

# EFECTOS DE LA CULTURA ORGANIZATIVA SOBRE LA INNOVACIÓN EN GRANDES COMPAÑÍAS TICS

**ISIDRE MARCH-CHORDA**  
**JEFF MOSER**

Universidad de Valencia

Desde los años 90 existe un amplio consenso a la hora de valorar la adquisición de conocimiento y la capacidad para innovar como fuentes de ventaja competitiva de primera magnitud (Voelpel *et al.*, 2005; Gibbert, Leibold and Probst, 2003; Davenport y Voelpel, 2001). La creación de valor en la empresa actual descansa cada vez más sobre la capacidad para

diseñar e implementar una cultura pro-innovación como base para construir las capacidades necesarias para competir con éxito (Voelpel *et al.* 2005). Esta afirmación es especialmente válida en sectores intensivos en tecnologías avanzadas como el sector TICs: Tecnologías de la Información y de la Comunicación.

Para las empresas que operan en el sector de las TIC, poseer una cultura abierta a la innovación no es simplemente una ayuda, es una necesidad. Las empresas que gestionan negocios en industrias de alta tecnología deben «innovar o morir» (Angel, 2006, p. 1) y la presencia de una cultura de la innovación constituye un factor crítico de éxito.

Aunque relativamente nuevo como concepto teórico, el estudio de la cultura organizativa como componente impulsor de la innovación está cobrando fuerza dentro de la literatura académica. Su aplicación se extiende no sólo a las industrias de alta tecnología, sino que sus aspectos beneficiosos también alcanzan a empresas en otras industrias.

En este contexto se inserta este trabajo, el cual pretende identificar las características, valores y comportamientos de la cultura organizacional que, o bien incitan o desalientan la innovación. Para ello se toman

como punto de partida las conclusiones y proposiciones de trabajos recientes y las contrasta empíricamente a partir de un estudio piloto de carácter cualitativo sobre las filiales de tres grandes corporaciones del sector de las TIC.

## INNOVACIÓN Y CULTURA ORGANIZATIVA ¶

Comenzando este apartado de revisión con las definiciones de la innovación que ponen el énfasis en los aspectos de cultura y organización, Gaynor (2002) la presenta como un elemento cultural de una organización que debe ser inculcado por los directivos y compartido con los empleados comunicándoles la misión de la organización e incitándoles a la búsqueda activa de oportunidades alineadas con la dirección estratégica de la organización.

Esta definición requiere que la organización dedique toda su estructura a la búsqueda y aplicación continua de la innovación. Esta definición de Gaynor se tomará como referencia en este estudio, puesto que implica trasladar el debate desde la previa conceptualización de ideas, procesos, productos o procedimientos a la noción de innovación como elemento cultural.

**CUADRO 1  
REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Autor	Resultados
Gaynor, 2002	Innovación como elemento cultural de la organización, sometido a la acción de la disciplina directiva
Poskiene, 2006	Innovación ampliamente supeditada a la cultura de la empresa
Kenny and Reedy, 2007	No hay consenso sobre un tipo específico de cultura organizativa favorable a la innovación. Una cultura fuerte puede impulsar la innovación pero también desincentivarla.
Mone et al (1998, Zahra (1999)	La habilidad para innovar de forma continua como fuente de ventaja competitiva
Zairi & Al-Mashari, 2005	Los directivos senior influyen en la cultura de la innovación en 4 áreas: liderazgo, responsabilidad, flexibilidad y motivación a los empleados
Wycoff, 2003	Los principales factores que inhiben la innovación son: cultura aversa al riesgo, empleados sin libertad para proponer nuevas ideas, inexistencia de un sistema para testear ideas innovadoras
Perel, 2005	Las empresas deberían impulsar más la innovación durante periodos de recesión económica. La innovación proporciona las bases para el crecimiento futuro

FUENTE: Elaboración propia.

La relevancia de la innovación aplicada a la cultura organizativa aparece reflejada en múltiples trabajos publicados, como los de Baldwin (1995), Martins y Terblanche (2003), Ahmed (1998), Angel (2006), Syrett (1997), McDermott y Sexton (1998) o Turock (2001). Todos ellos coinciden con Gaynor en asignar a la cultura organizativa un rol clave como impulsora de actividades conducentes a la innovación.

Centrándonos ya en las definiciones de la cultura organizativa, Poskiene (2006: 47) la describe como un complejo conjunto de ideologías, tradiciones, compromisos y valores que son compartidos por toda la organización y que influyen en cómo se comporta la organización en aspectos como la capacidad para innovar, adaptarse y avanzar. Bajo esta visión, lo que importa no es lo que los individuos aportan a la organización sino los valores que la organización inculca a los individuos.

Martins y Terblanche (2003) señalan que las organizaciones de éxito combinan el impulso a la innovación con la cultura organizativa a través de dos vías principales. En primer lugar, por medio de los procesos de socialización presentes en una organización donde las personas aprenden las normas de organización existentes y si sirve o no la innovación como una de esas normas. En segundo lugar, dado que los valores básicos, las asunciones y las creencias de una organización están expuestos a las estructuras, políticas y prácticas y procedimientos de gestión, están asimismo vinculados a los niveles de la creatividad y la innovación en el lugar de trabajo.

