



VNIVERSITAT  VALÈNCIA

VNIVERSITAT  VALÈNCIA **Facultat de Ciències Socials**
Programa de Doctorat en Ciències Socials

**DINÁMICAS ENTRE LA CULTURA ORGANIZATIVA, EL CAMBIO
ORGANIZATIVO Y LA INNOVACIÓN**

Autora: Carmen Almudéver Peris

Directora: Maria Teresa Canet Giner

NOVIEMBRE, 2023

AUTORIZACIÓN DE LA DIRECTORA

Dña María Teresa Canet Giner, Profesora Titular del Dpto. de Departamento de Dirección de Empresas. Juan José Renau Piqueras de la Universitat de València.

CERTIFICA:

Que la presente memoria, titulada “Dinámicas entre la Cultura Organizativa, el Cambio Organizativo y la Innovación.”, corresponde al trabajo realizado bajo su dirección por Dña. Carmen Almudéver Peris, para su presentación como Tesis Doctoral en el Programa de Doctorado en Ciencias Sociales de la Universitat de València.

Y para que conste firma/n el presente certificado en Valencia, a 7 de Noviembre de 2023.

Fdo. Maria Teresa Canet Giner



VNIVERSITAT Đ VALÈNCIA

Programa de Doctorat en Ciències Socials

TESI DOCTORAL

DINÁMICAS ENTRE LA CULTURA ORGANIZATIVA, EL CAMBIO ORGANIZATIVO Y LA INNOVACIÓN

Autora. Carmen Almudéver Peris

Directora. Maria Teresa Canet Giner

Defensada en FACULTAT DE CIÈNCIES SOCIALS.

NOVIEMBRE, 2023

Títol. Dinàmiques entre la cultura organitzativa, el canvi organitzatiu i la innovació.

Resum

L'entorn actual en què les empreses es desenvolupen i competeixen i, en general, la nostra societat, està sotmesa a canvis que cada cop són més ràpids, i amb un nivell d'incertesa més gran. En aquest context, la innovació es converteix en una font d'avantatge competitiu i, per tant, cal conèixer les variables i els factors que la faciliten. En aquest sentit, la literatura afirma que les organitzacions han de ser capaces d'adaptar-se d'una manera àgil als canvis; una manera de fer-ho és a través de la cultura organitzativa, els components de la qual influeixen tant sobre la gestió dels processos de canvi, com sobre el procés i els resultats d'innovació. Així, aquest treball pretén aprofundir en el com i per què es relaciona la cultura organitzativa amb el canvi organitzatiu i la innovació, considerant la cultura com un dels recursos intangibles amb més influència en el comportament dels membres de l'organització.

A través de l'estudi de casos, en concret d'un cas en profunditat, intentarem generar un coneixement més gran sobre les dinàmiques que se succeeixen entre aquests conceptes i sobre com aquestes dinàmiques influeixen en la performance organitzativa, de cara a contribuir tant a l'àmbit acadèmic com professional. Per això hem pres tant dades quantitatives com qualitatives sobre els fenòmens d'estudi. Els resultats mostren que les dinàmiques positives entre canvi i innovació, proposades al model teòric, es compleixen; i que la cultura influeix fonamentalment a partir dels valors i l'estil de lideratge que aquesta imprimeix. Els resultats mostren l'existència d'altres variables clau en el procés, com l'èmfasi estratègic de l'empresa o la gestió de les persones, així com la importància de determinats factors institucionals que afecten el model.

Paraules Clau: Cultura Organitzativa, Canvi Organitzatiu, Innovació, Valor, Participació, Lideratge.

Título. Dinámicas entre la Cultura Organizativa, el Cambio Organizativo y la Innovación.

Resumen

El entorno actual en el que las empresas se desarrollan y compiten y, en general, nuestra sociedad, está sometida a cambios que cada vez son más rápidos, y con un mayor nivel de incertidumbre. En este contexto, la innovación se convierte en una fuente de ventaja competitiva, y, por tanto, es necesario conocer las variables y factores que la facilitan. En este sentido, la literatura afirma que las organizaciones deben ser capaces de adaptarse de una manera ágil a los cambios; una forma de hacerlo es a través de la cultura organizativa, cuyos componentes influyen tanto sobre la gestión de los procesos de cambio, como sobre el proceso y los resultados de innovación. Así, este trabajo pretende profundizar en el cómo y por qué se relaciona la cultura organizativa con el cambio organizativo y la innovación, considerando a la cultura como uno de los recursos intangibles con mayor influencia en el comportamiento de los miembros de la organización.

A través del estudio de casos, en concreto de un caso en profundidad, intentaremos generar un mayor conocimiento sobre las dinámicas que se suceden entre estos conceptos y sobre cómo estas dinámicas influyen en la performance organizativa, de cara a contribuir tanto al ámbito académico como profesional. Para ello hemos tomado tanto datos cuantitativos y cualitativos sobre los fenómenos de estudio. Los resultados muestran que las dinámicas positivas entre cambio e innovación, propuestas en el modelo teórico, se cumplen; y que la cultura influye fundamentalmente a partir de los valores y estilo de liderazgo que esta imprime. Los resultados muestran la existencia de otras variables clave en el proceso, como el énfasis estratégico de la empresa o la gestión de las personas, así como la importancia de determinados factores institucionales que afectan al modelo.

Palabras Clave: Cultura Organizativa, Cambio Organizativo, Innovación, Valor, Participación, Liderazgo.

Title. Dynamics between Organizational Culture, Organizational Change and Innovation.

Summary

The current environment in which companies develop and compete and, in general, our society, is subject of changes that are increasingly rapid, and with a growing level of uncertainty. In this context, innovation becomes a source of competitive advantage, and, therefore, it is necessary to know the variables and factors that facilitate it. In this sense, the literature states that organizations must be able to adapt in an agile way to changes; One way to do this is through organizational culture, whose components influence both the management of change processes and the innovation process and results. Thus, this work aims to explore how and why organizational culture is related to organizational change and innovation, considering culture as one of the intangible resources with the greatest influence on the behavior of organizational members.

Through a case study, specifically an in-depth case, we will try to generate greater knowledge about the dynamics that occur between these concepts and how these dynamics influence organizational performance, in order to contribute to both the academic and professional fields. With this purpose we have obtained both quantitative and qualitative data on the study phenomena. The results show that the positive dynamics between change and innovation, proposed in the theoretical model, are met; and that culture fundamentally influences through the values and leadership style that it imprints. The results show the existence of other key variables in the process, such as the company's strategic emphasis or people management, as well as the importance of certain institutional factors that affect the model.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Change, Innovation, Value, Participation, Leadership.

La única regla del viaje es: no vuelvas como te fuiste. Vuelve diferente.

Anne Carson

NECESIDAD DE JUSTIFICACIÓN

La importancia de nuestro trabajo radica en la contribución que hacemos al área de estudio y a la práctica. Hemos profundizado en tres conceptos fundamentales para las organizaciones como son la cultura organizativa, el cambio organizativo y la innovación. Hemos podido ver la variedad de estudios que han puesto el foco en estos tres fenómenos y en sus relaciones; pero pocos han sido los trabajos que se han preocupado por aunarlos en un modelo que permitiese ahondar en el estudio de estas relaciones y es ahí donde justificamos nuestro objetivo. Por un lado, aportamos a los académicos un mayor conocimiento sobre las dinámicas y puede suponer un punto de partida para aquellas investigaciones que aborden el estudio de manera sistémica. Y, por otro lado, contribuimos a aportar a los profesionales del área una mayor comprensión que les facilite un mejor análisis de la situación y que les oriente hacia posibles acciones de mejora o refuerzo de su estrategia de innovación.

ASPECTOS DE LOS OBJETIVOS ODS

Desde nuestro estudio abordamos la Agenda 2030 de Naciones Unidas enmarcando nuestro fin desde principalmente dos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Los ODS se desgranán en 17 objetivos que se pueden agrupar en 5 ámbitos, en nuestro caso se tratan de objetivos del ámbito de la prosperidad.

En concreto, hacemos referencia al objetivo 8 “Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y el trabajo decente para todos”. Nuestros resultados y conclusiones en el estudio persiguen dar a conocer las dinámicas que se dan entre los tres fenómenos de estudio (cultura organizativa, cambio organizativo e innovación) dentro del ámbito de las organizaciones. Intentamos averiguar cómo deben tener lugar estas relaciones en la realidad para conseguir el mejor ajuste que potencie su performance. A través de la difusión de nuestros resultados pretendemos que se tengan en cuenta desde el ámbito empresarial y de esta manera contribuir a un progreso más igualitario para todas las organizaciones, y por ende mejorar su productividad de manera sostenible.

Y también hacemos referencia al objetivo 9 “Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación”. Desde nuestro estudio entendemos la innovación cómo fundamental en la sociedad actual para el progreso de las organizaciones y por ello es uno de nuestros conceptos clave.

Aspiramos a ayudar a las organizaciones en su desarrollo, supervivencia en el entorno y mejorar su capacidad de adaptación.

AGRADECIMIENTOS

A mi tutora y directora, Teresa. Gracias por acompañarme y guiarme en este viaje, por tu paciencia, por tu comprensión y tu compromiso. Y sobre todo por las veces que me impulsaste cuando más dudé, y cómo entendiste mis circunstancias personales en este largo trayecto.

Al personal del Instituto de Investigación Sanitaria Gregorio Marañón por su colaboración. Desde el primer momento entendieron y aceptaron ayudarme en el reto que afrontábamos, y en especial a Ismael y Thierry.

A mi familia, a mi madre y a mi hermano por su apoyo incondicional. Y a mi padre que aunque ya no esté también lo hubiese hecho.

Y a ti, Alberto. Sin ti no hubiese sido posible. Por tu fe en mí.

Índice

Índice.....	viii
Índice de cuadros / tablas.....	x
Índice de figuras.....	xii
Introducción general.....	1

Capítulo 1

CAMBIO – INNOVACIÓN

1.1.- Innovación.....	9
1.1.1.- Delimitación del concepto Innovación.....	13
1.1.2.- Tipología de Innovación.....	21
1.1.3.- Innovación como ventaja competitiva.....	31
1.2.- Cambio Organizativo.....	33
1.2.1.- Delimitación del concepto Cambio Organizativo.....	34
1.2.2.- Enfoques y Perspectivas bajo las que considerar el Cambio Organizativo.....	39
1.2.3.- Enfoques para gestionar el Proceso de Cambio.....	41
1.2.4.- Dimensiones del cambio, niveles y estrategias para afrontarlo.....	59
1.2.5.- Resistencias al cambio.....	61
1.3.- Relación entre Cambio e Innovación.....	65

Capítulo 2

CULTURA ORGANIZATIVA Y RELACIONES ENTRE CAMBIO, CULTURA E INNOVACIÓN

2.1.- Concepto Cultura Organizativa.....	73
2.2.- Funciones de la Cultura Organizativa.....	79
2.3.- Creación y mantenimiento de la Cultura Organizativa.....	83
2.4.- Modelos Culturales en las organizaciones.....	85

2.4.1.- El modelo de Schein.....	86
2.4.2.- El Modelo de Williams.....	87
2.4.3.- El Modelo de Goffee y Jones.....	90
2.4.4.- El Modelo de Cameron y Quinn.....	92
2.5.- Cultura – Cambio – Innovación.....	95
2.5.1 Relaciones entre Cultura y Cambio Organizativo.....	96
2.5.2 Relaciones entre Cultura e Innovación.....	100
2.5.3 Modelo de relaciones propuesto entre cultura, cambio e innovación.....	109

Capítulo 3

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.- Introducción.....	115
3.2.- Estrategia de Investigación.....	116
3.3.- Selección de los Casos y Descripción del Estudio.....	119
3.4.- Recogida de información.....	120
3.4.1.- Recogida de información cualitativa.....	121
3.4.2.- Recogida de información cuantitativa.....	123
3.5.- Análisis de la Información.....	125
3.5.1.- Técnicas utilizadas en el análisis de datos cualitativos.....	125
3.5.2.- Técnicas utilizadas en el análisis de los datos cuantitativos.....	128

Capítulo 4

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1.- Introducción.....	131
4.2.- Características de la organización analizada.....	132
4.3.- Resultados del análisis cualitativo.....	135
4.4.- Resultados del análisis cuantitativo.....	177

Capítulo 5

CONCLUSIONES

5.1.- Conclusiones	197
5.2.- Implicaciones, limitaciones y futuras líneas de investigación.....	204
BIBLIOGRAFÍA.....	211

Anexos

Anexo 1. Guión primera entrevista.....	233
Anexo 2. Guión segunda entrevista.....	237
Anexo 3. Cuestionario.....	239
Anexo 4. Carta Conformidad Empresa.....	243

Índice de tablas / cuadros

Cuadro 1.1. Revisión de trabajos sobre innovación.....	24
Cuadro 1.2. Criterios y tipologías de cambios.....	41
Cuadro 1.3. Investigaciones centradas en el estudio del Cambio Organizativo.....	55
Cuadro 1.4. Estudios cualitativos-cuantitativos sobre cambio e innovación.....	67
Cuadro 2.1. Trabajos de investigación centrados en la relación de cultura-cambio.....	99
Cuadro 2.2. Estudios que ponen en relación Cultura-Innovación.....	106
Cuadro 3.1. Resumen de las principales cuestiones de investigación planteadas.	121
Cuadro 3.2. Resumen de las características de las entrevistas de esta investigación.....	123
Cuadro 3.3. Estructura de datos y códigos.....	126
Cuadro 3.4. Resultados de fiabilidad de los constructos analizados.....	129
Tabla 4.1. Tabla de frecuencias según puesto ocupado.....	177
Tabla 4.2. Tabla cruzada Antigüedad en el puesto*Puesto ocupado.....	179
Tabla 4.3. Tabla de frecuencias según la antigüedad en el puesto.....	179
Tabla 4.4. Tabla de frecuencias según el género.....	180
Tabla 4.5. Tabla cruzada Antigüedad en el puesto*Género.....	181
Tabla 4.6. Tabla cruzada Puesto ocupado*Género.....	182
Tabla 4.7. Tabla de descriptivos sobre la cultura adhocrática.....	184
Tabla 4.8. Tabla de descriptivos sobre la innovación.....	185
Tabla 4.9. Tabla de descriptivos sobre el cambio organizativo.....	186
Tabla 4.10. Tabla de descriptivos sobre los diferentes constructos analizados....	187
Tabla 4.11. Tabla de descriptivos sobre los diferentes constructos analizados para el colectivo de Investigadores.....	188
Tabla 4.12. Tabla de descriptivos sobre los diferentes constructos analizados para el colectivo de responsables de área.....	188
Tabla 4.13. Tabla de descriptivos sobre los diferentes constructos analizados para el colectivo de personal de administración.....	189
Tabla 4.14. Tabla de correlaciones entre cambio, cultura e innovación.....	191

