

## ORGANIZACIONES EN EL MARCO DE UNA CULTURA SOCIAL INNOVADORA: PROPUESTA DE FACTORES EXPLICATIVOS

Rodríguez Castellanos, Arturo\*  
Hoyos Iruarrizaga, Jon\*\*  
Izaguirre Olaizola, Julen\*\*\*  
Vicente Molina, M. Azucena\*\*\*\*  
Universidad del País Vasco

**Recibido:** 17 de febrero de 2010

**Aceptado:** 20 de abril de 2010

**RESUMEN:** En la era de la innovación, la dotación de la infraestructura tecnológica necesaria y otras inversiones en I+D no son suficientes para configurar un ecosistema en el que la innovación sea todo un referente. El verdadero reto reside probablemente en promover y alcanzar un cambio cultural que potencie e interiorice capacidades, valores y relaciones facilitadoras de comportamientos proclives a la innovación tales como la creatividad, la iniciativa personal, la asunción razonable de riesgos, la curiosidad o el emprendizaje. Así, en un intento por analizar en clave global y multidimensional el fenómeno innovador, proponemos el término *cultura social innovadora* a partir de un análisis multinivel para personas, organizaciones y territorios. De manera concreta, centramos nuestra atención en el área de las organizaciones, y elaboramos una propuesta concreta acerca de aquellos factores clave cuya presencia y despliegue determinaría, a nuestro juicio, el desarrollo secuencial del proceso de innovación, esto es, desde la fase de exploración hasta la etapa de la creación o socialización de la innovación.

**PALABRAS CLAVE:** Cultura Social Innovadora, Capacidades, Valores, Relaciones, Organizaciones.

**CLASIFICACIÓN JEL:** M19.

### ORGANIZATIONS IN A SOCIAL INNOVATION FRAMEWORK: PROPOSAL OF EXPLICATIVE FACTORS

**ABSTRACT:** In the innovation age, the necessary technology equipment and other R&D investments are not enough to configure an innovation ecosystem. The real challenge probably consists in promoting and reaching a cultural change in order to encourage and internalize innovation capacities, values and relationships such as creativity, individual initiative, reasonable risk-taking, curiosity or entrepreneurship. In this work, we attempt to get a global and multidimensional approach to innovation topic. To this aim, we propose the concept of *social innovation culture* through a multilevel analysis in which takes part persons, organizations and territories. Specifically, taking into account just the group of organizations, we also elaborate a specific proposal about those key factors that permit the gradual development of the innovation process, starting from the exploration phase to the creation of the newness and, finally, the phase of socialization of the innovation.

**KEY WORDS:** Social innovation culture, Capacities, Values, Relationships, Organizations.

**JEL CLASSIFICACIÓN:** M19.

## 1. INTRODUCCIÓN<sup>1</sup>

En la actualidad, son cada vez más los países que han incluido la innovación como parte de su estrategia nacional de crecimiento y desarrollo y han comenzado a implementar sistemáticamente estrategias de innovación y a generar la infraestructura y el capital humano necesario para poder posicionarse en el mercado global (Kao, 2009). La rápida evolución de

Departamento de Economía Financiera II, Universidad del País Vasco, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Avda. Lehendakari Aguirre, Nº 83, E-48015 BILBAO Bizkaia España

\*e-mail: arturo.rodriguez@ehu.es

\*\*e-mail: jon.hoyos@ehu.es

\*\*\*e-mail: julen.izaguirre@ehu.es

\*\*\*\*e-mail: azucena.vicente@ehu.es

los mercados y la globalización hacen que la innovación deje de ser una opción y pase a convertirse en una necesidad. En este sentido, es manifiestamente necesario sensibilizar y mentalizar a toda la sociedad sobre la relevancia de la innovación para la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía, esto es, deben desarrollarse “sociedades de la innovación”. Así, el verdadero reto al que se enfrentan las instituciones públicas que se plantean como objetivo construir este tipo de sociedades, es que, lejos de limitarse a difundir el discurso en favor de la innovación en el ámbito de empresas y organizaciones, se debe ir mucho más allá, incidiendo en la necesidad de un cambio cultural que potencie y haga suyos valores vinculados a la innovación, tales como la creatividad, la iniciativa, el aprendizaje permanente, la curiosidad o la asunción responsable de riesgos (Gobierno Vasco, 2008). Sólo así, a través de un profundo cambio en clave cultural, será posible afianzar un modelo sostenible de innovación que fluya *de abajo arriba* y que asegure y nutra de innovaciones a empresas y al conjunto de la sociedad.

El concepto de *innovación* es ya, por tanto, mucho más que una filosofía necesaria en el ámbito empresarial. Es un concepto que se ha globalizado y que adopta un carácter multidimensional, surgiendo nuevos términos, como el de *clase creativa* (Florida, 2002), *innovación social* (Echevarría, 2008) o el que aquí proponemos: *cultura social innovadora*. Destinar recursos y esfuerzos para tratar de construir una cultura social innovadora que integre no sólo capacidades, sino también valores y relaciones de personas, organizaciones y territorios, será el único modo posible de pasar de entender la innovación como algo puntual e incluso fortuito, exclusivo de una élite que está en contacto directo con la tecnología, a gestionar la innovación como un proceso perdurable y cuyo desarrollo es necesario en todas las personas y organizaciones. Para ello, Larrea (2007) afirma que un reto pendiente de afrontar es la configuración de un “lenguaje para la innovación”, esto es, un código común (conceptual y práctico) que nos permita comprender la innovación y homogeneizar la manera de entender estos procesos.

El objetivo de este trabajo es la propuesta de un modelo para la identificación de los factores relevantes en el desarrollo de una cultura social innovadora respecto de las organizaciones. Para ello, previamente, en el segundo y tercer apartado se realiza una revisión teórica en torno al concepto de innovación y se plantea la necesidad de avanzar hacia un modelo de “innovación abierta” (*open innovation*); a continuación, y a partir del término que aquí proponemos –*cultura social innovadora*–, se realiza una delimitación conceptual del mismo y se desarrolla una propuesta de modelo teórico explicativo de dicha cultura, a partir de tres niveles o tipos de agentes básicos, como son *personas, organizaciones y territorios*. En la quinta sección, de acuerdo con el objetivo planteado, se realiza la aplicación de este modelo general al caso de las organizaciones, elaborando una propuesta de identificación de factores o ejes a partir de las capacidades, valores y relaciones que resultan clave en los procesos de innovación. Finalmente se recogen las conclusiones más relevantes del trabajo.

## 2. LA INNOVACIÓN: UNA APROXIMACIÓN AL CONCEPTO

Existen numerosas definiciones acerca del término innovación y numerosos aportes teóricos alrededor de este fenómeno. El término innovar proviene etimológicamente del latín *innovare*, que quiere decir cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades. Una definición más completa es la utilizada por Pavon y Goodman (1981) al definir innovar como “*el conjunto de actividades inscritas en un determinado tiempo y lugar que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos o*

*mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización*". Así, a diferencia de lo que entendemos por invención (*pura creación*), la innovación implica hacer o crear algo nuevo (*novedad*) para aportar valor tras introducirlo con éxito en el mercado (*utilidad*).

El concepto de innovación siempre ha estado presente. Ya los filósofos griegos se preguntaban qué pasaría con el trabajo de los esclavos si seguían haciendo avances tecnológicos. A finales del siglo XVIII, la división del trabajo que propugna Adam Smith en su obra "*La riqueza de las naciones*" implica que el trabajador especializado en una determinada tarea mejorará la forma de llevarla a cabo y se verá incentivado a inventar nuevas herramientas, tecnologías o métodos de trabajo.

Sin embargo, el primer economista importante en desarrollar ampliamente el concepto del proceso de innovación fue el economista austriaco Joseph Schumpeter. En sus obras *Theory of Economic Development* (1934) y *Business Cycles* (1939) se muestra cómo, históricamente, el crecimiento económico del capitalismo se ha verificado gracias a la aparición de oleadas de innovaciones (*innovación como causa del desarrollo*), las cuales establecen nuevas funciones de producción, desarrollan sus efectos en períodos largos (50-60 años), y suscitan a su vez innovaciones menores. Es el denominado proceso de *destrucción creativa*. En concreto, Schumpeter tipificó el término "innovación" en cinco tipos fundamentales: a.- la introducción en el mercado de un nuevo bien o una nueva clase de bienes; b.- el uso de una nueva fuente de materias primas; c.- la incorporación de un nuevo método de producción no experimentado en un determinado sector; d.- la apertura de un nuevo mercado; y e.- nuevas formas de organización.

