vol. 5, no. 1, p. 5-23.

BALAN, S.; PONMUTHURAMALINGAM, P. A Study of Various Techniques of Web Content Mining Research Issues and Tools. En: Internatinal journey of innovative research and studies. 2013. vol. 1, no. 5, p. 508-517

BALGOBIND, Vanisha. The impact of Transformational Leadership on Subordinate Job satisfaction. [Online] University of South Africa [Cited 20 de Junio de 2014] Available from internet: <http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/944/dissertation.pdf?sequence=1>

BALKIN, David B.; LOGAN, James W. Reward policies that support entrepreneurship. En: Compensation & Benefits Review. 1988. vol. 20, no 1, p. 18-25.

BARNES, John W., et al. The role of culture strength in shaping sales force outcomes. En: Journal of Personal Selling and Sales Management. 2006. vol. 26, no 3, p. 255-270.

BARNEY, Jay. Organizacional culture can be a source of sustained competitive advantage. En: Academy of Management Review. 1986. vol 11 no. 3, p. 656-665.

BARNHOLT, Edward W. Fostering business growth with breakthrough innovation. Research-technology management. 1997, vol. 40, no 2, p. 12-16.

BASS, Bernard M. Leadership and performance beyond expectations, 1985. New York: The Free Press. Bass BM. Theory of transformational leadership redux. En: Leadership Quart. 1995. vol. 6, no 4, p. 463-478.

BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA: Mind Garden, 1997.

BASS, Bernard M.; RIGGIO, Ronald E. Transformational leadership. Segunda Edición. Estados Unidos: Psychology Press, 2005. 296 p.

BASS, Frank M. Comments on "a new product growth for model consumer durables the bass model". En: Management science. 2004. vol. 50, no 12_supplement, p. 1833-1840.

BERRONE, Pascual; MAKRI, Marianna; GOMEZ-MEJIA, Luis R. Executive compensation in North American high-technology firms: a contextual approach. En: The International Journal of Human Resource Management. 2008. vol. 19, no 8, p. 1534-1552.

BERSON, Yair; OREG, Shaul; DVIR, Taly. CEO values, organizational culture and firm outcomes. En: Journal of Organizational Behavior. 2008. vol. 29, no 5, p. 615-633.

BEYER, Janice M.; TRICE, Harrison M. How an organization's rites reveal its culture. En: Organizational Dynamics. 1987. vol. 15, no 4, p. 5-24.

BIRKINSHAW, Julian; HAMEL, Gary; MOL, Michael J. Management innovation. En: Academy of management Review. 2008. vol. 33, no 4, p. 825-845.

BISBE, Josep; OTLEY, David. The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. En: Accounting, organizations and society. 2004. vol. 29, no 8, p. 709-737.

BLACKWELL, Sheryl Shivers. The influence of perception of organizational structure and culture on leadership role requirements: the moderating impact of locus of control and self-monitoring. En: Journal of Leadership & Organizational Studies. 2006. vol. 12, no. 4, p. 27-49.

Blau, John. Siemens Nixdorf Moves to Knowledge Culture. En: Research Technology Management. 1997. vol. 40, no. 3, p. 3- 4

BLOCK, Zenas; ORNATI, Oscar A. Compensating corporate venture managers. En: Journal of Business Venturing. 1988. vol. 2, no 1, p. 41-51.

BRANNEN, Mary Yoko. Culture as the critical factor in implementing innovation. Business Horizons, 1991, vol. 34, no 6, p. 59-67

BRAZE, Teresa. A 15 minute investment in creativity. [online] Cooper, 2014. [cited: 28 Mayo 2014] Available from Internet: <http://www.cooper.com/journal/2014/03/a-15-minute-investment-in-creativity>.

BROKAW Leslie. How to build your creative confidence [Online] MIT Sloan Management Review, Julio de 2012 [Cited 11 de Junio] Available from internet: <http://sloanreview.mit.edu/article/how-to-build-your-creative-confidence/>

BROWN, Tim. How Do you build a culture of innovation. [online] Yale, 2014. [cited: 28 Mayo 2014] Available from Internet: <http://insights.som.yale.edu/insights/how-do-you-build-culture-innovation>

BRUNNER, José Joaquín. Desafíos de la globalización para la innovación y el conocimiento. En: Educación Superior y Sociedad. 2010. vol. 7, no 1, p. 89-96.

BURG, Natalie. How companies can spot creative ideas to drive innovation. [online] Forbes. April 13, 2014. [cited: 29 Mayo 2014] Available from Internet: <http://www.forbes.com/sites/sungardas/2014/05/13/how-companies-can-spot-creative-ideas-to-drive-innovation/>

BURKE, C. Shawn; Kevin C. Stagl; Cameron Klein; Gerald F. Goodwin; Eduardo Salas; Stanley M. Halpin. What type of leadership behaviors are functional in teams? A metaanalysis. En: The Leadership Quarterly. 2006. vol. 17, no 3, p. 288-307.

BURNS, James M. Transactional and transforming leadership. En: Leading organizations, 1998, p. 133-134.

BURNS, Tom E.; STALKER, George Macpherson. The management of innovation. En: University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, 1961.

BÜSCHGENS, Thorsten; BAUSCH, Andreas; BALKIN, David B. Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review. En: Journal of Product Innovation Management, 2013, vol. 30, no 4, p. 763-781

CABRERA, Elizabeth F.; BONACHE, Jaime. An expert HR system for aligning organizational culture and strategy. Universidad Carlos III de Madrid, 1999.

CÁCERES, Pablo. análisis cualitativo de contenido: Una alternativa metodológica alcanzable. En: Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad. 2008. vol. 2, no 1, p. 53-82

CALDWELL, David F.; O'REILLY, Charles A. The Determinants of Team-Based Innovation in Organizations The Role of Social Influence. *Small group research*, 2003, vol. 34, no 4, p. 497-517

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Estados Unidos: John Wiley & Sons, 2011. 288 p.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert Edward; TROMP, Th HJ. La investigación y el cambio de la cultura organizativa: basado en el modelo de los valores en competencia. En: *Academic Service economie en bedrijfskunde*, 1999. 270 p.

CAPON, Noel; FARLEY, John; LEHMAN, Donald Y HULBERT, James. Profiles of product innovators among large U.S. manufacturers. En: *Management Science*. 1992. vol 38, no. 2, p. 157–160.

CARDINAL, Laura B. Technological innovation in the pharmaceutical industry: The use of organizational control in managing research and development. En: *Organization Science*. 2001. vol. 12, no 1, p. 19-36.

CARMELI, Abraham; REITER-PALMON, Roni; ZIV, Enbal. Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. En: *Creativity Research Journal*. 2010. vol. 22, no 3, p. 250-260.

CAVAGNOLI, Donatella. A conceptual framework for innovation: An application to human resource management policies in Australia. En: *Innovation: Management policy & practice*. 2011. vol. 13, no 1, p. 111-125

CAVALCANTE, Sérgio; KESTING, Peter; ULHØI, John. Business model dynamics and innovation:(re) establishing the missing linkages. En: Management Decision, 2011, vol. 49, no 8, p. 1327-1342.

CAVANAGH, Stephen. Content analysis: concepts, methods and applications. En: Nurse researcher. 1997. vol. 4, no 3, p. 5-13.

CEFIS, Elena y MARSILI, Orietta. Survivor: The role of innovation in firms' survival. En: Research Policy. 2006. Vol. 35, no. 5,p. 626–641.

CENTRE FOR REVIEWS AND DISSEMINATION (CRD). University of York, (2008).

Centro Cochrane Iberoamericano, traductores. Manual Cochrane de Revisiones Sistemáticas de Intervenciones, versión 5.1.0 [En línea]. Barcelona: Centro Cochrane Iberoamericano. 2011. 639 p. Disponible en <http://www.cochrane.es/files/handbookcast/Manual_Cochrane_510.pdf>

CHANDLER, Gaylen N.; KELLER, Chalon; LYON, Douglas W. Unraveling the determinants and consequences of an innovation-supportive organizational culture. En: Entrepreneurship Theory and Practice. 2000. vol. 25, no 1, p. 59-76.