Tabla 4.15. Análisis de regresión.....	192
Tabla 4.16. Análisis de correlaciones para el colectivo masculino.....	193
Tabla 4.17. Análisis de correlaciones para el colectivo femenino.....	193
Tabla 4.18. Análisis de correlaciones para el colectivo con antigüedad inferior a cinco años.....	194
Tabla 4.19. Análisis de correlaciones para el colectivo con antigüedad superior a cinco años.....	195

Índice de figuras

Figura 1.1. Propuesta de Jacobs <i>et al.</i> (2013).....	38
Figura 1.2. Modelo de Kurt Lewin (1940).....	51
Figura 1.3. Relación Cambio Organizativo – Innovación.....	70
Figura 1.4. Relación Innovación – Performance.....	71
Figura 2.1. Principales componentes de la cultura del Modelo de Schein.....	87
Figura 2.2. Dinámicas Culturales identificadas en el estudio de caso basado en el Modelo de Williams.....	90
Figura 2.3. Marco de la Cultura Corporativa en el Modelo de Goffee y Jones....	91
Figura 2.4. Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn.....	94
Figura 2.5. Relación Cultura con cambio e innovación.....	110
Figura 2.6. Modelo de Relaciones Propuesto.....	113
Figura 3.1. Nube de conceptos extraída del análisis de las entrevistas.....	128
Figura 4.1. Organigrama del liSGM.....	134
Figura 4.2. Principales hitos y resultados del liSGM.....	147
Figura 4.3. Producción científica del liSGM 2016-2020.....	148
Figura 4.4. Modelo inducido general.....	169
Figura 4.5. Modelo inducido que muestra las relaciones entre Cambio e Innovación.....	170
Figura 4.6. Modelo inducido que muestra las relaciones entre Cambio y Cultura	171
Figura 4.7. Porcentaje de empleados según puesto ocupado.....	178
Figura 4.8. Descripción de la antigüedad en el puesto.....	180
Figura 4.9. Porcentaje de empleados según el género.....	180
Figura 4.10. Resultados del cruce entre género y antigüedad en el puesto de los empleados encuestados.....	182
Figura 4.11. Resultados del cruce entre género y puesto ocupado por los empleados encuestados.....	183
Figura 4.12. Principales resultados obtenidos en las variables analizadas, en función del puesto ocupado.....	190

INTRODUCCIÓN

En la sociedad actual el cambio es cada vez más rápido, y el nivel de incertidumbre asociada al mismo es mayor. Las organizaciones se sitúan hoy en día en un contexto global, caracterizado por rápidos cambios económicos y culturales, y avances científicos a los que deben adaptarse para conseguir su objetivo último, sobrevivir. Las organizaciones perseguirán el “ajuste” entre el individuo y la organización, entre ésta y su ambiente, y entre los componentes de la organización, como la estrategia, la estructura y los procesos para su supervivencia. Y deberán asumir el cambio como una constante, y el cambio organizativo como una necesidad real. Por tanto, es importante que las organizaciones sean capaces de adaptarse de una manera ágil a los cambios. En este contexto de cambio continuo, la innovación se convierte en una fuente de ventaja competitiva, puesto que los procesos de innovación implican trabajar en condiciones de ambigüedad, agilidad y cambio

constante. Consecuentemente, es necesario conocer las variables y factores que facilitan los procesos de innovación, y analizar en qué medida se relacionan con el cambio organizativo.

En este sentido, el tema en el que se pretende profundizar en esta tesis doctoral es el análisis de las dinámicas entre la Cultura Organizativa, el Cambio Organizativo y la Innovación. Nuestro objetivo es profundizar en el cómo y por qué se relaciona cultura organizativa con el cambio organizativo y la innovación. Partimos de la idea que diferentes rasgos de la cultura ejercerán distinta influencia en los procesos de cambio e innovación, considerando a la cultura como uno de los recursos intangibles con mayor influencia en el comportamiento de los miembros de la organización. A través del estudio de un caso en profundidad, intentaremos contribuir a un mayor conocimiento sobre las dinámicas que se suceden entre estos conceptos, obteniendo resultados y conclusiones que puedan ser útiles tanto en el ámbito académico como profesional.

La literatura establece de partida una relación positiva y directa entre el cambio y la innovación, y situamos la cultura como una variable catalizadora en la relación planteada. La cultura puede favorecer no sólo la adopción de un cambio, sino la orientación de la empresa hacia la innovación. Los trabajos de Naranjo, Jiménez y Sanz (2010, 2011 y 2012) señalan que la cultura puede favorecer o inhibir la innovación en función de los valores que esa cultura transmite y refuerza, y plantean que las culturas adhocráticas facilitan la orientación innovadora de la organización. Del mismo modo, Robbins y Judge (2010) plantean que, si una organización ha conseguido institucionalizar los procesos de cambio y la necesaria flexibilidad asociada como parte de su normal funcionamiento (convirtiéndola en una capacidad dinámica), la innovación se estará facilitando.

El estudio del cambio estratégico ha ocupado recientemente una posición destacada en el amplio campo de la dirección estratégica. Su importancia es tal debido a que muestra el modo a través del cual las organizaciones logran adaptarse a los cambios competitivos, tecnológicos, y sociales que continuamente ponen en peligro su supervivencia (Zajac, 2001). Y por ello, en los últimos años han sido numerosos los

estudios que han analizado los antecedentes y las consecuencias del cambio estratégico en las organizaciones.

El cambio organizacional surge junto al esfuerzo de la compañía por incrementar su efectividad. Diferentes autores lo han definido como un cambio del carácter de la organización (Huse y Cummings, 1985) o como la adopción de una nueva idea o comportamiento (Pierce y Delbecq, 1977) que afecta a la estrategia de la empresa, que habrá de modificarse. El cambio organizativo es una observación empírica de diferencia en forma, calidad o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizativa (Van de Ven y Poole, 1995), a partir de la introducción deliberada de nuevas formas de pensar, actuar y operar (Schalk, Campbell y Freese, 1998), persiguiendo una adaptación al entorno (Child y Smith, 1987; Barr Stimpert y Huff, 1992; Leana y Barry, 2000) o una mejora de resultados (Keck y Tushman, 1993; Boeker, 1997).

Trabajos como los de Rashid, Sambasivan y Rahman (2004) tuvieron como objetivo estudiar la influencia de la cultura organizativa en las actitudes de sus miembros hacia el cambio organizativo; sus resultados mostraron que existe una clara relación, y que diferentes tipos de cultura ejercen diferentes niveles de aceptación en sus miembros hacia los procesos de cambio organizativo, concluyendo que ciertos tipos de cultura podrán facilitar la aceptación del cambio, mientras otros tipos no.

Los estudios de Decker, Durand, Mayfield, McCormack, Skinner, Perdue (2012) intentan aproximarse a cuáles pueden ser los factores que ayuden a predecir un fallo de implementación en el cambio organizativo, señalando la cultura como uno de ellos. Y más en concreto, el posible desalineamiento de la cultura con el cambio, la inflexibilidad que no permite el ajuste a los cambios, y la falta de apoyo de la cultura a los cambios. Por tanto, a partir de sus resultados se puede establecer que aquellas culturas que muestran flexibilidad y están alineadas con los cambios actuaran como facilitadores de éstos.

La innovación se ha definido de diferentes formas en la literatura, como proceso y/o resultado, en términos de su adopción o de su novedad. A pesar de ello, Hage (1999) plantea que un amplio grupo de autores coincide en definirla como la

implementación de una idea o comportamiento —bien sea pertinente a un aparato, sistema, proceso, política, programa o servicio— que es nueva para la organización en el momento de su adopción. Un elemento central de esta definición es el carácter de «nuevo» que se le atribuye a la innovación. La innovación puede ser una recombinación de viejas ideas, un esquema que cambia el orden presente, una fórmula o una aproximación única que es percibida como nueva por los individuos implicados (Van de Ven, Polley, Venkataraman, 2001).

La tendencia actual de la literatura señala como básico para la competitividad de la empresa la creación y valoración del conocimiento; el conocimiento es decisivo para el desarrollo económico y la productividad, y, por tanto, el fomento de aprendizaje en la organización es una cuestión clave y ambas se han convertido en variables estratégicas para las organizaciones. En relación con eso, y dado que el conocimiento reside en las personas, el capital humano ha obtenido protagonismo como fuente de diferenciación y origen de la ventaja competitiva. En este sentido, podemos señalar que el conocimiento, la creatividad y el aprendizaje continuado, junto a una cultura flexible y dinámica están en la base de todos los procesos de innovación (Armenteros, Guerrero, Noyola y Molina, 2012).

Conocer las dinámicas entre los tres conceptos señalados, cambio, cultura e innovación, es el punto de partida teórico que nos va a guiar durante nuestra investigación, y el que nos permite, tras un análisis de la teoría más profundo, establecer un modelo de relaciones en el que nuestra variable resultado es la performance de la organización. De la misma manera, y como consecuencia del análisis teórico realizado, nos planteamos las distintas cuestiones de investigación a las que intentaremos dar respuesta durante el estudio.

Retomando nuestro objetivo principal, estudiar las dinámicas que se establecen entre la cultura organizativa, el cambio organizativo y la innovación, pasamos a detallar los objetivos específicos:

- Estudiar los conceptos de cultura organizativa, cambio organizativo e innovación para poder establecer el marco teórico adecuado para el estudio.

- Examinar con mayor profundidad las relaciones que se establecen entre la cultura organizativa con los procesos de cambio e innovación.
- Analizar cómo influye la implicación con el proceso de cambio de la dirección (alta dirección, dirección media)
- Analizar cómo y a través de qué mecanismos repercute la innovación sobre los resultados de la organización
- Estudiar cómo la cultura, a través de la misión, visión y valores, y el estilo de liderazgo influyen sobre el cambio y la innovación
- Estudiar cómo determinados rasgos de la cultura pueden actuar sobre la orientación al cambio de la organización
- Analizar cómo determinados factores contextuales e institucionales influyen sobre el fenómeno estudiado
- Por último, nos proponemos analizar estas relaciones desde una perspectiva longitudinal, estudiando cuáles de estas relaciones se mantienen en el tiempo y porqué.

De acuerdo con el objetivo de nuestra investigación, y en relación con las cuestiones anteriormente expuestas, nos proponemos realizar una investigación explicativa y exploratoria del fenómeno a analizar, intentando profundizar en las dinámicas que se producen entre las variables expuestas. Para ello utilizaremos la técnica del análisis de casos en profundidad. Se trata de un estudio cualitativo de corte longitudinal; por tanto, el factor tiempo ha sido fundamental para la consecución de los objetivos. Se han recogido tanto datos cuantitativos y cualitativos sobre el tema de estudio. Para ello, se han realizado entrevistas en dos tiempos diferentes a actores clave de la organización analizada en función del fenómeno objeto de estudio. En la segunda fase de la investigación. Además de las entrevistas se ha realizado un pase de cuestionario al resto de miembros de la organización. Las entrevistas nos permitirán entender mejor las razones que hay detrás del fenómeno a analizar, y los datos obtenidos a través del cuestionario y de fuentes secundarias nos ayudarán a completar, confirmar y profundizar, a través de la percepción de los encuestados, en el contenido de la información obtenida en las entrevistas. Para su desarrollo hemos ido solventando las siguientes fases:

- Diseño. Realizando la revisión y ampliación del marco teórico, el diseño del protocolo de casos y la elaboración de los instrumentos de recogida de datos.
- Validación. Selección de la muestra y contacto con organización; y análisis documental de información corporativa.
- Trabajo de Campo 1º. Realización de entrevistas.
- Procesamiento de la Información 1º. Incluye la transcripción de las entrevistas y análisis de los datos recogidos.
- Trabajo de Campo 2º: Realización de entrevistas y pase de cuestionarios.
- Procesamiento de la Información 2º. Incluye la transcripción de las entrevistas procesar y analizar datos del cuestionario e interpretar y seleccionar los resultados significativos.
- Elaboración de resultados y conclusiones.

Para alcanzar los objetivos planteados, la presente Tesis doctoral se ha estructurado en 5 capítulos. La fundamentación teórica del trabajo se aborda en los dos primeros capítulos. Un primer capítulo que profundiza en el concepto de innovación y el concepto de cambio organizativo y en la relación entre cambio e innovación. Y un segundo que aborda el tema de la cultura organizativa y la relación entre los tres conceptos, para finalizar el capítulo exponiendo el modelo de relaciones teórico propuesto.

En el Capítulo 3 se presenta la justificación y el fundamento de la metodología de la investigación, mientras que el capítulo 4 se centra en el análisis y la discusión de los resultados obtenidos en el estudio de casos realizado.

A continuación, se presentan en el Capítulo 5 las conclusiones a las que se ha llegado en esta tesis doctoral, indicando, asimismo, tanto las limitaciones de la investigación como posibles futuras líneas de investigación que se pueden plantear. Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas y los Anexos correspondientes.

Los posibles resultados obtenidos intentarán contribuir a la literatura sobre la relación entre cultura organizativa, innovación y cambio organizativo, teniendo también implicaciones para la práctica empresarial. Por un lado, aportarán a los académicos un mayor conocimiento sobre las dinámicas que se suceden en las organizaciones entre la cultura organizativa, innovación y el cambio organizativo, llevando a una mejor comprensión de estos fenómenos organizativos y sus relaciones. Y, por otro lado, llevarán a los profesionales del área a una mayor comprensión de las dinámicas que se ejercen dentro de la organización por parte de la cultura, innovación y cambio organizativo, facilitándoles un mejor análisis de la situación que les orientará hacia posibles acciones de mejora o refuerzo del modo en que quieran dirigir la organización. Y de esta manera, se podrá ayudar a las organizaciones a su desarrollo, supervivencia en el entorno y mejora de su capacidad de adaptación.

La importancia de nuestro trabajo radica en la contribución que hacemos al área de estudio y a la práctica, ya que profundizamos en las relaciones entre tres conceptos muy destacados dentro de la organización de empresas. La innovación, la mejor vía para competir y sobrevivir en entornos que en su mayoría se han convertido en internacionales impulsados por los efectos de la globalización. El cambio organizativo, como precursor de la innovación; y, por último, la cultura organizativa como herramienta estratégica que potencia y facilita esta relación. Nos hemos preocupado en aunarlos en un mismo modelo que nos permitiese ahondar mejor en el estudio de estas relaciones. Y todo ello, buscando siempre la mejora de la performance en última instancia. Es decir, en la medida en que las relaciones entre cambio, innovación y cultura sean fluidas y congruentes, se estarán desarrollando competencias clave, a nivel organizativo, que nos permitirán generar ventajas competitivas que se traducirán en mejores resultados para las organizaciones.