En esta línea, Ahmed (1998) afirma que la cultura es el principal factor determinante del nivel de actividad innovadora, y que muchas compañías muestran una amplia aversión a los riesgos implícitos en la innovación. No obstante, Angel (2006) insiste en que las empresas deben «innovar o morir», y aunque resulte difícil de implementar, la innovación constituye un factor crítico de éxito, si bien no se puede certificar que implantar una cultura abierta a la innovación traerá como consecuencia una innovación efectiva. Más bien, la presencia de una cultura favorable a la innovación asegura que la innovación sea factible.

Una cultura organizativa fuertemente arraigada y ampliamente compartida por sus miembros constituye un factor primordial para afianzar la innovación en la empresa, siempre y cuando esa cultura no limite la creatividad de los individuos (Poskiene, 2006).

Otra idea motriz en el estudio de la innovación es continuidad en los esfuerzos por innovar. Kenny y Reedy (2007) argumentan que la cultura organizativa innovadora se rige por la mejora continua a lo largo de la organización, al tiempo que entienden la innovación como una filosofía que impregna toda la organización y está presente en la mayoría de sus empleados.

La mayoría de autores sugieren que las compañías de éxito destacan por su habilidad estratégica para innovar en respuesta a los cambios de un entorno cada vez más cambiante. Una corriente mayoritaria considera que la cultura organizativa puede actuar como impulsor pero también como freno a la innovación (Kenny y Reedy, 2007).

La mayoría de autores comparten la visión de que el apoyo directivo a la innovación y al cambio es el determinante clave de una cultura organizativa provechosa (Read, (2000), Martins y Terblanche (2003), Tushman y O'Reilly (1997).

Basándose en el ejemplo de la compañía 3M, reconocida como altamente innovadora, Schein (1992) apunta al liderazgo de una empresa como el principal factor promotor de la cultura innovadora, una visión compartida por Tierney y otros (1999).

Zairi y Al-Mashari (2005) sugieren un enfoque de embudo (*funnel approach*) para la implementación de una cultura de la innovación, consistente en un sistema multifase que rastrea el papel de la innovación a lo largo del proceso de desarrollo y lanzamiento de productos innovadores de éxito.

Dirigimos ahora la atención hacia los factores que podrían inhibir la implantación de una cultura innovadora en la empresa.

Wycoff (2003) apunta a la cultura como el principal factor desencadenante del fracaso en la innovación. La ausencia de una cultura corporativa apropiada puede acarrear serias dificultades en la generación y puesta en marcha de ideas innovadoras, tales como: la escasez de recursos para asignar a las iniciativas innovadoras, un tibio apoyo de los directivos, un insuficiente tiempo y energía destinados por los empleados a diseñar productos y procesos innovadores, o la falta de recursos financieros para acometer proyectos de innovación.

Por otra parte, en épocas de recesión económica suele decaer el esfuerzo por innovar, debido a que las empresas tienden a priorizar el corto plazo y a implantar estrategias de ahorro de costes (Perel, 2005). En estos periodos, una de las primeras partidas que sufre los recortes presupuestarios es la de innovación. En lugar de concienciarse del valor de la innovación como factor clave para la supervivencia y el crecimiento a largo plazo, las compañías focalizan sus estrategias en el presente, desatendiendo su afán por experimentar y lanzar innovaciones.

Finalizamos esta revisión de la literatura enumerando en el cuadro 1 las aportaciones de los principales autores consultados y algunos autores más.

## ANÁLISIS EMPÍRICO

Este trabajo trata de identificar, mediante un estudio empírico de casos, los rasgos de la cultura organizativa que facilitan la innovación y los que la dificultan, en entornos empresariales intensivos en tecnologías avanzadas.

Este objetivo se vincula a las dos cuestiones de investigación siguientes:

1. ¿Qué valores, comportamientos y otros rasgos ligados a la cultura innovadora contribuyen al éxito a largo plazo de compañías filiales de grandes corporaciones TICs?
2. ¿Cuáles son los obstáculos más comunes que afectan a las filiales de grandes corporaciones TICs a la hora de implementar una cultura favorable a la innovación?

De estos objetivos y cuestiones de investigación se derivan las dos proposiciones del estudio:

**P1.** Se espera que los siguientes factores inductores de la innovación estén altamente presentes en compañías filiales de grandes corporaciones TICs:

- ✓ Amplio grado de libertad en las actividades ejecutadas por los empleados
- ✓ Reuniones participativas e informales para promover nuevos proyectos.
- ✓ Estilo de gestión participativo, con amplitud de miras y abierto a ideas procedentes del exterior.

- ✓ Canales de comunicación fluidos y con poca burocracia

- ✓ Interacción efectiva entre los empleados

- ✓ Flexibilidad ante los cambios del entorno y las necesidades del mercado

- ✓ Estructura organizativa poco jerarquizada

**P2.** En las filiales de grandes corporaciones TICs se espera que la incidencia de los siguientes obstáculos a la innovación sea baja:

- ✓ Separación departamental rígida y elevada especialización funcional

- ✓ Organización jerárquica y burocratizada

- ✓ Largas cadenas de decisión que redundan en un proceso de toma de decisiones lento

- ✓ Escasa autonomía para los empleados

- ✓ Elevada aversión al riesgo

- ✓ Multitud de normas y procedimientos organizativos

- ✓ Predominio de estándares formalizados de comunicación

## Metodología de investigación

Este estudio es de naturaleza descriptiva y se fundamenta en la metodología de estudio de casos, con datos cualitativos obtenidos por medio de entrevistas a directivos sobre la base de una encuesta con 26 cuestiones, elaborada a partir de la revisión de la literatura consultada.

