

Los Millennials y la cultura de innovación en las empresas de TI

Ana Laura Ramos Barajas¹

*Álvaro Pedroza Zapata**

Abstract

In companies, it is inevitable not to think about the human resource factor. It ensures that the company operates and carry out all its processes effectively. However, for this to happen we must understand how this resource works, know how they collaborate, know how their organizational culture lives and is right at this point in which this study links two profiles of current interest, the Millennials and the Culture of Innovation, being the Millennials who come to completely revolutionize the way of working in organizations. We consider it important to know the perception of this generation with respect to the culture of innovation that is lived (or not) in their workplace.

We use the "Culture of Innovation" survey of Jay Rao and Joseph Weintraub to know the level of innovation culture of the company.

Keywords: Innovation - Millennials - Culture - Adoption - Business - Model

Resumen

En las empresas resulta inevitable no pensar en el recurso humano, este factor que se encarga de que la empresa funcione y lleve a cabo todos sus procesos de manera efectiva, sin embargo, para que esto suceda debemos de entender cómo es que este recurso funciona, saber cómo colaboran, conocer cómo viven su cultura organizacional y es justo en este punto en el que este estudio vincula dos perfiles de interés actual, los Millennials y la Cultura de Innovación, al ser los Millennials quienes vienen a revolucionar por completo la forma de trabajar en las organizaciones. Consideramos importante conocer la percepción de esta generación con respecto a la cultura de Innovación que se vive (o no) en su lugar de trabajo.

La metodología utilizada para conocer el nivel de cultura de innovación de la empresa fue la encuesta de "Cultura de Innovación" de Jay Rao y Joseph Weintraub.

Palabras Clave: Innovación – Millennials – Cultura – Adopción – Empresas – Modelo

¹* Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.

Marco Contextual

De acuerdo al World Economic Forum, México se encuentra en el lugar 55 en el ranking mundial en innovación, de acuerdo a esta información solo el 2% (Morales & León, 2013) de la inversión mundial en I&D tiene lugar en los países latinoamericanos y caribeños, en conjunto, invierten menos que un solo país asiático, como Corea del Sur.

Nos interesó conocer el nivel de cultura de innovación de una empresa subsidiaria de una internacional en el contexto mexicano empresa por encontrarse bajo diferentes niveles de estímulo a la matriz. Se realizó el estudio en una de las empresas líder en el mercado de desarrollo de software y administración de base de datos en Zapopan (Jalisco, México) a la cual, en este proceso de investigación se le denominó, por motivos de confidencialidad: “Jarvis.” Actualmente la empresa cuenta con una plantilla de 1,300 colaboradores en su mayoría con perfil de Ingenieros en Sistemas Computacionales.

Por el tipo de empresa “Jarvis” se considera que la matriz es una empresa que se encuentra constantemente innovando, es por eso, que nos interesa conocer si la subsidiaria realmente es una empresa que vive una cultura de innovación y cómo la viven sus colaboradores. Sin embargo, los directivos locales nos plantearon varias preguntas en particular: en primer lugar, ¿Qué es una cultura innovadora corporativa? Y, en segundo lugar, ¿Es actualmente la cultura de la empresa innovadora? Para que, finalmente, en caso de que en la organización no se tuviese una cultura innovadora, ¿Habría alguna manera de que se pueda construir una? En este trabajo nos circunscribimos a resolver los dos primeros cuestionamientos.

Dentro de esta organización el 80% de la población es Millennial con una edad promedio de 24 años consideramos que esta investigación podría ser un estudio que beneficie a la empresa para entender las percepciones de esta generación dentro de la cultura de innovación y genere métodos innovadores que se puedan utilizar para diseñar nuevas estrategias de innovación que permitan gestionar a este tipo de empleados ya que la mayoría no tiene más de 2 años trabajando en la organización y se espera que el siguiente semestre haya un incremento de la rotación porque nuevas empresas llegaran a GDL y podrían resultar de interés para nuestros empleados.

Desde nuestro punto de vista y para este trabajo, se consideran como Millennials: “Aquellas personas nacidas entre los años 80’s y 90’s, las cuales se caracterizan por tener un estilo de vida relajado, consideran que el trabajo tiene que cumplir todas sus expectativas (buen salario, sin restricciones de horarios y la oportunidad de crear libremente en cualquier campo de su área) como

parte esencial necesitan sentirse motivados dentro de su organización ya que son mentes creativas que se encuentran en continuo cambio.”