CAPITULO 1. CAMBIO E INNOVACIÓN

1.1.- Innovación

Desde hace varias décadas la innovación ha cobrado relevancia en el entorno empresarial y ha escalado posiciones en el orden de prioridades dentro de las organizaciones, siendo un factor determinante en su supervivencia en el entorno en el que actúan.

Algunos de los condicionantes que han impulsado en gran medida el ver la innovación como algo central para la competitividad de las empresas son:

- Las organizaciones actúan en un entorno global, en el que no hay límites geográficos, por tanto, la competencia a gran escala ya no se basa solo en los

precios en las empresas industriales y de servicios, lo cual requerirá de mayores esfuerzos para la realización de su actividad con éxito.

- Las crisis económicas y etapas de recesión en los últimos años han puesto de manifiesto que determinadas cualidades como la flexibilidad, harán que las empresas puedan prevalecer en el mercado. Las empresas ya no desarrollan su actividad en entornos estables y predecibles, por el contrario, se mueven en escenarios turbulentos y con alto grado de incertidumbre.
- Los avances tecnológicos y la rapidez con que éstos deben ser incorporados al día a día de la organización hace que la capacidad de innovación sea imprescindible en las organizaciones. La celeridad con la que se produce el avance tecnológico lleva a que la competitividad de las empresas en un entorno global dependa cada vez más de su habilidad para explotar recursos y capacidades valiosas, escasas y difíciles de imitar y transferir (Barney, 1991; Peteraf, 1993), especialmente en procesos de innovación tecnológica (Brown y Eisenhardt, 1995).

La innovación se puede conceptualizar como proceso o como resultado. De la misma manera, la innovación puede darse tanto en un producto/servicio, proceso organizativo o cualquier aspecto de la organización interna. ¿Por qué es importante la innovación en este sentido? Las organizaciones se mueven en un entorno cambiante y turbulento que requiere de acciones competitivas para su supervivencia. Y uno de los aspectos que puede contribuir a mejorar la competitividad es la innovación.

La innovación ofrece ventaja estratégica en el escenario global en el que nos situamos. Por tanto, estamos hablando de una elección estratégica, una vía por la que decantarse a la hora de competir, que nos añade ventaja con respecto a nuestros competidores en el mercado. Este mercado actual en que operan la mayoría de las organizaciones no viene limitado por un sector determinado o un área geográfica concreta en la que competir, se trata de un escenario en el que cualquier organización puede competir con cualquier otra; como consecuencia, las organizaciones conocen a muchos de sus competidores, pero también desconocen a muchos otros. ¿De qué dependerá su éxito? Dependerá de la forma en que la alta dirección gestione el proceso, dado que el incorporar la innovación en la empresa se trata de una elección

estratégica, ya que se encuadra dentro de la estrategia competitiva de diferenciación de la organización respecto a sus competidores.

Autores como Uzokurt *et al.* (2013) analizan el papel de la innovación e identifican tres aspectos al hablar de los beneficios que tiene en las organizaciones. En primer lugar, se considera que la innovación es un factor determinante del crecimiento organizacional y del desempeño comercial superior (Gumusluoglu e Ilsev, 2009). Este primer aspecto o enfoque enfatiza la importancia de la estrategia empresarial orientada a la innovación y concede importancia a realizar mayores inversiones en el crecimiento de la capacidad organizacional para innovar y fabricar nuevos productos. El segundo enfoque considera que la innovación es un subproducto del desarrollo organizacional dinámico, y prescribe priorizar la atmósfera y las condiciones de trabajo de la empresa en lugar de centrarse solamente en la gestión de la innovación. El tercer enfoque considera que la innovación es un factor que contribuye al éxito de la empresa, pero destaca la importancia de encontrar un equilibrio entre la innovación y otros factores que contribuyen también a un rendimiento empresarial eficiente (Lawson y Samson, 2001). En este último enfoque, destacarían autores como Hage (1999) al señalar el papel de las fuerzas organizacionales endógenas incluyendo el cambio tecnológico, los intereses y el poder en la transformación organizacional, los valores sociales y la capacidad de aprendizaje como variables importantes en la gestión de la innovación en las empresas.

Desde el ámbito profesional, también podemos ver la importancia que se da al factor innovación para su contribución a la competitividad de las empresas. En 1992 se publica el primer “Manual de Oslo. Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a la innovación” de manera conjunta por la OCDE y Eurostat, movidos por la creciente necesidad de medir la actividad de innovación en las empresas por considerarla un factor crucial para el crecimiento de la producción y la productividad. Su última edición, la cuarta, data del 2018 y proporciona una guía a las empresas para medir el nivel de innovación en las mismas, aclarando muchos conceptos y definiciones que son la base y que se usan internacionalmente en torno al concepto de innovación. Su fundamento teórico parte de los trabajos de Joseph Schumpeter, por haber influido sobremanera en las teorías de la innovación. Este

autor defendió que la innovación fomenta el desarrollo económico a través de un proceso dinámico, definido como “destrucción creadora”, en el cual las nuevas tecnologías reemplazan a las antiguas. Según él, las innovaciones “radicales” dan lugar a cambios bruscos e importantes, mientras que las innovaciones “incrementales” alimentan continuamente el proceso de cambio.

Schumpeter (1934) propuso una lista de cinco tipos de innovaciones:

- Introducción de nuevos productos.
- Introducción de nuevos métodos de producción.
- Apertura de nuevos mercados.
- Desarrollo de nuevas fuentes de abastecimiento de materias primas u otros recursos.
- Creación de nuevas estructuras de mercado en un sector.

El Manual distingue cuatro tipos de innovaciones: de producto, de proceso, organizativas y comerciales. Éstas últimas fueron incorporadas en la tercera edición de 2005, resultado de experiencias acumuladas desde la edición de 1997 y de las necesidades de los gobiernos de adecuar sus políticas de innovación. Como podemos ver, tanto académicos y profesionales han mostrado un gran interés en identificar los factores que promueven y sostienen la innovación en las organizaciones.

En el campo que nos ocupa, encontramos teorías que ponen el énfasis sobre formas estructurales, adaptabilidad y capacidad de las organizaciones como la base de la gestión de la innovación. Otros modelos consideran la atmósfera organizacional, la gestión participativa y los incentivos para la innovación como el requisito central para que los gerentes puedan organizar y liderar la innovación organizacional. La realidad es que son muchos los factores que contribuyen en mayor o menor medida al éxito en la gestión de la innovación. Y también nosotros, desde nuestro estudio, intentaremos esclarecer algunas de las dinámicas que se suceden en la realidad para dar respuesta a qué factores fomentan la innovación y cómo contribuyen al éxito empresarial.

1.1.1.- Delimitación del concepto Innovación

La innovación se ha definido de diferentes formas en la literatura: como proceso y/o resultado, en términos de su adopción o de su novedad. A pesar de ello, Hage (1999) plantea que un amplio grupo de autores coincide en definirla como la implementación de una idea o comportamiento —bien sea pertinente a un aparato, sistema, proceso, política, programa o servicio— que es nueva para la organización al momento de su adopción.

La Novedad de la Innovación

Un elemento central de la definición de innovación es el carácter de «nuevo» que se le atribuye. La innovación puede ser una recombinação de viejas ideas, un esquema que cambia el orden presente, una fórmula o una aproximación única que es percibida como nueva por los individuos implicados (Van de Ven, Polley, Venkataraman, 2001).

La novedad de la innovación podemos encontrarla a dos niveles fundamentales que determinarían el nivel de análisis para su estudio. Por un lado, que la innovación sea “nueva para el mundo”. Esta conceptualización no implica precedentes conocidos; por tanto, el nivel de análisis es en general, a nivel mundial. Y, por otro lado, la conceptualización de que la innovación sea “nueva para la organización”. En este caso, el nivel de análisis queda reducido o centrado en la empresa en cuestión.

Definiciones como la de West y Farr (1990), en la que nos plantean que la innovación es "la introducción intencional y la aplicación dentro de un rol, grupo u organización de ideas, procesos, productos o procedimientos, nuevos para la unidad de adopción relevante, diseñados para beneficiar significativamente al individuo, grupo, organización o sociedad más amplia" podemos ver que no solamente toman en cuenta el nivel de análisis general y de la empresa, sino también que esta novedad podría darse para un grupo o departamento dentro de la misma empresa o incluso para la unidad más básica que sería el propio individuo.

Damanpour (1991) también destaca este atributo de la innovación al definirla como "la adopción de una idea o comportamiento ya sea un sistema, política, programa, dispositivo, proceso, producto o servicio, que sea nuevo para la organización adoptante".

Consecuentemente, la novedad, aparte de ser un elemento central del concepto innovación, es fundamental para la diferenciación de otro concepto tan relacionado como es el cambio. La innovación siempre conlleva cambio, pero el cambio en sí mismo no constituye innovación; la novedad es el requisito para que se de innovación, como ya señalaron diferentes autores como West y Farr (1990).

La Innovación como Proceso

La innovación según Nonaka (1994) puede plantearse como un proceso mediante el cual las organizaciones crean y definen problemas y luego, desarrollan nuevos conocimientos para resolverlos. Este enfoque considera a las empresas como una colección de recursos y capacidades y muestra cómo una organización que puede aprender, compartir, difundir y crear conocimiento mediante un proceso idiosincrático y acumulativo que depende del tiempo, y en el que las experiencias acumuladas determinan la capacidad futura de las empresas para absorber conocimiento y desarrollar nuevos productos y procesos (Cohen y Levinthal 1990).

La innovación se define como el proceso de descubrimiento y desarrollo que crea nuevos productos, procesos de producción, organizaciones, tecnologías o arreglos institucionales o sistémicos (Van Kleef & Roome, 2007). Se establece aquí una clara diferencia frente a los planteamientos que entienden la innovación como resultado, donde solamente se pondría el foco en las manifestaciones de un nuevo producto o servicio, una nueva tecnología de producción, un nuevo procedimiento operativo o una nueva estrategia de gestión (Cumming, 1998; Damanpour, 1991; Liao, Fei y Liu, 2008; McFadzean, O'Loughlin y Shaw, 2005; Nonaka y Yamanouchi, 1989; Oke, 2007; Tang, 2006).

Según Dobni (2006), la mayoría de las organizaciones fomentan la innovación, pero no especifican un proceso de innovación. Por tanto, consideran que una primera

señal para que un programa de innovación sea exitoso en una organización es la presencia de un proceso de innovación definido.

Para este autor, las etapas del proceso de innovación son los principales pasos que debe seguir una idea para implementarse y aceptarse por completo. Las etapas están interrelacionadas de manera cíclica, y no todas las ideas completan todas las etapas del proceso de innovación, pero todas las ideas que conducen a prácticas novedosas que están integradas en una empresa o productos y servicios que se comercializan para el mercado atraviesan estas etapas. El autor también considera diferencias entre las organizaciones que establecen procesos de innovación, entre aquellas que tienen procesos robustos y aquellas que tienen procesos frágiles.

Según sus análisis, establece que las etapas más comunes en el proceso de innovación son: 1) generación de ideas, 2) movilización de ideas, 3) abogacía y proyección, 4) experimentación, 5) comercialización y 6) difusión e implementación.

Podemos identificar las innovaciones como producto opuesto a las innovaciones de proceso (Davenport, 1993; Han, Kim y Srivastava, 1998), pero debemos ir más allá y entender la innovación de manera global, como un todo en el que cuenta tanto el proceso como el resultado de innovación en sí mismo.

La Innovación como Estrategia

Por otra parte, de acuerdo con la literatura, el efecto de la innovación en el rendimiento varía en función de su orientación estratégica, y también en función de si la empresa es un pionero en el mercado o un mero seguidor. Algunos estudios han encontrado que el rendimiento de las empresas pioneras es mejor (por ejemplo, Kerin, Varadarajan y Peterson, 1992; Langerak y Hultink 2008, Robinson y Fornell, 1985, Zhou, 2006). Además, se sugiere que las diferentes culturas organizacionales serán necesarias en función de la orientación estratégica de la innovación de la empresa, innovadora o imitativa. En general, la literatura distingue entre la orientación de la innovación y la orientación de imitación (Zhou, 2006). La orientación de innovación se refiere a una empresa que tiene una estrategia de desarrollo e introducción de nuevos productos o servicios innovadores en el mercado frente a sus competidores (Kerin,

Varadarajan, Peterson, 1992). En contraste con esto, las empresas con una orientación a la imitación tratan de evitar los costos exorbitantes asociados con la investigación científica básica y el desarrollo de nuevas tecnologías y adoptar ideas y la tecnología de la competencia.

La innovación en una organización puede ser ampliamente definida en este sentido, y va desde la intención de ser innovadores, a la capacidad de introducir un nuevo producto, servicio o idea a través de la implementación de procesos y sistemas que pueden conducir a mejorar el rendimiento del negocio (Dobni, 2008). Esto significará incorporar la innovación como parte del camino a seguir, de la estrategia marcada por la empresa. Y no solamente esto, habrá que destacar, como parte fundamental de la innovación, la apertura cultural a la innovación (Zaltman, Duncan, Holbek, 1973), que se verá también reflejada en la relación entre la orientación al mercado y la innovación.

Vaccaro *et al* (2012), en su trabajo sobre innovación, adoptan una perspectiva racional; dicha perspectiva, según Birkinshaw *et al.* (2008), supone que las nuevas prácticas, procesos o estructuras son introducidos deliberadamente por individuos clave dentro de las organizaciones para mejorar el desempeño de la empresa. Entendemos que el objetivo de innovar forma parte de la estrategia que sigue la organización para la mejora de su rendimiento.

La Innovación como parte de la Cultura Organizativa

Sin embargo, para que una empresa pueda considerarse verdaderamente innovadora, el comportamiento innovador debe estar integrado en una sólida cultura organizacional (Dobni, 2008; Sarros, Cooper, y Santora, 2008; Taminiau, Smit y de Lange, 2009). Esto significa que las personas dentro de la organización tienden a tener creencias y patrones de comportamiento similares y compartidos (Denison y Mishra, 1995).