La corriente económica *evolucionista – neoschumpeteriana* (Boschma *et al.*, 2005) introduce un concepto fundamental: el *aprendizaje*. Los procesos de innovación se conciben así de manera dinámica, gradual e interactiva, asociados al conjunto de conocimiento tanto tácito como codificado que permite a una organización la resolución de problemas (Nelson y Winter, 1982). Junto con la Teoría Económica Institucional (Hodgson, 1993; Furubotn y Richter, 2000) subrayan la relevancia que el contexto específico posee en el desarrollo y difusión de los procesos de innovación (a nivel institucional, económico, social, histórico y político). Por ello, no toda innovación generada por una organización tendrá el mismo impacto sino que dependerá de la recepción de la misma en el entorno. En definitiva, la capacidad de innovación está directamente influenciada por el medio que la rodea (Dosi, 1988).

Desde el punto de vista de la *psicología*, los procesos de innovación han estado fundamentalmente ligados a los mecanismos de creatividad (Gisbert, 2005), si bien hoy sabemos que la creatividad por sí sola no desemboca necesariamente en innovación. La mayoría de los autores tratan de acercarse a la interpretación del fenómeno creativo, centrando el debate en su consideración como una característica humana innata frente a la posibilidad de que sea adquirida o aprendida. Los estudios llevados a cabo sobre este último tema de debate no han proporcionado conclusiones sólidas, lo que ha llevado a algunos investigadores (Cano, 1996; Vernon, 1989) a defender, desde una postura escéptica, que cualquier intento de desarrollar la creatividad es inútil si la persona no tiene esa cualidad innata, entendiendo que la misma encuentra fundamento en la "genialidad".

A pesar de lo anterior, gran número de expertos (Kabanoff y Bottger, P., 1992; Hanks, 1992; Weisberg, 1987), partiendo de una posición más flexible, consideran que todas las personas somos, en principio y en un grado u otro, creativos. Según todos los antropólogos modernos, con Diamond (1997) a la cabeza, el ser humano, sin distinción de razas ni

nacionalidades, es esencialmente creativo, siendo su capacidad para inventar e innovar lo que justamente le diferencia de los demás seres vivos. Sin embargo, por distintas razones, sobre todo educacionales y sociales, puede ocurrir que perdamos o, al menos, no desarrollemos esa capacidad. Asumiendo esta hipótesis, con un adecuado entrenamiento, el estímulo suficiente, y dadas unas condiciones determinadas del medio, podríamos aprender a ser creativos.

Llegados a este punto, podemos comprobar que tanto desde la perspectiva estrictamente económica como desde la psicología, la sociología o la antropología, cobran especial interés las variables de tipo contextual, es decir, la capacidad del entorno para influir positiva o negativamente en los comportamientos innovadores de personas y organizaciones (Eysenck, 1996). Csikszentmihalyi (1997) sostiene que una sociedad creativa es aquella que reúne tres condiciones: personas ingeniosas dispuestas a hacer algo nuevo, instituciones económicas y sociales que estimulen a los innovadores y les ofrezcan incentivos y un ambiente social basado en la diversidad y la tolerancia.

No obstante, la relevancia de los factores sociales y culturales no siempre se refleja de una forma explícita, e incluso en algunos casos se obvia. El Manual de Oslo (OCDE, 2005; p. 26), principal referencia internacional en la innovación empresarial, cuando hace referencia a los factores que influyen en la innovación, dice *“la actividad innovadora puede ser obstaculizada por numerosos factores. Entre éstos se incluyen factores económicos, tales como los altos costes o la ausencia de demanda, factores específicos de una empresa tales como la carencia de personal experto o del conocimiento necesario, y factores legales como las reglamentaciones o las normas fiscales”*

Es cierto que el Manual de Oslo pone de manifiesto la relevancia de la infraestructura y el marco institucional (el sistema educativo; la base científica y la investigación; las políticas de innovación; el marco legislativo y macroeconómico; las instituciones financieras; el acceso al mercado; o la estructura empresarial y el entorno competitivo), pero no se enfatiza en el conjunto de normas sociales y culturales arraigadas a una región o territorio. En este sentido, creemos que es necesario avanzar hacia marcos conceptuales más amplios en torno al concepto de la innovación empresarial, apostando por introducir nuevas dimensiones de análisis que enriquezcan el marco teórico en torno a este fenómeno.

### **3. HACIA UN NUEVO MODELO DE INNOVACIÓN ABIERTA Y EN RED**

En la actualidad, no es posible entender la innovación a través de la visión tradicional, estrictamente técnica, que encapsulaba la impronta innovadora de las empresas en sus departamentos de I+D. El verdadero reto es innovar para crear valor haciendo las cosas de manera diferente e, incluso, haciendo cosas radicalmente nuevas. Esta concepción amplia de la innovación es relativamente reciente. De hecho, no sería hasta la publicación de la tercera edición del Manual de Oslo (OCDE, 2005) cuando se ampliaron y redefinieron los conceptos básicos tras incorporar, por primera vez, dos nuevas modalidades de innovación, ambas no tecnológicas: la *innovación en marketing* y la *innovación organizativa*.

En este sentido, podemos comprobar que, en la medida en que se desarrollan los sistemas de I+D+i, el concepto de innovación cambia, ampliándose de manera considerable. De igual forma, a diferencia de modelos anteriores que limitaban las fuentes de innovación y conocimiento a las grandes corporaciones o universidades más

prestigiosas (*closed innovation*), comienza a cobrar fuerza en la actualidad la filosofía de la *open innovation* (Chesbrough, 2003, 2006) entendida como un sistema abierto y amplio, en el que tanto agentes internos como externos a la organización adquieren un protagonismo similar (Tabla 1).

**Tabla 1. Closed Innovation y Open Innovation: Diferencias**

<i>Closed Innovation</i>	<i>Open Innovation</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modelo lineal de innovación</li> <li>▪ En la organización trabajan los mejores expertos en esta área</li> <li>▪ La organización tiene que descubrir, desarrollar y distribuir el producto por sí misma para aprovechar su I+D</li> <li>▪ La primera empresa que introduce una innovación en el mercado ganará</li> <li>▪ Las organizaciones que más y mejores ideas crean en el mercado, ganarán</li> <li>▪ La organización debe controlar sus patentes industriales para que la competencia no se aproveche de ellas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modelo abierto de innovación</li> <li>▪ No todos los mejores expertos trabajan en la organización</li> <li>▪ El I+D externo puede generar mucho valor para la organización</li> <li>▪ La I+D no tiene por qué generarse internamente para ser rentable</li> <li>▪ Un modelo de negocio adecuado es más importante que llegar el primero al mercado</li> <li>▪ Tanto las ideas surgidas tanto del interior como del exterior son esenciales para la organización</li> <li>▪ Las organizaciones deben aprovecharse del uso que otros hagan de sus patentes y comprar otras si le ayudan a mejorar su modelo de negocio</li> </ul>

Fuente: Chesbrough (2003).

La tendencia hacia la innovación democratizada (Von Hippel, 2005) así como la incorporación de los términos *crowdsourcing*<sup>2</sup> o *co-creación/creación compartida* (Prahalad y Ramaswamy, 2004; Prahalad y Krishnan, 2008), no hacen sino conferir al usuario o consumidor final un papel clave en los procesos de creación, desarrollo y mejora de los productos/servicios. Así, a diferencia de los sistemas tradicionales, donde los usuarios tienen escasa o ninguna participación en los procesos de innovación empresarial, la creación compartida implica que el valor es co-creado por la firma y los clientes/usuarios, proveedores, distribuidores, competidores y/o asociaciones externas.

Con la democratización de la innovación se produce un cambio del sentido tradicional de la innovación. De hecho, hasta hace relativamente escasas fechas la innovación surgía en las capas altas de las empresas y se iba desplazando hacia las capas más bajas de la organización (enfoque *top-down* o “de arriba hacia abajo”), modelo, asimismo, preponderante en la adopción de las innovaciones por parte de la sociedad en general, según el cual sólo innova una élite, para luego difundirse la innovación por el conjunto social.

No obstante, son cada vez más frecuentes fuentes potenciales de innovación que surgen fuera del ámbito empresarial, como consecuencia de las propias necesidades del individuo o de su preocupación personal por determinados temas, y que son adquiridas por las empresas para su explotación estandarizada. Este nuevo enfoque, denominado *bottom-up* (“de abajo hacia arriba”) requiere, sin embargo, de usuarios o ciudadanos atentos, sofisticados, informados y comprometidos (lo que se conoce por *usuarios avanzados* o *lead users*) que contribuyan a la identificación de oportunidades futuras o conceptos emergentes<sup>3</sup> (Von Hippel, 2005).