Marco Teórico

Después de aplicar un estudio de innovación entre 759 empresas ubicadas en 17 mercados principales, los investigadores Tellis, Prabhu y Chandy (2009) encontraron que la cultura corporativa era el conductor más importante para lograr innovación dentro de la organización; más allá de la mano de obra, el capital de trabajo, el entorno o la situación nacional. En la actividad innovadora de una empresa es relevante el contar con un propósito y dirección estratégica que alinee los esfuerzos en esta vía, el implicar a los colaboradores en esta actividad, así como procurar que las habilidades de los colaboradores se enfoquen en el cliente, aprender nuevas habilidades y crear cambio en la organización. “Si bien los anteriores hallazgos son consistentes se destaca el potencial efecto de la adaptabilidad y el involucramiento sobre la innovación, siempre y cuando estén alineados con el rasgo cultural de su Misión” (Vargas, Mora, Ortiz, 2015, p. 7)

La cultura se refleja en la actitud y el estado mental de las personas hacia la innovación, así como en las conductas, los valores y las historias que se viven en la organización. La cultura organizacional ha sido definida de muchas formas y muchas veces se destaca lo negativo de la misma. Particularmente, son nefastas las definiciones más pintorescas del tipo² “la cultura organizacional es la forma en que hacemos las cosas aquí”, “es lo que hacemos cuando el jefe no está”, “es el sistema inmunológico de la empresa, que ve todo lo exterior como una amenaza a la salud interna”. Este tipo de definiciones da poco margen para el cambio organizacional eficaz. Se ha podido comprobar que una empresa puede tener un proceso muy robusto de innovación, pero si la gente no vibra ni vive la pasión por innovar, las probabilidades de éxito le son adversas.

Barney (1986) percibió la Cultura Organizacional como un complejo set de valores, creencias, supuestos y símbolos que definen la manera que las empresas se conducen para hacer negocios. Lo principal de esta definición es la similitud compartida por los autores incluyendo Saffold (1988), Hofstede et al. (1990), and Homburg and Pflesser (2000).

Naranjo & Calderón (2015:226) identifican las siguientes características culturales que favorecen la innovación:

- Creatividad, iniciativa, espíritu emprendedor.

² <http://www.innovacion.cl/columna/%C2%BFcomo-es-el-soundtrack-de-su-empresa-test-para-evaluar-su-cultura-de-innovacion>

- Libertad/autonomía
- Asunción de riesgo
- Trabajo en equipo
- Suficiencia de recursos
- Orientación estratégica al cliente
- Toma de decisiones
- Participación de los trabajadores
- Aprendizaje continuo
- Flexibilidad
- Creatividad, iniciativa, espíritu emprendedor.

La innovación es parte de un proceso en donde la empresa, especialmente sus directores deben de tener claridad del rumbo al que se dirigen y que el propósito de innovar debe de ser permeado a todos los rincones de la organización para que pueda funcionar y así obtener los resultados deseados. Morcillo (2007) propone la siguiente definición de cultura de innovación:

“La cultura de innovación corresponde a una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores, convicciones y actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que suponen mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la empresa, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional”. (Morcillo, 2007:67)

Jay Rao y Joseph Weintraub de la Babson College Business de Boston (EEUU) construyeron una herramienta de diagnóstico de la cultura innovadora que se asienta sobre seis elementos básicos (Rao y Weintraub, 2013): los recursos, procesos, valores, comportamientos o conductas, clima y resultados. Estos bloques de construcción están vinculados dinámicamente. Por ejemplo, los valores de la empresa tienen un impacto en el comportamiento de las personas, en el clima del trabajo y de cómo se defina el éxito

Es importante saber que en este documento nos referiremos a la innovación como innovación corporativa; aquella que sucede en las organizaciones o empresas constituidas hace un tiempo y que han sido exitosas en el pasado reciente.

Este tipo de innovación es aquella que tiene que generarse al interior de las organizaciones que ya tienen una dinámica, una determinada inercia.

Para que ocurra la innovación corporativa deben estar presentes variados elementos, que no sólo deben co-existir, si no también interactuar. Esta interacción es propia de cada empresa, pues los grupos humanos al interior de cada una de ellas son únicos. Esta co-existencia e interacción es lo que denominamos una “Cultura de Innovación”

OBJETIVOS

Con la finalidad de establecer de manera clara lo los objetivos de esta investigación fueron divididos en dos partes, objetivos del proyecto y objetivos específicos.

Objetivos del Proyecto

- Describir el perfil del Millennial
- Establecer un perfil para las personas encuestadas.
- Aplicar un método de evaluación para medir la cultura y la innovación dentro de la organización.
- Analizar resultados.
- Presentar resultados.
- Obtener un Marco Teórico sobre la cultura de Innovación
- Establecer el estado del arte de una herramienta de la cultura de innovación

Objetivos Específicos

- Recopilar información en diferentes medios para generar un perfil que esté de acuerdo a lo que se necesita.
- Establecer valores de medición con base a la información obtenida para generar el método de evaluación.
- Aplicación de 109 encuestas (total de la población) esperando recibir el 60% de respuestas, suficientes para tener una buena muestra.
- Realizar conteo y graficas de resultados.
- Presentar a Directivos de la empresa resultados de la aplicación.