Steiber y Alänge (2013) en su estudio sobre la innovación ponen el énfasis en la capacidad de innovar continuamente. Para ellos, la innovación continua es la

capacidad de renovar la organización y desarrollar nuevos productos y modelos comerciales, y debe ser un tema central para todas las empresas.

Boer y Gertsen (2003) proponen que la "innovación continua" podría conceptualizarse a partir de tres conceptos centrales: mejora continua, aprendizaje e innovación, "implicando una interacción efectiva y continua entre la mejora incremental y el aprendizaje, y una innovación y cambio más radical" (Pasche y Magnusson, 2011:257). Estos tres elementos centrales deben formar parte de la cultura de la empresa, ser la guía de comportamiento para los miembros de la organización. Por tanto, cobran especial importancia las "características organizacionales", en las que se incluyen una amplia gama de factores que influyen en la capacidad de innovación, por ejemplo: los valores, la estructura de la organización, las capacidades, el liderazgo y el sistema de incentivos.

Hamel (1999), en su definición de innovación, resalta también la importancia del contexto, habla de la innovación como una marcada desviación de los principios tradicionales de gestión, los procesos y las prácticas o como la necesidad de apartarse de las formas organizativas tradicionales, lo cual alterará significativamente la forma en que se realiza el trabajo de la administración.

Las definiciones de innovación continua por los distintos autores son, en opinión de Dobni (2008), muy contextuales, sobre todo desde una perspectiva de cultura organizativa. Este autor añade que el grado en que una organización puede considerarse innovadora se verá limitado por su cultura, resaltando de esta manera el hecho de que la cultura se convierte en un factor determinante para que tenga lugar la innovación.

La Innovación como Capacidad

Desde este intento de delimitar el concepto de innovación se consideraría como la capacidad organizacional para renovar ideas y conocimientos y transformarlos en nuevos productos, servicios o procesos de forma continua en beneficio de sus grupos de interés.

En este punto es útil hacer una distinción entre creatividad e innovación organizacional. Amabile (1998) definió la creatividad como la producción de ideas creativas y constructivas, y la innovación como la realización exitosa de ideas innovadoras dentro de una organización. Oldham y Cummings (1996) también asociaron la creatividad al nivel individual y la innovación al nivel organizacional.

En el estudio de Steiber y Alänge (2013) al que ya nos hemos referido, la "capacidad de innovación" o más bien la capacidad de innovar continuamente es un concepto central. La innovación incluye ser exitoso en el mercado en el lanzamiento de nuevos productos y modelos de negocio, pero no necesariamente significa que una empresa necesita tener éxito en todos los lanzamientos de mercado. El éxito continuo o "sin fallas" podría indicar una aversión al riesgo y, en consecuencia, ser un indicador de una empresa menos innovadora. También la capacidad de aprender de los errores o de cerrar los intentos fallidos desde el principio podría ser un signo de innovación. Y como describe Cole (2002) la "innovación continua" es como un proceso de "investigar y aprender".

La Gestión de la Innovación como Competencia

Desde esta consideración, la competencia a tener en cuenta es la Gestión de la Innovación, que tiene su influencia en dos teorías a destacar como son la Teoría basada en los Recursos y Capacidades y el Enfoque de las Capacidades Dinámicas, que confluyen en el área de la Gestión del Conocimiento en la organización.

Por una parte, se hace hincapié en el desarrollo de capacidades basadas en recursos difíciles de imitar o copiar para otros, y que generan diferencias de rendimiento con otras empresas basadas en recursos y capacidades valiosos, específicos de la empresa y, por lo tanto, rentables (Hamel y Prahalad, 1994). Por otra parte, encontramos la teoría de las capacidades dinámicas, donde Pisano (1994) las define como un tipo de competencias o capacidades que permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos y que la capacitan para enfrentarse a las circunstancias cambiantes del mercado. Estas teorías exigen recursos humanos y aprendizaje organizacional, desarrollo de procesos de fabricación, priorización de I + D y otros puntos de vista innovadores como la gestión de capacidades inimitables, etc.

Pioneros como Teece, *et al.* (1997: 515) introdujeron el marco de capacidades dinámicas para explorar el comportamiento de la empresa en un entorno turbulento y la competencia basada en la innovación. Siendo las capacidades dinámicas según los autores, “la capacidad de lograr nuevas formas de ventaja competitiva como "capacidades dinámicas" para enfatizar dos aspectos clave que no eran el principal foco de atención en las perspectivas estratégicas anteriores. El término “dinámico” que se refiere a la capacidad de renovar competencias para lograr congruencia con el cambiante entorno empresarial; para el que se requieren ciertas respuestas innovadoras cuando el tiempo de comercialización y el tiempo son críticos, la tasa de cambio tecnológico es rápida y la naturaleza de la competencia y los mercados futuros es difícil de determinar. Y el término "capacidades" enfatiza el papel clave de la gestión estratégica en la adaptación, integración y reconfiguración adecuadas de las habilidades, los recursos y las competencias funcionales organizacionales internas y externas para cumplir con los requisitos de un entorno cambiante”.

Otros estudios como el de Suli, *et al.* (2011) se centraron en la relación entre las capacidades dinámicas y la innovación, sus resultados mostraron que la capacidad de combinación de conocimientos promueve directamente el rendimiento de la innovación y media en el proceso entre la adquisición de conocimientos, la generación de conocimientos y la innovación. Es decir, la capacidad de adquisición de conocimientos y la capacidad de generación de conocimientos son condiciones previas importantes para la combinación de conocimientos y contribuyen indirectamente al desempeño de la innovación.

Al igual Breznik y Hisrich (2014) abordaron la relación exponiendo diferentes perspectivas. En concreto seis perspectivas, en las cuales sugerían que la capacidad de innovación puede verse como una de las capacidades dinámicas de la empresa; que la capacidad dinámica sea un resultado de la capacidad de innovación; que la capacidad de innovación puede verse como uno de los componentes de la capacidad dinámica; que la capacidad dinámica sea condición previa o base para la capacidad de innovación; que la capacidad de innovación no puede verse como una capacidad dinámica ya que la capacidad dinámica opera sobre la capacidad de innovación; y por último, que no existe diferencia alguna entre innovación y capacidad dinámica.

Existen muchas propuestas sobre cómo gestionar la innovación organizacional, pero destacamos éstas por ser las más representativas desde la Gestión del Conocimiento que ayuda a conceptualizar la gestión de la innovación en las organizaciones.

En 2004, Lam intentó clasificar este cuerpo de diversas interpretaciones sobre la innovación en tres flujos diferentes:

- Teorías del diseño organizacional: este conjunto de teorías definió la innovación organizacional desde la perspectiva de las características estructurales de las organizaciones.
- Teorías de Cognición Organizacional y Aprendizaje: hacen hincapié en el aprendizaje y el proceso de creación de conocimiento organizacional.
- Cambio Organizacional y Teorías de Adaptación: éstas últimas, dan la importancia al contexto de los cambios tecnológicos y los cambios ambientales radicales.

De todo ello tenemos en cuenta tres consideraciones importantes sobre innovaciones que ya apuntaron Razavi y Attarnezhad (2013):

1. La innovación no es algo que se defina por sí solo y de manera unificada.
2. Aunque las propiedades teóricas generales de la innovación organizacional han sido bastante consistentes, la naturaleza y los tipos de innovación se han ido modificando a lo largo del tiempo.
3. La organización conceptual de la "innovación organizacional" por parte de los académicos ofrece un marco teórico que refleja las complejidades del concepto para definirlo.

En conclusión, la innovación ha sido definida de una gran variedad de formas, pero de cara al estudio que nos ocupa estamos de acuerdo en la conceptualización que hace Hage (1999), y que la mayoría de los autores definen como la adopción de una idea o comportamiento - en relación con un sistema, la política, el programa, dispositivo, proceso, producto o servicio - que es nuevo en la organización de adopción.

1.1.2- Tipologías de Innovación

La revisión de la literatura realizada también muestra que se han propuesto distintas tipologías de innovación. Una de las tipologías más ampliamente aceptadas es la propuesta por Damanpour (1991), que clasifica la innovación en función de su naturaleza. Este trabajo ha sido uno de los referentes más utilizados, y diferencia tipos de innovación atendiendo a dos criterios: la radicalidad de la innovación y el modelo de doble núcleo, refiriéndose en esta segunda tipología a la naturaleza de la innovación.

De acuerdo con su radicalidad, las innovaciones pueden ser ampliamente clasificadas como:

- Radicales, cuando se producen cambios fundamentales en las actividades de la organización y representan una clara desviación de las prácticas existentes o actuales.
- Incrementales, cuando disminuye el grado de desviación de las prácticas actuales.

Damanpour, de acuerdo con el modelo de doble núcleo, distingue entre:

- Innovaciones técnicas, que suponen cambios en los productos, en los servicios y en las nuevas tecnologías de procesos de producción y se subdividen en innovaciones de producto y de proceso.
- Innovaciones administrativas, que involucran a la estructura organizativa y a los procesos administrativos y de gestión, y se refieren a la adopción de nuevos procedimientos, políticas y formas organizativas.

Cómo podemos ver, el trabajo de Schumpeter (1934) ha influido notablemente, pues ya diferenciaba entre las innovaciones “radicales”, que dan lugar a cambios bruscos e importantes, y las innovaciones “incrementales”, que se encargan de alimentar continuamente el proceso de cambio. Sin embargo, finalmente Schumpeter (1934) propuso una lista de cinco tipos de innovaciones, como hemos señalado anteriormente, introduciendo cuestiones que responden a distintos criterios:

- Introducción de nuevos productos.
- Introducción de nuevos métodos de producción.
- Apertura de nuevos mercados.
- Desarrollo de nuevas fuentes de abastecimiento de materias primas u otros recursos.
- Creación de nuevas estructuras de mercado en un sector.

Autores como Birkinshaw *et al.* (2008: 828) centraron sus estudios en definir la innovación de gestión como "la generación e implementación de una práctica, proceso, estructura o técnica de gestión que es nueva en el estado de la técnica y está destinada a promover los objetivos de la organización". Esta forma de innovación en gestión implica un tipo complejo de cambios en la forma en que se realiza el trabajo de gestión. En concreto, para que se produzca la innovación en la gestión, el cambio implementado debería incluir la novedad en la forma en que se gestiona la organización mediante nuevas prácticas, procesos o estructuras, incluidas sus técnicas asociadas.

Un grupo amplio de trabajos utiliza como tipología de innovación la diferenciación entre la introducción de nuevos productos, servicios y procesos, así como los cambios implementados en los sistemas de gestión de la empresa (Kimberly y Evanisko, 1981; Subramanian y Nilakanta, 1996; Obenchain, 2002; Jaskyte y Kisieliene, 2006). De acuerdo con Manu (1992), para estudiar la innovación, además de los criterios anteriores, se requieren variables relacionadas con el carácter proactivo o reactivo de la empresa en la introducción de innovaciones, es decir, la importancia de establecer si la empresa es líder o pionera en el mercado o, en cambio, seguidora y última en introducir modificaciones en sus productos, procesos o sistemas de gestión (utilizadas también por otros autores, como Desphandé *et al.* (1993) y Subramanian y Nilakanta (1996)), así como medidas referidas a los esfuerzos que implica para la empresa la introducción de innovaciones en términos de recursos y gastos en I + D. De esta forma, se recogen los diferentes aspectos que tratan de explicar la innovación en la empresa que se pretende medir y tipificar. Estos aspectos son:

- Número de innovaciones introducidas.
- Esfuerzo que hace para innovar, en términos de gastos, horas/persona y equipos y formación dedicados.
- Carácter más o menos pionero de la empresa al introducir los nuevos productos o servicios, procesos y sistemas de gestión.

Dado que los sectores tienen diferentes dinámicas innovadoras, se plantean la medida de estos aspectos teniendo en cuenta cómo se encuentra la empresa en relación al resto de organizaciones de su sector.

Son muchas las diferenciaciones que encontramos en la literatura sobre la innovación y también cómo han sido utilizadas en los diferentes estudios. En el siguiente cuadro (ver cuadro 1.1) podemos ver algunos de los estudios más recientes centrados únicamente en el estudio de la innovación y cómo han sido medidos, que escalas han utilizado, dimensiones y tipologías que han usado:

Cuadro 1.1. Revisión de trabajos sobre innovación.

ARTÍCULO	ENFOQUE	INNOVACIÓN
Klarin. A. (2019): <i>"Mapping Product and Service Innovation: A Bibliometric Analysis and a Typology"</i> , <i>Technological Forecasting and Social Change</i> , 149, 119776.	Cuantitativo	Estudio metodológico para revisar sistemáticamente los estudios de innovación de más de 1400 artículos con la finalidad de ofrecer claridad en cuanto a las clasificaciones y características de la tipología de innovación. Proporciona una tipología de ocho tipos principales de innovación de productos y servicios.
Lin, H., Chen, M., Su, J. (2017): <i>"How Management Innovations are Successfully Implemented? An Organizational Routines' Perspective"</i> , <i>Journal of Organizational Change Management</i> , 30, 4, 456-486.	Cualitativo	Estudio de caso que tiene el objetivo de abordar cómo las innovaciones de gestión se implementan en el nivel más micro de las organizaciones, es decir, en las rutinas organizativas, e investigar el proceso a través del cual las rutinas organizativas evolucionan al implementar innovaciones de gestión, con rutinas existentes anuladas y nuevas rutinas creadas y solidificadas. Esta investigación amplía la investigación sobre la innovación en la gestión y la teoría del cambio y el modelo de cambio de Kurt Lewin explorar la implementación de la innovación a un nivel más micro.
Roach. D.C., Ryman. J.A., Makani. J. (2016): <i>"Effectuation, Innovation and Performance in SMEs: an Empirical Study"</i> , <i>European Journal of Innovation Management</i> , 19, 2, 214-238.	Cuantitativo	Innovación como capacidad de innovar a nivel organizativo usando 3 escalas, Calantone <i>et al.</i> (2002), Hurley y Hult (1998) y Paladino (2007); la última una adaptación de la Gatignon and Xuereb (1997). Dimensiones: • Orientación a la Innovación • Innovación en Productos/Servicios 15 ITEMS
Chen. L., Zheng. W., Yang. B., Bai. S.(2016): <i>"Transformational Leadership, Social Capital and Organizational Innovation"</i> , <i>Leadership & Organizational Development Journal</i> , 37, 7, 843-859.	Cuantitativo	Midieron Innovación con una escala desarrollada por Miller y Friesen (1982), y modificada por Hoffman and Hegarty (1993), referencia últimos 3 años comparando la tasa de introducción de las innovaciones. 6 ITEMS

Holtzman. Y. (2014): <i>"A Strategy of Innovation Through the Development of a Portfolio of Innovation Capabilities"</i> , <i>Journal of Management Development</i> , 33, 1, 24-31.	Cuantitativo	Estudio teórico en el que el autor desarrollo un catálogo de capacidades de innovación basado en 20 años de trabajo en consultoría.
Lin. H., Su. J. (2014): <i>"A Case Study On Adoptive Management Innovation in China"</i> , <i>Journal of Organization Change</i> , 27, 1, 83-114.	Cualitativo	Estudio de caso único de la Dirección de Innovación en una empresa China. Proporciona información sobre los mecanismos que generan en la adopción de estrategias de innovación en la dirección. Abordan el tema desde 4 perspectivas: • Perspectiva Condicional • Perspectiva de Efectividad • Perspectiva de Difusión • Perspectiva de Proceso
Steiber. A., Alänge. S. (2013): <i>"A corporate system for continuous innovation: the case of Google Inc."</i> , <i>European Journal of Innovation Management</i> , 16, 2, 243-264.	Cualitativo	Estudio cualitativo de caso único para abordar el concepto de "sistema corporativo de innovación continua". Su objetivo es explorar las características organizativas para la innovación continua en industrias rápidamente cambiantes. Se basan en procesos centrales para la continua innovación (mejora continua, aprendizaje e innovación), tipos de innovación (productos, tecnologías y modelos de negocio) y características organizativas (valores, estructura organizativa, capacidades, liderazgo y sistema de incentivos).
Paulsen, N., Callan. V.J., Ayoko. O. (2013): <i>"Transformational leadership and innovation in an R&D organization experiencing major change"</i> , <i>Journal of Organizational Change Management</i> , 26, 3, 595-610.	Cuantitativo	Midieron Esfuerzo de Innovación con la escala de Janssen (2001), dimensiones: • Generación de idea. • Promoción de idea. • Realización de idea.

