

El socio de la estrategia empresarial: cultura de innovación The business strategy partner: culture of innovation

Jack D. Torres Leandro¹

Doctor en Dirección de Empresas

Profesor Universidad Estatal a Distancia (UNED), Costa Rica

Resumen

La finalidad de este texto es presentar una revisión bibliográfica de la evolución del concepto de la cultura de innovación en los últimos 37 años, entendiendo que las organizaciones como tal deben responder y evolucionar a los cambios que el entorno presenta. En la era de la globalización y competitividad económica entre las naciones, se ha venido intensificando, de la mano del progreso tecnológico que lidera el ciclo de vida del producto, la importancia de la innovación para crear un desarrollo económico sostenible y ventaja competitiva. Uno de los factores que influyen en la innovación es la cultura; siendo reconocida como un factor en la administración y el desarrollo organizacional, debido a su relevancia y contribución para el logro de los objetivos en el corto, mediano y largo plazo.

Palabras claves: innovación, gestión organizacional, cultura, mercados, competitividad.

Abstract

The purpose of this text is to present a bibliographic review of the evolution of the concept of the culture of innovation in the last 37 years, understanding that organizations as such must respond and evolve to the changes that the environment presents. In the era of globalization and economic competitiveness among nations, the importance of innovation to create sustainable economic development and competitive advantage has been intensifying, hand in hand with technological progress that leads the life cycle of the product. One of the factors that influence innovation is culture; being recognized as a factor in management and organizational development, due to its relevance and contribution to the achievement of objectives in the short, medium and long term.

Key words: Innovation, organizational management, culture, markets, competitiveness.

1. Escuela de las Ciencias de la Administración-Cátedra de Producción. Por favor dirija toda la correspondencia a: jtorrsl@uned.ac.cr / jack.torres.leandro@hotmail.com / +(506) 88256641.

1. Introducción

En la reciente década del siglo XX ha sido demostrado que la cultura de innovación, al ser promovida entre las organizaciones, ha logrado ser el bastión necesario para el logro de los objetivos empresariales (Gordon, 1991; Senge *et al.*, 2001; Christensen *et al.*, 2013). La innovación, durante el devenir de los años, ha oscilado entre períodos en los que era considerada una moda y en algunos casos un capricho. Sin embargo, en los tiempos de recesión se ha convertido en un requisito para la sobrevivencia de las organizaciones (Prabhu, 2010).

En el campo empresarial se ha considerado que solo los cambios tecnológicos generan ventajas competitivas para las organizaciones, cuando los empleados son los que producen los resultados para generar una mayor diferenciación en el tiempo (Ahmed, 1998; Fawcett *et al.*, 2008). Lengnick-Hall (1992), afirmaron que la participación de todos los miembros de una organización produciría ventajas sostenibles y difíciles de imitar, así como adaptativas, debido a que las nuevas ideas solucionarían problemas existentes en la organización.

Aunque la innovación es un requisito para que las empresas logren resultados sobresalientes, esta no se llevaría a cabo sin la colaboración de todos los empleados que forman parte de éstas (Naranjo *et al.*, 2011). Consecuentemente, se debe subrayar la importancia de los valores culturales y sociales, las normas y los comportamientos que influyen en la innovación, ya que esto da lugar a una cultura en la que las percepciones de adaptarse al entorno sean prioritarias

en todos los niveles de la organización (Khazanchi *et al.*, 2007).

Este artículo se estructura teniendo en cuenta la revisión teórica y bibliográfica sobre 3 aspectos fundamentales: evolución del concepto de cultura de innovación desde 1981-2018, desarrollo de nuevos productos y conclusiones.

2. Desarrollo

Evolución del concepto de innovación: 1981-2018

Hoy en día las empresas miden sus resultados basados en indicadores de financieros, si bien esto pudiera ser un aliciente; en la realidad del siglo XXI es apenas el comienzo de su sobrevivencia ante la férrea competencia que se vive en los diferentes sectores y mercados del orbe.

Por ello, se presenta a continuación el balance que debe existir entre el bien común (a nivel de las empresas) y el producto o servicio que pueda ser accesible por parte de los diferentes estratos sociales de determinadas demografías y segmentos de mercado. Cuanto más solidaria, democrática y participativa sea la actividad de la gestión de la innovación, mejores serán los resultados empresariales en todos los niveles de la organización y con ello sostenibles en el tiempo (Ridley, 2020).