En cualquier caso, este nuevo paradigma en el que organizaciones y empresas comienzan a abrirse a los usuarios y comunidades de práctica con el objetivo de recoger información e ideas diferentes y explorar conjuntamente distintas formas de innovar, refuerza la idea de la necesidad de ir más allá de la implementación de políticas de fomento y desarrollo de la innovación destinadas exclusivamente a los agentes más cercanos al tejido productivo. Es necesario un cambio cultural que trascienda estos límites, para que la capacidad de innovar se implante a escala social. La verdadera y real participación en la economía del conocimiento dependerá, por tanto, de que la sociedad y, por ende, el conjunto de normas sociales y culturales que la sustentan, hagan suyos los valores inherentes a la innovación y el emprendizaje. Es lo que aquí denominamos como *cultura social innovadora*.

#### 4. CULTURA SOCIAL INNOVADORA: APROXIMACIÓN CONCEPTUAL

La literatura sobre la economía del conocimiento se está enriqueciendo con diversas aportaciones que, desde un enfoque multidisciplinar, incorporan una perspectiva más social y abandonan una visión exclusivamente economicista en torno a las prácticas y políticas de ciencia e innovación (Capello y Faggian, 2005; Metcalfe *et al.*, 2006). La importancia de las personas y del capital social en los procesos de cambio e innovación es probablemente uno de los enfoques preponderantes en la literatura actual. De igual forma, el conocido modelo de triple hélice (Leydesdorff y Etzkowitz, 1998) indaga en la interacción dinámica entre los tres agentes básicos del sistema (universidades y organismos públicos de la investigación, empresas y administraciones) y establece que la efectividad y la fortaleza del sistema regional de innovación y transmisión del conocimiento va a depender de la fortaleza y equilibrio de dichas interacciones

En cualquier caso, parece que existe cierto consenso al afirmar que en el desarrollo y el fomento del espíritu innovador es necesario conjugar una serie de cualidades personales (creatividad, flexibilidad, conocimiento, etc.), innatas o adquiridas (Hoyos *et al.*, 2009), con un entorno o ecosistema más amplio (organizaciones, agentes sociales, instituciones, sistema educativo, redes, etc.) en el que se fomente y se premie la innovación, de forma que ésta sea percibida como un objetivo beneficioso para el conjunto de la sociedad (Future Trends Forum, 2007). En este contexto, y dado que incentivar comportamientos innovadores requiere de enfoques amplios y globales que envuelvan a personas y organizaciones en sus múltiples facetas, consideramos que el término “cultura” encaja por su amplia versatilidad y por su amplio potencial explicativo.

La cultura tiene una profunda influencia sobre la capacidad innovadora de una sociedad, siendo clave la interrelación entre las normas culturales y la adopción de procesos innovadores. El concepto de *cultura*, proveniente de la Antropología Social, tiene una amplia tradición en el campo de las ciencias sociales, y está siendo cada vez más utilizado en el estudio de muy diversas realidades. Desde un punto de vista más microeconómico, la cultura organizacional se concibe como el conjunto de valores y creencias profundamente arraigadas, que son compartidas por el personal de la empresa y que guían su forma de relacionarse entre sí y con el exterior (Kotter y Heskett, 1992; Schein, 1992; Chatman y Jehn, 1994; Deal y Kennedy, 2000). En este caso, es abundante la literatura que se ha

encargado de asociar los efectos que ejerce la cultura organizacional o empresarial en los resultados de innovación que obtienen las empresas (Christensen y Raynor, 2003; Hammer, 2004; Govindajaran y Trimble, 2005; Dobni, 2008), subrayándose la tesis según la cual disponer de una organización innovadora no sólo exige destinar recursos a la I+D interna/externa, sino que requiere también de una cultura organizativa que constantemente incite a sus miembros a que se esfuercen por innovar y a que en la empresa exista un clima que estimule la creatividad (Rodríguez *et al.*, 2006).

El estudio de la cultura empresarial no puede obviar, sin embargo, el papel que desempeña el entorno social, caracterizado, a su vez, por una cultura general. Tal y como apunta James (2005), se torna interesante utilizar el concepto de cultura organizacional y trasladarlo al plano de *cultura regional* (sistema de creencias, valores o costumbres compartidos por una región), asumiendo que la interrelación entre ambas da como resultado una *cultura social* compartida por las personas, organizaciones e instituciones de un territorio en particular. Así, autores como Mokyr (1991) o Dunphy y Herbig (1994) ya subrayaban que valores tales como el acceso a nueva información, la voluntad de asumir riesgos, la actitud social frente al fracaso, el valor que otorga la sociedad a la educación e incluso la religión, son elementos que determinarán el nivel de desarrollo tecnológico e innovador de un territorio. De igual manera, otros autores (Hofstede, 2001<sup>4</sup>; James, 2005) han tratado de analizar en qué medida los entornos geográficos y culturales influyen en el modo de hacer organizacional y, en consecuencia, de qué manera favorecen u obstaculizan la emergencia de procesos de innovación en tales organizaciones.

James (2005) concretamente expone los resultados de una interesante investigación llevada a cabo en el territorio de Utah (EEUU) basada en el cluster industrial de empresas de alta tecnología (en concreto, empresas de *software*), arraigadas en una cultura regional bien visible como es el *mormonismo*. Los resultados demuestran que en dicho territorio las empresas fundadas o dirigidas por personas de ideología mormona presentaban menores rasgos innovadores, tanto en lo referente a resultados (gasto de I+D, empleados en I+D y productividad) como en términos de condiciones propiciadoras de la innovación (uso de redes, cooperación interempresarial, capital riesgo o capital social/relacional).

Por consiguiente, algunas de las conclusiones que extraemos de estas investigaciones parecen claras. Por un lado, se evidencia que las diferencias culturales tienen consecuencias importantes para la vida de las organizaciones (*cultura empresarial*) y, por otro, se constata que no existen prácticas universales de gestión (o estratégicas) que puedan ser aplicadas de forma atemporal y por igual en todas las organizaciones.

Este trabajo, pese a focalizar su atención en el área de los organizaciones, parte por tanto de un modelo conceptual más amplio que aspira a establecer un marco integrador y global del término “cultura”, asociando su naturaleza y características con los niveles o resultados de innovación que, en términos globales, son capaces de producir las personas, organizaciones e instituciones de un determinado territorio. Así, proponemos el término *cultura social innovadora* y lo definimos como el conjunto de valores, normas, costumbres, creencias, ideologías, estilos de vida o códigos de conducta compartidos por una sociedad en su conjunto (tejido económico-productivo, social, político, artístico, etc.), que permiten sustentar y legitimar actuaciones innovadoras en individuos, grupos y organizaciones.

## 5. CULTURA SOCIAL INNOVADORA: PROPUESTA DE MODELO CONCEPTUAL

El modelo explicativo que proponemos acerca del término “cultura social innovadora” (figura 1) se plantea desde una visión multidimensional y multinivel; en efecto, por una parte el objeto de estudio abarca *tres niveles*: las *personas*, las *organizaciones* y el *territorio*. Se trata de unidades de análisis diferenciadas donde las *personas*, por un lado, aparecen como centro y protagonistas indiscutibles de los procesos de creación de valor, y las *organizaciones*, por otro, tienen la capacidad de desarrollar y mantener capacidades dinámicas que les permiten regenerar sus competencias esenciales e innovar de forma sistemática y permanente.

Sin embargo, no podemos separar personas y organizaciones de los lugares en los que su actividad tiene un impacto y, por ello, concebimos el *territorio* también como unidad de análisis independiente por su potencial para convertirse en elemento facilitador y generador de oportunidades innovadoras de creación de valor (Fernández, 2008). Tradicionalmente, los estudios de competitividad empresarial han otorgado al entorno, bien sea general (factores político-legales; económicos; socio-culturales; tecnológicos) o específico (sector de actividad), un papel indiscutible en los resultados organizacionales (Navas y Guerras, 1998). En el caso de la innovación, es indudable que el entorno desempeña un papel protagonista por su capacidad para articular un contexto favorecedor o adverso a la dinámica innovadora a través de múltiples aspectos tales como las políticas o programas gubernamentales, el apoyo financiero, la educación y la formación, la tolerancia social al fracaso, la valoración social de la ciencia y la innovación, la atracción y retención del talento, etc.