Vaccaro. I.G., Jansen. J.J.P., Van Den Bosch. F.A.J., Volberda. H.W. (2012): <i>“Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size”</i>, Journal of Management Studies, 49, 1, 28-51.	Cuantitativo	Crean su propia escala de Dirección de la Innovación, dimensiones: • Dirección de prácticas. • Dirección de procesos. • Estructura.
Urgal. B., Quintás. M.A., Arévalo Tomé. R. (2011): <i>“Conocimiento tecnológico, Capacidad de Innovación y Desempeño Innovador: el Rol Moderador del Ambiente Interno de la Empresa”</i>, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 14, 1, 53-66.	Cuantitativo	Medida propia de Capacidad de Innovación, basada en la empleada por Hurley y Hule (1998), Souitaris (2002), y Subramaniam y Youndt (2005), dimensiones: • Compromiso de la Dirección. • Participación en la empresa. Medida de Desempeño Innovador aplicando el Análisis de Correspondencias (Arévalo <i>et al.</i>, 2009), dimensiones: • Patentes. • Modelos de Utilidad. • Personal I+D. • Cooperación en innovación. • Compra de I+D. •
Linke. A., Zerfass. Z. (2011): <i>“Internal Communication and Innovation Culture: Developing a Change Framework”</i>, Journal of Communication Management, 15, 4, 332-348.	Cuantitativo	Crean cuestionario para medir el estado de la cultura de innovación. Dimensiones: • Comunicación interna. • Filosofía de innovación. • Acción hacia la innovación.

Cabello-Medina. C., López-Cabralés. A., Valle-Cabrera. R. (2011): <i>"Leveraging The Innovative Performance Of Human Capital Through HRM And Social Capital In Spanish Firms"</i> , The International Journal of Human Resource Management, 22, 4, 807-828.	Cuantitativo	Medida propia del Performance de Innovación en 3 items, basado en el Manual de Oslo y su trabajo en 2006. 1. Introducción de productos tecnológicamente nuevos desarrollados por la empresa (total o parcialmente) en el mercado. 2. Frecuencia de reemplazo de productos viejos por otros que han sufrido cambios significativos. 3. Proporción de productos tecnológicamente nuevos o mejorados en la facturación de la empresa. 3 ITEMS
De Saá-Pérez. P., Díaz-Díaz. N.L. (2010): <i>"Human Resource Management And Innovation In The Canary Islands. An Ultra-peripheral Region Of The European Union"</i> , The International Journal of Human Resource Management, 21, 10, 1649-1666.	Cuantitativo	Medida propia de innovación, diferencian entre 2 variables y la referencia temporal son los últimos 5 años: • Nuevos productos. • Nuevos procesos.
Liu. D.Y., Chen. S.W. (2008): <i>"The Role of Innovation Capability in Organizational Change: The Case of J&S Bank"</i> , The Business Review Cambridge, 11, 1, 90-96.	Cualitativo	A través de un análisis de casos los autores intentan explicar el rol de la capacidad de innovación en el cambio organizativo desde la Teoría de Recursos y Capacidades; siendo la innovación una capacidad organizativa, el cambio organizativo la adopción de una nueva idea o conducta en la organización y la innovación un proceso que la lleva a mejorar el rendimiento y alcanzar ventaja competitiva en un entorno cambiante.

Dobni, C.B. (2008): <i>“Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis”</i> , <i>European Journal of Innovation Management</i> , 11, 4, 539-59.	Cuantitativo	Desarrollan su propia escala para medir cultura de innovación o innovacionismo organizativo. Dimensiones del constructo: • Intención de innovación. • Infraestructura de innovación. • Influencia de innovación. • Implementación de innovación. 86 ITEMS
Beugelsdijk. S. (2008): <i>“Strategic Human Resource Practices and Product Innovation”</i> , <i>Organization Studies</i> , 29, 6, 821-847.	Cuantitativo	Usan la medida de innovación validada por Mairesse and Mohnen (2002), diferencian: • Innovaciones radicales. • Innovaciones incrementales.
Calderón. G., Naranjo. J.C. (2007): <i>“Perfil Cultural de las Empresas Innovadoras. Un Estudio de Caso en Empresas Metalmecánicas”</i> , Cuadernos Administración Bogotá (Colombia), 20, 34, 161-189.	Cualitativo	A través de un estudio de organizaciones del sector metal establecen el perfil cultural de las empresas innovadoras. Marcan el camino hacia la innovación.
Mc Adam. R., Keogh. W., Reid. R.S., Mitchell. N. (2007): <i>“Implementing Innovation Management in Manufacturing SMEs: a Longitudinal Study”</i> , <i>Journal of Small Business and Enterprise Development</i> , 14, 385-403.	Cualitativo	Estudio longitudinal de casos múltiples con la finalidad de evaluar programas de mejora del proceso de innovación en PYMEs manufactureras.

Fuente: Elaboración propia

En primera instancia queremos destacar a los autores que centraron sus estudios en un enfoque cualitativo intentando comprender y ampliar el conocimiento sobre las dinámicas que se dan en las organizaciones con respecto a la innovación. Liu y Chen (2008) intentan explicar el rol de la capacidad de innovación en el cambio organizativo desde la Teoría de Recursos y Capacidades para llegar a alcanzar ventaja competitiva en un entorno cambiante. Calderón y Naranjo (2007) perseguían establecer el perfil cultural de las empresas innovadoras que llevarían camino hacia la innovación. Adam *et al.* (2007) se centran en evaluar programas de mejora de procesos de innovación en PYMEs manufactureras. Lin *et al.* (2017) se enfocan en el nivel más micro de las organizaciones intentando entender un tipo concreto de innovación, las innovaciones de gestión, en particular cómo se implementan y se relacionan con las rutinas ya existentes, modificándolas y creando otras nuevas. Desde un nivel más macro dentro de la organización Lin y Su (2014) se interesaron por los mecanismos que se generan en la adopción de estrategias de innovación en la dirección. Steiber y Alänge (2013) abordaron un concepto más amplio que denominaron “sistema corporativo de innovación continua” y su objetivo era explorar las características organizativas para la innovación continua en industrias rápidamente cambiantes. Se basan en procesos centrales para la continua innovación (mejora continua, aprendizaje e innovación), tipos de innovación (productos, tecnologías y modelos de negocio) y características organizativas (valores, estructura organizativa, capacidades, liderazgo y sistema de incentivos).

Desde una perspectiva cuantitativa, vemos como algunos de ellos se han preocupado de medir aquellas variables que influyen en el proceso de innovación como es el caso de Paulsen *et al.* (2013) que miden el “Esfuerzo de Innovación” con la escala de Janssen (2001), y cuyas dimensiones implican tres pasos del proceso de innovación; generación, promoción y realización. Otros autores, preocupados más por factores contextuales de la innovación y en este caso ligados a la propia cultura de la organización, son Linke *et al.* (2011). Crean un cuestionario midiendo las dimensiones de comunicación interna, filosofía de innovación y acción hacia la innovación. También Dobni (2008) se centra en estos factores contextuales, desarrollando su propia escala para medir cultura de innovación o “innovacionismo” organizativo, identificando como

dimensiones del constructo la intención de innovación, la infraestructura de innovación, la influencia de innovación y la implementación de innovación. Y, por último, Vaccaro *et al.* (2012) elaboraron su propia escala de Dirección de la Innovación, y establecieron como dimensiones la dirección de prácticas, la dirección de procesos y la estructura.

Otro grupo de autores mostró más interés en el resultado de innovación. Como ejemplo encontramos el trabajo de Chen *et al.* (2016) que compararon la tasa de introducción de los últimos 3 años de productos o servicios, métodos o distribución de servicios, nuevos mercados o servicios de segmentos de mercado, nuevos sistemas de planificación estratégica y control, nuevos sistemas de capacitación, desarrollo o promoción de gerentes y nuevos departamentos o puestos gerenciales para mejorar la coordinación dentro de la organización u otras prácticas administrativas. Por su parte Cabello-Medina *et al.* (2011) elaboraron su propia escala de medida de Performance de Innovación centrándose en la cantidad, frecuencia y retorno de la innovación producida. En el caso de De Saá-Pérez *et al.* (2010) se decantaron por una medida propia de innovación en términos de output, diferenciando solamente entre nuevos productos y nuevos procesos en los últimos 5 años. Y también Beugelsdijk (2008) se decantó por una diferenciación clásica de innovaciones radicales frente a innovaciones incrementales, teniendo en cuenta si se trataba de innovaciones nuevas para la empresa o nuevas en el sector.

Un último grupo de autores se preocupó de medir tanto variables contextuales que pueden influir en el proceso de innovación como resultados de innovaciones. Este es el caso de Roach *et al.* (2016) que combinaron tres escalas diferentes que confluyeron en las dimensiones orientación a la innovación e innovación en productos/servicios. También Urgal *et al.* (2011) se preocuparon de medir capacidad de innovación, basada en las dimensiones compromiso de la dirección y participación en la empresa; y desempeño innovador; basado en las dimensiones patentes, modelos de utilidad, personal I+D, cooperación en innovación y compra de I+D. Por último, Lin *et al.* (2014), a través de un estudio de caso único, se centraron en analizar la dirección de la innovación en un sentido amplio que permitiese explicar tanto el proceso como comprobar la efectividad del mismo.

1.1.3.- Innovación como ventaja competitiva

La tendencia actual para la competitividad es la creación y valoración del conocimiento, siendo el conocimiento decisivo para el desarrollo económico y la productividad en las organizaciones. Por tanto, el fomento de aprendizaje se convierte en una variable estratégica para las organizaciones, y el capital humano gana protagonismo como fuente de diferenciación y base de la ventaja competitiva de la organización. Y en todos estos ámbitos la innovación es decisiva (Armenteros, Guerrero, Loyola, Molina, 2012), puesto que es el resultado de los procesos creativos de generación y aplicación de nuevo conocimiento.

La capacidad de innovación es el proceso de convertir las oportunidades en un uso práctico (Tidd *et al.*, 2001) y sucede tan sólo cuando realmente se adopta en la práctica (Schumpeter, 1934). El grado de innovación refleja la extensión de los nuevos conocimientos incrustados en una innovación (Dewar y Dutton, 1986; Ettlie, 1983). Las empresas con mayor capacidad de innovación lograrán una mejor respuesta por parte del entorno, obteniendo más fácilmente las capacidades necesarias para aumentar el rendimiento de la organización y consolidar una ventaja competitiva sostenible (Garcia y Calantone, 2002; Zaltman, Duncan, Holbek, 1973). Por esta razón, es necesario mejorar la cultura orientada a la innovación de la empresa, para que todos sus miembros busquen nuevos productos, servicios o procesos (Skerlavaj, 2010).

Hoy en día se considera que la innovación es clave para el logro de ventajas competitivas sostenibles, ya que las empresas innovadoras suelen ser más flexibles, tienen mayor capacidad de adaptación y de respuesta a los cambios y logran explotar las oportunidades existentes en mayor medida que la competencia (Damanpour y Gopalakrishnan, 2001).

Como se ha señalado anteriormente, la innovación se reconoce como una fuente de ventaja competitiva y, por tanto, base del éxito de la empresa. Así mismo, diversos estudios empíricos aportan evidencia del efecto positivo de la innovación en el desempeño de la empresa en términos de rentabilidad, crecimiento y efectividad (Prajogo, 2006; Berson *et al.*, 2008). Por ello, la literatura ha tratado de identificar los

factores que pueden favorecer la innovación en las empresas (Damanpour, 1991; Laursen, 2002; Cabello *et al.*, 2005), proponiendo un gran número de variables como determinantes de la misma. Éstas se pueden agrupar en factores individuales, factores organizacionales y factores ambientales. De acuerdo con la literatura, los factores de tipo organizativo son los que más influyen en la innovación (Damanpour, 1991). La literatura se ha referido, dentro de este grupo, a algunas características generales de la empresa, como el tamaño o la complejidad organizacional, así como a otras variables, como el diseño organizativo, la estrategia de la empresa, el liderazgo, las prácticas de recursos humanos, varios factores de soporte y la cultura organizativa. Entre ellas, destacan por su importancia los factores estructurales y culturales (Damanpour, 1991; Arad *et al.*, 1997; Mumford, 2000). Sin embargo, la literatura empírica básicamente se ha ocupado de estudiar los factores estructurales (Aiken *et al.*, 1980; Kimberly y Evanisko, 1981; Damanpour, 1991; Subramanian y Nilakanta, 1996), y son escasos los trabajos que han examinado la cultura. Además, la mayoría de los que tratan la relación entre cultura e innovación de forma empírica se han centrado en estudiar el efecto en la innovación de alguna o algunas de las características o rasgos culturales (autonomía —Krause, 2004—, mentalidad de riesgo —Cabello *et al.*, 2008—, orientación al mercado —Im y Workman, 2004—, gestión de empleados —Laursen y Foss, 2003—), pero no integrados en arquetipos culturales determinados. Los trabajos de Obenchain (2002) y Obenchain y Johnson (2004) son una excepción, pero no se centran en entornos empresariales, sino que su muestra está constituida por instituciones educativas.