Sujeto de Estudio.

Esta investigación se realizó en la empresa llamada “Jarvis” ubicada en la zona de Zapopan, el sujeto de estudio son ingenieros en general con diferentes perfiles del piso que corresponde al área de EM en diferentes grupos durante el 2016.

Objeto de Estudio

Generar más información con respecto a la dinámica de pensamiento de este tipo de generación (Millennials), como es que viven y desarrollan una cultura innovadora dentro de la organización ya que de acuerdo a su perfil en donde para ellos es importante contar con un buen liderazgo y tener un balance entre trabajo/vida y al ser muy creativos, se corre el riesgo de que la nuestra rotación laboral crezca en un futuro dentro de las organizaciones.

Preguntas de Investigación

¿Es la cultura de “Jarvis” Innovadora?

¿Cómo le gustaría a un Millennial que fuera la cultura Jarvis para potencializar su capacidad innovadora?

Alcance

Este estudio se enfocó específicamente en recopilar información del tema de interés presentado en este texto, se desarrollaron encuestas y entrevistas, se contempla el envío vía correo electrónico a 109 participantes de los cuales esperábamos obtener respuesta mayor del 60% que contestarán la encuesta de manera voluntaria sobre cultura innovadora enfocada al comportamiento de esta generación. Se entrega un reporte de los resultados obtenidos de esta investigación sin mostrar los resultados de cada individuo.

Metodología

Para esta investigación se decidió utilizar el documento “Seis bloques de construcción de una cultura innovadora” presentada por Rao y Weintraub (2013) quienes sostienen que una Cultura Innovadora se basa en seis bloques: Recursos, Procesos Valores, Comportamiento, Clima y Éxito. (Ver Anexo 1).

Cada uno de estos 6 bloques se compone de 3 factores (18 en total), y a cada uno de estos factores se incorporan 3 elementos (54 en total). De esta manera, desde la perspectiva de Rao y Weintraub

(2013) se convierte en un instrumento más medible y más manejable. Para analizar los resultados de una organización, se calcula el promedio de cada pregunta (elemento), el promedio de cada factor (promedio de 3 preguntas relacionadas con cada factor) y finalmente el promedio de cada uno de los bloques. Rao y Weintraub (2013) determinan el promedio final de los 6 bloques como una puntuación general.

Se debe tener en cuenta que el valor de la encuesta se incrementa al aumentar el tamaño de la muestra, particularmente cuando los encuestados pertenecen a diferentes niveles de la jerarquía de la empresa y están en diferentes unidades de ella.

Por otra parte, Rao y Weintraub (2013) mencionan que cuando se trata de fomentar la innovación, las empresas en general prestan una atención considerable a los recursos, los procesos y la medición del éxito – estos son los más fáciles de medir, herramientas orientadas a bloques de construcción de la innovación. Sin embargo, las empresas a menudo dan menos atención a las personas, considerado como una parte determinante para tener una cultura innovadora - valores, comportamientos y el clima.

Presentación de la Encuesta.

La encuesta se diseñó en la aplicación de *google forms* ya que se consideró que por su diseño me permitiría gestionar el manejo de datos, al participante le llegó una liga (<https://goo.gl/forms/5YitfchA6f1cSj5P2>) en la cual se encontraba la encuesta lista para ser completada con un tiempo estimado de 15 minutos en total.

La encuesta se envió en los primeros días de noviembre a un total de 109 personas de un piso en específico que a su vez se divide en 5 áreas diferentes. Se dio un tiempo máximo de respuesta de 10 días en los cuales se obtuvieron 61 encuestas contestadas de manera voluntaria por los colaboradores, dando así el 66.49% de las respuestas.

Esta encuesta se titula: “Encuesta sobre los pilares de la innovación.” Nos ayudó a determinar hasta qué punto la cultura de esta empresa está contribuyendo a la innovación para localizar áreas específicas y de mejora.

En conjunto esta indagación nos dará información relevante acerca del ambiente de la empresa, de cómo sus recursos humanos viven la cultura de innovación y nos dará indicadores de las áreas en las cuales podemos implementar mejoras y podremos conocer las áreas en las cuales tenemos una ventaja importante en comparación a otras empresas del giro.

Limitantes

Durante el proceso del envío de la encuesta me topé con el hecho de que la mayoría de los Ingenieros contemplados para participar en la encuesta mostraban poco interés en contestarla, algunos comentaron que para ellos la redacción fue muy difícil de entender ya que veían que había muchos términos “administrativos” o de “recursos humanos” y que para ellos era muy complicado entender este tipo de conceptos.