La literatura sobre la cultura de innovación data de un largo recorrido y no ha alcanzado un consenso debido a su complejidad, sin embargo, se hace evidente que considera una serie de rasgos comunes. (Ver tabla 1). Deal *et al.* (1982) sugieren que aquellas

Tabla 1*Definiciones para la cultura de innovación 1981-2018*

Autor	Definición conceptual
Roberts <i>et al.</i> , 1981	Definen cinco comportamientos clave en las organizaciones en el marco de la cultura para promover los procesos de gestión de la innovación (generación de la idea, fomentar el emprendimiento, liderazgo de proyectos, canalizar información del entorno [interna y externa] y patrocinio de la alta administración)
Barlett <i>et al.</i> , 1987	La interconexión organizacional integra la cultura original de las personas con las culturas adquiridas o adoptadas, una combinación que es fuente de conocimiento e innovación.
Gordon (1991)	Una cultura de innovación como producto de la adaptación exitosa del ambiente de la empresa resistirá al cambio para que la compañía pueda sobrevivir y prosperar.
Amabile (1997)	Las características de una empresa generadora de creatividad son la cultura y el ambiente de trabajo que estimula la comunicación y el flujo de información dentro de la empresa y su entorno.
Ahmed (1998)	Establece que una cultura de innovación debe disponer de características personales como experiencia, amplios intereses, atracción por la complejidad, motivación, independencias de juicio, intuición, autoconfianza, habilidad para acomodar a los opositores, sentido de la firma para ser creativo, persistencia, curiosidad, energía, honestidad intelectual, control interno.
Cameron <i>et al.</i> , (1999)	La cultura como fuente de innovación se caracteriza por la forma en que la organización se adapta, flexibiliza y denota capacidad para vivir con incertidumbre e información ambigua para asumir riesgos y anticipar el futuro.
Jassawalla (2002)	Valores guías, creencias y presuposiciones de los empleados que apoyan la gestión de la innovación entre las organizaciones.
Steele (2004)	Reconoce que la cultura de la innovación es importante para mantener una organización proactiva y emprendedora.
Brown <i>et al.</i> , (2004)	Las subculturas, presentes en cada departamento y los criterios en los resultados del proceso de la gestión de la innovación, son de suma importancia para el logro de los objetivos empresariales.
Leavy (2005)	La cultura de la innovación depende de las ideas y su fuente primaria es el talento de los individuos.
McLean (2005)	La cultura es la que crea los parámetros para el comportamiento deseado y define lo inaceptable para censurarlo.
Dombrowski <i>et al.</i> , 2007	Los empleados son motivados para experimentar y fomentar campeones de la innovación, no ser temerosos y estar en desacuerdo con sus tramos de control correspondientes. De igual manera, se han identificado los siguientes componentes que la conforman: elementos de misión y visión innovadora, comunicación democrática, espacios seguros, flexibilidad, colaboración, incentivos, liderazgo y expansión de los límites.