Un aspecto importante de incorporar la innovación como ventaja competitiva en la empresa es su sostenibilidad, es decir, que la ventaja competitiva que ofrezca en el mercado sea duradera en el tiempo. Por ello, algunos autores mantienen que depende de que la innovación sea continua en procesos, productos y servicios (Jung *et al.*, 2003; Mumford, 2003). Ya hemos visto como Steiber y Alänge (2013) ponen el énfasis en su estudio en la capacidad de innovar continuamente y la definen como la capacidad de renovar la organización y desarrollar nuevos productos y modelos comerciales.

Destacar el estudio de McAdam *et al.* (2007), en el que realizaron un estudio longitudinal de casos múltiples con la finalidad de evaluar programas de mejora del proceso de innovación en PYMEs manufactureras. Para estos autores el proceso de innovación en las organizaciones abarca personas, procesos y tecnología, es decir, una definición amplia de innovación en lugar de limitarse a cuestiones técnicas. Sus conclusiones revelan que, mediante la incorporación de programas de mejora, las PYMES pudieron incorporar más fácilmente y vincular las personas, los procesos y los aspectos tecnológicos de la innovación de forma progresiva.

Por tanto, para conseguir que la capacidad de innovación sea una constante deberá estar integrada y formar parte del ser y hacer de la organización de las personas que la integran. La innovación en sí mismo significa renovación tanto de nuevos procesos productivos o innovaciones administrativas como de nuevos productos y modelos comerciales, es decir un cambio constante que requerirá de implementar sistemas que favorezcan el cambio.

1.2 Cambio Organizativo

El cambio es inherente a la vida; las personas nacemos, crecemos y evolucionamos a lo largo de los años, lo cual es inherente a nuestro estado tanto físico como psicológico, cambiante por naturaleza, lo que supondrá aceptar distintos cambios a lo largo del tiempo, ya que sin ellos no habría vida. Tomando como similitud esta idea de la que partimos, podemos considerar que las organizaciones son como seres vivos, o cómo sistemas (base fundamental de la Teoría de Sistemas). El enfoque de sistemas fue introducido en el contexto de las organizaciones por Katz y Kahn (1966) que proponen ver las organizaciones como sistemas abiertos. Serían entes que nacen, crecen, se desarrollan, se mantienen en el tiempo, y que luchan por su supervivencia en el entorno, al igual que los seres vivos. Son sistemas abiertos, ya que se relacionan con otras organizaciones o sistemas diferentes para su fin último que es la supervivencia, y para ello requerirán de una gran capacidad de adaptación al entorno. El área de la Dirección Estratégica se encargará de cambiar, mejorar y

fomentar la capacidad de adaptación al entorno en el que se desarrolla la empresa, y para ello se tomarán distintas elecciones estratégicas que guiarán el rumbo de la organización.

1.2.1 Delimitación del concepto de Cambio Organizativo

La capacidad de detectar las necesidades de cambio en una organización puede llegar a convertirse en una fuente de ventaja competitiva, ya que las organizaciones pueden anticiparse a los cambios del entorno y responder a éstos de manera más efectiva y eficiente, aspecto que no es fácilmente imitable por la competencia. Por ello, los investigadores se han preocupado de estudiar la dinámica del cambio organizativo con el objetivo de ayudar a las organizaciones a implementarlo con más éxito. Sin embargo, el fracaso en la implementación de iniciativas de cambio persiste en las organizaciones y todavía se reconoce como generalizado, común y costoso (Wolf, 2006).

El estudio del cambio estratégico ha ocupado una importante posición en el amplio campo de la dirección estratégica. Su importancia es debida a que muestra el modo a través del cual las organizaciones logran adaptarse a los cambios competitivos, tecnológicos, y sociales que continuamente ponen en peligro su supervivencia (Golden y Zajac, 2001). Y por ello, en los últimos años han sido numerosos los estudios que han analizado los antecedentes y las consecuencias del cambio estratégico en las organizaciones.

El cambio organizativo surge junto al esfuerzo de la compañía por incrementar su efectividad. Autores como Huse y Cummings (1985) y Pierce y Delbecq (1977) lo definen como un cambio en el carácter de la organización que afecta a su performance o a su comportamiento, modificándolo. Este cambio debería provocar modificaciones estratégicas en los procesos, la tecnología, la estructura y la cultura de la organización (Nadler y Tushman, 1990).

Jacobs *et al.* (2013) hacen un análisis sobre el estado de fragmentación en el campo de la investigación del cambio organizativo. Presentan un escenario dividido entre los investigadores centrados en una perspectiva micro, que analiza los aspectos

psicológicos del cambio y, por otro lado, la perspectiva meso centrada en el contexto del cambio organizativo y las relaciones que se dan entre los distintos procesos (cómo influye, cómo le influyen). Y una tercera perspectiva, la macro, que adopta la lente de la sociología. Concluyen que hay poco consenso sobre cómo evaluar los procesos de cambio organizativo.

Además, estos autores añaden dos obstáculos presentes en el campo del cambio organizativo que aluden a la calidad académica y relevancia práctica; y que se ven reflejadas en dos cuestiones claves referidas, por una parte, al porqué muchas iniciativas de cambio no se cumplen y al cómo implementar los procesos de cambio organizativo de manera que se asegure su éxito.

Partiendo de esta realidad, Jacobs *et al.* (2013) defienden una integración del comportamiento organizacional y los enfoques estratégicos para desarrollar una sola teoría de cambio organizacional desde una perspectiva de contingencia.

La propuesta de estos autores es la integración de la perspectiva micro y macro, la cual se sustenta sobre 3 principales observaciones de la naturaleza de las organizaciones: el cambio organizativo es una estrategia de riesgo, su análisis requiere una aproximación que tenga en cuenta las especificaciones de la organización en cuestión, y se debe tener en cuenta la influencia intercultural y las diferencias institucionales. A partir de ahí, intentan dar respuesta a las cuestiones centrales del cambio organizativo a través de un programa de estudio del cambio organizativo muy amplio.

Jacobs *et al.* (2013) ponen el énfasis en lo importante que es identificar las condiciones externas e internas necesarias para garantizar el éxito de los programas específicos de cambio organizacional en las organizaciones y sus distintos contextos. Para ellos, solo se puede entender el cambio organizacional analizando sistemáticamente todos los elementos constitutivos del proceso de cambio y la forma en que estos elementos interactúan, que a continuación detallaremos y que conforman el marco unificado del cambio organizativo:

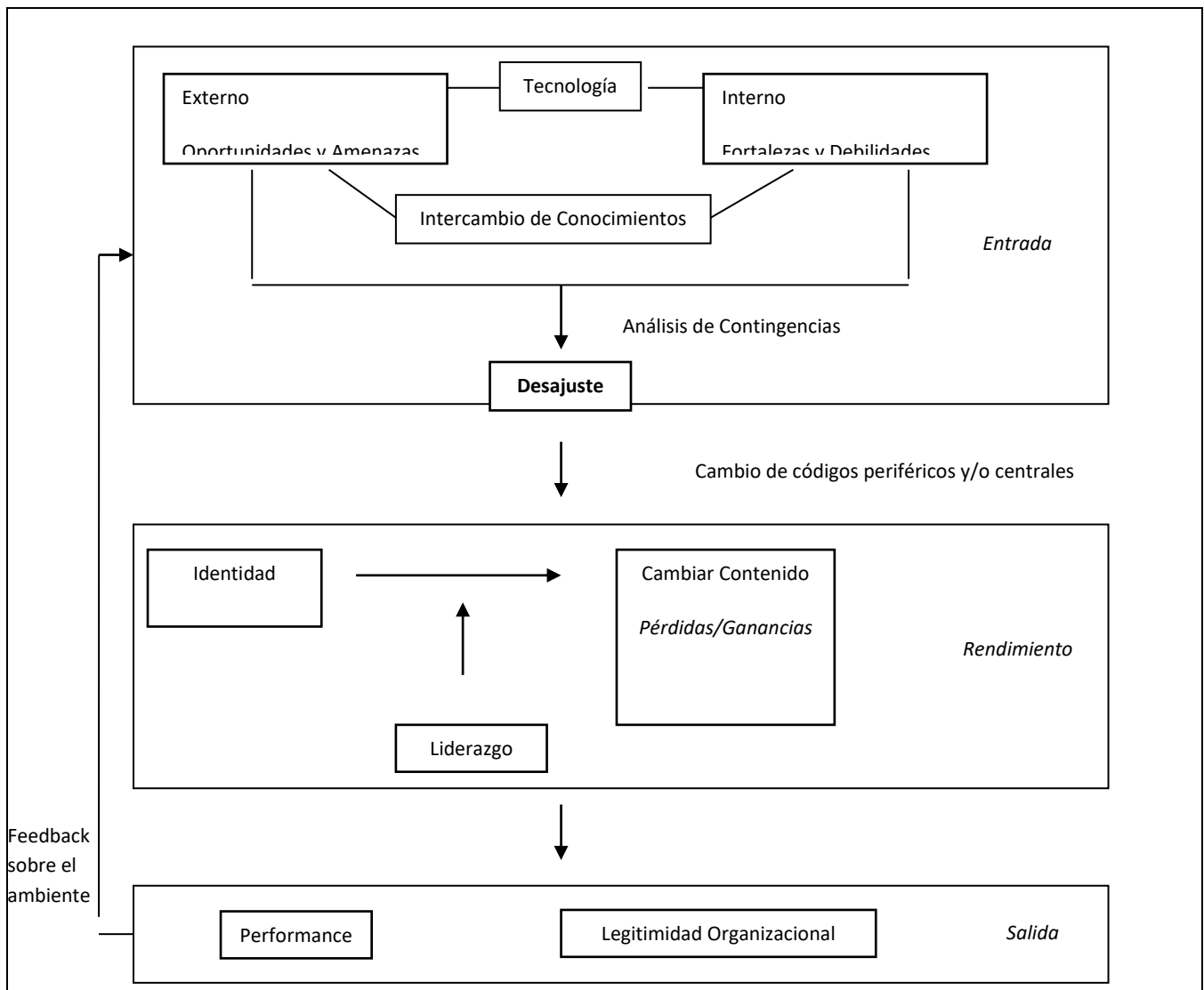
- *Los Desencadenantes del cambio.* Desde la perspectiva de la contingencia en las ciencias de la organización (Lawrence y Lorsch, 1967; Parker, Storey y van Witteloostuijn, 2010), el *ajuste* es un factor clave del desempeño organizacional. Y se define como la alineación de las características internas de una organización con la de su entorno externo, para mejorar el rendimiento (Miles y Snow, 1994; Hannan, 1998). Por tanto, para los autores el punto de partida de su teoría unificada de cambio organizacional es una evaluación de oportunidades externas (O) y amenazas (A) en combinación con fortalezas internas (F) y debilidades (D), que se conoce como análisis DAFO en la literatura de Dirección Estratégica.
- *El Macroentorno.* Siguiendo con la literatura de Dirección Estratégica recomiendan el llamado enfoque PESTEL como el marco de organización para analizar oportunidades y amenazas externas (Johnson *et al.*, 2005). Este marco combina el análisis de cuestiones políticas (P), económicas (E), sociales (S), tecnológicas (T), ambientales (E) y legislativas (L). Los conceptos centrales en este análisis interno incluyen activos, capacidades, competencias y recursos de la organización (ACCRES). Los resultados de los análisis externos (PESTEL) e interno (ACCRES) se combinan para evaluar el grado de desajuste percibido.
- *El Conocimiento y la Tecnología como desencadenantes del cambio organizacional.* Los autores aluden al conocimiento de qué prácticas funcionan bien y cuáles no. Por tanto, el intercambio de conocimientos entre las organizaciones es esencial para generar capacidades y contribuir al rendimiento. Además del intercambio de conocimiento, prestan especial atención al papel de la tecnología en los procesos de cambio organizacional.
- *La Dinámica Interna de las organizaciones: el componente de rendimiento.* El deseo de participar en un cambio organizacional puede ser desencadenado externamente por presiones del entorno o internamente por líderes organizacionales que creen que las debilidades internas deben ser subsanadas. Por tanto, el liderazgo está directamente relacionado con los problemas de cambio e identidad organizacional; siendo difícil que el cambio organizacional

sea exitoso sin el compromiso voluntario y proactivo de los empleados de la organización. Para ello los líderes se deben percibir como la identidad de la organización, propugnar visiones de cambio que también son visiones de la continuidad de la identidad y actuar como modelos a imitar de estos cambios, liderando el proceso no solo verbalmente sino también conductualmente.

- *Rendimiento y legitimidad organizacional: el componente de resultados.* Los efectos del cambio organizacional pueden ser negativos, neutrales o positivos. Enfatizan el papel crítico de dos importantes efectos mediadores: el impacto del cambio organizacional en la legitimidad externa y la identidad interna. Su argumento es que, si no se ejecuta con cuidado, es muy probable que el cambio organizacional conduzca a la erosión de la legitimidad externa y al conflicto de identidad interna.

Podemos ver en la siguiente figura la propuesta de Jacobs *et al.* (2013) para unificar el marco teórico del cambio organizativo.

Figura 1.1. Modelo propuesto por Jacobs *et al.* (2013)



Fuente: Jacobs. G., Witteloostuijn. A.V., Christie-Zeyse. J. (2013): "A Theoretical Framework of Organizational Change", *Journal of Organizational Change Management*, 26, 5, pag. 777.

Debemos destacar el valor de su estudio, una propuesta global para los estudios de cambio organizativo, con una visión integradora de un campo de estudio donde se detecta una gran fragmentación. Jacobs *et al.* (2013) introducen la perspectiva de contingencias como punto de partida fundamental que nos ayuda al análisis de situación, facilitando así un mayor éxito en la implantación de procesos de cambio.

Y volviendo al objeto que nos ocupa, y como conclusión, el cambio organizativo es una observación empírica de diferencia en forma, calidad o estado a lo largo del

tiempo en una entidad organizativa (Van de Ven y Poole, 1995), a partir de la introducción deliberada de nuevas formas de pensar, actuar y operar (Schalk, Campbell y Freese, 1998), persiguiendo una adaptación al entorno (Barr Stimper y Huff, 1992; Leana y Barry, 2000) o una mejora de resultados (Keck y Tushman, 1993; Boeker, 1997).