CHANG, Su-Chao y LEE, Ming-Shing. A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. En: Learning Organization. 2007. vol. 14, no. 2, p. 155-185

CHEN, Mavis Yi-Ching, LIN, Carol. YEH. Yun., LIN, Hsing. E., & MCDONOUGH III, Edward. Does transformational leadership facilitate technological innovation? The moderating roles of innovative culture and incentive compensation. En: Asia Pacific Journal of Management. 2012. vol. 29, no 2, p. 239-264

CHHABRA, Esha. Ideo executives tout “creative confidence” in the workplace. [Online] SFGate, Marzo de 2014 [Cited: 1 de Junio] Available from internet: <http://www.sfgate.com/technology/article/Ideo-executives-tout-creative-confidence-in-the-5358560.php>

CHILD, Jhon. Predicting and understanding organizational structure. En: Administrative Science Quarterly. 1973. Vol. 18, pp. 168-85.

CHOI, Jin Nam. Change-oriented organizational citizenship behavior: effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. En: Journal of Organizational Behavior. 2007. vol. 28, no 4, p. 467-484.

CHRISTENSEN, Clayton M.; SHU, Kirsten. What is an Organization’s Culture?. En: Harvard Business School Note. 1999, p. 399-104.

COHEN, Wesley and LEVINTHAL, Daniel. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. En: Administrative Science Quarterly. Marzo, 1990. vol. 35, no. 1, p. 459–484.

COOPER, Robert G.; KLEINSCHMIDT, Elko J. New products: what separates winners from losers? En: Journal of product innovation management. 1987. vol. 4, no. 3, p. 169-184.

COTTERMAN, Ronald. Fusfeld, Alan; Henderson, Pamela; Leder, Jonathan; Loweth, Carl & Metoyer Anthony. Aligning marketing and technology to drive innovation. En: Research-Technology Management. 2009. vol. 52, no 5, p. 14-20

CROSSAN, Mary M.; APAYDIN, Marina. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. En: Journal of management studies. 2010. vol. 47, no 6, p. 1154-1191.

DAMANPOUR, Fariborz y EVAN, William M. Organizational innovation and performance: the problem of "organizational lag". En: Administrative science quarterly. 1984. p. 392-409.

DAMANPOUR, Fariborz y GOPALAKRISHNAN, Shanthi. The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. En: Journal of Management Studies. 2001. vol. 38, no. 1, p. 45-65

DAMANPOUR, Fariborz. Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. En: Management science. 1996. vol. 42, no. 5, p. 693-716.

DAMANPOUR, Fariborz. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. En: Academy of management journal. 1991. vol. 34, no 3, p. 555-590.

DAMANPOUR, Fariborz; SZABAT, Kathryn A.; EVAN, William M. The relationship between types of innovation and organizational performance. En: Journal of Management Studies. 1989. vol. 26, no. 6, p. 587-602.

DAN, Avi. The Secret That Inspires Cirque du Soleil's Culture Of Innovation: Creative Friction. . [online] Forbes. 2014. [cited: 28 Mayo 2014] Available from Internet: <http://www.forbes.com/sites/avidan/2012/05/29/the-secret-that-inspires-cirque-du-soleils-culture-of-innovation-creative-friction/>

DAS, Ananya. 5 Great Games [Online] Leadership-mantra, Abril de 2014 [Cited 21 de Junio de 2014] Available from internet: <http://leadership-mantra.blogspot.in/2014/04/5-great-games.html>

DAS, Ananya. 5 Great Games [Online] Leadership-mantra, Abril de 2014 [Cited 21 de Junio de 2014] Available from internet: <http://leadership-mantra.blogspot.in/2014/04/5-great-games.html>

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. Working knowledge: How organizations manage what they know. Harvard Business Press. 1998.

DAVIES, Huw To y CROMBIE, Ian K. Getting to grips with systematic reviews and meta-analyses. En: Hospital medicine (London, England: 1998). 1998. vol. 59, no 12, p. 955-958

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc y SHELTON, Robert. Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it. En: FT Press, 2012.

DAVIS, Alan; KLEINER, Brian H. The value of humour in effective leadership. En: Leadership & Organization Development Journal. 1989

DE BRENTANI, Ulrike. Innovational Versus Incremental New Business Services: Different Keys for Achieving Success. En: Product Innovation Management. Diciembre, 2001. vol. 18, no. 3, p. 169-187

DE BRENTANI, Ulrike; KLEINSCHMIDT, Elko J. Corporate culture and commitment: impact on performance of international new product development programs. En: Journal of Product Innovation Management. 2004. vol. 21, no 5, p. 309-333.

DEMIRCI, Enre. Strategic Representation of an Abstract Reality: Spiraling Relations between Organizational Culture and Innovativeness. En: Journal of Management and Strategy. Agosto, 2013. vol 4, no 3, p. 39-55

DENISON, Daniel R y MISHRA, Aneil K. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. En: Organization science. 1995. vol. 6, no. 2, p. 204-223.

DENISON, Daniel R. Bringing corporate culture to the bottom line.En: Organizational dynamics. 1984, vol. 13, no 2, p. 5-22.

DENISON, Daniel R. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars.En: Academy of management review. 1996, vol. 21, no 3, p. 619-654.

DENISON, Daniel; KO, Io; KOTRBA, Lindsay y NIEMINEM, Levi. Drive an Innovative Culture .En: Chief Learning Officer. Junio, 2013. vol 12, no. 6, p. 70-72

DENTON, D. Keith. Creating a winning organization. En: Empowerment in Organizations. 1998. vol. 6, no 3, p. 81-93.

DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U.; WEBSTER JR, Frederick E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis.En: The journal of Marketing. 1993, p. 23-37

DESHPANDE, Rohit; WEBSTER JR, Frederick E. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. En: Journal of marketing. 1989. vol. 53, no 1.

DESS, Gregory G.; LUMPKIN, G. T.; EISNER, Alan B. Strategic management—creating competitive advantage. McGraw Hill, ISBN, 2008, vol. 7, no 1111, p. 14.

DEWAR, Robert y DUTTON, Jane E. The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis. En: Management science. 1986. vol. 32, no. 11, p. 1422-1433.

DICKERSIN, Kay y MIN, YUAN-I. Publication bias: the problem that won't go away. En: Annals of the New York Academy of Sciences. 1993. vol. 703, no. 1, p. 135-148.

DIXON, Sarah. Transformational leadership: why your business can't grow without it [Online] Blog Escuela de Negocios de la Universidad de Bradford: Gestión del Pensamiento, Junio 2011 [Cited 20 de Junio 2014] Available from internet: <http://blogs.brad.ac.uk/management/experts/2011/01/transformational-leadership-why-your-business-can%E2%80%99t-grow-without-it/>

DOMBROWSKI, Caroline; KIM, Jeffrey; DESOUZA, Kevin; BRAGANZA, Ashley; PAPAGARI, Sridhar; BALOH, Peter y JHA, Sanjeev. Elements of innovative cultures. En: Knowledge and Process Management. Julio, 2002. vol14, no 3, p. 190–202.

DONEY, Patricia M.; CANNON, Joseph P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. En: The Journal of Marketing. 1997. p. 35-51.

DOOREWAARD, Hans; MEIHUIZEN, Hanne E. Strategic performance options in professional service organisations. En: Human Resource Management Journal. 2000, vol. 10, no 2, p. 39-57

DOSE, Jennifer J. Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. En: Journal of occupational and organizational psychology. 1997. vol. 70, no 3, p. 219-240.

DOSS Henry. Design Thinking In Healthcare: One Step At A Time [Online] Forbes, Mayo, 2014 [Cited 6 de Junio] Available from internet: <http://www.forbes.com/sites/henrydoss/2014/05/23/design-thinking-in-healthcare-one-step-at-a-time/?ss=pharma>

DOWNE-WAMBOLDT, Barbara. Content analysis: method, applications, and issues. En: Health care for women international. 1992. vol. 13, no 3, p. 313-321.