Una vez definidas las tres dimensiones de análisis, para determinar en qué medida podemos calificar de innovadores a las personas, organizaciones y territorios que configuran una cultura social determinada, consideramos clave examinar en profundidad tres dimensiones estructurales que subyacen tras cada una de las tres unidades de análisis identificadas: *capacidades*, *valores* y *relaciones*. A continuación definimos brevemente cada una de ellas:

1. *Capacidades*, entendidas como el conjunto de competencias, habilidades y aptitudes que atesoran personas, organizaciones y territorios. Su naturaleza cuantitativa y cualitativa determinará si resultan o no adecuadas en el afán de construir una cultura social en el que la innovación sea todo un referente y donde la formación y capacitación resultarán claves.
2. *Valores*, concebidos como normas culturales o actitudes de naturaleza individual, organizacional o territorial que determinan en gran medida comportamientos, conductas y actuaciones individuales y/o grupales. Para Larrea (2007, p. 44) “generar innovación de manera sostenible en el tiempo exige compartir unos valores básicos”. De hecho, la innovación no se improvisa y rara vez surge por casualidad; es más bien fruto de la curiosidad por encontrar soluciones diferentes a nuevos problemas y del trabajo continuo. Consecuentemente, el cambio actitudinal en las personas es, sin duda, el gran reto al que se enfrentan las políticas para el fomento de la innovación (Martin y Austen, 2007)
3. *Dimensión relacional*, que alude al grado de conectividad existente, es decir, en qué medida personas, organizaciones y agentes del territorio están conectados, establecen intercambios (formales e informales), entablan relaciones de cooperación, se relacionan a través de redes, fomentan la diversidad y los encuentros multidisciplinares, etc.

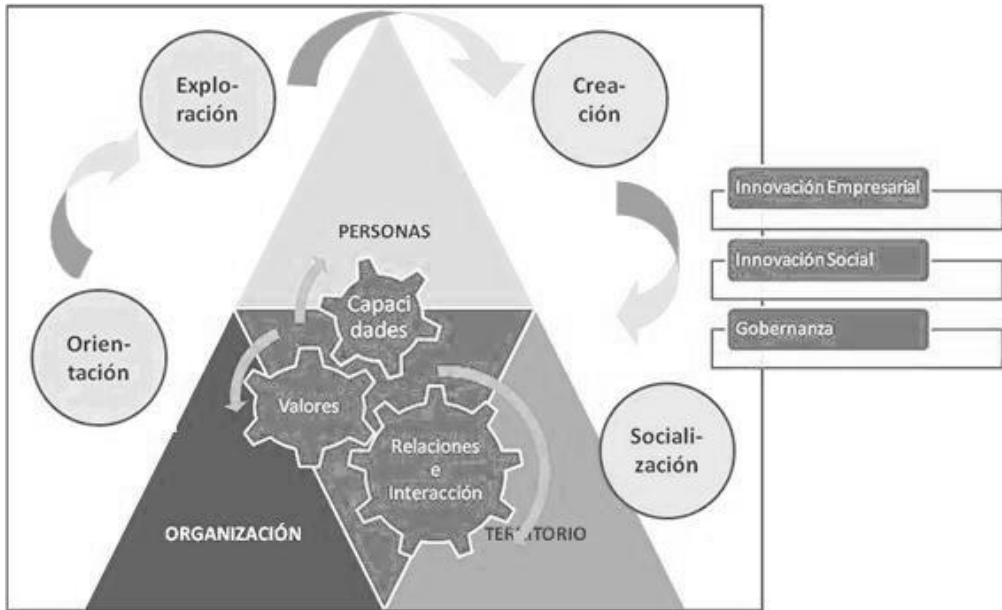


Una vez definidos los aspectos estructurales a través de las capacidades, valores y relaciones que presentan tanto personas como organizaciones y territorios, el modelo explicativo que aquí proponemos incorpora, además, aspectos de tipo procesual. Tal y como señalara Drucker (1985), el término innovación designa tanto un *proceso* como un *resultado*, por lo que resulta de interés hacer un esfuerzo por especificar y asignar los factores estructurales identificados (capacidades, valores y relaciones) de acuerdo con la fase del proceso de innovación en que nos encontremos.

La revisión de la literatura en innovación empresarial no permite identificar un modelo explicativo claro y definitivo sobre el camino que tiene lugar desde que surge una invención hasta que ésta alcanza el mercado (Hobday, 2005). Por ello, nuestro modelo concibe la innovación en términos globales (incidiendo con especial énfasis en la fase *pre-invencción*), mientras que muchos de los modelos existentes están enfocados exclusivamente a la obtención de un nuevo producto, dejando al margen otro tipo de innovaciones (de proceso, organizativas, sociales, etc.) y omitiendo en ocasiones la etapa de *pre-innovación* (generación de ideas y exploración) (Velasco y Zamanillo, 2008). En nuestro caso, proponemos un proceso definido a través de cuatro grandes etapas o fases:

- En primer lugar, la fase de *orientación*, entendida como un estado preliminar (inconsciente) que predisponga a personas y organizaciones a adoptar una actitud positiva frente a la mejora continua, el aprendizaje permanente, el afán por superarse y la proactividad frente al cambio. Estamos, por tanto, ante una etapa previa a la búsqueda y selección de nuevas ideas.
- En segundo lugar, la fase de *exploración* se concibe como una etapa de cuestionamiento, donde se captura información, se interpretan datos, se analiza el entorno y se identifican oportunidades y/o problemas susceptibles de cambio o mejora.
- En tercer término, tendría lugar la denominada fase de *creación*. Es una etapa amplia, compleja, que se inicia con la generación de nuevas ideas y soluciones que den respuesta a los problemas detectados en la fase exploratoria. A continuación, daría comienzo el proceso de selección de alternativas (“priorización de ideas”) tratando de elegir, de entre las distintas ideas generadas, aquélla que resulte viable y más adecuada (Montejo, 2007), siendo necesario, además, un trabajo de refinamiento previo a la explotación, consistente en convertir dicha idea viable en vendible/comercializable (Gisbert, 2005). Llegado este momento, y aplicando una terminología propia de los proyectos formales de innovación, comenzaría la conceptualización (diseño y modelado de la idea), experimentación, el desarrollo y creación del prototipo, incluyendo una fase de adaptación que resuelva las incertidumbres detectadas.
- Por último, se desarrollaría la etapa o fase de *socialización*. Ésta se iniciaría con la implementación o ejecución (“puesta en marcha”), confrontando a continuación con el entorno si efectivamente la idea o proyecto planteado resuelve el problema, satisface la necesidad o aporta algo nuevo. Seguidamente, una vez que la idea ha sido aplicada y comercializada por el innovador, se extenderá progresivamente desde los primeros consumidores adoptantes hasta su adquisición y uso generalizado por la mayoría de clientes potenciales (Gisbert, 2005).

**Figura 1. Cultura Social Innovadora: Modelo Conceptual**



Fuente: Elaboración Propia

## 5. CULTURA SOCIAL INNOVADORA: PROPUESTA DE FACTORES EXPLICATIVOS EN EL ÁREA DE ORGANIZACIONES

A partir del modelo explicativo propuesto en la sección anterior, relativo al concepto de *cultura social innovadora*, en esta sección procedemos a su desarrollo a través de la selección de una serie de factores clave (en términos de capacidades, valores y relaciones) asociados con el segundo de los niveles anteriormente especificados: las *organizaciones* (tabla 2)<sup>5</sup>.

**Tabla 2. Factores explicativos en el área de Organizaciones**

	ORGANIZACIONES		
	CAPACIDADES	VALORES	RELACIONES
ORIENTACIÓN	C1.- LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO	V1.- PROACTIVIDAD Y AMBICIÓN	R1.- CONECTIVIDAD
EXPLORACIÓN	C2.- VIGILANCIA DEL ENTORNO	V2.- APERTURA	R2.- COOPERACIÓN Y CAPILARIDAD
CREACIÓN	C3.- CREATIVIDAD Y EFECTIVIDAD	V3.- ACEPTACIÓN RAZONADA DEL RIESGO	R3.- COLABORACIÓN Y DIVERSIDAD
SOCIALIZACIÓN	C4.- RECONOCIMIENTO DEL MOMENTO	V4.- DIFERENCIACIÓN Y AUTENTICIDAD	R4.- CREDIBILIDAD Y CONFIANZA

Fuente: Elaboración Propia.

Centrándonos, en primer lugar, en las *capacidades* que atesoran las organizaciones, y enlazando este criterio con las aludidas fases del proceso de innovación (*orientación – exploración – desarrollo – socialización*) podemos diferenciar los siguientes factores:

- C1: Liderazgo (fase de *orientación*). Difícilmente emergerán procesos más o menos sistemáticos en clave de innovación sin una persona o grupo que los lideren. Un liderazgo orientado hacia la innovación y la mejora continua en la empresa, implica transmitir la necesidad de generar y adoptar innovaciones como medio para alcanzar los objetivos en la organización. Son diversas las investigaciones que de hecho han demostrado la existencia de una estrecha relación entre el comportamiento del líder y la presencia de actitudes innovadoras en el capital humano (Kahai *et al.*, 2003; Shin y Zhou, 2003; De Jong y Den Hartog, 2007).