Otros, comentaron que la encuesta era muy larga y que les haría perder mucho tiempo que podían enfocar en otras actividades de su área.

Si bien obtuve un tamaño de la muestra significativo, me gustaría aclarar que para los fines de este proyecto tomaremos la muestra como una “muestra voluntaria” ya que solo se generalizaran los datos de los participantes y no de toda la organización.

Un punto a considerar y que me llamo mucho la atención es que este tipo de instrumentos de evaluación es ms entendible para personas que tienen un perfil administrativo o social que para las personas que son muy analíticas y de proceso, en este caso un Ingeniero en Sistemas.

Análisis de Resultados Obtenidos

En este punto se presenta el resultado del análisis estadístico detallado de las respuestas recibidas en la encuesta de Cultura de Innovación, obteniendo información de los 6 pilares, los 18 factores y los 54 elementos.

Para la obtención de resultados calculamos el promedio de cada elemento, el promedio de cada factor y el promedio de cada uno de los bloques.

Finalmente obtuvimos el promedio de los 6 bloques para conocer el Cociente de Innovación que nos permitirá conocer y enfocar las debilidades y fortalezas de la organización.

La información obtenida se representa a través de graficas que parten desde la información general, hasta el análisis detallado de cada factor que nos ayudará a entender la percepción de los colaboradores en la organización de estudio.

Resultados Generales del Cociente de Innovación.

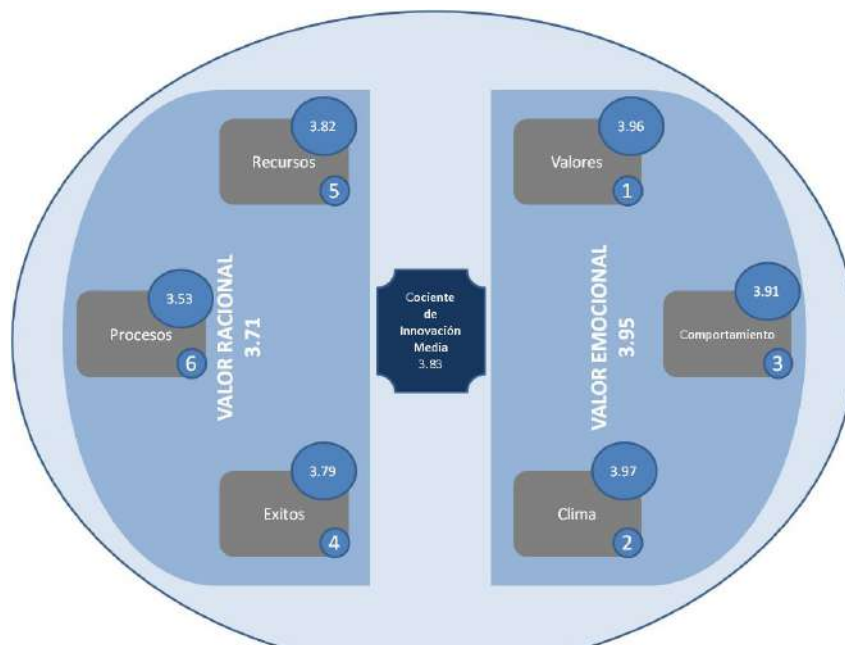
En el grafico 5 se muestra los resultados obtenidos en cada uno de los factores y hemos obtenido el promedio de estos llamado “**Cociente de Innovación**” el cual es de **3.83** en la cultura de Innovación, por lo que se interpreta que “ la percepción por parte de los colaboradores que respondieron la encuesta están de acuerdo en que la empresa en estudio se considera una empresa que tiene una Cultura de Innovación “buena” con base de medición en una escala del 1 al 5 en donde al Valor 1 se le da una categoría de Totalmente en Desacuerdo y el al valor 5 se le da una categoría de Totalmente de acuerdo”.

De acuerdo al estudio realizado por Innoquotient en el 2016, se muestra como dato comparativo el IC del mes de septiembre a correspondiente a 18 países con la participación de 264 empresas y un total de participantes de 39,187 indica que el Índice global de Cociente de Innovación es de 3.22, es decir la percepción de los participantes de esta encuesta considera que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo en el nivel de cultura de innovación. (Innoquotient 2016)