DUMKA, Larry E., et al. Using qualitative methods to develop contextually relevant measures and preventive interventions: An illustration. En: American Journal of Community Psychology. 1998. vol. 26, no 4, p. 605-637.

EASTERBROOK, Phillipa; GOLAPAN, Ramana; BERLIN, Jesse y MATTHEWS, David. Publication bias in clinical research. En: The Lancet. 1991. vol. 337, no. 8746, p. 867-872.

EISENHARDT, Kathleen M. y MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities. What are they? En: Strategic Management Journal. Octubre. 2000. vol 21, no. 10, p. 105-1121.

ELLEY, David and KELLEY, Tom. Use language to shape a creative culture. [online] HBR. 2014. [cited: 5 Junio 2014] Available from Internet: <http://blogs.hbr.org/2014/01/use-language-to-shape-a-creative-culture/>

ELLONEN, Riikka; BLOMQVIST, Kirsimarja; PUUMALAINEN, Kaisu. The role of trust in organisational innovativeness. En: European Journal of Innovation Management. 2008. vol. 11, no 2, p. 160-181.

Elo , Satu, Kääriäinen, Maria; Kanste, Outi; Pölkki, Tarja, Utriainen, Kati y Kyngäs, Helvi. Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness. En: Sage Open. 2014. vol. 4, no. 1, p. 1-10

ELO, Satu; KYNGÄS, Helvi. The qualitative content analysis process. Journal of advanced nursing. 2008.vol. 62, no. 1, p. 107-115.

ELSBACH, Kimberly D.; BECHKY, Beth A. It's More than a Desk: WORKING SMARTER THROUGH LEVERAGED OFFICE DESIGN. En: California Management Review. 2007. vol. 49, no 2

ENRIGHT, Michael. The globalization of competition and the localization of competitive advantage: policies towards regional clustering. En: The globalization of multinational enterprise activity and economic development, 2000, p. 303-31.

ETTLIE, John; BRIDGES, William y O'KEEFE, Robert D. Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. En: Management science, 1984, vol. 30, no 6, p. 682-695

FAGERBERG, Jan. Innovation: A guide to the literature. En: Workshop "The Many Guises of Innovation: What we have learnt and where we are heading", (October 23-24.2003 –Ottawa). Statistics Canada. Centre for Technology, Innovation and Culture, University of Oslo. P. 1-22 Disponible en: https://smartech.gatech.edu/jspui/bitstream/1853/43180/1/JanFagerberg_1.pdf

FELDMAN, Steven P. How organizational culture can affect innovation. Organizational Dynamics, 1988, vol. 17, no 1, p. 57-68.

FERRIS, Gerald R.; KACMAR, K. Michele. Perceptions of organizational politics. En: Journal of management. 1992. vol. 18, no 1, p. 93-116.

FINKELSTEIN, Sydney; BOYD, Brian K. How much does the CEO matter? The role of managerial discretion in the setting of CEO compensation. En: Academy of Management Journal. 1998. vol. 41, no 2, p. 179-199.

FOLGER, Robert, et al. A due process metaphor for performance appraisal. En: Research in organizational behavior. 1992. vol. 14, p. 129-129.

FOXALL, Gordon R.; FOXALL, Gordon. Corporate innovation: Marketing and strategy. London: Croom Helm, 1984.

FUNDACIÓN DE LA INNOVACIÓN BANKINTER, El arte de innovar y emprender. Cuando las ideas se convierten en riqueza, 2010. Disponible en http://www.fundacionbankinter.org/system/documents/8154/original/FTF_XIV_El_art_e_de_innovar_y_emprender.pdf

FURNHAM, Adrian y GUNTER, Barrie. Corporate culture: definition, diagnosis and change. En: International Review of Industrial and Organizational Psychology, 1993. vol. 8, p. 233-261.

GALENDE DEL CANTO, Jesús. El análisis de la innovación tecnológica desde la economía y dirección de empresas. En: Información Comercial España. 2002. no. 2719, p 23-38

GAYNOR, GERARD H. Impact of organizational culture on innovation. En: Engineering Management Review, IEEE. 2013. vol. 41, no 2.

GEORGE, Jennifer M.; ZHOU, Jing. Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. En: Academy of Management Journal. 2007. vol. 50, no 3, p. 605-622.

GEORGE, Jennifer M.; ZHOU, Jing. When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: an interactional approach. En: Journal of Applied Psychology. 2001. vol. 86, no 3, p. 513.

GILL, Matthew J. The relative predictability of incivility on interpersonal and organizational trust. Tesis para el grado de doctor en filosofía. Indiana: Universidad West Lafayette. 2007.

GLYNN, Mary Ann. Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. Academy of management review. 1996. vol. 21, no 4, p. 1081-1111.

GOFFEE, Rob; JONES, Gareth. Leading clever people. En: Harvard Business Review. 2007. vol. 85, no 3, p. 72.

GOLEMAN, Daniel. How to overcome a survival mode culture.[online] LinkedIn. May 7, 2014. [cited: 3 de junio 2014] Available from Internet: <https://www.linkedin.com/today/post/article/20140507185005-117825785-how-to-overcome-a-survival-mode-culture>

GOLIPOUR, Rahmatoulah, et al. The impact of organizational trust on innovativeness at the Tehran oil refinery company. En: African Journal of Business Management. 2011. vol. 5, no 7, p. 2660-2667.

GOLL, Irene; SAMBHARYA, Rakesh B.; TUCCI, Louis A. Top management team composition, corporate ideology, and firm performance. En: MIR: Management International Review. 2001. vol 41, no. 2 p. 109-129

GONZÁLEZ, Teresa; HERNÁNDEZ, Nuria y OOSTROM Madelon. Innovación, tamaño y cultura: la microempresa en una región ultraperiférica. En: Arbor, ciencia, pensamiento y cultura. Enero, 2012. vol 188, no. 753, p 113-134

GOODALE, John C.; KURATKO, Donald F.; HORNSBY, Jeffrey S. Influence factors for operational control and compensation in professional service firms. En: Journal of Operations Management. 2008. vol. 26, no 5, p. 669-688.

GOPALAKRISHNAN, Shanti y DAMANPOUR, Fariborz. A review of innovation research in economics, sociology and technology management. En: Omega. 1997. vol. 25, no. 1, p. 15-28.

GREEN, Sally. Systematic reviews and meta-analysis. En: Singapore medical journal. 2005. vol. 46, no 6, p. 270-274

GRIMM, Curtis M.; SMITH, Ken G. Strategy as action: Industry rivalry and coordination. South-Western College Pub., 1997.

GUDMUNDSON, Donald; TOWER, C. Burk; HARTMAN, E. Alan. Innovation in small businesses: culture and ownership structure do matter. En: Journal of Developmental entrepreneurship. 2003. vol. 8, no 1, p. 1-18.

GUERRA, Antonio; MUÑOZ, Pedro y SANTOS, José Manuel. Las revisiones sistemáticas, niveles de evidencia y grados de recomendación. Atención primaria en la red. p. 1-6 [en línea] Disponible en : <http://www.cenetec.salud.gob.mx/descargas/gpc/archivos/Lectura19.pdf>

GUMUSLUOGLU, Lale y ILSEV, Arzu .Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. En: Journal of Business Research. 2009. vol. 62, no. 4 p. 461–473.

HAASE, Steven C. Systematic reviews and meta-analysis. En: Plastic and reconstructive surgery. 2011. vol. 127, no. 2, p. 955-966.

HAGE, Jerald T. Organizational innovation and organizational change. En: Annual Review of Sociology, 1999, p. 597-622.

HAGE, Jerald. Theories of organizations: Form, process, and transformation. New York: John Wiley & Sons. 1980. 582 p

HAGE, Jerald; DEWAR, Robert. Elite values versus organizational structure in predicting innovation. En: Administrative science quarterly. 1973. p. 279-290.

HALL, John, et al. Transformational leadership: The transformation of managers and associates. [Online] Universidad de Florida, Extensión IFAS, 2013 [Cited 20 de Junio de 2014] Available from internet: <http://edis.ifas.ufl.edu/hr020>

HAMEL, Gary. The why, what, and how of management innovation. En: Harvard business review, 2006. vol. 84, no. 2, p. 72.