O'Cass (2007)	La cultura de innovación se focaliza en la búsqueda de ventajas comparativas, dado que motiva a la apertura de nuevas ideas y cultiva capacidades internas para adoptar nuevos procesos o productos de forma exitosa
Tran (2008)	La cultura de innovación ha examinado como los procesos influyen en todos los niveles de organización para crear ambientes propicios para el aprendizaje y que los procesos de gestión de la innovación puedan llevarse a cabo.
Liu (2009)	Definida como un ambiente social y cognitivo bajo una visión compartida de la realidad y la creencia colectiva con sus sistemas de valores reflejados en un patrón consistente de comportamientos entre las personas participantes, los cuales fomentan las expectativas y las pautas para la creatividad de sus miembros, experimentación y la toma de riesgos.
Liao <i>et al.</i> (2010)	Una innovación puede ser un nuevo producto o servicio, un nuevo proceso productivo de tecnología, una nueva estructura o sistema administrativo o un nuevo plan o programa derivado de los miembros de la organización.
Brettel <i>et al.</i> , (2011)	Se define la cultura de la innovación como el grado en el cual las organizaciones están predispuestas para aprender continuamente y desarrollar conocimiento con la intención de detectar y llenar los vacíos actuales de la empresa.
Naranjo-Valencia <i>et al.</i> , (2012)	Se refiere a la manera sobre cómo influir en el comportamiento de los empleados para que acepten la innovación como un valor fundamental en la organización y, sobre todo, se comprometan con ella.
Büschgens <i>et al.</i> , (2013)	Parte de la presuposición de que la cultura de innovación requiere una base fuerte de valores compartidos que soporten esos esfuerzos, esto resulta en el reconocimiento de los innovadores y la tolerancia a las fallas.
Wei (2013)	La cultura de innovación es la orientación de una empresa para experimentar con nuevas alternativas o aproximaciones la exploración de nuevos recursos, rompiendo las normas existentes y crear nuevos productos para mejorar su desempeño.
Efrat (2014)	La cultura de innovación tiene una influencia fuerte y positiva en el crecimiento económico de una nación, demografía y del parque empresarial instalado.
Abdullah (2014)	Resalta la importancia de incorporar la innovación en la misión organizacional y la visión para lograr el compromiso e involucramiento de los empleados en las actividades para el desarrollo de productos innovadores y un consenso organizacional de la innovación de producto.
Tian <i>et al.</i> , (2018)	Definida como un conjunto de valores, normas y artefactos los cuales soportan la gestión de la innovación.

Fuente: Elaboración propia.

organizaciones que fortalecen sus valores culturales ayudan a fomentar la innovación y su foco de trabajo es la satisfacción de las necesidades de los clientes, a partir del cumplimiento de objetivos, y con esto el cuidado de los empleados.

Las culturas que ayudan a gestionar los procesos de desarrollo de nuevos productos se caracterizan por fomentar entre sus miembros la toma de iniciativas, la creatividad y la gestión de riesgos. Esto incluye a todas las personas colaboradoras de la organización

para garantizar una introducción adecuada al mercado (Jassawalla *et al.*, 2002). Para concretar lo anterior, la alta dirección debe establecer el enfoque para el desarrollo de las innovaciones y productos, por lo que es necesario el compromiso con el cambio organizacional para gestionar las interacciones diarias entre la cultura, es decir, el entorno cognitivo, social, sus creencias, sistemas de valores, gestión de recursos para la toma de decisiones, según corresponda (Jassawalla *et al.*, 2002).

Tanto el innovador, quien es en efecto un agente de cambio, y la innovación por sí misma promoverán cambios en el ambiente en el cual han sido introducidos. Uno de sus objetivos es eliminar las restricciones estructurales para la definición de un potencial

producto, sin descuidar la necesidad a corto plazo de la eficiencia operativa (Brown *et al.*, 2004; Steele *et al.*, 2004).