Sin embargo, la realidad es que en muchas organizaciones los líderes están atrapados por dinámicas procedimentales donde sigue primando la cultura del hacer compulsivo reactivo, cuando en teoría, la función o el rol del líder tiene mucho que ver con el pensar y el reflexionar estratégicamente respecto al medio y largo plazo. Es importante subrayar que el liderazgo real no va acompañado necesariamente del cargo, sino que es el resto de miembros del equipo o de la empresa quienes otorgan dicha capacidad en función de la credibilidad, confianza y seguridad que les transmita una persona o equipo para conducir al grupo o a la organización hacia la consecución de sus objetivos. En este sentido, facilitar y promover la existencia de un liderazgo claro que apueste por la innovación, se convierte en un elemento preliminar indispensable con gran capacidad para traccionar la emergencia de procesos sistemáticos de innovación dentro de las organizaciones (Leavy, 2005; Rodríguez *et al.*, 2006).

- C2: Vigilancia del Entorno (fase de *exploración*). Toda innovación exige de un periodo previo de preparación, exploración y búsqueda de información. Para ello, es importante que la empresa disponga de sistemas organizados de captación de conocimiento externo que incluyan sistemas de vigilancia tecnológica (bases de datos sobre patentes, publicaciones científicas, tecnologías emergentes, acuerdos con centros tecnológicos, etc.), sistemas de información avanzada (sistemas ERP y CRM; Intranets, etc.), así como mecanismos o canales de comunicación abiertos a través de webs, blogs corporativos, wikis, etc. y otros sistemas de alerta que permitan a la organización poder extraer y procesar información a partir de la opinión, sugerencias o aportaciones vertidas por clientes (actuales y potenciales), usuarios avanzados, proveedores, socios o distribuidores a través del uso diversas plataformas (MCCs<sup>6</sup>, Clusters, Asociaciones, Ferias y Congresos, etc.).
- C3: Creatividad y Efectividad (fase de *creación*). Lógicamente, las actividades de vigilancia que desarrollen las organizaciones (fase exploratoria) deben desembocar en una clara identificación de oportunidades sobre las que fijar retos claros y concretos en el terreno de la innovación. A nuestro juicio, la fase de creación requiere de organizaciones que, a partir de la información que ya disponen (vigilancia del entorno), piensen, actúen y generen nuevas ideas en clave creativa. La creatividad, entendida como “la capacidad y el poder de desarrollar nuevas ideas” o “el arte de percibir los problemas y de proponer soluciones”, es una base indispensable para poder innovar (Gisbert, 2005, p. 11). Larrea (2007, p. 44) concibe la creatividad como la facultad para “pasar de las fronteras de lo conocido a lo desconocido e ir más allá de lo que pensamos que conocemos y dominamos”.

Sin embargo, es importante subrayar que la creatividad individual viene determinada no sólo por condicionantes de carácter interno (de tipo intelectual/cognitivo o de personalidad), sino también por otros elementos de naturaleza social u organizacional (Carballo, 2006). En ese sentido, las empresas desempeñan un papel clave a la hora de desplegar medidas (organigramas más planos, estructuras organizativas más flexibles, disposición de tiempos y espacios institucionalizados para la reflexión, talleres o reuniones sistemáticas de aportación de ideas, tolerancia al error, etc.) y, en definitiva, a la hora de crear una atmósfera de trabajo que propicie actuaciones o rutinas creativas por parte del capital humano.

No obstante, la mayor parte de las empresas que lanzan iniciativas innovadoras tienden a asignar la mayor parte de su energía a la generación de ideas creativas, olvidándose que la ejecución es igual de importante<sup>7</sup> (Govindarajan y Trimble, 2007). No basta con la creatividad, es necesario saber cómo pasar de la idea a la rentabilidad. En este sentido, la efectividad apela a la necesidad de unir lo mejor de la inspiración y el talento individual o grupal con la capacidad de una organización para construir con ello algo valioso de forma sistemática. Consiste en pasar de observar la innovación como un suceso aleatorio, que sucede sin saber muy bien por qué, a gestionar la innovación como un proceso perdurable en el tiempo (Larrea, 2007).

En este sentido, y pese a que buena parte de la literatura se ha centrado en la creatividad o fase de generación de nuevas ideas (McAdam y McClelland, 2002), cada vez son más los investigadores que abordan los procesos de creatividad prestando especial atención a los mecanismos para implementación o materialización de nuevas ideas (Mumford, 2003; Basadur, 2004), proponiendo incluso abandonar el término de creatividad por otro de carácter más integrador como *comportamiento innovador* (Janssen, 2000; West, 2002; De Jong y Den Hartog, 2007). Para ello, es necesario diseñar procesos y sistemas de gestión que, sin caer en una excesiva burocracia, apoyen y sean capaces de modelizar, sistematizar, explicitar y socializar las ideas hacia propuestas concretas de creación de valor (Davila, 2008). De esta forma, se anticiparán y abordarán de manera planificada problemas de diversa índole (técnicos, financieros, legales, etc.) cuyo desconocimiento o falta de previsión puede impedir que la fase de creación culmine con éxito.

- C4: Reconocimiento del Momento: Una competencia esencial para hacer efectiva una innovación reside en la capacidad que tenga la empresa para reconocer el momento adecuado para colocar o socializar dicha innovación en el mercado, bien sea un producto/servicio o una innovación de tipo organizacional cuyo mercado sea la propia empresa en sí misma. La puesta en el mercado de una innovación puede llegar a ser tardía o prematura si no existe un pleno conocimiento del mercado y si el departamento de I+D no ha contrastado previamente las posibilidades de dicha innovación con las necesidades de los clientes<sup>8</sup>. Como afirma Davila (2008, p.13) “si pesa más la tecnología, se corre el riesgo de diseñar productos para los que no haya mercado”.

Una vez definidos los factores capacitadores (C1, C2, C3 y C4), procedemos a continuación a presentar los ejes o factores integradores de la *dimensión valórica* de la cultura social innovadora en el área de organizaciones.

- V1: Proactividad y Ambición (fase de *orientación*). La supervivencia a medio y largo plazo de cualquier tipo de organización depende de su capacidad de adaptación y, cada vez más, de su apuesta por mantener una actitud proactiva de anticipación y disposición favorable hacia el cambio. Se trata de que la organización y, en consecuencia, las personas, mantengan una actitud y una orientación hacia la acción y el intraemprendizaje, convirtiendo las nuevas ideas en resultados tangibles que aporten valor. De igual forma, concebimos la ambición (a nivel corporativo) como un valor preliminar relevante para la emergencia de procesos de innovación. Entendemos que una organización ambiciosa se muestra proclive a cuestionar, es inconformista, y promueve un afán de superación con el objetivo de aspirar a ser excelentes y líderes en su segmento de negocio. Indudablemente, en estos momentos, la ambición conduce de manera inequívoca a la innovación, con organizaciones no orientadas hacia el cortoplacismo de los resultados inmediatos, sino con una visión estratégica focalizada en el largo plazo que permita ver más allá de lo inmediato o más próximo. No obstante, la realidad demuestra que los procesos de generación de innovaciones suelen ser largos y difíciles, están asociados a *paybacks* elevados, y, ante tales circunstancias, muchas organizaciones muestran cierta resistencia a asumir los sinsabores del largo plazo (Cano-Arribi, 2006).
- V2: Apertura (fase de *exploración*). La apertura es un valor consustancial con la exploración en las organizaciones innovadoras. Implica mantener una actitud proclive en cuanto a la consideración del conocimiento y de las prácticas que se desarrollan fuera de la organización, incluyendo no sólo aquellas provenientes de organizaciones y personas cercanas a su actividad, sino también de otros agentes en áreas más lejanas. “Hay que aprender a observar cómo están innovando los demás, cómo lo están haciendo los modelos de las empresas más brillantes en innovación” (Cornella y Flores, 2007, p. 41). La apertura supone también no prefiar los campos de vigilancia y detección de oportunidades en aquellas áreas, mercados, productos y procesos que tradicionalmente la empresa domina y conoce. Por el contrario, implica estar atentos a otras propuestas y necesidades que pueden incluso llegar a modificar la actual filosofía de negocio.
- V3: Aceptación razonada de riesgos (fase de *creación*). La necesidad de que las empresas afronten el cambio cultural y organizativo que supone pasar de la innovación ocasional a la innovación sistemática, implica la disposición favorable y la aceptación por parte de la organización de que es necesario asumir razonadamente ciertos riesgos. Esto es así si tenemos en cuenta que los errores y los fallos van implícitos en todo el proceso de innovación (Davila, 2008). Lo verdaderamente importante es que una organización sea consciente de que el fracaso no es intrínsecamente negativo ya que, si se sabe estructurar y gestionar bien (protocolos de aprendizaje frente a la adversidad, asunción de responsabilidades, evitar la penalización –ya sea social o económica–, etc.), dicho fracaso puede ser la clave para alcanzar el éxito en el futuro (Cornella y Flores, 2007). Es importante, por tanto, que las organizaciones sean capaces de aprovechar el sistema de ensayo-error para ir replanteando y reconduciendo sus propuestas de innovación.
- V4: Diferenciación y Autenticidad (fase de *socialización*). Los clientes son cada vez más exigentes, y demandan productos y servicios que les transmitan experiencias inéditas y personalizadas. En una época en la que la información detallada de los productos, servicios y antecedentes de la compañía es de fácil acceso, la autenticidad cobra un valor