HANSÉN, Sten-Olof y WAKONEN, Jouko. Innovation, a winning solution? En: International Journal of Technology Management, 1997. vol. 13, no 4, p. 345-358.

HARGADON, Andrew. Firms as knowledge brokers. En: California management review. 1998. vol. 40, no 3, p. 209-227.

HARTMANN, Andreas. The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. En: Construction Innovation. 2006. vol. 6, no. 3, p. 159-172

HEMINGWAY Pippa y BRERETON Nic. What is a systematic review? Hayward Group Web site. [en línea]. Abril, 2009 Disponible en: <http://www.whatisseries.co.uk/whatis/pdfs/What_is_syst_rev.pdf>

HERBIG, Paul; DUNPHY, Steve. Culture and innovation. En: Cross Cultural Management: An International Journal. 1998. vol. 5, no 4, p. 13-21.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. 5 edición. México: Editorial Mc Graw Hill, 2010.613 p.

HERRERO, Luis M. Jiménez. La sostenibilidad como proceso de equilibrio dinámico y adaptación al cambio. En: INFORMACION COMERCIAL ESPANOLA-MONTHLY EDITION. 2002, p. 65-84.

HERRING, Susan C. Web content analysis: Expanding the paradigm. EnInternational handbook of Internet research. Springer Netherlands. 2010. p. 233-249.

HERSKOVITS, Rubén; GRIJALBO, Mercedes; TAFUR, Javier. Understanding the main drivers of value creation in an open innovation program. En: International Entrepreneurship and Management Journal. 2013. vol. 9, no. 4, p. 631-640.

HESSELBEIN, Frances; COHEN, Paul M. Leader to Leader: Enduring Insights on Leadership from the Drucker Foundation's Award-Winning Journal. Jossey-Bass Inc., 1999. 416 p.

HITT, Michael; HOSKISSON, Robert y KIM, Hicheon. International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. En: Academy of Management journal. 1997. vol. 40, no. 4, p. 767-798.

HOFSTEDE, Geert; NEUIJE, Bram; DAVAL, Denise y SANDERS, Geert. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. En: Administrative science quarterly. 1990. p. 286-316.

HOGAN, Suellen y COOTE, Leonard. Organizational culture, innovation and performance: a test of Schein's model. En: Journal of Business Research. Septiembre, 2013

HORNSBY, Jeffrey S.; KURATKO, Donald F.; ZAHRA, Shaker A. Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. En: Journal of business Venturing. 2002. vol. 17, no 3, p. 253-273.

HOWELL, Jane M.; AVOLIO, Bruce J. Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. En: Journal of applied psychology. 1993. vol. 78, no 6, p. 891.

HSIEH, Hsiu-Fang; SHANNON, Sarah E. Three approaches to qualitative content analysis. Qualitative health research, 2005, vol. 15, no 9, p. 1277-1288.

HURLEY, Robert F.; HULT, G. Tomas M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. En: The Journal of Marketing, 1998, p. 42-54

HURST, D. K. Crisis & renewal: meeting the challenge of organizational change. En: Management. 1995.

HUSELID, Mark A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. En: Academy of management journal. 1995. vol. 38, no 3, p. 635-672

HUSTON, Larry y SAKKAB, Nabil. Connect and develop. En: Harvard business review. 2006. vol. 84, no. 3, p. 58-66.

In a Nutshell: Transformational Leadership [Online] DTS International, Mayo 2014
[Cited 20 de Junio 2014] Available from internet:

http://www.dtssydney.com/blog/in_a_nutshell:_transformational_leadership

ISAKSEN, Scott G.; AKKERMANS, Hans J. Creative climate: A leadership lever for innovation. En: The Journal of Creative Behavior. 2011. vol. 45, no 3, p. 161-187.

JAKSCH Mary. The Creative Confidence Matrix: Write With Confidence – Part 2. [Online] Write to done, 2013 [cited: 1 de Junio. 2014] Available from internet: <http://writetodone.com/the-creative-confidence-matrix-write-with-confidence-series-2/>

JAMES, Jeff. Everyday inspiration: How everyone can be creative. [online] Inc, 2014. [cited: 26 Mayo 2014] Available from: <http://www.inc.com/disneyinstitute/james/everyday-inspiration.html>

JAMROG, Jay; VICKERS, Mark; BEAR, Donna. Building and sustaining a culture that supports innovation. En: Human Resource Planning. 2006. vol. 29, no 3, p. 9.

JANSEN, Justin JP; VERA, Dusya; CROSSAN, Mary. Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. En: The Leadership Quarterly. 2009. vol. 20, no 1, p. 5-18.

JASKYTE , Kristina y DRESSLER , William. 2005. Organizational culture and innovation in nonprofit human service organizations. En: Administration in Social Work. Octubre, 2005. vol. 29 no. 2, p. 23–41.

JASSOWALLA, Avan y SOSHITTAL, Hermani. Cultures that support product innovation processes. En: Academy of Management Executive. 2002. vol. 16, no. 3, p. 42-54.

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, Daniel y SANZ-VALLE, Raquel. Innovation, organizational learning, and performance. En: Journal of Business Research. 2011. vol. 64, no. 4, p. 408-417.

KALYANI, Muna. Innovative Culture: An Intervention Strategy for Sustainable Growth in Changing Scenario. En: International Journal of Business Administration. Noviembre, 2011. vol 10, no. 4, p. 84-92

KAO, John. Innovation Nation. How america is losing its innovation edge, why it matters and what we can do to get it back. 1 edición. New York: Free Press, 2007. 311 p.

KELLEY, Tom; KELLEY, David. Reclaim your creative confidence [Online] Harvard Business Review, Diciembre de 2012 [Cited 11 de Junio de 2014] Available from internet: <http://hbr.org/2012/12/reclaim-your-creative-confidence>

KELLEY, Tom; KELLEY, David. Reclaim your creative confidence. En: Harvard business review. 2012, vol. 90, no 12, p. 115-8.

KERR, Jeffrey; SLOCUM, John W. Managing corporate culture through reward systems. The Academy of Management Executive. 2005. vol. 19, no 4, p. 130-138.

KEUPP, Marcus Matthias; PALMIÉ, Maximilian; GASSMANN, Oliver. The strategic management of innovation: a systematic review and paths for future research. En: International Journal of Management Reviews. 2012. vol. 14, no 4, p. 367-390.

KFIR, Rivka. A framework, process and tool for managing technology-based assets. En: R&D Management. 2000. vol. 30, no 4, p. 297-304

KILMANN, Ralph H.; SAXTON, Mary J.; SERPA, Roy. Gaining control of the corporate culture. En: Jossey-Bass Inc Pub. 1985.

KIMBERLY, John y EVANISKO, Michael. Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. En: Academy of management journal. 1981. vol. 24, no. 4, p. 689-713.

KING, Eden B; Westichael, M., Dawson, Jeremy F., & Hebl, Michelle y CHERMONT, Kelly.. R.How innovation can alleviate negative consequences of demanding work contexts: The influence of climate for innovation on organizational outcomes. En:Journal of Occupational and Organizational Psychology. 2007. vol. 80, no 4, p. 631-645.

KITCHELL, Susan. Corporate culture, environmental adaptation, and innovation adoption: a qualitative/quantitative approach. En: Journal of the Academy of Marketing Science. 1995. vol. 23, no. 3, p. 195-205.

KLEINSCHMIDT, Elko y COOPER, Robert G. The impact of product innovativeness on performance. En: Journal of product innovation management. 1991. vol. 8, no. 4, p. 240-251.

KLEINSCHMIDT, Elko; DE BRENTANI, Ulrike y SALOMO, Sören. Performance of Global New Product Development Programs: A Resource-Based View. En: Journal of Product Innovation Management. 2007. vol. 24, no. 5, p. 419-441.

KNOX, Simon. The boardroom agenda: developing the innovative organisation. En: Corporate Governance. 2002, vol. 2, no 1, p. 27-36.