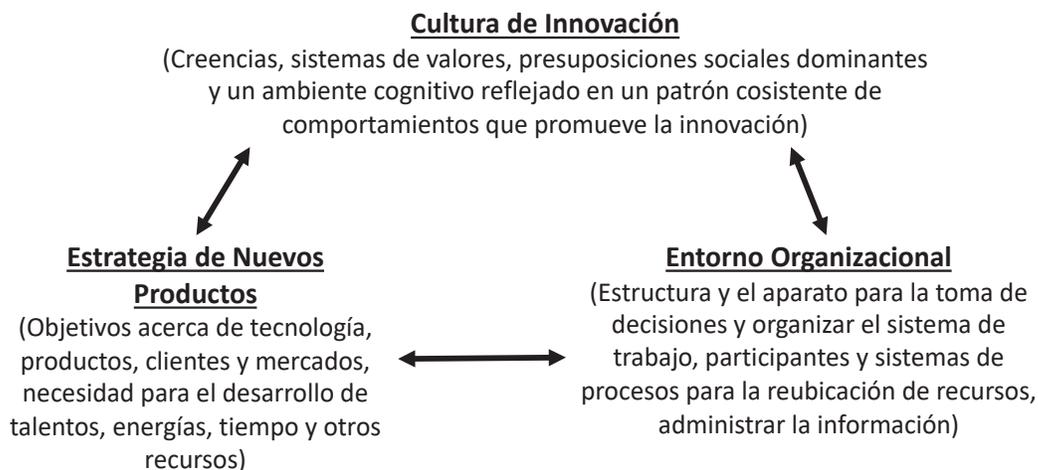
Desarrollo de nuevos productos

La innovación exitosa requiere de flexibilidad en su cultura, este es un rasgo importante que habilita la creatividad, empoderamiento de los empleados y el cambio requerido para alcanzar objetivos de corto, mediano y largo plazo. Esto aprovecha las competencias básicas presentes en la organización (Schneider, 1987; Khazanchi *et al.*, 2007).

Los objetivos son los que atraen a los empleados, permitiéndoles interactuar y si no se sienten identificados, optan por marcharse de las organizaciones. Los comportamientos de las personas determinan el proceso y la

Figura 1

Variables que deben adaptarse mutuamente para fomentar el desarrollo de nuevos productos



Fuente: Elaboración propia, adoptado con base en Jassawalla *et al.*, (2002).

estructura que debe evolucionar y compartir un conjunto de presuposiciones, valores y creencias Schneider (1987). La figura 1 muestra la relación entre la cultura, la estrategia y el entorno, los cuales emergen en un contexto interactivo que deben adaptarse mutuamente.

En otras palabras, busca observar la interacción necesaria para el desarrollo de nuevos productos, como el efecto de la estructura organizacional en cuanto a velocidad para incursionar a tiempo en el mercado.

3. Conclusiones

Las empresas que comercializan productos innovadores dominan los mercados mundiales, por esto, debe verse como una de las consideraciones que, tanto los gobernantes como los gerentes de las organizaciones, deben considerar en todo momento para la sostenibilidad empresarial (Dombrowski, 2007; Prabhu, 2010). Otro punto es la presión que experimentan los empleados para cumplir los logros individuales y colectivos en apego a las metas de aprendizaje y eficiencia, a partir de que el mundo, cada vez más acelerado, global y complejo, intensifica

el uso de los recursos, por lo que la cultura de innovación tiene un papel preponderante como un recurso estratégico intangible (Tian, 2018; MironSpektor, 2018).

Como lo plantea McLean (2005), entre las organizaciones debe existir la apertura necesaria para generar la cohesión de grupo, esta se encuentra interrelacionada de forma positiva con la innovación. En aquellas entidades en las que sucede lo contrario podrían inhibirse los procesos de transformación necesarios para la estabilidad empresarial.

Es así como la innovación, en materia de cultura, se constituye en la herramienta que incorpora una solución creativa, esto es, una transformación que se lleva a cabo con la finalidad de superar situaciones existentes u oportunidades; convirtiéndose en una actividad sistemática, consecuente con un propósito determinado y planificado.

Agradecimientos: El desarrollo del presente artículo, siendo parte de la Tesis Doctoral del investigador, contó con fondos no reembolsables en el marco del Programa de Innovación y Capital Humano para la Competitividad (PINN) del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT).

4. Referencias

- Abdullah, N. H., Shamsuddin, A., Wahab, E., & Hamid, N. A. A. (2014). The relationship between organizational culture and product innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 140-147. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.659>
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European journal of innovation management*, 1(1), 30-43. <https://doi.org/10.1108/14601069810199131>

- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California management review*, 40(1), 39-58. <https://doi.org/10.2307/41165921>
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1987). Managing across borders: new strategic requirements. *Sloan management review*, 28(4), 7-17.
- Brettel, M., & Cleven, N. J. (2011). Innovation culture, collaboration with external partners and NPD performance. *Creativity and innovation management*, 20(4), 253-272. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8691.2011.00617.x>
- Brown, C. J., & Frame, P. (2004). Subjectivity in innovation management. *International Journal of Innovation and Learning*, 1(4), 351-363. <http://dx.doi.org/10.1504/IJIL.2004.005496>
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of product innovation management*, 30(4), 763-781. <http://dx.doi.org/10.1111/jpim.12021>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur. Gebaseerd op het model van de concurrerende waarden, Schoonhoven: Academic Service.
- Christensen, C., & Raynor, M. (2013). The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth. *Harvard Business Review Press*.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life. *Reading/T. Deal, A. Kennedy.-Mass: Addison-Wesley*, 2, 98-103.
- Dombrowski, C., Kim, J. Y., Desouza, K. C., Braganza, A., Papagari, S., Baloh, P., & Jha, S. (2007). Elements of innovative cultures. *Knowledge and Process Management*, 14(3), 190-202. <http://dx.doi.org/10.1002/kpm.279>
- Efrat, K. (2014). The direct and indirect impact of culture on innovation. *Technovation*, 34(1), 12-20. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2013.08.003>
- Fawcett, S. E., Magnan, G. M., & McCarter, M. W. (2008). Benefits, barriers, and bridges to effective supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/13598540810850300>