El análisis empírico fue acometido en 2009 en tres compañías filiales de grandes corporaciones del sector TICs: IBM, Cap Gemini y Analog Devices. Las tres filiales están ubicadas en la misma ciudad: Valencia, y su nivel de empleo oscila entre los 60 (Analog Devices) y los 220 empleados (Cap Gemini), en su mayoría altamente cualificados.

Estas compañías fueron elegidas por ser plenamente representativas del macro-sector TICs y por su demostrada inquietud por los avances tecnológicos y el lanzamiento de innovaciones en respuesta a las tendencias tecnológicas. Las tres corporaciones incluyen la necesidad de innovar dentro de su misión corporativa. Asumimos como supuesto de partida un alto desempeño en innovación en las tres corporaciones a análisis.

Diseñado con el fin de determinar en qué medida el clima organizativo reinante en estas empresas era favorable o no a la innovación, el cuestionario fue contestado por los máximos directivos de las filiales en Valencia de estas tres compañías en el marco

CUADRO 2  
GRUPOS DE LA ENCUESTA

Grupo	Cuestiones asociadas
GRUPO 1: Condiciones organizativas: nivel de rigidez organizativa, jerarquización, separación funcional y burocratización	1, 2, 5
GRUPO 2: Se incentiva una cultura organizativa proclive a la innovación y al cambio	3, 4
GRUPO 3: Compromiso decidido de la compañía hacia las actividades y prácticas de su dpto I+D	6, 7, 8, 9
GRUPO 4: Componente innovador en los productos y servicios de la compañía	10, 11
GRUPO 5: Aperturismo y amplitud de miras de los directivos senior	12, 13, 14
GRUPO 6: Se concede suficiente libertad y autonomía a los empleados para organizar y ejecutar sus tareas	17, 18
GRUPO 7: Apoyo a la generación de ideas y propuestas y que se compartan en el seno de la organización	15, 16, 24, 25
GRUPO 8: Se valora apropiadamente la creatividad, el trabajo en equipo y la colaboración interna entre empleados	19, 20, 21, 22, 26

FUENTE: Elaboración propia.

de entrevistas personales. Dos cuestionarios más fueron suministrados a directivos de más alto nivel con objeto de captar una panorámica más completa sobre la cultura organizativa y su impacto sobre la innovación.

Un total de ocho secciones componen el cuestionario. Las tres primeras proporcionan información sobre la estructura organizativa de la empresa, ya sea a nivel de filial o corporativo. La cuarta sección se refiere a los productos y servicios de la compañía. La sección 5 describe el comportamiento de los directivos senior. Los grupos 6, 7 y 8 revelan información sobre el comportamiento y expectativas de los empleados.

El cuadro 2 ofrece información más detallada sobre la composición de cada Grupo, así como las cuestiones de la encuesta vinculadas a cada uno de ellos.

Las respuestas se han estructurado en una escala Likert de 1 a 5. La escala de Likert se define como un ranking de actitud en el que se insta al encuestado a indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con la afirmación postulada.

## RESULTADOS ↓

Esta sección presenta y analiza los datos recopilados en cada compañía por medio del cuestionario. El grado de cumplimiento de las dos hipótesis se contrastará al final de la sección.

### Cap Gemini ↓

Cap Gemini es una de las cinco primeras compañías de servicios y consultoría en tecnologías de la información. Fundada en 1967 en Grenoble (Francia) actualmente cuenta con más de 90.000 empleados, oficinas en más de 30 países y sede central en

París. Cap Gemini ofrece servicios en cuatro áreas prioritarias: consultoría, *outsourcing*, tecnología y servicios profesionales locales.

Cap Gemini se marca como objetivo básico el desarrollo e implantación de innovaciones diseñadas para facilitar el crecimiento y el correcto desempeño de sus clientes. Esta prioridad hacia la innovación le ha permitido consolidarse como una firma líder en el diseño y ejecución de soluciones con soporte informático.

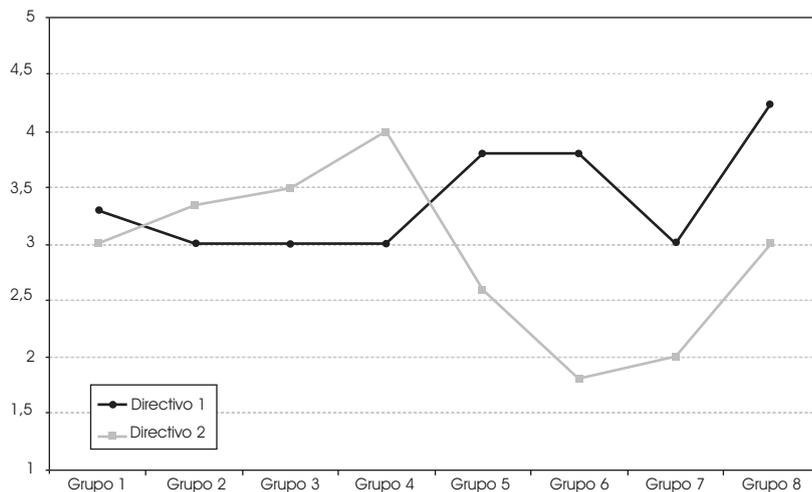
La facturación de Cap Gemini ascendió en 2008 a 8.700 milloneros de euros y espera continuar creciendo a un ritmo pausado en los próximos años. La compañía está presente en una amplia gama de negocios: banca, seguros, energías, industria, comercio, sector público, telecomunicaciones, ocio.