KOLBE, Richard H.; BURNETT, Melissa S. Content-analysis research: An examination of applications with directives for improving research reliability and objectivity. En: Journal of consumer research. 1991. vol. 18 no. 2, p. 243-250.

KOWALCZYK, Nina; TRULUCK, Christina. Literature Reviews and Systematic Reviews: What Is the Difference? En: Radiologic technology. 2013. vol. 85, no. 2, p. 219-222.

KOZLOWSKI, Steve W.; DOHERTY, Mary L. Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. En: Journal of applied psychology. 1989. vol. 74, no. 4, p. 546.

KRAMER, Roderick M. Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. En: Annual review of psychology. 1999. vol. 50, no 1, p. 569-598.

Krippendorff, Klaus. Content Analysis: An introduction to its Methodology. 3 edición. California: Sage publications, 2013. 441p.

KUCZMARSKI, Thomas. The ten traits of an innovation mindset. En: Journal for Quality and Participation, 1998. vol 21, no. 6 p. 44-46.

KUMAR, Sanjay. Organizational Innovation as competitive advantage during global recession. En: The Indian Journal of Industrial relations. Abril, 2011. Vol. 46, no. 4, p. 713-725

KURATKO, Donald F.; MONTAGNO, Ray V.; HORNSBY, Jeffrey S. Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. En: Strategic Management Journal. 1990. vol. 11, p. 49-58.

LÄMSÄ, Anna-Maija; PUČĚTAITĚ, Raminta. Development of organizational trust among employees from a contextual perspective. En: Business Ethics: A European Review. 2006. vol. 15, no 2, p. 130-141

LAU, Chung-Ming y NGO, Hang-Yue. The HR system, organizational culture, and product innovation. En: International business review. 2004. vol. 13, no. 6, p. 685-703.

LAVE, Jean; WENGER, Etienne. Communities of practice. En: Retrieved June, 1998, vol. 9, p. 2008.

LAWRENCE, Paul; LORSCH, Jay y GARRISON, James S. Organization and environment: Managing differentiation and integration. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. Citado por: KENNY, Breda; REEDY, Eileen. The Impact of Organisational Culture Factors on Innovation Levels in SMEs: An Empirical Investigation. Irish Journal of Management. 2006. vol. 27, no 2. DE LAWRENCE

LAWSON, Benn; SAMSON, Danny. Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. En: International journal of innovation management. 2001. vol. 5, no 03, p. 377-400.

LEE, Hun, et al. Timing, order and durability of new product advantages with imitation. En: Strategic Management Journal. 2000. vol. 21, no 1, p. 23-30.

LEE, Tien-Shang y TSAI, Hsin-Ju. The effects of business operation mode on market orientation, learning orientation and innovativeness. En: *Industrial Management & Data Systems*, 2005. vol. 105, no. 3, p. 325-348.

LEMON, Mark; SAHOTA, Parminder Singh. Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity. En: *Technovation*. 2004. vol. 24, no 6, p. 483-498

LENGNICK-HALL, Cyndy. Innovation and competitive advantage: What we know and what we need to learn. En: *Journal of Management*. Junio, 1992. vol. 18,no. 2, p. 399–429.

LEPAK, David P.; SNELL, Scott A. Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. En: *Journal of Management*. 2002. vol. 28, no 4, p. 517-543.

LETELIER, Luz; MANRIQUE, Juan y RADA, Gabriel. Revisiones Sistemáticas y meta análisis: son la mejor evidencia? En: *Revista médica de Chile*. 2005. vol 233, p. 246-249

LEVINTHAL, Daniel A.; MARCH, James G. The myopia of learning. En: *Strategic management journal*. 1993. vol. 14, no 2, p. 95-112

Like Other Parts of Your Business, Creativity Needs to Be Cultivated. [online] Yahoo, 2014. [cited: 29 Mayo 2014] Available from Internet: <https://ca.finance.yahoo.com/news/other-parts-business-creativity-needs-120000995.html>

LIN, Hsing-Er; MCDONOUGH, E. F. Investigating the role of leadership and organizational culture in fostering innovation ambidexterity. En: Engineering Management, IEEE Transactions on. 2011. vol. 58, no 3, p. 497-509.

LIN, Hsiu-Fen. Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. En: International Journal of Manpower. 2007. vol. 28, no 3/4, p. 315-332.

LOWE, Kevin B.; KROECK, K. Galen; SIVASUBRAMANIAM, Nagaraj. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. En: The Leadership Quarterly. 1996. vol. 7, no 3, p. 385-425

LUMPKIN, G. Tom y DESS, Gregory G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. En: Academy of management Review. 1996. vol. 21, no. 1, p. 135-172.

LYONS, Richard; CHATMAN, Jennifer y JOYCE, Caneel. Innovation in Services: Corporate culture and investment banking. En: California Management Review. 2007. vol. 50, no.1, p. 174-191.

MACCRIMMON, Kenneth R.; WAGNER, Christian. Stimulating ideas through creative software. En: Management Science. 1994. vol. 40, no 11, p. 1514-1532.

MARTIN, Joanne. Cultures in organizations: Three perspectives. Estados Unidos: Oxford University Press, 1992. 244 p.

MARTINS, Ellen and TERBLANCHE, Fanie. Building Organisational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. En: European Journal of Innovation Management. 2006. vol. 6, no. 1, p. 64-74

MAYRING, Philipp. Qualitative content analysis. En Forum: Qualitative social research.[en línea] 2000. Disponible en: <http://eds.b.ebscohost.com/ehost/search/basic?sid=e0ec1a81-0a55-406a-b356be0b3f9582e6%40sessionmgr114&vid=1&hid=110>

MCADAM, Rodney; REID, Renee y GIBSON, David. Innovation and organisational size in Irish SMEs: an empirical study.En: International Journal of Innovation Management, 2004, vol. 8, no. 02, p. 147-165.

MCCARTT, Anne T.; ROHRBAUGH, John. Managerial openness to change and the introduction of GDSS: Explaining initial success and failure in decision conferencing. En: Organization Science. 1995. vol. 6, no 5, p. 569-584.

MCEACHRAN'S, Brennan. How do some organizations foster innovation through incentives? [Online] Quora, Mayo de 2014 [Cited 25 de Junio de 2014] Available from internet: <http://www.quora.com/How-do-some-organizations-foster-innovation-through-incentives/>

MCEACHRAN'S, Brennan. How do some organizations foster innovation through incentives? [Online] Quora, Mayo de 2014 [Cited 25 de Junio de 2014] Available from internet: <http://www.quora.com/How-do-some-organizations-foster-innovation-through-incentives/>

MCMILLAN, Robert C. Smart leadership: Where everyone is a leader [Online] SmartBlog on leadership, Mayo 2014 [Cited 20 de Junio] Available from internet:

MELYMUKA, Katheleen. Innovation democracy. En: Computerworld. 2004. vol. 38, no. 7, p. 31-32.

MIRON, Ella; EREZ, Miriam; NAVEH, Eitan. Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?. En: Journal of Organizational Behavior. 2004. vol. 25, no. 2, p. 175-199.

MOLLET, Amy; MORAN, Danielle y DUNLEAVY, Patrick. Using Twitter in university research, teaching and impact activities. [en línea]. [Consultado 29 Abril 2014] Disponible en: http://eprints.lse.ac.uk/38489/1/Using_Twitter_in_university_research%2C_teaching_and_impact_activities_%28LSE_RO%29.pdf p 1-12.

MONE, Mark A.; MCKINLEY, William y BARKER, Vincent L. Organizational decline and innovation: A contingency framework. En: Academy of Management Review. 1998. vol. 23, no. 1, p. 115-132.

MONREAL, Carlos Alonso. " Qué es" la creatividad. Madrid: Biblioteca. 2000

MOORMAN, Christine; MINER, Anne S. Organizational improvisation and organizational memory. En: Academy of management Review. 1998. vol. 23, no 4, p. 698- 723.

MORGAN, David L. Qualitative content analysis: A guide to paths not taken. En: Qualitative health research, 1993, vol. 3, no 1, p. 112-121.