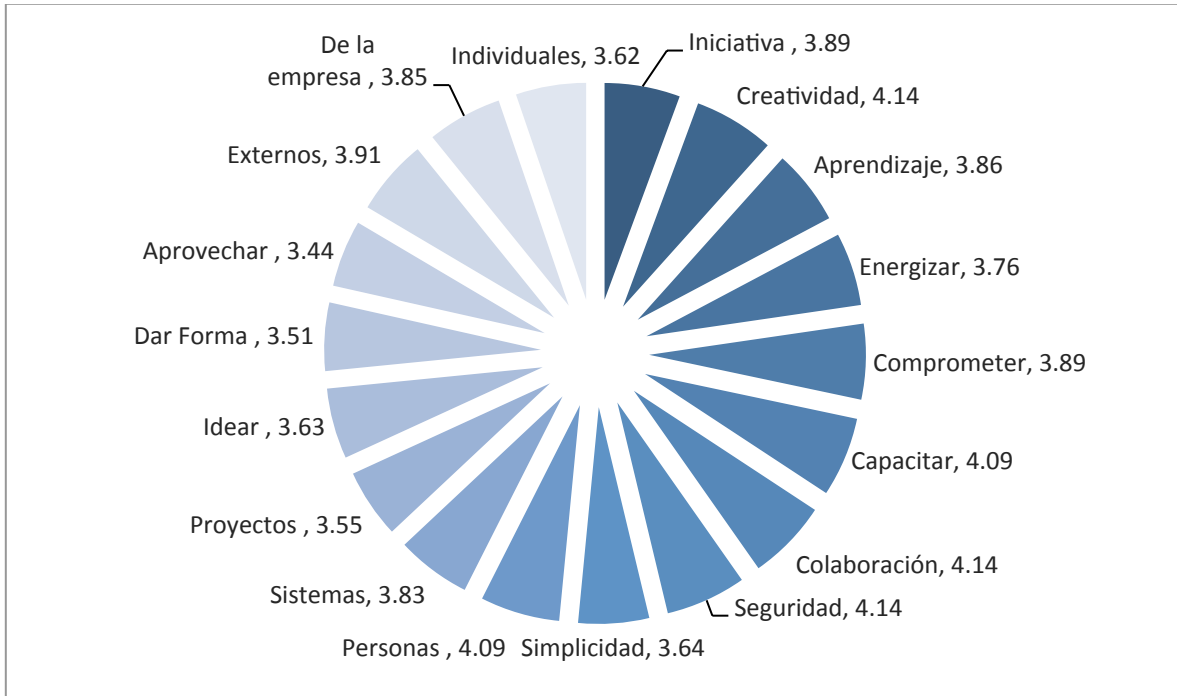
Específicamente en México el IC a nivel nacional es de 3.21 una percepción en que la mayoría de los participantes no están de ni de acuerdo ni en desacuerdo en la cultura de innovación a nivel nacional y especificando en el área de servicios que es donde se encuentra la empresa Jarvis para realizar un comparativo es de 3.23 lo que nos indica que nuestros participantes tienen una percepción mayor de la cultura de la innovación que se encuentra en la empresa que la que se tiene a nivel sector servicios.(Innoquotient 2016)

De manera más específica, se presenta la media del valor racional que es de 3.71 y la media del valor emocional que es de 3.95.

Representación de resultados de los pilares de innovación.



Gráfica de resultados de los 18 factores de la cultura de innovación.



Interpretación de Resultados

De acuerdo a los resultados analizados, obtenemos la siguiente información:

- De 109 personas seleccionadas del piso 5 obtuvimos respuesta voluntaria de 61 que representa el 66.49% de la población en estudio.
- Del total de las respuestas recibidas el 11% corresponde al perfil de Managers y el 89% a Desarrolladores de Software.
- Con respecto a la edad el 59% de los encuestados se encuentra en un rango mayor a 30 años, el 21% corresponde a personas en un rango de edad de 26 a 30 años y el 20% corresponde a personas menores de 25 años.
- El CI (cociente de Innovación) que se define como la puntuación global de la compañía con respecto a la afirmación de si la empresa es considerada una empresa innovadora es de 3.83 lo que indica que la percepción la población encuestada está de acuerdo en que consideran a Jarvis es una empresa innovadora.

- En cuanto a los valores racionales que son lo que nos representa lo medible y cuantificable y que generalmente es a lo que los Directivos de las organizaciones ponen mayor atención obtenemos que la media es de 3.71 aquí incluimos los pilares de éxitos, procesos y recursos, que puede interpretarse como que los participantes consideran que no están de acuerdo ni en desacuerdo en como las personas son las más importantes en este proceso de innovación.
- Por su parte los valores emocionales, Valores, Comportamiento, Clima que son más difíciles de medir y que pocas veces son tomados en cuenta por los directivos, son los que nos muestran cuales son los comportamientos mostrados por parte de los colaboradores y nos permite entender cuál es el clima de trabajo que se vive en las organizaciones fueron calificados con 3.95 la percepción es que están de acuerdo en este tipo de información, más adelante mostraremos a detalle las descripciones de la percepción de los participantes.