especial. En palabras de Cornella y Flores (2007, p. 28), “las empresas líderes en innovación y de más futuro son aquéllas que, por encima del sentido clásico de la marca, fidelizan a sus consumidores al mantener asociado el concepto de autenticidad y/o honestidad a todo lo que hacen”.

Por último, quedan por identificar los *factores relacionales* (R1, R2, R3 y R4) asociados a las organizaciones para cada una de las etapas consideradas desde el punto de vista del proceso innovador:

- **R1: Conectividad** (fase de *orientación*). Para Carballo (2006, p. 192), “la innovación nace del esfuerzo, de la constancia, del método, de la dedicación, de cierta dosis de paciencia y, sobre todo, del intercambio”. No obstante, para que dicho intercambio sea una realidad, es necesario que la organización se encuentre integrada con su entorno para poder abordar con éxito los retos tecnológicos, de mercado y de producto que exigen los procesos de innovación. Una integración lo más sistemática posible con clientes, suministradores así como con proveedores de tecnología y conocimiento (centros tecnológicos, universidades, etc.), asegurará una red relacional y una interconexión de la empresa con conocimientos clave sobre los que desarrollar su capacidad de absorción de los mismos (Zahra y George, 2002; Rodríguez y Hagemester, 2007; Rodríguez *et al.*, 2010) y basar sus nuevas propuestas de innovación.
- **R2: Capilaridad y Cooperación** (fase *exploratoria*). Para que una organización innove, la fluidez del conocimiento y la información se torna imprescindible, particularmente en la fase exploratoria. En este sentido, definimos la capilaridad como la cualidad de las organizaciones para que la información fluya entre sus miembros, a todos los niveles y en todas direcciones (de forma interna, en el ámbito interdepartamental, en la relación con el consumidor, en las redes, etc.), con el fin de innovar. La capilaridad sirve así para permitir que el conocimiento fluya libremente de abajo arriba en las organizaciones, pero también, de una manera bidireccional, con los *partners*, los proveedores y los clientes (Cornella y Flores, 2007). En segundo término, la cooperación, aún siendo indispensable en todas y cada una de las etapas del proceso de innovación, adquiere una especial relevancia en la fase exploratoria de búsqueda y detección de nuevas oportunidades. En un entorno globalizado y cada vez más competitivo, la disparidad de conocimientos, productos, servicios y nuevos mercados que pueden y deben ser abordados por las organizaciones para actuar en clave de innovación, exige una reflexión global sobre nuevas oportunidades de negocio que integre las distintas visiones provenientes del entorno. La existencia de relaciones de cooperación formalizadas con agentes de I+D, la pertenencia a asociaciones y foros empresariales (*clusters*, asociaciones sectoriales, etc.), la existencia de relaciones fluidas con la Administración Pública o la existencia de procesos desarrollados conjuntamente con proveedores, clientes e incluso competidores, son sólo algunos ejemplos representativos de una nueva cultura o filosofía empresarial que algunos denominan ya bajo el sobrenombre de *coop-petición* (competitividad + cooperación) (Nalebuff y Brandenburger, 2005).
- **R3: Colaboración y Diversidad** (fase de *creación*). La *colaboración* implica un salto cualitativo más en las relaciones de cooperación de la empresa, tanto en redes intraorganizacionales (otras unidades de negocio, divisiones, departamentos, etc.), como en redes interorganizacionales (proveedores, universidades, otros agentes externos de I+D, etc.) y redes abiertas a las personas (clientes, usuarios, profesionales, etc.). Esto es así en la

medida en que la colaboración conlleva no sólo la fijación de unos objetivos comunes, sino la creación de una identidad y una responsabilidad de grupo que permita trabajar conjuntamente hacia la consecución de unas metas compartidas en materia de innovación. En este clima de colaboración, la diversidad y la heterogeneidad (experiencial, cultural, formativa, etc.) emergen como valores clave en el desarrollo eficaz del proceso innovador (Johanson, 2004; Fleming, 2007; Cubeiro, 2008). La diversidad se concibe como una apuesta de la organización por recuperar una visión renacentista del conocimiento (multidisciplinar y transversal), que permita el mestizaje y la composición de equipos híbridos<sup>9</sup> (grupos multifuncionales, presencia de trabajadores con habilidades interdisciplinarias, etc.). La diversidad, bien gestionada, es en sí misma fuente de innovación en la medida en que hace posible reenfocar los problemas y las oportunidades a través de nuevas perspectivas o soluciones inéditas, que no serían posibles en un entorno de homogeneidad cognitiva y disciplinar/cultural.

- **R4: Credibilidad y Confianza** (fase de *socialización*). La confianza entre las partes es probablemente uno de los pilares más importantes a la hora de abordar con éxito y de manera efectiva los procesos de cooperación y colaboración en materia de innovación. Ahora bien, la confianza será posible en la medida en que la organización haya sido capaz de presentarse creíble ante los agentes (internos y externos) con los que interactúa. La credibilidad se logra cuando la palabra se cumple, cuando la relación se basa en hechos (función ejemplarizante de la gerencia, coherencia, incentivos, recompensas, etc.), más que en palabras, y cuando existe un compromiso público explícito de la empresa con la causa de la “innovación” (Blackshaw, 2009).

## 6. CONCLUSIONES

Es evidente que existe un claro consenso a la hora de subrayar la necesidad de impulsar la innovación en nuestra sociedad como vía para mantener y mejorar la competitividad. Sin embargo, si bien la gran mayoría de las iniciativas públicas centran sus esfuerzos en incrementar la inversión en I+D, éste es tan sólo uno de los elementos facilitadores a tener en cuenta. Es necesario que la innovación sea considerada y conceptualizada en un sentido mucho más amplio, e indagar sobre el papel que desempeña la cultura social en su afán por favorecer actitudes y aptitudes innovadoras protagonizadas por personas, organizaciones y territorios, así como identificar posibles sistemas y mecanismos cuya puesta en marcha posibiliten el desarrollo de cambios culturales de esta índole.

Es indudable que el territorio en general (sistema educativo, incentivos fiscales, tolerancia social al fracaso y la incertidumbre, políticas de emprendizaje, etc.), así como las personas a título individual, desempeñan una función elemental para la configuración de un ecosistema proclive a la innovación. Sin embargo, en este trabajo hemos tratado de identificar de manera específica factores explicativos, en términos de capacidades, valores y relaciones, que las organizaciones en particular deben atesorar si desean promover la emergencia de acciones innovadoras de éxito en el seno de las mismas. Las capacidades personales generadoras de innovación son habitualmente poco sistemáticas, lo que las suele hacer ingobernables, imprevisibles y fuente de confusión, ambigüedad y conflicto. Sin embargo, el capital estructural y tecnológico de una empresa debe tratar de minimizar esta incertidumbre, aportando metodologías, técnicas y herramientas que ayuden a las personas a conseguir que la

dinámica innovadora funcione de manera sistemática. No se trata de racionalizar el proceso en exceso hasta el punto de burocratizar la dinámica innovadora, pero sí de impedir que la innovación se convierta en algo fortuito, que se produce tan sólo de vez en cuando. De igual forma, cabe destacar que los recursos, en términos de competencias y capacidades, no son suficientes, siendo necesario que vayan acompañados de una cultura organizativa (valores y creencias compartidas) que sea capaz de crear una atmósfera de trabajo adecuada que incite y motive a sus miembros a que se esfuercen por innovar y a que en la empresa exista un clima que estimule la creatividad.