Los resultados obtenidos como respuesta al cuestionario se especifican en el gráfico 1. Los valores representan las opiniones expresadas por dos directivos de la compañía. El primero es el director de la filial de Cap Gemini en Valencia, con 220 empleados a su cargo y el segundo es un alto directivo de la central de Cap Gemini España en Madrid.

Las puntuaciones reflejadas en el gráfico 1 y subsiguientes representan un valor sintético para cada grupo, obtenido como promedio de los valores registrados en las cuestiones que intervienen en dicho grupo.

Los resultados correspondientes al Grupo 1 confirman las dudas de ambos directivos sobre la presencia en su empresa de las condiciones organizativas supeuestamente favorecedoras de la innovación.

La mayoría de los valores oscilan entre 3 y 4, indicando una posición neutral sobre los aspectos proclives a la innovación.



**GRÁFICO 1**  
**OPINIONES DE EMPLEADOS**  
**DE CAP GEMINI**

FUENTE:  
Elaboración propia.

La proximidad de los valores en los grupos 1, 2 y 3, se rompe en los grupos 4, 5, 6 y 7 y 8, cuyos valores difieren significativamente y sugieren una visión bastante divergente sobre la situación de cada filial (la de Valencia según el directivo 1, y la central de Madrid según el directivo 2) así como la ausencia de una cultura corporativa común para las diferentes filiales.

Por tanto, una conclusión relevante en el caso de Cap Gemini es la marcada disparidad de criterios a la hora de valorar la cultura organizativa y su incidencia sobre la innovación.

La percepción del directivo 2 es marcadamente negativa en lo relativo a los grupos 5, 6 y 7.

El grado de aperturismo y amplitud de miras de los directivos en su respectiva filial, incluido en el grupo 5, resulta más favorable para la filial de Valencia.

La mayor discrepancia se da para el grupo 6. Así, mientras el directivo 1 estima que la filial en Valencia concede suficiente libertad y autonomía a los empleados para ejecutar sus tareas y permite que dediquen parte de su jornada laboral a desarrollar nuevas ideas y estrategias, el directivo 2 asevera que estos procedimientos están poco implantados en la central de Madrid.

El grupo 7 explora el apoyo ofrecido a generar y compartir nuevas ideas en el seno de la organización. De la valoración bastante negativa en ambos directivos, especialmente en el directivo 2, cabe deducir que la cultura organizativa de la compañía está lejos de ser óptima en cuanto al fomento de la generación y difusión de nuevas ideas.

En el grupo 8 ambos directivos consideran que la compañía valora apropiadamente la creatividad, el trabajo en equipo y la colaboración interna entre empleados. De nuevo es el directivo 1 el más optimista y más convencido del comportamiento creativo y colaborativo de sus empleados.

## IBM

IBM se describe a sí misma como una corporación multinacional de consultoría y servicios en Tecnologías de la Información. Es la mayor compañía informática a nivel mundial, mantiene altas tasas de rentabilidad y tiene registradas más patentes USA que ninguna otra compañía tecnológica.

La sede central se ubica en el estado de New York y se distribuye por el mundo con filiales en más de 170 países. Cuenta con cerca de 400.000 empleados y su facturación en 2008 superó ligeramente los 100.000 millones de dólares.

Los valores corporativos más asentados en I+D incluyen la satisfacción del cliente como premisa básica, el continuo flujo de innovaciones dirigidas tanto a la propia empresa como a los clientes, o el establecimiento de relaciones regidas por la confianza y la responsabilidad.

El liderazgo tecnológico de la compañía, con más patentes registradas que ninguna otra empresa, revela su potencial innovador desde sus inicios.

El compromiso de IBM hacia la innovación persiste hoy en día por medio de iniciativas como el Global Innovation Outlook (GIO), constituido en 2004 para difundir las innovaciones y nuevos procesos de negocio de IBM y atraer a recursos humanos creativos y con talento.

El gráfico 2, en la página siguiente, muestra los resultados para la filial de IBM en Valencia, con más de 100 empleados. El único directivo entrevistado fue el CEO de la filial, quien a su vez ostenta la dirección de negocio para una amplia área geográfica.

Las puntuaciones registradas son bastante positivas y desvelan la convicción del directivo sobre el adecuado fomento de comportamientos proclives a la innovación en su filial.