1.2.2.- Tipos de Cambio Organizativo

Los cambios se pueden definir dentro de un continuo que parte de cambios que surgen reaccionando a determinadas circunstancias frente a otros que surgen anticipándose. Diremos que un cambio es reactivo cuando surge como respuesta a unos fenómenos (Nadler y Tushman, 1989), es decir, la dirección identifica la necesidad del cambio y prepara los pasos necesarios para que la organización supere las presiones del entorno (Appelbaum *et al.*, 1998). El cambio es reactivo cuando las fuerzas que se mueven hacia el cambio están teniendo o van a tener en breve un fuerte impacto negativo en el resultado de la organización y, en consecuencia, la están forzando a alterar su situación actual (Strebel, 1994). Cuando el cambio se inicia como anticipación a situaciones externas que se puedan producir le llamaremos cambio anticipativo o proactivo (Nadler y Tushman, 1989; Appelbaum *et al.*, 1998).

Una de las clasificaciones más usadas para los tipos de cambio es la propuesta por Watzlawick, Weakland y Fisch (1974) que distingue entre cambio de primer y de segundo orden.

Se entiende por cambio estratégico de primer orden aquel cambio pequeño que modifica ciertos aspectos de la estrategia, con el objetivo de mejorar el desempeño de la organización, pero tratando de mantener los principios fundamentales de la estrategia actual. Se hablaría de pequeñas acciones o ajustes que no modifican el sistema principal y que reproducen mientras el sistema crece y se desarrolla. Los procesos que producen esas variaciones están previstos y son predecibles ya que han sido utilizados en otros momentos del tiempo. A largo plazo los pequeños cambios pueden acumularse y producir un cambio mayor en grado o en calidad (Van de Ven y Poole, 1995).

Los cambios estratégicos de segundo orden son los cambios revolucionarios en el contenido de la estrategia de la organización, que tienen como objetivo obtener otra ventaja competitiva e influir en los recursos y capacidades de la misma. Los resultados son impredecibles ya que los acontecimientos no tienen que ver con el pasado de la organización (Van den Ven y Poole, 1995).

Esta categorización de los cambios es calificada por autores como Burke y Litwin (1992) como cambio transaccional y cambio transformacional respectivamente. El cambio de primer orden es considerado un cambio evolutivo y de adaptación, en el cual se cambian las características de la organización, pero su naturaleza fundamental sigue siendo la misma. Y el cambio de segundo orden es un cambio revolucionario y fundamental, en el cual se altera la naturaleza de la organización.

A continuación, podemos ver un cuadro con los diferentes criterios y tipos que se han llegado a clasificar los cambios:

Cuadro 1.2. Criterios y tipologías de cambios

CRITERIO	TIPOS	AUTORES
Respecto a la iniciativa	• Cambios Reactivos • Cambios Anticipativos o Proactivos	Nadler y Tushman (1989); Appelbaum <i>et al.</i> , (1998)
Respecto a la causa	• Cambios de Desarrollo Organizacional • Cambios de Adaptación	Porras, Robertson, (1987)
Respecto al contenido	• Cambios de la estática de la organización • Cambios de la dinámica de la organización	Goshal, Bartlett, (1995)
Respecto al carácter del proceso	• Cambios continuos • Cambios discontinuos	Nadler, Tushman, (1995); Gersick, (1991); Porras, Robertson, (1987); Golembiewski, Billingsley, Yeager, (1976)
Respecto a la magnitud del cambio	• Cambios de primer orden • Cambios de segundo orden	Watzlawick, Weakland y Fisch (1974); Van de Ven y Poole, (1995)

Fuente: Elaboración propia.

1.2.3.- Enfoques y perspectivas bajo las que considerar el Cambio Organizativo

Son muchas las teorías y enfoques que nutren la teoría del cambio organizativo; esta cuestión recibe aportaciones desde la teoría de la organización, la teoría de la economía y el enfoque estratégico. Todas ellas a lo largo del tiempo han contribuido a su desarrollo teórico, lo que hace que nos encontremos con un amplio abanico que nos ayuda a aproximarnos al fenómeno objeto de estudio.

Nos centraremos en destacar cuáles han sido las utilizadas en los últimos estudios sobre el área y en explicar en profundidad aquellas que nos ayudarán en nuestro objetivo.

Los modelos de cambio organizativo que vamos a analizar y describir a lo largo de este trabajo tienen como base fundamental la Teoría de la Dirección Estratégica y en concreto la teoría de la Elección Estratégica (*Strategic Choice*) y la teoría Contingente. Para ello, antes de profundizar en los distintos modelos que nos pueden servir de guía en nuestro estudio estableceremos las bases fundamentales de las dos teorías o paradigmas que los abarcan, y que nos servirán para comprender y abordar la realidad.

Hemos tomado como referencia el Manual de Donaldson *"The Contingency Theory of Organizations"* (2001) en el caso de la teoría Contingente y en el caso de la teoría de la Elección Estratégica seguimos los trabajos de Child *"Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice"* (1972) y *"Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect"* (1997).

Enfoque Contingente

La teoría contingente de las organizaciones es una gran lente teórica utilizada para analizar las organizaciones, su comportamiento y sus resultados. La esencia de esta teoría reside en que la efectividad organizativa resulta de las características y grado de ajuste adecuado de la organización, como su estructura, a las contingencias que afectan la situación de la organización (Burns y Stalker 1961, Lawrence y Lorsch 1967, Pennings 1992, Woodward 1965). Las contingencias incluyen el entorno (Burns y Stalker 1961), el tamaño organizacional (Child 1972) y la estrategia organizacional (Chandler 1962). El ajuste de las características de la organización a las contingencias conduce a un alto rendimiento; por ello, las organizaciones buscan lograr el ajuste. Por esta razón, las organizaciones están motivadas para evitar el desajuste, que puede llevar a un bajo rendimiento, que resulta después de que las contingencias cambien, y lo hacen adoptando nuevas características organizacionales que se ajustan a los nuevos niveles de las contingencias.

Por lo tanto, la teoría de contingencia contiene el concepto de un ajuste que afecta el rendimiento, y que, a su vez, impulsa el cambio organizacional adaptativo. Esto acontece en organizaciones que se adaptan a sus contingencias, de modo que existe una alineación entre la organización y sus factores condicionantes, creando una asociación entre contingencias y características organizacionales (Burns y Stalker 1961, Woodward 1965, Drazin y Van de Ven 1985). Esta relación entre ajuste-rendimiento es el núcleo del paradigma de la teoría contingente.

Algunos de los trabajos sobre la teoría contingente más importantes en el ámbito de la estructura organizativa implican a las tres contingencias básicas: el entorno, el tamaño de la organización y la estrategia. Sin embargo, esta última puede ser cuestionable, como veremos más adelante al hablar de la teoría de la elección estratégica, ya que la estrategia no necesariamente condiciona la estructura, se decide y se cambia, y se busca un ajuste continuado entre ambas variables. Por tanto, la estrategia puede considerarse más bien un factor de decisión en manos de la alta dirección, más que un condicionante externo e invariable al que hay que ajustarse. Aunque es cierto que muchos trabajos clásicos sobre la teoría contingente y la necesidad de ajuste tratan a la estrategia como un factor de contingencia más.

En el nivel más teórico, el enfoque de contingencia dice que el efecto de una variable (X) sobre otra (Y) depende de una tercera variable, (Z). La tercera variable, Z, modera la relación entre X e Y, por lo tanto, puede llamarse un moderador de la relación o una variable condicionante de la relación (Galtung 1967). Sin embargo, si bien un factor de contingencia es un moderador o una variable condicionante, juega un papel más específico, por lo que no todos los moderadores son contingencias. En la teoría de contingencia de las organizaciones, la relación se encuentra entre alguna característica de la organización y la efectividad. Por lo tanto, el factor de contingencia determina qué característica produce un alto nivel de efectividad de la organización.

Enfoque de la Elección Estratégica

La perspectiva de la elección estratégica ha avanzado originalmente como una corrección de la visión por la cual la forma en que las organizaciones están diseñadas y estructuradas viene determinada por sus contingencias (Child, 1972).

Este enfoque, la elección estratégica, contempla la manera en la que los líderes de las organizaciones son capaces de influir sobre las formas organizativas para intentar hacer corresponder a éstas con sus propias preferencias. Es importante prestar atención a la elección por parte de los directivos de la organización (Child, 1972). Por otro lado, la elección estratégica abarca el contexto en el cual la organización está operando, los patrones de desempeño que afronta en la economía y el diseño de la estructura organizativa en sí misma.

El aspecto esencial de la elección estratégica es que los que adoptan las decisiones estratégicas en la organización (directivos) tienen ciertas oportunidades de seleccionar el tipo de entorno en el cual irán a operar. El ejercicio de la elección implica una evaluación previa de la situación, pues la incertidumbre es una característica del entorno (Lawrence & Lorsch, 1967). Por tanto, la estrategia puede ser definida como la determinación de metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y la adopción de los cursos de acción que permiten destinar los recursos necesarios para alcanzar estos objetivos (Child, 1997).

Según Child (1972), existen tres argumentos relevantes para explicar la variación en la estructura organizativa: entorno, tecnología y tamaño.

En relación al entorno, Child afirma que el mantenimiento de las estructuras de las organizaciones depende del grado de ajuste con los grupos externos. Diferentes condiciones del entorno y diferentes tipos de relación con el exterior requerirán de diferentes tipos de adaptación estructural de la organización, para alcanzar un alto grado de desempeño.

En cuanto a la tecnología, debemos tener en cuenta las diferentes definiciones de tecnología que existen en el nivel organizativo. Woodward (1965) considera la tecnología de operaciones de las organizaciones de manufactura y Perrow (1967,

1970) hace un análisis más general de la tecnología según los materiales que deben ser transformados. Así, la tecnología de operaciones se refiere a los equipamientos y secuencia de las actividades en el flujo de trabajo de la organización, al tiempo que la tecnología de los materiales se refiere a las características físicas y de información de los materiales usados o de los *inputs* que deben ser procesados. El grado de estabilidad en la naturaleza de los materiales o de los *inputs* usados, y el grado más o menos rutinario de las técnicas que pueden ser aplicadas, influyen en la manera en que los tipos de trabajo pueden ser efectivamente definidos y administrados.

Y, por último, el tamaño como factor de contingencia. El argumento del tamaño supone que el aumento del mismo ofrece más oportunidades para aprovechar los beneficios de la especialización y, por otro lado, que los problemas de gestionar un gran número de personas torna imposible continuar con un estilo personalizado y centralizado de gestión. Por tanto, debería adoptarse un sistema más descentralizado, usando mecanismos impersonales de control como la formalización, para lo que será necesario un mayor número de personal administrativo. El factor tamaño puede ser modificado separándose una unidad muy grande en unidades menores y casi independientes, al mismo tiempo que la naturaleza de las actividades funcionales puede ser modificada a través de la aplicación de diferentes tecnologías o técnicas para poder adoptar un sistema administrativo diferente.

Child, por tanto, reconoce la importancia de los factores de contingencia, los cuales imponen condicionantes a la estructura organizativa. Estos condicionantes tienen fuerza pues el ajuste condiciona al desempeño y las organizaciones tienen que tener ciertos niveles de desempeño para poder sobrevivir. Si la estructura organizativa no está adaptada a este contexto pierde oportunidades, la eficacia disminuye y el mantenimiento de la organización se ve amenazado. Sin embargo, Child establece también que la dirección siempre tiene posibilidad de elegir e intervenir.

Para finalizar, destacamos que estas dos Teorías de la Dirección Estratégica son las más utilizadas para explicar el cambio y que se debe producir para lograr el ajuste.

Antes de adentrarnos en posibles enfoques para gestionar el cambio y para finalizar el presente apartado sobre enfoques teóricos que abordan el cambio,

debemos destacar el estudio realizado por Armenakis y Bedeian (1999) sobre la investigación y teorías (que comienzan a surgir en la década de los 90) sobre Cambio Organizativo. A través de su trabajo mostraron que el estudio del Cambio Organizativo es un campo sólido y que responde a las demandas organizacionales. También mostraron todas las áreas de estudio en que se centra el Cambio Organizativo y que se sintetizan a continuación y nos pueden servir de guía en la actualidad.

- La investigación centrada en cuestiones de contenido; en la cual se intenta definir los factores que contribuyen en los esfuerzos de cambio exitosos y no exitosos y cómo estos factores se relacionan con la efectividad organizacional. Destacan aquí los autores el modelo de Burke-Litwin (1992) y el modelo del imperativo de transformación de Vollman (1996) por ser ambos modelos integrales y apropiados para realizar diagnósticos organizacionales, así como planificar y evaluar el impacto de un cambio organizacional.
- La investigación centrada en el contexto, es decir, en las fuerzas o condiciones que existen en los entornos externo e interno de una organización. Los estudios contextuales que reseñan los autores proporcionan información sobre el impacto de los factores internos y externos en la eficacia de una organización para responder a los cambios ambientales internos y externos. Por ejemplo, cabe señalar los trabajos de Meyer, Brooks y Goes (1990) sobre los cambios organizativos y de la industria en los hospitales desde la década de 1960 hasta la de 1980; o el de Haveman en 1992 sobre los cambios legislativos y tecnológicos en la industria de ahorros y préstamos de California; y destacar también el metanálisis de Damanpour (1991) con el que concluyó que el esfuerzo de cambio exitoso depende más de la congruencia o ajuste entre consideraciones de contenido, contexto y proceso que de la propia naturaleza de la intención cambiar.
- La investigación centrada en el proceso, aborda las acciones emprendidas durante la manifestación de un cambio previsto. Los autores diferenciaron dos secciones. La primera, con los modelos que recomiendan varias fases para que los agentes de cambio sigan en la implementación del cambio. Inevitable no

nombrar el modelo de Lewin (1947) y otros autores que le siguieron como Judson (1991) o Kotter (1995). Y la segunda, que incluye los modelos propuestos para comprender cómo los miembros de la organización experimentan el cambio a medida que se desarrolla. Entre estos últimos, reseñar el modelo propuesto por Isabella (1990), sobre cómo los miembros de la organización interpretan los sucesos a medida que se desarrolla una iniciativa de cambio.

- La investigación centrada en las variables de criterio o resultado, relevantes a considerar en la planificación e implementación de un cambio organizativo como son la receptividad, la resistencia, el compromiso, el cinismo, el estrés y las reacciones personales (afectivas y conductuales). Destacan estudios como el de Clarke, Ellett, Bateman y Rugutt (1996) sobre la receptividad/resistencia al cambio o el de Kanter (1991) sobre el efecto del cambio en las actitudes de los trabajadores sobre la capacidad de una organización para afrontar con éxito el cambio.