Como líneas futuras de trabajo, y para evitar el riesgo de teorizar en exceso, será necesario identificar y profundizar en aquellos elementos aceleradores o constrictores que favorecen u obstaculizan el despliegue y desarrollo de los factores explicativos seleccionados. Así mismo, será preciso proponer diversos indicadores de medición o metodologías cualitativas de investigación que permitan realizar un diagnóstico de la situación actual e iniciar una senda de mejora a través de la propuesta de acciones facilitadoras concretas.

De igual forma, y como línea de investigación futura, sería recomendable contar con la posibilidad de validar y testar el modelo a través de un estudio empírico. Para ello, se torna imprescindible definir grupos de análisis independientes dentro del universo de organizaciones (en función del tamaño, sector de actividad, régimen jurídico, etc.) para tratar de validar los factores explicativos definidos de manera específica y enriquecer los resultados. La metodología de análisis puede ser cualitativa (a través de entrevistas en profundidad a expertos reconocidos) o de carácter cuantitativo, a través de la elaboración de un cuestionario.

## NOTAS

<sup>1</sup> Este trabajo es resultado del desarrollo de un proyecto de investigación más amplio titulado “*Lurralde Conex: Impulsando en Euskadi una Cultura Social Innovadora*” financiado por el Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco. Además de los firmantes, en él han participado también Jon Aldazábal, Estibaliz Hernández y Josune Prieto del centro de investigación MIK (Mondragon Ikerketa Kudeaketa) así como Joseba Arana, Luis Berasategi y Eduardo Castellano del centro tecnológico IKERLAN.

<sup>2</sup> Aunque sus definiciones y terminología varían, la idea básica del *crowdsourcing* consiste en aprovechar la inteligencia colectiva del público en general para completar tareas que normalmente desarrolla la propia empresa, o externaliza a otras empresas especializadas (*outsourcing*). La empresa propone problemas y recompensas a quienes aporten soluciones factibles al tema propuesto. Ello permite a las empresas expandir el tamaño del *talent pool* (“océano de ideas”), a la vez que consiguen una visión más profunda y real de aquello que el consumidor realmente desea o precisa (Howe, 2008).

<sup>3</sup> Bughin, Chui y Johnson (2008) identifican algunas de las dificultades de los procesos de “creación compartida”: a) la atracción y motivación de los usuarios participantes en la co-creación; b) la gestión de la propiedad intelectual; c) los mecanismos de gobernanza; d) los controles de calidad sobre las creaciones y e) las compensaciones adecuadas y apropiadas a las aportaciones de los usuarios.

<sup>4</sup> Una de las hipótesis centrales de la investigación llevada a cabo por Hofstede (2001) postulaba que las actitudes básicas de los empleados de IBM en cada uno de los países en que la compañía desarrollaba su actividad, dependían más de su ciudadanía local (cultura regional) que de su pertenencia a la misma empresa (cultura organizacional).

<sup>5</sup> Evidentemente, como ya se ha indicado, el proyecto de investigación sobre el que se basa este trabajo nace con la vocación de construir un modelo completo que abarque los tres niveles especificados: Personas, Organizaciones y Territorio.

<sup>6</sup> En la era Web 2.0, los Medios Creados por los Consumidores o MCC (en inglés, Consumer Generated Media, CGM) son el sinfín de comentarios, opiniones, emociones y anécdotas sobre todos y cada uno de los servicios, compañías, productos o marcas que los consumidores pueden escribir en Internet y transmitir a millones de consumidores a través de blogs, wikis, foros, redes sociales, virtuales, etc. (Blackshaw, 2009). La información vertida por el cliente se convierte en consecuencia en fuente potencial de inspiración para la empresa en sus propuestas de innovación.

<sup>7</sup> Govindarajan y Trimble (2007) solicitaron a cientos de directivos de empresas de *Fortune 500* que evaluaran la capacidad de sus organizaciones para crear y ejecutar ideas innovadoras utilizando una escala de 1 a 10. Por lo general,



las empresas alcanzaron una puntuación de 5 ó 6 en lo que respecta a la generación de ideas y tan sólo de 1 ó 2 en lo que se refiere a su ejecución.

<sup>8</sup> Un ejemplo de ello lo presenta Davila (2008) a través de la empresa Logitech, la cual lanzó en 1992 la primera cámara web cuando no existía mercado, ya que Internet estaba tan sólo circunscrita a algunas universidades. Los ingenieros fueron capaces de resolver el reto tecnológico pese a no tener mercado, un hecho asociado a una cultura dominada por la parte técnica sin peso de la comercial.

<sup>9</sup> Fleming (2007) afirma que a pesar de que la evidencia que vincula los grandes adelantos con la colaboración multidisciplinar dista de ser concluyente, lo cierto es que hay diversos ejemplos que ratifican lo contrario. El Polo Alto Research Center (PARC) de la empresa Xerox reunió a un conjunto extraordinariamente diverso de científicos de diversas disciplinas, ingenieros y personal artístico, obteniendo importantes logros en materia de innovación. Otro ejemplo lo encontramos en el laboratorio del Massachusetts Institute of Technology (MIT) dirigido por el prestigioso ingeniero Robert Langer, quien ha configurado la plantilla de su equipo con doctores de una amplia gama de disciplinas, obteniendo una de las mejores tasas de patentes por equipo registrada en Estados Unidos.

## BIBLIOGRAFÍA

- BASADUR, M. (2004): "Leading others to think innovatively together: Creative leadership", *Leadership Quarterly*, Vol. 15, Nº 1, pp. 103-121.
- BOSCHMA, R.A. (2005): "Proximity and innovation: A critical assessment", *Regional Studies*, Vol. 39, Nº 1, pp. 61-74.
- BLACKSHAW, P. (2009): *No hay dónde esconderse: La empresa ante el poder del nuevo consumidor*, Gestión 2000, Barcelona.
- BOSCHMA, R.A. (2005): "Proximity and Innovation: A Critical Assessment", *Regional Studies*, Vol. 39, Nº 1, pp. 61-74.
- BUGHIN, J., CHUI, M. y JOHNSON, B. (2008): "The next step in open innovation", *The online Journal of McKinsey & Company, McKinsey Quarterly* (version on-line).
- CANO, J.I. (1996): *Talento y genios creativos*, Complutense, Madrid.
- CANO-ARRIBI, J. (2006): *Cómo crear una cultura de la innovación en las organizaciones y hacer de ella una fuente sostenible de ventaja competitiva*, Mc Graw Hill, Madrid.
- CAPELLO, R. y FAGGIAN, A. (2005): "Collective learning and relational capital in local innovation processes", *Regional Studies*, Vol. 39, pp. 75-87.
- CARBALLO, R. (2006): *Innovación y gestión del conocimiento*, Díaz de Santos, Madrid.
- CHATMAN, J.A. y JEHN, K.A. (1994): Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be?, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, Nº 3, pp. 522-23.
- CHESBROUGH, H. (2006): *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- CHESBROUGH, H. (2003): *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- CHRISTENSEN, C.M. y RAYNOR, M. (2003): *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- CORNELLA, A. y FLORES, A. (2007): *La alquimia de la innovación*, Deusto, Barcelona.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (1997): *Creativity, flow and the psychology of discovery and inventions*, Harper Collins Editorial, 1ª ed, Nueva York.
- CUBEIRO, J.C. (2008): *Clase creativa: El poder del talento para la innovación*, Planeta Empresa, Barcelona.
- DAVILA, A. (2008): "¿Qué se puede hacer para diseñar organizaciones innovadoras?", en Davila, A. (Eds): *Innovar o desaparecer: Ocho aportaciones esenciales de los grandes gurús del Management*, Deusto, Barcelona, pp. 7-21.
- DE JONG, J.P.J. y DEN HARTOG, D.N. (2007): "How Readers influence employees' innovative behaviour", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10, Nº 1, pp. 41-64.
- DEAL, T.E. y KENNEDY, A. (2000): *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*, Perseus, Cambridge, MA.
- DIAMOND, J. (1997): *Armas, gérmenes y acero*, DeBolsillo, Barcelona.
- DOBNI, C.B. (2008): "Measuring innovation culture in organizations: The development of a generated innovation culture construct using exploratory factor analysis", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11, Nº 4, pp. 539-559.
- DOSI, G. (1988). Sources, procedures and microeconomic effects of innovation, *Journal of Economic Literature*, Vol. 26, pp. 1120-1171.
- DRUCKER, P.F. (1985): *Innovation and entrepreneurship: Practices and principles*, Harper & Row, New York.
- DUNPHY, S.M. y HERBIG, P. (1994): "Comparison of innovative capabilities among anglo-american countries: The countries for structural influences on innovation", *Management Decision*, Vol. 32, pp. 50-56.
- ECHEVARRÍA, J. (2008): "El manual de Oslo y la innovación social", *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura (CSIC)*, Vol. 732, pp. 609-618.
- EYNSECK, H.J. (1996): *The measurement of creativity*, en Margaret A.B. (Eds): *Dimensions of Creativity*, The MIT Press.
- FERNÁNDEZ, C. (Dir.) (2008): *CONex Bidean: Hacia la Sostenibilidad Económica y Social de las Organizaciones*, Equipo de Investigación (CON)<sup>28</sup> Bidean, Oñati (Gipuzkoa).