MORGAN, Gareth; GREGORY, Fred; ROACH, Cameron. Images of organization. Estados Unidos: SAGE Publications. 2006. 520 p.

MUMFORD, Michael ; Scott, GINAMARIE; GADDIS, Blaine & STRANGE, Jill. M. Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. En: The Leadership Quarterly. 2002. vol. 13, no 6, p. 705-750.

MUMFORD, Michael D. Managing creative people: strategies and tactics for innovation. En: Human resource management review. 2000. vol. 10, no 3, p. 313-351.

NACINOVIC; GALETIC, CAVLEK, Nevenka. Corporate Culture and Innovation: Implications for Reward Systems. En: International Journal of Social Sciences. 2010. vol. 5, no 1.

NADLER, David A.; TUSHMAN, Michael L. The organization of the future: Strategic imperatives and core competencies for the 21st century. En: Organizational Dynamics. 1999. vol. 28, no 1, p. 45-60.

NICHOLAS, David; ROWLANDS, Ian. Social media use in the research workflow. En: Information Services and Use. 2011, vol. 31, no. 1, p. 61-83.

NIKOU, Shahrokh; BOUWMAN, Harry; DE REUVER, Mark. The potential of converged mobile telecommunication services: a conjoint analysis. En: info. 2012. vol. 14, no. 5, p. 21-35.

NORTHOUSE, Peter G. Leadership: Theory and practice. Sexta edición. California, Estados Unidos: Sage Publications, 2012. 485 P.

NORTHOUSE, Peter G. Leadership: Theory and practice. Sexta edición. California, Estados Unidos: Sage Publications, 2012. 485 P.

O'CONNELL, Andrew. Rich Incentives for Innovation Yield a Flood of Mediocre Ideas [Online] Harvard Business Review, Blog, Febrero de 2014 [Cited 25 de Junio de 2014] Available from internet: <http://blogs.hbr.org/2014/02/rich-incentives-for-innovation-yield-a-flood-of-mediocre-ideas/>

O'REILLY III, Charles y TUSHMAN, Michael L. Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma. En: Research in organizational behavior. 2008. vol. 28, p. 185-206.

O'Reilly, Brian. The Secrets of America's Most Admired Corporations: New Ideas—New Products. En: Fortune. 1997, Marzo. vol. 3, p. 60–64.

OCDE, & EUROSTAT. Manual de Oslo, Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Tercera edición. Organización de cooperación y desarrollo económicos. Oficina de estadísticas de las comunidades europeas. Grupo Tragsa. [En línea] 2005. 166 p. Disponible en: <<http://www.autonoma.edu.co/attachments/article/321/04-Manual-de-Oslo-05.pdf>>

OKE, Adegoke; MUNSHI, Natasha; WALUMBWA, Fred O. The influence of leadership on innovation processes and activities. En: Organizational Dynamics. 2009. vol. 38, no 1, p. 64-72.

OLDHAM, Greg R.; CUMMINGS, Anne. Employee creativity: Personal and contextual factors at work. En: Academy of management journal. 1996. vol. 39, no 3, p. 607-634.

OLIVE, Lundy; COWLING, Alan. Strategic Human Resource Management. International Thomson Business Pres, Boston, 1996.

O'REGAN, Nicholas; GHOBADIAN, Abby y SIMS, Martin. Fast tracking innovation in manufacturing SMEs. En: Technovation. 2006. vol. 26, no. 2, p. 251-261

O'REILLY, Charles A.; CHATMAN, Jennifer; CALDWELL, David F. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-

organization fit. En: Academy of management journal. 1991. vol. 34, no 3, p. 487-516

Organización mundial del comercio. Informe sobre el comercio mundial. 2013.[En línea] Disponible en http://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/world_trade_report13_s.pdfhttp://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/world_trade_report13_s.pdf

OROZCO, Luis Antonio; CHAVARRO, Diego Andrés; RUIZ, Cristhian Fabián. Los departamentos de I+ D y la innovación en la industria manufacturera de Colombia: análisis comparativo desde el comportamiento organizacional.En: Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. 2010. vol. 20, no 37, p. 101-114.

PACE, Ann. Bright Ideas. En: T+D Training and development magazine. Abril, 2013. p. 42-74

PÄSSILÄ, Anne; UOTILA, Tuomo; MELKAS, Helinä. Facilitating future-oriented collaborative knowledge creation by using artistic organizational innovation methods: Experiences from a Finnish wood-processing company. En: Futures. 2013. vol. 47, p. 59-68

PATTERSON, Malcolm G., et al. Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. En: Journal of organizational behavior. 2005. vol. 26, no. 4, p. 379-408.

PATTON, Michael. Qualitative Research and evaluation methods. 3 edición. London: Sage Publications, Inc, 2002. 688p.

PEPE, Alberto; MAYERNIK, Matthew S. The use of microblogging for field-based scientific research. En System Science (HICSS), 2012 45th Hawaii International Conference on. IEEE, 2012. p. 1666-1675.

PERRY-SMITH, Jill E.; SHALLEY, Christina E. The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. En: Academy of management review. 2003. vol. 28, no 1, p. 89-106.

PETERSON, Mark F.; SMITH, P. B. Sources of meaning, organizations, and culture: Making sense of organizational events. En: Handbook of organizational culture & climate. 2000. p. 101-115.

PETTICREW, Mark; ROBERTS, Helen. Systematic reviews in the social sciences: A practical guide. Reino Unido: John Wiley & Sons, 2008.332 p

Phillips, Jeffrey. Looking To Hire And Keep Great Innovators? Focus On The 3 R. . [online] Fastcodesign, 2013. [cited: 29 Mayo 2014] Available from Internet: http://www.fastcodesign.com/1669036/looking-to-hire-and-keep-great-innovators-focus-on-the-3-rs?partner=homepage_newsletter

PILLER, Frank; VOSSEN, Alexander; IHL, Christoph. From social media to social product development: the impact of social media on co-creation of innovation. En: Unternehmung. 2012. vol. 66, no 1, p. 7.

Pink, Daniel. The puzzle of motivation [Online] TED, Talks, Agosto de 2009 [Cited 25 de Junio de 2014] Available from internet: http://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation/transcript

POPOVA, Maria. Pixar Cofounder Ed Catmull on Failure and Why Fostering a Fearless Culture Is the Key to Groundbreaking Creative Work. [online] BrainPickings. 2014 [cited: 28 Mayo 2014] Available from Internet: http://www.brainpickings.org/index.php/2014/05/02/creativity-inc-ed-catmull-book/?utm_content=bufferc6050&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer

POŠKIENĖ, Audronė. Organizational Culture and Innovations. En: Engineering Economics. 2006. vol 43,no 1, p. 45-50

PRAJOGO, Daniel y AHMED, Pervaiz K. Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. En: R&D Management. 2006. vol. 36, no. 5, p. 499-515.

PRASAD, Srivas. Sustainable culture of innovation. [online] Biztime. April 28, 2014. [cited: 29 Mayo 2014] Available from Internet: <http://www.biztimes.com/article/20140428/MAGAZINE03/304229982&source=RSS>

PYNE, George. How to develop a culture of innovation. [online] huffingtonpost., 2014. [cited: 29 Mayo 2014] Available from Internet: http://www.huffingtonpost.com/george-pyne/how-to-develop-a-culture-_b_5052277.html

READ, Anthony. Determinants of successful organisational innovation: a review of current research.En: Journal of Management Practice. 2000. vol. 3, no 1, p. 95-119.

REITER-PALMON, Roni; ILLIES, Jody J. Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. En: The Leadership Quarterly. 2004. vol. 15, no 1, p. 55-77

REPISO, Rafael; RODRÍGUEZ-PINTO, Miguel Ángel; GARCÍA, Francisco García. Posicionamiento y agrupación de la prensa española: Análisis de contenido de las noticias generadas en la Jornada Mundial de la Juventud 2011.Estudios sobre el Mensaje Periodístico. 2013. vol. 19, no 2, p. 1091-1106.