Pilares

- Dentro de los pilares el mejor evaluado es el de **CLIMA ORGANIZACIONAL** con 3.97 lo que se percibe como importante por parte de los colaboradores, se sienten integrados dentro de una comunidad que continuamente está innovando y aprovechan todas las oportunidades que se les presentan como equipo, se encuentran rodeados de valores y cuestionan las decisiones que van en contra de sus principios.
- Igualmente, en la categoría de pilares el que presento un área de mejora significativa con una calificación del 3.53 es el de **PROCESO** lo que representa que la gente no está ni de acuerdo ni en desacuerdo en como la empresa utiliza las herramientas y métodos para atraer ideas al mercado, consideran que la ruta del proceso se encuentra limitada para desarrollar.

Factores

- De los 3 factores evaluados con mayor calificación los 3 tuvieron una puntuación de 4.14.
- Seguridad- los participantes están de acuerdo en que existe una apertura importante para que puedan expresar sus opiniones libremente, se sienten cómodos incluso expresando opiniones poco convencionales o controvertidas.

- Colaboración- están de acuerdo en que existe el respeto en su comunidad y se aprovecha de la mejor manera las diferencias que puedan existir.
- Creatividad- Están de acuerdo en que pueden mostrarse espontáneos y no tienen miedo a reírse de ellos mismos.
- Como parte del análisis también se evaluaron los 3 factores que representaban un área de oportunidad importante dentro de la empresa.
- La puntuación con mayor área de oportunidad es la de aprovechar y se refiere a que no consideran que no se reacciona rápidamente a las economías de escala para obtener mejores oportunidades.
- En segundo lugar, aparece el factor “dar forma” al proceso consideran que no se paran a tiempo los proyectos que cumplen con criterios predeterminados al fracaso.
- Por último, el factor de proyectos, ubicados en el pilar de Recursos opinan que no hay recursos destinados a buscar nuevas oportunidades de proyectos.

Elementos

- Tomamos como referencia los 3 elementos que fueron mejor evaluados y los 3 que se marcaron como área de oportunidad en la organización.
- Talento- los participantes están totalmente de acuerdo en que dentro de la organización se cuenta con el talento necesario para tener éxito en los proyectos.
- Apertura- se sienten seguros expresando sus ideas independientemente de que sean convencionales o controversiales.
- Diversidad- se consideran espontáneos y no tienen miedo a reírse de ellos mismos.
- Como área de oportunidad el factor en el que hay que poner mayor atención es el DINERO ya que consideran que no existe la partida suficiente para buscar nuevas oportunidades de proyectos.
- El lanzamiento, correspondiente al pilar de procesos es considerado como que la empresa no asigna economía de escala para enfrentar oportunidades prometedoras.
- En el factor “fracasar inteligentemente” consideran que la empresa no para a tiempo los proyectos que están predeterminados al fracaso desde un inicio.

Resultados Orientados a las preguntas de Investigación.

A través de los resultados obtenidos en el análisis del instrumento de evaluación pudimos obtener la información necesaria para contestar las preguntas de investigación planteadas en un inicio en el documento.

Respecto a la pregunta ¿Es la cultura de Jarvis innovadora? Podemos decir que gracias al Cociente de Innovación sabemos que los participantes en la encuesta perciben que la empresa es innovadora con un 3.38 de 5, lo que indica es que, aunque los colaboradores sienten que la empresa es innovadora, falta aún comprometerse más en las iniciativas de innovación y permitir una participación más activa por parte de los equipos de trabajo

En la pregunta de ¿Cómo le gustaría a un Millennial que fuera la cultura de Jarvis para potencializar su capacidad innovadora? La respuesta está enfocada a los recursos que la empresa destina a nuevos proyectos y a su vez la poca participación que existe por parte de la empresa para gestionar proyectos que pudieran ser de impacto para la organización, las respuestas obtuvieron categorías bajas y considero que al ser una empresa del ramo de TI debería de destinar más recursos al área de investigación y desarrollo, esto definitivamente puede verse como un área de oportunidad en la que la empresa puede enfocarse.

Conclusiones.

Los Millennials existen con su muy característica forma de pensar y las empresas que se consideran innovadoras también, así que el reto era juntar dos grandes egos para descubrir si esa ecuación funcionaba y cómo es que lo hacían. Por ello, este trabajo ha representado grandes retos en su proceso, en un principio cuando contemplábamos la planeación y las fuentes de información en las cuales nos apoyaríamos para lograr una investigación sustentable, gestionábamos el tipo de instrumento a aplicar. En la aplicación del piloto de la encuesta, la percepción de los ingenieros con respecto a cómo interpretaban el instrumento para saber que modificaciones podrían realizarse a la encuesta para que fuera más amigable, los comentarios fueron tan sencillos como un “no entiendo”, “esto es para administradores”, “entender estos conceptos me llevará demasiado tiempo”, “que es lo que pretendes saber con estas preguntas” y uno que otro comentario acerca de que la valides era nula ya que en ninguna encuesta se deben de poner valores calificativos como “totalmente de acuerdo”, “en desacuerdo” ya que no te proporciona ningún tipo de información de valor a lo que se está cuestionando. Por lo que, para futuras aplicaciones en el contexto mexicano, se tendrán que hacer adecuaciones en función del nivel de educación del respondiente.