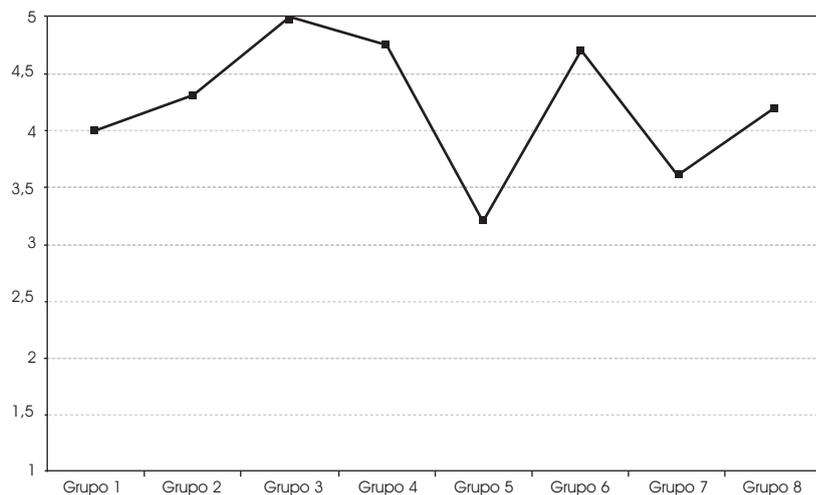


GRÁFICO 2

OPINIONES DE EMPLEADOS  
DE LA CORPORACIÓN IBMFUENTE:  
Elaboración propia.

Las valoraciones, superiores a 4 en la mayoría de los grupos, testifican el alineamiento del estilo directivo, de la estructura organizativa y del comportamiento de los empleados con una cultura pro-innovación.

La elevada puntuación asignada al grupo 3 ratifica el compromiso de la compañía hacia las actividades y prácticas de su departamento de I+D. Por el contrario, del mediocre valor alcanzado en el grupo 5 deducimos que pese a incentivar debidamente a los empleados a definir sus tareas de forma creativa, al final acaban imponiéndose las decisiones tomadas por sus superiores. De la moderada puntuación en el grupo 7 cabe interpretar que los empleados se sienten cómodos compartiendo nuevas ideas, pero la compañía no implementa los mecanismos requeridos para que aprendan de los errores de los demás.

### Analog Devices

Fundada en 1965, es considerada como una de las compañías de semiconductores más grandes y rentables del mundo. La sede central se encuentra en Massachussets (USA) pero cuenta con un gran número de filiales, entre ellas la filial española, ubicada en Valencia. La compañía sirve a más de 60.000 clientes y es líder mundial en el desarrollo de semiconductores para la conversión de datos y señales, los cuales se incorporan a una amplia gama de equipos en sectores tan variados como la electrónica, telefonía móvil o la industria automovilística.

La competencia clave de Analog Devices (AD) reside en el diseño y suministro de circuitos integrados de alto rendimiento incorporados a aplicaciones analógicas y digitales de procesamiento de señales. La compañía diseña todos sus circuitos, algunos de los cuales también fabrica en sus propias instalaciones. Cuenta con más de 8.000 empleados y sus ventas en 2008 alcanzaron los 2.600 millones de dólares.

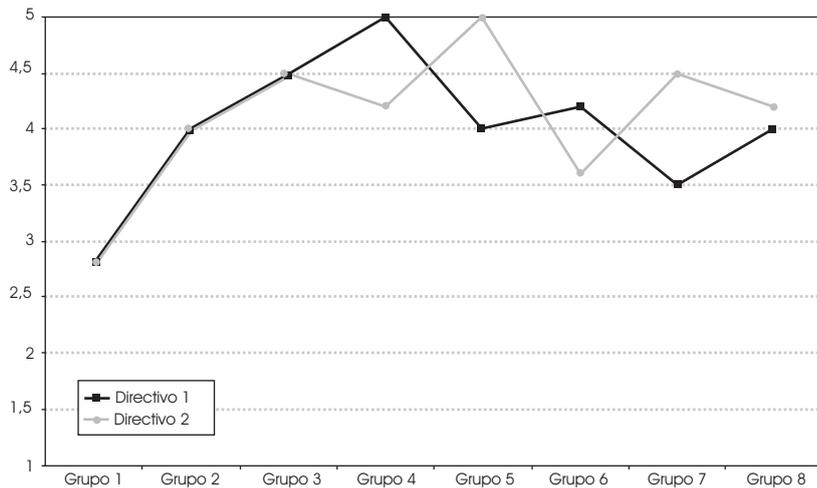
El liderazgo de AD se sustenta en su profundo compromiso hacia la excelencia, las actividades de I+D y la innovación en un sentido amplio. Buena parte de la perdurabilidad de su ventaja competitiva viene explicada por su manifiesta habilidad para desarrollar productos y procesos altamente innovadores capaces de satisfacer a sus exigentes clientes.

El estudio empírico en AD se acometió a dos niveles. Por una parte, en Valencia se entrevistó al director de la filial (directivo 1) y por otra, se recabó la opinión del director de nuevas tecnologías de la sede central en USA (directivo 2), acerca del funcionamiento de las filiales de la corporación.

La filial de Valencia, íntegramente dedicada a I+D, es relativamente pequeña, con una plantilla que oscila entre los 50 y los 80 empleados, casi en su totalidad ingenieros altamente cualificados.

Los resultados obtenidos revelan una visión coincidente o similar en ambos directivos. La baja puntuación registrada en el grupo 1 sugiere que los dos directivos perciben la estructura corporativa de las filiales como poco apropiada para la innovación. Aprecian una excesiva separación departamental y una especialización funcional rígida que suscita una cadena de toma de decisión larga. Esta situación a priori poco edificante para la innovación podría venir explicada por la necesidad de cumplir con una serie de rutinas y procedimientos asociados a los proyectos de I+D, los cuales representan la principal actividad de la filial de Valencia y de la mayoría de filiales del grupo.