- Gordon, G. G. (1991). Industry determinants of organizational culture. *Academy of management review*, 16(2), 396-415. <https://doi.org/10.2307/258868>
- Jassawalla, A. R., & Sashittal, H. C. (2002). Cultures that support product-innovation processes. *Academy of Management Perspectives*, 16(3), 42-54. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.2002.8540307>
- Khazanchi, S., Lewis, M. W., & Boyer, K. K. (2007). Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of operations management*, 25(4), 871-884. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.08.003>
- Leavy, B. (2005). A leader's guide to creating an innovation culture. *Strategy & Leadership*, 33(4), 38-45. <https://doi.org/10.1108/10878570510608031>
- Liao, S. H., & Wu, C. C. (2010). System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation. *Expert systems with Applications*, 37(2), 1096-1103. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2009.06.109>
- Liu, S. (2009). Organizational culture and new service development performance: Insights from knowledge intensive business service. *International Journal of Innovation Management*, 13(03), 371-392. <http://dx.doi.org/10.1142/S1363919609002340>
- Lengnick-Hall, C. A. (1992). Innovation and competitive advantage: What we know and what we need to learn. *Journal of management*, 18(2), 399-429. <https://doi.org/10.1177/014920639201800209>
- McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in developing human resources*, 7(2), 226-246. <https://doi.org/10.1177/1523422305274528>
- Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2018). Microfoundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem. *Academy of Management Journal*, 61(1), 26-45. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2016.0594>
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management decision*, 49(1), 55-72. <https://doi.org/10.1108/00251741111094437>
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez, D. J., & Sanz-Valle, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15(2), 63-72. <https://doi.org/10.1016/J.CEDE.2011.07.004>

- O'Cass, A., & Ngo, L. V. (2007). Market orientation versus innovative culture: two routes to superior brand performance. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 868-887. <https://doi.org/10.1108/03090560710752438>
- Prabhu, J. (2010). The importance of building a culture of innovation in a recession. *Strategic HR review* 9(2), 5-11. <https://doi.org/10.1108/14754391011022208>
- Roberts, E. B., & Fufeld, A. R. (1981). Staffing the innovative technology-based organization. *Sloan Management Review*(pre-1986), 22(3), 19. <https://www.proquest.com/openview/ed00be97cdaf1a84a24047e3a65ea1d3/1?pq-origsite=gscholar&cbl=35193>
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel psychology*, 40(3), 437-453. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>
- Senge, P. M., Carstedt, G., & Porter, P. G.(2001): Innovating Our Way to the Next Industrial Revolution. *MIT Sloan Management Review*, winter, 24-38.
- Steele, J., & Murray, M. (2004). Creating, supporting and sustaining a culture of innovation. *Engineering, construction and architectural Management*. <http://dx.doi.org/10.1108/09699980410558502>
- Ridley, M. (2020). *How innovation works: And why it flourishes in freedom*. New York: Harper.
- Tian, M., Deng, P., Zhang, Y., & Salmador, M. P. (2018). How does culture influence innovation? *A systematic literature review. Management Decision*, 56(5), 1088-1107. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2017-0462>
- Tran, T. (2008). A conceptual model of learning culture and innovation schema. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 18(3), 287-299. <http://dx.doi.org/10.1108/10595420810906046>
- Wei, Y., O'Neill, H., Lee, R. P., & Zhou, N. (2013). The impact of innovative culture on individual employees: The moderating role of market information sharing. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 1027-1041. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.01000.x>