Respecto a los objetivos trazados en un inicio consideramos que se cumplieron todos ya que desde los objetivos del proyecto hasta los objetivos específicos fueron cubiertos en sus totalidad con la

investigación, al final de este trabajos se pudo obtener un perfil del Millennial con el cual trabajar, así como establecer un perfil para las personas que fueron encuestadas, y aplicar un método de evaluación internacional ya diseñado y probado por Jay Rao y Joseph Weintraub para medir la cultura de innovación dentro de la organización.

También se obtuvo un Marco Teórico importante con diferentes tipos de información respecto a la Cultura de Innovación en las empresas y establecer soporte del instrumento de Cultura de innovación.

En nuestra opinión, aun cuando la empresa analizada es del ramo de TI y, en teoría, debería de estar en constante innovación por el tipo de sector en el que se encuentra, consideramos que le hace falta cubrir algunos puntos para realmente ser innovadora, es decir, invertir recursos en I&D para poder estar a la vanguardia en esta área y tener ventajas competitivas de mayor impacto.

Referencias

Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of management review*, 11(3), 656-665.

Tellis, G. J., Prabhu, J. C. y Chandy R. K. (2009) Radical Innovation Across Nations: The Preeminence of Corporate Culture. *Journal of Marketing*, 73, (1), 3-23.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., y Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 35, (2) 286-316.

Homburg, C., y Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of marketing research*, 37(4), 449-462.

Innoquotient (2016). *External Benchmark Report - Cultura de Innovación*. Recuperado de <http://www.innoquotient.com/wp-content/uploads/2017/05/0.3-ES-1607-EB-Informe-Ejemplo-IQ.pdf>

Morales, M., y León, A. (2013). *Adiós a los mitos de la innovación. Una guía práctica para innovar en América Latina*. San José, Costa Rica: Innovare.

Morcillo, P. (2007). *Cultura e innovación empresarial: la conexión perfecta*. International Thomson. Madrid, España: Ediciones Paraninfo

Naranjo-Valencia, J. C., y Calderón-Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 223-236.

Rao, J., y Weintraub, J. (2013). How Innovative is your company's culture? *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 29-37.

Saffold, G. S. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond "strong" culture. *Academy of management review*, 13(4), 546-558.

Vargas, T., Mora, R., y Ortiz, C. (2015). Cultura organizativa e innovación: un análisis temático en empresas de Costa Rica. *Revista Tec Empresarial*, 9(2), 7-18.

ANEXO 1: “Encuesta sobre los pilares de la innovación.”

El modelo de la cultura de la innovación tiene un total de seis pilares, 18 factores y 54 elementos (cada pilar tiene tres factores, y cada factor consiste en tres elementos). Para contestar a la encuesta hay que puntuar la organización en cada uno de sus 54 elementos, es una escala de uno a cinco, utilizando el siguiente baremo: 1 = En absoluto; 2 = En pequeña medida; 3 = Moderadamente; 4 = En gran medida; 5 = Mayoritariamente.

Pilares	Factores	Elementos	Enunciados de la Encuesta
Valores	Iniciativa	Ganas	Tenemos un deseo ardiente de crear nuevas oportunidades y hacer cosas
		Ambigüedad	Tenemos un apetito saludable y tolerancia a la ambigüedad cuando buscamos oportunidades nuevas
		Orientación a la acción	Evitamos quedar paralizados en el análisis cuando identificamos oportunidades nuevas y nos centramos en actuar
	Creatividad	Imaginación	Animamos a que surjan nuevas maneras de pensar y soluciones desde perspectivas diversas
		Autonomía	Nuestro lugar de trabajo nos proporciona la libertad para buscar oportunidades nuevas
		Juego	Nos encanta mostrarnos espontáneos, y no tenemos miedo a reirnos de nosotros mismos
	Aprendizaje	Curiosidad	Se nos da bien plantear preguntas de las que desconocemos las respuestas
		Experimentación	Experimentamos continuamente en nuestros esfuerzos por innovar
		OK al fracaso	No nos da miedo fracasar, y tratamos el fracaso como una oportunidad de aprender
Comportamiento	Energizar	Inspirar	Nuestros líderes nos inspiran con una visión del futuro y la articulación de oportunidades para la organización
		Desafiar	Nuestros líderes nos desafían a menudo a que pensemos y actuemos con iniciativa
		Ser un Modelo	Nuestros líderes son un Modelo de innovación
	Comprometer	Ejercer de Mentor	Nuestros líderes dedican tiempo a seguir y mejorar nuestros esfuerzos de innovación
		Iniciativa	En nuestra organización personas de todos los niveles son proactivas a la hora de tomar la iniciativa en la innovación
		Apoyar	Nuestros líderes proporcionan apoyo a los miembros de todo el equipo tanto en los éxitos como en los fracasos
	Capacitar	Influenciar	Nuestros líderes utilizan su influencia estratégica para ayudarnos a navegar entre los