A diferencia del grupo 1, las puntuaciones para los grupos 2 y 3 mejoran sensiblemente, confirmando que la estructura organizativa de las filiales, pese a su rigidez, incentivan la cultura de la innovación, dando prioridad a las actividades de I+D y planificando y ejecutando iniciativas que culminan en innovaciones valiosas para la compañía.



**GRÁFICO 3**  
**OPINIONES DE EMPLEADOS EN ANALOG DEVICES**

FUENTE: Elaboración propia.

**CUADRO 3**  
**GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LAS PROPUESTAS DE LA PROPOSICIÓN 1**

PROPOSICION 1: En compañías filiales de grandes corporaciones TICs se espera que los siguientes factores inductores de la innovación estén altamente presentes:	Grado de cumplimiento
Amplio grado de libertad en las actividades ejecutadas por los empleados	No cumplimiento
Reuniones participativas e informales para promover nuevos proyectos	Cumplimiento
Estilo de gestión participativo, con amplitud de miras y abierto a ideas procedentes del exterior	Cumplimiento
Canales de comunicación fluidos y con poca burocracia	No cumplimiento
Interacción efectiva entre los empleados	Cumplimiento
Flexibilidad ante los cambios del entorno y las necesidades del mercado	Cumplimiento
Estructura organizativa poco jerarquizada	No cumplimiento

FUENTE: Elaboración propia.

En consecuencia, concluimos que el moderado nivel de rigidez y burocracia que rodea la toma de decisiones en AD no es óbice para que se comporte como una corporación especialmente comprometida y orientada a la innovación.

En el gráfico 3 se aprecia que los valores en el resto de grupos se sitúan por encima de 4, indicando que tanto el estilo de gestión como el comportamiento de los empleados resultan favorables a la generación de un clima innovador en las filiales de la corporación.

Del análisis comparativo a las 3 compañías cabe inferir que la cultura corporativa en IBM y AD aparece como más favorable y propicia para impulsar la innovación que en Cap Gemini.

**Análisis de proposiciones** ↓

Comenzando por la proposición 1, nuestros resultados empíricos se alinean con la literatura (Tushman and O'Reilly, 1997, Read, 2000, Martins and Terblanche, 2003), y refuerzan la tesis sobre el papel clave que en la construcción de una cultura pro-innovación

juega la predisposición mostrada por los directivos a estimular el progreso de la compañía en actividades orientadas a innovar.

Nuestro análisis empírico también pone de relieve la conveniencia de evitar que los mecanismos promovidos para incitar nuevas ideas innovadoras entren en conflicto con la necesaria eficiencia operativa.

Respecto a la proposición 2, nuestros resultados ponen de relieve las dificultades que las filiales encuentran para liberarse de la rigidez y jerarquía que las sedes centrales imponen a sus estructuras organizativas. La voluntad de controlar y homogeneizar el funcionamiento de sus filiales conduce a estas grandes corporaciones a implantar normas y sistemas de control y supervisión calificados de excesivamente rígidos por los directivos de las filiales.

En contra de los pronósticos de la literatura (Hitt, Ireland and Hoskisson, 2005, Zairi and Al-Mashari, 2005, Poskiene, 2006, Kenny and Reedy, 2007), nuestros resultados apuntan que las estructuras moderadamente burocratizadas y rígidas vigentes en AD y Cap Gemini no han actuado en detrimento de la difusión de una cultura orientada hacia la innovación ni de la capacidad real de sus filiales para innovar de forma efectiva. El

**CUADRO 3**  
**GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LAS PROPUESTAS DE LA PROPOSICIÓN 2**

<b>PROPOSICIÓN 2: En las filiales de grandes corporaciones TICs se espera que la incidencia de los siguientes obstáculos a la innovación sea baja:</b>	<b>Grado de cumplimiento</b>
.Separación departamental rígida y elevada especialización funcional	No cumplimiento
Organización jerárquica y burocratizada	No cumplimiento
Largas cadenas de decisión que redundan en un proceso de toma de decisiones lento	No cumplimiento
Escasa autonomía para los empleados	No cumplimiento
Elevada aversión al riesgo	Cumplimiento
Multitud de normas y procedimientos organizativos	No cumplimiento
Predominio de estándares formalizados de comunicación	No cumplimiento

FUENTE: Elaboración propia.

cuadro 3 detalla el grado de cumplimiento de las propuestas incluidas en la hipótesis 1.

Los resultados reflejados en el cuadro 3 evidencian un cumplimiento parcial de la proposición, con la aceptación de cuatro de las siete propuestas.

De los resultados sintetizados en el cuadro 4 derivamos la no aceptación de los pronósticos augurados por la proposición 2. Dos de las 3 compañías reconocen una amplia presencia de los componentes y comportamientos juzgados como obstaculizadores para una cultura innovadora. Tan sólo aceptamos un nivel bajo de aversión al riesgo.

El incumplimiento de todas las demás propuestas refuerza la tesis antes apuntada sobre el mantenimiento de estructuras relativamente rígidas y jerarquizadas, una situación que, en contra de los postulados de la literatura, no parece inquietar seriamente el mantenimiento de una cultura organizativa abierta a la innovación.

## CONCLUSIONES

La habilidad de una compañía para generar e implantar innovaciones consistentes y rentables dependerá en gran medida de la cultura organizativa que prevalece en su seno.