REUVEN, Gorsht. Culture feasts on innovation.[online] Slideshare, 2014 [cited: 1 Junio 2014] Available from internet: <http://www.slideshare.net/rgorsht/culture-eats-innovation>

RIGGIO, Ronald E. How to Turn a Good Leader Into a Great One. [Online] Psychology Today, Cutting-Edge Leadership, Abril de 2014 [Cited 20 de Junio de 2014] Available from internet: <http://www.psychologytoday.com/blog/cutting-edge-leadership/201404/how-turn-good-leader-great-one>

RIVAS, Anthony. Walking Spurs Creativity: Why It's Good To Take A Break Every So Often. [online] IBT media, 2014. [cited: 29 Mayo 2014] Available from Internet: <http://www.medicaldaily.com/walking-spurs-creativity-why-its-good-take-break-every-so-often-279116>

ROBSON, Colin. Real word research. Oxford: Blackwe. 3 edición. 2002.608 p.

ROGERS, Everett M. Diffusion of preventive innovations. Addictive behaviors. 2002. vol. 27, no 6, p. 989-993.

ROSNER, Martin M. Economic determinants of organizational innovation.En:Administrative Science Quarterly, 1968. vol. 12, p. 614-625

RUIZ, José. Building a culture of Innovation. [online] LinkedIn. April 25, 2014. [cited: 29 Mayo 2014] Available from Internet: <http://www.linkedin.com/today/post/article/20140425155729-4399233-building-a-culture-of-innovation>

RUPPEL, Cynthia P.; HARRINGTON, Susan J. The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. En: Journal of business Ethics. 2000. vol. 25, no 4, p. 313-328.

SACKS, Michael Alan; GRAVES, Nikki. How many “friends” do you need? Teaching students how to network using social media. En: Business Communication Quarterly. 2012. vol. 75, no 1, p. 80-88.

SAFFOLD, Guy S. Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond “strong” culture. En: Academy of Management Review. 1988, vol. 13, no 4, p. 546-558.

SATHE, Vijay. Fostering entrepreneurship in the large, diversified firm. En: Organizational Dynamics. 1989. vol. 18, no 1, p. 20-32.

SCHEIN, Edgar H. Culture: The missing concept in organization studies. En: Administrative science quarterly. 1996. p. 229-240.

SCHEIN, Edgar H. How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. En: Sloan Management Review. 1993. vol. 34, no 2, p. 85-92.

SCHEIN, Edgar H. The role of the founder in creating organizational culture. En: Organizational dynamics. 1983. vol. 12, no 1, p. 13-28.

SCHEIN, Edgar H. Organizational culture and leadership. 3th ed. Estados Unidos: John Wiley & Sons. 2010

SCHEIN, Edgar. Organizatinal Culture and Leadership. 3 edición.[en línea] San Francisco: Jossey-Bass,2004. 437p. Disponible en <http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf >

SCHNEIDER, Benjamin. The people make the place. En: Personnel psychology. 1987. vol. 40, no 3, p. 437-453.

SCHREIER, Margrit. En: Qualitative content analysis in practice. Sage Publications, 2012. 272p.

SCHUMPETER, Joseph Alois. The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Transaction Books, 1961.

SCOTT, Susanne G.; BRUCE, Reginald A. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. En: Academy of management Journal. 1994. vol. 37, no 3, p. 580-607.

SHEA, Beverley; Boers, Maarten, Grimshaw, Jeremy M, Hamel, Candyce y Bouter, Lex M. Does updating improve the methodological and reporting quality of systematic reviews?. En: BMC medical research methodology. 2006. vol. 6, no 1, p. 27.

SHIPTON, Helen, FAY, Doris, WEST, Michael, PATTERSON, Malcolm, & BIRDI, Kamal. Managing people to promote innovation. En: Creativity and innovation management. 2005. vol. 14, no 2, p. 118-128.

SHOHAM, Aviv y FIEGANBAUM, Avi. Competitive determinants of organizational risk-taking attitude: the role of strategic reference points. En: Management Decision. 2002. vol. 40, no. 2, p. 127–141.

SHRIVASTAVA, Paul; SOUDER, William E. The strategic management of technological innovations: a review and a model. En: Journal of Management Studies. 1987. vol. 24, no 1, p. 25-41.

SINGH, Sanjay Kumar. Organizational Innovation as Competitive Advantage during Global Recession. En: Indian Journal of Industrial Relations. 2011. vol. 46, no. 4, p. 713-725

SINGLETON JR, Royce A.; STRAITS, Bruce C.; STRAITS, Margaret Miller. Approaches to social research. 5 edición. USA: Oxford University Press. 2009. 672 p.

ŠKERLAVAJ, Miha; SONG, Ji Hoon; LEE, Youngmin. Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. En: Expert systems with applications. 2010. vol. 37, no 9, p. 6390-6403.

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Market orientation and the learning organization. En: The Journal of Marketing. 1995. p. 63-74.

SMITH, Ken G.; COLLINS, Christopher y CLARK, Kevin D. Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. En: Academy of Management Journal. 2005. vol. 48, no. 2, p. 346-357.

Smith, M. The Development of an Innovation Culture. Management Accounting . Febrero, 1998. vol. 76, no.2, p. 22–24

Smith, M. The Development of an Innovation Culture. Management Accounting . Febrero, 1998. vol. 76, no.2, p. 22–24

SMITH, Page A.; BIRNEY, Larry L. The organizational trust of elementary schools and dimensions of student bullying. En: International Journal of Educational Management. 2005. vol. 19, no 6, p. 469-485.

SOREN, Kaplan. 6 ways to create a culture of innovation. [online] Fastcodesign, 2013. [cited: 29 Mayo 2014] Available from Internet: <http://www.fastcodesign.com/1672718/6-ways-to-create-a-culture-of-innovation>

SOREN, Kaplan. 6 ways to create a culture of innovation. [online] Fastcodesign, 2013. [cited: 29 Mayo 2014] Available from Internet: <http://www.fastcodesign.com/1672718/6-ways-to-create-a-culture-of-innovation>

SOSIK, John J.; GODSHALK, Veronica M. Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: a conceptual model and preliminary study. En: Journal of Organizational Behavior. 2000. vol. 21, no 4, p. 365-390.

Srikrishna, K. 3 steps to create a culture of innovation. [online] Entrepreneur Academy, 2014. [cited: 29 Mayo 2014] Available from Internet: http://www.nenonline.tv/3-steps-to-create-a-culture-of-innovation/?utm_content=buffer941d4&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer

STALK, George; EVANS, Philip; SGULMAN, Lawrence E. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. En: Harvard Business Review, 1992.

STOCK, Ruth Maria; SIX, Bjoern; ZACHARIAS, Nicolas A. Linking multiple layers of innovation-oriented corporate culture, product program innovativeness, and business performance: A contingency approach. En: Journal of the Academy of Marketing Science. 2013. vol. 41, no 3, p. 283-299

SUBRAMANIAN, Ashok y NILAKANTA, Sree. Organizational innovativeness: exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types

of innovations, and measures of organizational performance. En: Omega. 1996. vol. 24, no. 6, p. 631-647.

SUTTON, Alex; Donegan, Sarah; Takwoingi, Yemisi; Garner, Paul; Gamble, Carol y Donald, Alison. An encouraging assessment of methods to inform priorities for updating systematic reviews. En: Journal of clinical epidemiology. 2009. vol. 62, no. 3, p. 241-251.

SYKES, Hollister B. The anatomy of a corporate venturing program: Factors influencing success. En: Journal of Business Venturing. 1986. vol. 1, no 3, p. 275-293.

TANNER, Warren. Engaging and Motivating Employees: Reward vs Recognition [Online] SoapBoxhq Blog, Abril de 2014 [Cited, 25 de Junio de 2014] Available from internet: <http://soapboxhq.com/blog/engaging-motivating-employees-reward-vs-recognition/>

TELLIS, Gerard; PRABHU, Jaideep y CHANDY, Rajesh K . Radical innovation across nations: The preeminence of corporate culture. En: Journal of Marketing. 2009. vol. 73, no. 1, p. 3–23.