- FLEMING, L. (2007): "Las claves de la invención en la empresa: La larga cola de la innovación", *Harvard Deusto Business Review*, Nº 163, pp. 54-62.
- FLORIDA, R. (2002): *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community and everyday life*, Basic Books, New York, NY.
- FURUTBOTN, E.G. y RICHTER, R. (2000): *Institutions and Economic Theory. The Contribution of the New Institutional Economics*. The University of Michigan Press, Ann Arbor, MI.
- FUTURE TRENDS FORUM (2007): *Innovación: The wealth of nations. Resumen Ejecutivo*, Fundación de la Innovación Bankinter, Madrid.
- GISBERT, M<sup>a</sup>.C. (2005): *Creatividad e innovación en la práctica empresarial*, Colección de Estudios Cotec, Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica, Madrid.
- GOBIERNO VASCO (2008): *Plan Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación 2010*, Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco, Vitoria.
- GOVINDAJARAN, V. y TRIMBLE, C. (2007): "Lograr un crecimiento innovador: De la idea a la ejecución", *Harvard Deusto Business Review*, Nº 163, pp. 16-24.
- GOVINDAJARAN, V. y TRIMBLE, C. (2005): "Organizational DNA for strategic innovation", *California Management Review*, Vol. 47, Nº 3, pp. 47-76.
- HAMMER, M. (2004): "Deep change: How operational innovation can transform your company", *Harvard Business Review*, Vol. 82, Nº 2, February, pp. 72-84.
- HANKS, W.S. (1992): *La persona creativa*, en Davis, A. y Scott, J.A. (Eds): *Estrategias para la creatividad.*, Paidós Educador, Buenos Aires, pp. 43-47.
- HOBDAY, M. (2005): "Firm-level innovation models: Perspectives on research in developed and developing countries", *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 17, Nº 2, pp. 121-146.
- HODGSON, G.M. (1993): *Economics and Evolution; Bringing Life Back into Economics*. Polity Press, Cambridge, U.K.
- HOFSTEDE, G. (2001): *Culture's consequences – Comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations*, Sage Publications, London.
- HOWE, J. (2008): *Crowdsourcing: How the power of the crowd is driving the future of business*, Crown Publishing Group, USA.
- HOYOS, J., RODRÍGUEZ, A. y VICENTE, A. (2009): "Personas y Cultura Social Innovadora: Propuesta de un modelo explicativo". En Cossío, F.J. (Eds): *Administrando en entornos inciertos – XXIII Congreso Anual AEDEM*, ESIC Editorial, Madrid. (Publicación en Formato Electrónico).
- JAMES, A. (2005): "Demystifying the role of culture in innovative regional economies", *Regional Studies*, Vol. 39, Nº 9, pp. 1197-1216.
- JANSSEN, O. (2000): "Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 73, pp. 287-302.
- JOHANSSON, F. (2004): *El Efecto Medici*, Deusto, Barcelona.
- KABANOFF, B. y BOTTGER, P. (1991): "Effectiveness of creativity training and its relation to selected personality factors", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 12, Nº 3, pp. 235-248.
- KAHAI, S.S., SOSIK, J.J. y AVOLIO, B.J. (2003): "Effects of Leadership style, anonymity and rewards on creativity relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context", *Leadership Quarterly*, Vol. 14, Nº 4/5, pp. 499-524.
- KAO, J. (2009): "Tapping the world's innovation hot spots", *Harvard Business Review*, March, pp. 109-115.
- KOTTER, J.P. y HESKETT, J.L. (1992): *Corporate culture and performance*, Free Press, New York, NY.
- LARREA, J.L. (2007): "El lenguaje de la innovación: Poética y práctica", *Harvard Deusto Business Review*, Nº 163, pp. 42-52.
- LEAVY, B. (2005): "A leader's guide to creating an innovation culture", *Strategic Leadership*, Vol. 33, Nº 4, pp. 38-45.
- LEYDESDORFF, L. y ETZKOWITZ, H. (1998): "The triple helix as a model for innovation Studies", *Science and Public Policy*, Vol. 25, Nº 3, pp. 195-203.
- MARTIN, R. y AUSTEN, H. (2007): "Innovación y puesta en práctica: Dominar las tensiones", *Harvard Deusto Business Review*, Nº 163, pp. 26-32.
- MCADAM, R. y MCCLELLAND, J. (2002): "Individual and team-based idea generation within innovation management: Organizational and research agendas", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 5, Nº 2, pp. 86-97.
- METCALFE, L. y SMITH, K. (2002): "Policy learning and innovation theory: an interactive and co-evolving process", *Research Policy*, Vol. 31, Nº 8/9, pp. 1467-1479.
- METCALFE, S., FOSTER, J. y RAMLOGAN, R. (2006): "Adaptative economic growth", *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 30, Nº 1, pp. 7-32.
- MONTEJO, M.J. (2007): "La innovación en sentido amplio", en Cotec (Eds): *La persona, protagonista de la innovación*, Fundación Cotec para la innovación tecnológica, Madrid, pp. 17-52.
- MOKYR, J. (1991): *The lever of riches: Technological creativity and economic progress*, Oxford University Press, London.
- MUMFORD, M.D. (2003): "Where have we been, where are we going? Taking stock in creativity research", *Creativity Research Journal*, Vol. 15, Nº 2/3, pp. 107-120.
- NALEBUFF, B.J. y BRANDENBURGER, A.M. (2005): *Coo-petencia*, Editorial Norma, Colombia.

- NAVAS, E. y GUERRAS, L.A. (1998): La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones, Civitas, Biblioteca Civitas Economía y Empresa, Colección Empresa (2ª Ed), Madrid.
- NELSON, R. y WINTER, S.G. (1982): *An evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge (Mass).
- OCDE (2005): *Oslo manual: Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*, 3rd Edition, OECD Publications, Paris.
- PRAHALAD, C.K. y KRISHNAN, M.S. (2008): *La nueva era de la innovación: Cómo crear valor a través de redes globales*, McGraw Hill, Madrid.
- PRAHALAD, C.K. y RAMASWAMY, V. (2004): "Co-creation Experiences: The next practice in value creation", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18, Nº 3, pp. 5-14.
- RODRIGUEZ, A. (DIR), ARAUJO, A., HAGEMEISTER, M., LANDETA, J., LARRAURI, M. y RANGUELOV, S. (2006): *Capacidad empresarial para la absorción de resultados de I+D: Un enfoque de conocimiento. Principios, análisis empíricos y directrices de autoevaluación*, Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco, Bilbao.
- RODRÍGUEZ, A. y HAGEMEISTER, M. (2007): "Un marco para la evaluación de los factores críticos en el proceso de adopción de I+D externa", *Cuadernos de Gestión*, Vol. 7, Nº 1, pp. 63-79.
- RODRÍGUEZ, A., HAGEMEISTER, M. y RANGUELOV, S. (2010): "Absorptive capacity for R&D: The identification of different firm profiles", *European Planning Studies*, Spring (aceptado para publicación).
- SCHEIN, E. (1992): *Organizational culture and leadership*, 2<sup>nd</sup> Edition, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- SHIN, S.J. y ZHOU, J. (2003): "Transformational Leadership, conservation and creativity: Evidence from Korea", *Academy of Management Journal*, Vol. 46, Nº 6, pp. 703-714.
- VELASCO, E. y ZAMANILLO, I. (2008): "Evaluación de las propuestas sobre los procesos de innovación: ¿Qué se puede concluir de su estudio?", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 14, Nº 2, pp. 127-138.
- VERNON, P.E. (1989): *The nature-nurture problem in creativity*, en Glover, J.A., Ronning, R.R., y Reynolds, C.R. (Eds): *Handbook of Creativity*, Plenum Press, New York, pp. 93-110.
- VON HIPPEL, E. (2005): *Democratizing innovation*, The MIT Press. London.
- WEISBERG, R.W. (1987): *Creatividad. El genio y otros mitos*, Ed. Labor, Barcelona.
- WEST, M.A. (2002): "Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 51, Nº 3, pp. 355-387.
- ZAHRA, S. y GEORGE, G. (2002): "Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension", *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 2, pp. 185-203.