Aunque la responsabilidad de los individuos en la cultura es cada vez mayor, no debe infravalorarse el decisivo papel que los directivos ejercen a la hora de promover la innovación. Con ese objetivo, los directivos deben focalizarse en la gestión de la innovación, preservar la creatividad de sus empleados y vigilar atentamente el funcionamiento de la organización, para no desviarse de la senda que conduce a la generación e implantación efectiva de innovaciones.

La gran mayoría de empleados en grandes compañías se comportan de acuerdo con la cultura imperante en la corporación. Los directivos y empleados de las filiales no son una excepción y se les conmina igualmente a seguir las pautas que marca la matriz.

En este estudio ponemos de relieve un reto de primera magnitud: garantizar el cumplimiento de las direc-

trices de la central sin socavar el mantenimiento de un clima favorable a la innovación y el cambio. Este dilema coloca en relativa desventaja a las filiales de mediano tamaño respecto a las compañías independientes de una dimensión similar.

Los resultados de este estudio, de carácter exploratorio, cuestionan algunos de los postulados teóricos que emanan de la literatura. En concreto, la estructura moderadamente jerarquizada y rígida que nuestros resultados empíricos adivinan en varias filiales de corporaciones del sector TICs debería, según la literatura, obstaculizar seriamente la capacidad de innovación real de estas sucursales y limitar la propagación de valores esenciales para acometer programas de innovación. Del mismo modo, una atmósfera propicia para innovar requiere de un clima aperturista y relajado, una comunicación fluida y un entorno poco regulado, unos componentes que no predominan en dos de las tres compañías estudiadas.

No obstante, nuestro estudio empírico nos conduce a concluir que la presión por gestionar y controlar el funcionamiento de las filiales y asegurar el cumplimiento de los procedimientos y normas de la corporación, prevalece sobre el deseo de los directivos de las filiales de disfrutar de mayor libertad para organizarse.

Las centrales no interfieren en la voluntad por innovar de sus filiales, pero sí la supeditan a garantizar un funcionamiento organizativo acorde a lo dispuesto desde las sedes centrales.

Nuestro estudio pone de relieve que los moderadamente altos niveles de jerarquización y rigidez organizativa en las filiales de Analog Devices y CapGemini no han mermado su desempeño ni han frenado aparentemente su crecimiento durante un largo periodo de tiempo y lo más significativo aún, tampoco ha socavado su incontestable capacidad para desarrollar y lanzar innovaciones.

Así pues, nuestro análisis empírico revela que un cierto nivel de orden y rigidez organizativa, a pesar de ser juzgado como un serio impedimento para innovar, no parece haber afectado adversamente la capacidad real para innovar de las compañías visitadas. Este re-

sultado, con las reservas propias del carácter exploratorio de nuestro estudio, pone en entredicho los argumentos a favor de las organizaciones flexibles y orgánicas como requisito indispensable para que fluya una cultura abierta a la innovación.

En cuanto a implicaciones para la gestión, tanto la revisión de la literatura como los resultados obtenidos insisten en primar ciertos comportamientos básicos para implantar una cultura orientada por la innovación. Entre ellos cabe destacar la apertura de miras y la aceptación de ideas procedentes del exterior, mantener viva la creatividad de los empleados y saber motivarlos a participar activamente en la implantación de determinadas prácticas que facilitan el avance de los proyectos de innovación.

Finalmente, y entrando ya en el terreno de las limitaciones, la inevitable subjetividad a la hora de responder a un cuestionario eminentemente cualitativo, unido al carácter piloto y exploratorio de este estudio, aconsejan tomar con ciertas reservas algunas de las conclusiones obtenidas. Esperamos en futuros trabajos contrastar el cumplimiento de los postulados aquí formulados en muestras empresariales más amplias.

## BIBLIOGRAFÍA

- AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas) (1995): «Principios de Organización y Sistemas. Innovación en la Empresa: Factor de Supervivencia», AECA, Madrid
- AHMED, P. (1998): «Culture and Climate for Innovation», *European Journal of Innovation Management*, vol 1, nº 1, pp. 30-43.
- Angel, R. (2006): «Putting an Innovation Culture into Practice», *Ivey Business Journal*, January/February 2006, pp. 1-5 .
- BADAWY, M.K. (1988): «How to Prevent Creativity Mismanagement», *IEEE Engineering Management Review*, vol.16, nº 2 .
- BALDWIN, J. (1995): *Innovation: The Key to Success in Small Firms*, Statistics Canada and Canadian Institute for Advanced Research.
- CUMMING B.S. (1998): «Innovation Overview and Future Challenges», *European Journal of Innovation Management*, vol. 1, nº 1, pp. 21-29.
- DAVENPORT, T. and VOELPEL S. (2001): «The Rise of Knowledge Towards Attention Management», *Journal of Knowledge Management*, vol 5, nº 3, pp. 212-221.
- DESHPANDE, R., FARLEY, J.U., and WEBSTER, F.E. (1993): «Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis», *Journal of Marketing*, vol. 57, nº 1, pp. 23-27.
- DUNCAN, R.B. (1976): «The Ambidextrous Organisation: Designing Dual Structures for Innovation», In Killman *et al.*, *The Management of Organisation*, New York, North Holland, pp. 167-188.
- GAYNOR G.H. (2002), *Innovation by Design: What it Takes to Keep Your Company on the Cutting Edge*, AMACOM American Management Association, New York, NY.
- GIBBERT M., LEIBOLD M. and PROBST G. (2003): «Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Use Them to Create Value», *European Management Journal*, vol 20, nº 5, pp. 459-469.
- HIT, M.A., IRELAND, R.D., and HOSKISSON, E. (2005): *Strategic Management*, Thomson, South Western.
- HOFSTEDE, G. (1991): *Cultures and Organisations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, London.