			obstáculos organizacionales
		Adaptar	Nuestros líderes son capaces de alterar el curso de la acción cuando hace falta
		Resistir	Nuestros líderes persisten en buscar oportunidades aun en la adversidad
Clima	Colaboración	Comunidad	Tenemos una comunidad que comparte un lenguaje común de innovación
		Diversidad	Apreciamos, respetamos y aprovechamos las diferencias que existen en nuestra comunidad
		Trabajo en Equipo	Trabajamos bien en equipo para aprovechar las oportunidades
	Seguridad	Confianza	Somos constantes a la hora de llevar a cabo las cosas que afirmamos valorar
		Integridad	Cuestionamos las decisiones que no son coherentes con nuestros valores
		Apertura	Podemos expresar nuestras opiniones libremente incluso sobre las ideas no convencionales o controvertidas
	Simplicidad	Ausencia de burocracia	Minimizamos las reglas, las políticas, la burocracia y la rigidez para simplificar nuestro lugar de trabajo
		Responsabilidad	Las personas se responsabilizan de sus propias acciones evitando culpar a los demás
		Toma de Decisiones	Nuestro equipo sabe exactamente cómo comenzar y mover las iniciativas en el seno de la organización
Recursos	Personales	Liderazgo	Somos líderes comprometidos que estamos deseosos de promover la innovación
		Expertos	Tenemos acceso a expertos en innovación que puedan apoyar nuestros proyectos
		Talento	Disponemos del talento interno necesario para tener éxito en nuestros proyectos
	Sistemas	Selección	Tenemos los mecanismos de reclutamiento y contratación necesarios para apoyar una cultura de la innovación
		Comunicación	Tenemos buenas herramientas de colaboración para apoyar nuestros esfuerzos en innovación
		Ecosistema	Somos buenos aprovechando nuestra relación con proveedores y distribuidores para buscar la innovación
	Proyectos	Tiempo	Damos a las personas el tiempo necesario para buscar nuevas oportunidades
		Dinero	Tenemos partidas destinadas a buscar nuevas oportunidades
		Espacio	Tenemos el respaldo físico o virtual para desarrollar nuevas oportunidades
	Idear	Generar	Generamos ideas sistemáticamente a partir de una amplia gama de fuentes

		Filtrar	Filtramos y refinamos las ideas metódicamente para identificar las oportunidades más prometedoras
		Priorizar	Seleccionamos las oportunidades basándonos en un portafolio de riesgos bien articulado
	Dar Forma	Prototipos	No tardamos en convertir las nuevas oportunidades en prototipos
		Iteración	Tenemos canales de comunicación abiertos y bidireccionales con los consumidores
		Fracasar inteligentemente	Paramos a tiempo los proyectos que cumplen con criterios predeterminados de fracaso
	Aprovechar	Flexibilidad	Salimos pronto al mercado con las oportunidades más prometedoras
		Lanzamiento	Rápidamente asignamos economías de escala a iniciativas prometedoras
		Escala	Destinamos rápidamente recursos para aplicar economías de escala a iniciativas prometedoras
	Éxitos	Externos	Clientes
Competidores			Nuestro desempeño en innovación es mejor que el de otros en nuestro sector
Financiero			Nuestros esfuerzos por innovar nos han dado mejores resultados financieros que a otros en nuestro sector
De la empresa		Propósito	Tratamos la innovación como una estrategia a largo plazo y no como un arreglo temporal
		Disciplina	Tenemos un enfoque deliberado, extensivo y disciplinado hacia la innovación
		Capacidades	Nuestros proyectos de innovación han ayudado a que la empresa desarrolle nuevas capacidades que no tenía hace tres años
Individuales		Satisfacción	Estoy satisfecho con mi nivel de implicación en las iniciativas de innovación
		Crecimiento	Deliberadamente ponemos a prueba a nuestro equipo y conseguimos que crezcan sus capacidades al hacerlo participar en nuevas iniciativas
		Recompensa	Recompensamos a las personas por participar en iniciativas potencialmente arriesgadas sin importar el resultado final