TERZIOVSKI, Miléy MORGAN, John P. Management practices and strategies to accelerate the innovation cycle in the biotechnology industry. En: Technovation. 2006. vol. 26, no. 5, p. 545-552.

TESLUK, Paul E.; FARR, James L.; KLEIN, Stephanie R. Influences of organizational culture and climate on individual creativity. The Journal of Creative Behavior. 1997. vol. 31, no 1, p. 27-41.

THOMPSON, Victor A. Bureaucracy and innovation. En: Administrative science quarterly. 1965. p. 1-20.

TIEN, Chengli; CHEN, Chien-Nan. Myth or reality? Assessing the moderating role of CEO compensation on the momentum of innovation in R&D. En: The International Journal of Human Resource Management. 2012. vol. 23, no 13, p. 2763-2784.

TÖDTLING, Franz; LEHNER, Patrick & KAUFMANN, Alexander. Do different types of innovation rely on specific kinds of knowledge interactions? En: Technovation. Enero, 2009. vol 29, no. 1, p. 59-71.

TOKER, Umut; GRAY, Denis O. Innovation spaces: Workspace planning and innovation in US university research centers. En: Research Policy. 2008. vol. 37, no 2, p. 309-329

Tom and David Kelley of Ideo Talk Creative confidence New book hit shelves today. [Online] Core77, Marzo de 2014 [Cited: 1 de Junio] Available from internet:

TRICE, Harrison M.; BEYER, Janice M. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. En: Academy of management review. 1984, vol. 9, no 4, p. 653-669

TSUI, Anne S.; WANG, Hui; XIN, Katherine R. Organizational culture in China: An analysis of culture dimensions and culture types. En: Management and Organization. Review. 2006, vol. 2, no 3, p. 345-376.

TUSHMAN, Michael y O'REILLY III, Charles A. Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. En: California management review. 1996. vol. 38, no 4.

UNKNER, Josh. 7 steps to a culture to innovation. [online] Inc. 2011. [cited: 28 Mayo 2014] Available from Internet: <http://www.inc.com/articles/201106/josh-linkner-7-steps-to-a-culture-of-innovation.html>

UZKURT, Cevahir;KUMAR, Rachna; KIMZAN, Halil y EMINOGLU, Gozde. Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance. En: European Journal of innovation. 2013. vol. 16, no. 1, p. 92-117

VAN DE VEN, Andrew H. Central problems in the management of innovation. En: Management science, 1986. vol. 32, no. 5, p. 590-607.

VAN DEN BERG, Peter T.; VAN DER VELDE, Mandy EG. Relationships of functional flexibility with individual and work factors. En: Journal of Business and Psychology. 2005. vol. 20, no 1, p. 111-129.

Vega-Jurado, Jaider; Gutiérrez-Gracia, Antonio; Fernández-de-Lucio, Ignacio y Manjarrés-Henríquez, Liney. The effect of external and internal factors on firms' product innovation.En: Research policy. 2008. vol. 37, no. 4, p. 616-632.

VERA, Dusya; CROSSAN, Mary. Strategic leadership and organizational learning. En: Academy of management review. 2004. vol. 29, no 2, p. 222-240.

VIDAL, Joaquin y ALCAMÍ, Rafael. Gestión del conocimiento y desempeño innovador: un estudio del papel mediador del repertorio de competencias distintivas. En: Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. 2005. no. 23, p. 117–138.

VILNAI-YAVETZ, Iris; RAFAELI, Anat; YAACOV, Caryn Schneider. Instrumentality, aesthetics, and symbolism of office design. En: Environment and Behavior. 2005. vol. 37, no 4, p. 533-551.

VYGOTSKY, Lev S. Mind in society: The development of higher psychological processes. Estados Unidos: Harvard university press. Edición 14. 1980.

WALLY, Stefan; BAUM, J. Robert. Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making. En: Academy of Management Journal. 1994. vol. 37, no. 4, p. 932-956.

WALTERS, Helen. Building creative confidence: David Kelley at TED2012 [Online] TED Blog, Marzo de 2012, [Cited 11 de Junio 2014] Available from internet:<http://blog.ted.com/2012/03/01/building-creative-confidence-david-kelley-at-ted2012/>

WANG, Catherine y AHMED, Pervaiz K. The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. En: European Journal of Innovation Management. 2004. vol. 7, no. 4, p. 303-313.

WEBER, Robert. Basic Content analysis. Series: Quantitative Applications in the Social Sciences. 2 edición. California: Sage Publications, 1990. 96p.

WEST, Michael y ALTINK, Wieby MM. Innovation at work: Individual, group, organizational, and socio-historical perspectives. En: European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996. vol. 5, no. 1, p. 3-11.

WHITEHURST, Jim. Great leaders are comfortable with who they are. [online]Opensource. March 5, 2014. [cited: 3 de junio 2014] Available from Internet: <http://opensource.com/14/3/leadership-tips-red-hat-earn-respect#.UxfAJGLsjvl.twitter>

WILSON, Alla L.; RAMAMURTHY, K. y NYSTROM, Paul C. A multi-attribute measure for innovation adoption: the context of imaging technology. En: Engineering Management, IEEE Transactions on. 1999. vol. 46, no. 3, p. 311-321

WILSON, Robert. Surprise: Creativity is a Skill, not a gift.[online] Quality Digest Magazine, 2014. [cited: 28 Mayo 2014] Available from Internet:http://www.qualitydigest.com/inside/quality-insider-column/surprise-creativity-skill-not-gift.html?utm_source=dlvr.it&utm_medium=twitter

WOODMAN, Richard W.; SAWYER, John E.; GRIFFIN, Ricky W. Toward a theory of organizational creativity. En: Academy of management review. 1993. vol. 18, no 2, p. 293-321

WRAGE, Folker. Shut Up And Play Your Guitar - Why Creativity Needs To Take Over. [online] Forbes, 2014. [cited: 29 Mayo 2014] Available from Internet:<http://www.forbes.com/sites/berlinschoolofcreativeleadership/2014/02/13/advice-for-when-creativity-takes-over-shut-up-and-play-your-guitar/>

XIA, Xin, YANK, Xiaohu; WU, Chao; LI, Shanping y BAO, LInfeng. Information credibility on twitter in emergency situation. En: Intelligence and Security Informatics. Springer Berlin Heidelberg. 2012. p. 45-59.

XIRASAGAR, Sudha. Transformational, transactional and< IT> laissez-faire</IT> leadership among physician executives. En: Journal of health organization and management, 2008, vol. 22, no 6, p. 599-613.

YAMMARINO, Francis J.; SPANGLER, William D.; BASS, Bernard M. Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. En: The Leadership Quarterly. 1993. vol. 4, no 1, p. 81-102.

YANG, Heng-Li; WU, Ted CT. Knowledge sharing in an organization. En: Technological Forecasting and Social Change. 2008. vol. 75, no 8, p. 1128-1156.

YEE, Wallace MS; YEUNG, Ruth MW. Trust building in livestock farmers: an exploratory study. En: Nutrition & Food Science, 2002, vol. 32, no 4, p. 137-144..

YUKL, Gary. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. En: The leadership quarterly. 1999. vol. 10, no 2, p. 285-305.

ZAHRA, Shaker A.; NIELSEN, Anders P. Sources of capabilities, integration and technology commercialization. Strategic Management Journal. 2002. vol. 23, no 5, p. 377-398.

ZALTMAN, Gerald; DUNCAN, Robert y HOLBEK, Jonny. Innovations and organizations. Organizational change; Diffusion of Innovation. xi, 212 p. 1973.

ZAMMUTO, Raymond F.; KRAKOWER, Jack Y. Quantitative and qualitative studies of organizational culture. En: JAI Press Inc. 1991. p. 83—114

ZHANG, Yan; WILDEMUTH, Barbara M. Qualitative analysis of content. En: Applications of social research methods to questions in information and library science. 2009. p. 308-319.

ZHOU, Jing. Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. En: Journal of Applied Psychology. 1998. vol. 83, no 2.