- HYLAND P. and BECKETT R. (2005): «Engendering an Innovative Culture and Maintaining Operational Balance», *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol 12, nº 3, pp. 336-352.
- KASSA A. and VADI M. (2008): «How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries», Faculty of Economics and Business Administration, University of Tartu, Estonia, pp. 3-30.
- KEDIA *et al.* (1992): «Dimensions of National Culture and the Productivity of R&D Units», *The Journal of High Technology Management Research*, vol.3, pp. 1-18.
- KENNY B. and REEDY E. (2007): «The Impact of Organizational Culture Factors on Innovation Levels in SMEs: An Empirical Investigation», *The Irish Journal of Management*, vol 5, nº 17, pp. 119-142.
- KUHN, R.L. (1985): *Frontiers in Creative and Innovative Management*, Ballinger, Cambridge, MA.
- MARTINS E.C. and TERBLANCHE F. (2003): «Building Organisational Culture that stimulates Creativity and Innovation», *European Journal of Innovation Management*, vol 6, nº 1, pp. 64-74.
- MARQUIS, D.G. (1969): «The Anatomy of Successful Innovation», *Innovation*, November 1969.
- MCDERMOTT B. and SEXTON G. (1998): «Sowing the Seeds of Corporate Innovation», *The Journal for Quality & Participation*, vol 21, nº 6, pp. 18-23.
- MONÉ, M.A., MCKINLEY, W., and BARGAR, V.L. (1998): «Organisational Decline and Innovation: A Contingency Framework», *Academy of Management Review*, vol. 23, pp. 115-132.
- MUFFATO, M. (1998): «Corporate and Individual Competencies: How do they Match the Innovation Process?», *International Journal of Technology Management*, vol. 15, pp. 836-853.
- NAKATA, C. and SIVAKUMAR, K. (1996): «National Culture and New Product Development: An Integrative Review», *Journal of Marketing*, vol. 60, nº 1, pp.155-165.
- PANDEY S. & SHARMA R.R.K. (2009): «Organizational Factors for Exploration and Exploitation», *Journal of Technology Management and Innovation*, vol. 4, nº 1, pp. 48-58.
- PEREL M. (2005): «You CAN Innovate in Hard Times», *Research Technology and Management*, vol 48, nº 4, pp.14-23
- POSKIENE A. (2006): «Organizational Culture and Innovations», *Engineering Economics*, vol. 46, nº 1, pp. 45-50
- ROBERTSON, R. (1974): «Innovation Management», *Management Decision Monograph*, vol. 12, nº 6 .
- ROGERS, E.M. (1995), *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York
- RYCROFT R.W. and KASH D.E. (2002): «Path Dependence in the Innovation of Complex Technologies», *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 14, nº 1, pp. 21-35
- SCHECK J. and GLADER P. (2009): «R&D Spending Holds Steady in Slump; Big Companies Invest to Grab Sales in Recovery; the iPod Lesson», *The Wall Street Journal*, April 6th, 2009 edition.
- SCHEIN, E.H. (1992): *Organisational Culture and Leadership*, 2nd ed., Jossey-Bass, San Francisco.
- SYRETT M. and LAMMIMAN J. (1997): «The Art of Conjuring Ideas», *Director*, vol. 50, nº 9, pp. 48-53.
- TUSHMAN, M.L. and O'REILLY, C.A. (1997): *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organisational Change and Renewal*, Harvard University Press, Boston, MA.
- TUROCK A. (2001): «Strategic Innovation», *Executive Excellence*, vol. 19, nº 9, pp. 9-10
- TWISS, B. (1992), *Managing Technological Innovation*, Pitman, London.
- UDWADIA, F.E. (1990): «Creativity and Innovation in Organisations», *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 38, nº 1.
- URABE, K. (1988), *Innovation and Management*, Walter de Gruyter, New York, NY.
- VOELPEL, S., LEIBOLD, M. & STREB, C., (2005): «The Innovation Meme: Managing Innovation Replicators for Organizational Fitness», *Journal of Change Management*, vol. 5, nº 1, pp. 57-69.

WEST M.A. and FARR J.L. (1990): «Innovation at Work», in West M.A. and Farr J.L. (Eds), *Innovation and Creativity at Work*, John Wiley & Sons, Chichester, pp. 3-13.

WYCOFF J. (2003): «The 'Big 10' Innovation Killers: How to Keep Your Innovation System Alive and Well», *The Journal for Quality and Participation*, Summer Edition, pp.17-21.

ZAHRA, S.A., NIELSON, A.P, and BOGNAR, W.C. (1999): «Corporate Entrepreneurship, Knowledge and Competency Development», *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 23, n° 3, pp. 169-189.

ZAIRI, M. and AL-MASHARI, M. (2005): «Developing a Sustainable Culture of Innovation Management: A Prescriptive Approach», *Knowledge and Process Management*, vol. 12, n° 3, pp. 190-202.