Desarrollo Organizacional

Una de las perspectivas más utilizadas para afrontar el cambio en las organizaciones en los últimos años ha sido la Perspectiva del Desarrollo Organizacional (DO). El DO es una estrategia singular para mejorar la organización, que surgió a finales de los años cincuenta y principios de los sesenta. Originariamente basado en los descubrimientos de la dinámica de grupo y en la teoría y la práctica relacionadas con el cambio planificado.

El DO trata de las personas y las organizaciones, y de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan. Y por supuesto, también del cambio planificado. Éste ofrece una prescripción para mejorar el “ajuste” entre el individuo y la organización, entre ésta y su ambiente, y entre los componentes de la organización, como la estrategia, la estructura y los procesos. Y como característica, es que se trata de esfuerzos planificados y continuos a largo plazo.

Los dos objetivos o metas de los programas de DO son (French y Bell, 1996):

- 1) mejorar el funcionamiento de los individuos, los equipos y la organización total
- 2) impartir las habilidades y el conocimiento necesarios que permitirán que los miembros de la organización mejoren su funcionamiento por sí mismos

DO, es un término utilizado para incluir una serie de intervenciones del cambio que parten de valores humanistas-democráticos que intentan mejorar la eficacia organizativa y el bienestar de los empleados.

Algunas de las técnicas o intervenciones del desarrollo organizativo necesarias para lograr cambios que se pueden utilizar son:

- Formación en sensibilización.
- Retroalimentación por encuestas
- Consultoría de procesos
- Búsqueda apreciativa

Hay varios temas que sirven de fundamento a la teoría y la práctica del desarrollo organizacional. Y uno de ellos, y sobre el que centramos nuestra atención en este caso es el cómo afrontar el cambio, y más en concreto, el cambio planificado.

En este contexto, el “Cambio” significa que el nuevo estado de las cosas es diferente del antiguo estado de las cosas. El DO aborda y adopta el cambio desde la perspectiva de que el cambio es una oportunidad, no una amenaza. Casi todas las demandas de un cambio provienen del exterior de la organización y en ocasiones del interior de la misma (French y Bell, 1996). Para ello se proponen desde esta perspectiva modelos y teorías del cambio planificado, ya que el DO es fundamentalmente un cambio planificado en el contexto de una organización. Estos modelos permitirán identificar las variables principales implicadas en el cambio.

Ahora pasaremos a ilustrar algunos de los modelos que nos ayudan a entender, analizar la realidad dentro de las organizaciones y dirigir los intentos de cambio hacia planes de acción que nos lleven a conseguir los resultados esperados, tomando como

referencia a French y Bell (1996). Los modelos son esquemas teóricos que simplifican los procesos complejos y nos ayudan a entender la realidad.

El modelo de tres pasos de Lewin

Uno de los modelos más representativos del DO es el que propuso Kurt Lewin. Un modelo de proceso de cambio que ha tenido gran influencia desde la década de 1940 que establece que lo que está ocurriendo en cualquier punto del tiempo es un resultante en un campo de fuerzas, y ese punto será el punto de equilibrio. Sugirió que el cambio es un proceso de tres etapas: Descongelar, Movimiento o Cambio y Volver a congelar.

Edgar Schein (1987) tomó esta excelente idea y la mejoró especificando los mecanismos psicológicos involucrados en las tres etapas del cambio. Y otra modificación del modelo a destacar fue la propuesta por Ronald Lippitt, Jeanne Watson, y Bruce Westley (1958), quienes ampliaron el modelo de tres etapas a un modelo de siete etapas.

Kurt Lewin que introdujo dos ideas fundamentales acerca del cambio. La primera afirma que lo que está ocurriendo en cualquier punto en el tiempo es una resultante de un campo de fuerzas opuestas. El “*status quo*” – cualquier cosa que esté sucediendo justo ahora – es el resultado de fuerzas que empujan en direcciones opuestas, como el punto de equilibrio resultante en un campo de fuerzas. Con una técnica llamada análisis del campo de fuerzas, es posible identificar las principales fuerzas que constituyen el campo y después desarrollar planes de acción para mover ese punto de equilibrio en una dirección u otra. La segunda idea de Lewin era un modelo del proceso de cambio mismo. Sugirió que el cambio es un proceso de tres etapas: descongelar la antigua conducta (o la situación), moverla a un nuevo nivel de conducta, y volver a congelar la conducta en un nuevo nivel. El cambio implica moverse de un punto de equilibrio a otro punto de equilibrio. Y las fases o etapas por la que se pasa se describen a continuación:

a) Descongelar: trata de reducir las fuerzas que mantienen a la persona o situación en ese punto de equilibrio. Es la clave del cambio, implica reducir las fuerzas que impiden el movimiento en la organización, es decir, eliminar las causas de resistencia al cambio para facilitar e impulsar ese cambio. El objetivo en esta etapa es crear la motivación y una disposición favorable para el cambio mediante:

i. La desconfirmación o falta de confirmación.

ii. La creación de culpa o ansiedad.

iii. La provisión de una seguridad psicológica.

La falta de confirmación crea dolor e incomodidad, lo que causa culpa y ansiedad, la cual, a su vez, motiva a la persona a cambiar. Pero a menos que la persona se sienta cómoda con el abandono de las antiguas conductas y la adquisición de las nuevas, el cambio no ocurrirá. Es decir, la persona debe experimentar una sensación de seguridad psicológica con el fin de remplazar las antiguas conductas con nuevas.

b) Movimiento o cambio: implica desplazar al nuevo estado o nivel en la persona. Se trate del cambio en sí. Se produce en ámbitos como la estructura, las actitudes, los valores y los comportamientos. Tras la discusión entre los miembros de la organización, se produce la implantación de nuevos planes de acción. El objetivo en esta etapa es la de realizar reestructuración cognoscitiva, ayudar a la organización a ver las cosas, sentir las cosas, y reaccionar a las cosas de una forma diferente, basándose en un nuevo punto de vista obtenido mediante:

i. La identificación con un nuevo modelo de rol, del mentor, etc.

ii. Una exploración del ambiente para encontrar nueva información pertinente.

La persona necesita información y una evidencia que demuestre que el cambio es deseable y posible. Este se logra modelando la conducta o recopilando la información pertinente del ambiente.

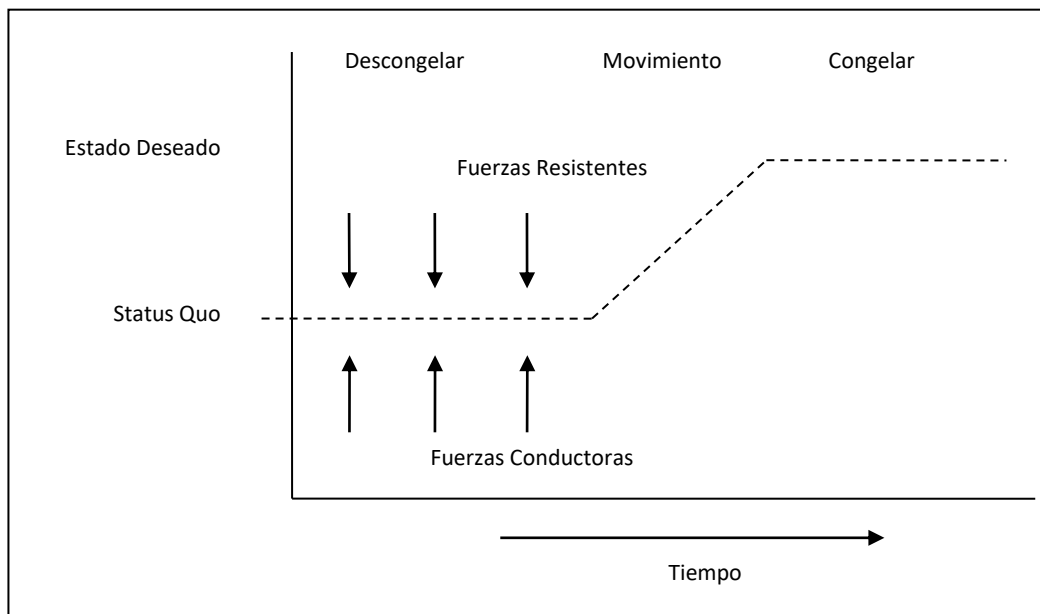
c) Volver a congelar: trata de estabilizar las conductas de las personas o situación en el nuevo nivel. En ella, la organización, tras someterse al cambio, debe consolidar la

nueva estructura, así como sus comportamientos y valores. El objetivo en esta etapa es que la organización integre el nuevo punto de vista en:

- a. La personalidad total y el concepto de yo
- b. Las relaciones significativas

Por tanto, es importante integrar las nuevas conductas en la personalidad y las actitudes de la persona. Es decir, la estabilización de los cambios requiere una prueba para ver si se ajustan - si se ajustan al individuo y al ambiente social que lo rodea. La frase “relaciones significativas” se refiere a las personas importantes en el ambiente social de individuo.

Figura 1.2. Modelo de Kurt Lewin (1940)



Fuente: Adaptado de Robbins, S.P., Judge, T.A., (2010): *Introducción al Comportamiento Organizativo* Ed. Pearson Educación S.A. pag. 290.

El plan de 8 pasos de Kotter para implementar el cambio

La investigación sobre el cambio organizativo ha demostrado que, para que sea eficaz, es necesario que el cambio se produzca rápidamente. Las organizaciones que se van adaptando poco a poco a los cambios obtienen peores resultados que aquellas que avanzan y atraviesan rápidamente la fase de movimiento.

Kotter (1995) empezó haciendo una lista de los errores comunes que cometen los directivos cuando intentan iniciar los cambios. Estos incluyen la incapacidad de crear un sentido de urgencia sobre la necesidad de cambiar, la falta de una coalición para gestionar el proceso de cambio, la ausencia de una visión para el cambio y una comunicación eficaz de esta visión, la no eliminación de los obstáculos que podrían impedir la consecución de la visión, el no proporcionar metas alcanzables a corto plazo, la tendencia a declarar la victoria demasiado pronto y, finalmente, la falta de encaje de los cambios en la cultura de la organización.

Y estableció los siguientes 8 pasos necesarios para implementar el cambio:

1. Establecer un sentido de urgencia creando una razón atractiva de porqué se necesita cambio.
2. Formar una coalición con suficiente poder para liderar el cambio.
3. Crear una nueva visión para dirigir el cambio y las estrategias para alcanzar la visión.
4. Comunicar la visión a toda la organización.
5. Capacitar a todos para que actúen sobre esa visión, eliminando las barreras al cambio y fomentando que se asuman riesgos y se resuelvan los problemas de forma creativa.
6. Planificar, crear y recompensar los “logros” a corto plazo que muevan a la organización en la dirección de la nueva visión.
7. Consolidar las mejoras, reevaluar los cambios y hacer ajustes necesarios a los nuevos programas.
8. Reforzar los cambios demostrando la relación entre las nuevas conductas y el éxito de la organización.

El plan de Kotter parte del modelo de Lewin, y podemos ver cómo los cuatro primeros pasos se identifican con la fase de descongelar, los pasos del cinco al siete con la fase de movimiento, y el último con la fase de volver a congelar.

Modelo de 7 etapas de Lippitt, Watson y Westley

Otra modificación del modelo de Lewin fue la propuesta por Lippitt, Watson y Westley (1958), quienes extendieron el modelo de tres etapas a un modelo de siete etapas, representando la consultoría de procesos. Las siete etapas son las siguientes:

Fase 1. El desarrollo de una necesidad para el cambio. Esta fase corresponde a la fase de descongelamiento.

Fase 2. El establecimiento de una relación de cambio. En esta fase, el sistema cliente necesita ayuda, y un agente de cambio desde afuera del sistema establece una relación de trabajo mutuo.

Fase 3. La aclaración o el diagnóstico del problema del sistema cliente.

Fase 4. El examen de rutas y metas alternativas; el establecimiento de metas e intenciones de acción.

Fase 5. La transformación de las intervenciones en esfuerzos reales. Las fases 3, 4 y 5 se corresponden con la fase de movimiento de Lewin.

Fase 6. La generalización y estabilización del cambio. Esto corresponde a la fase de volver a congelar de Lewin.

Fase 7. Llegar a una relación terminal, es decir, terminar la relación cliente-consultor.

Este modelo de siete etapas traza los pasos lógicos involucrados en la consultoría del DO.

Son numerosos los modelos de cambio organizativo centrados en el proceso que han aparecido tras éstos, pero la mayoría toman como referencia las ideas del Modelo de Lewin, cuyo trabajo ha servido para abordar la investigación en el área. El motivo principal es que el modelo de Lewin supuso una gran aportación a los estudios de la conducta humana con su modelo del campo de fuerzas y propuso una forma sencilla de entender el cambio organizacional a través de un modelo de gestión del cambio en tres etapas. El modelo de Lewin simplifica el proceso de adaptación, por lo que hace sencilla la comprensión del cambio, permite generalizar comportamientos y

crear estrategias para afrontarlo; un proceso en sencillos pasos que se repiten que permite a las empresas gestionar la incertidumbre y las resistencias asociadas al cambio.

En el siguiente cuadro podemos ver algunos de los estudios recientes centrados en el análisis del proceso de cambio organizativo. El cuadro recoge por orden cronológico (de más a menos reciente) los estudios seleccionados, autores, título y un resumen de cómo han abordado el estudio del proceso de cambio organizativo, de cómo lo han analizado o medido (Ver cuadro 1.3.):

Cuadro 1.3. Investigaciones centradas en el estudio del Cambio Organizativo

ARTÍCULO	TIPO DE INVESTIGACIÓN	CAMBIO
Bojesson. C., Fundin. A. (2021): <i>“Exploring Microfundatiuoins of Dynamic Capabilities – Challenges, Barriers and Enablers of Organizational Change”, Journal of Organizational Change Management, 34, 1, 206-222.</i>	Empírico Cualitativo	Estudio de caso único que tenía por objeto identificar los factores que afectan durante una fase de reconfiguración de una empresa a sus capacidades dinámicas y por tanto a su capacidad para gestionar el cambio.
Muthusamy. S.K. (2019): <i>“Power of Positive Words: Communication, Cognition, and Organizational Transformation”, Journal of Organizational Change Management, 32, 1, 103-122.</i>	Empírico Cuantitativo	Estos autores con los datos recolectados de una encuesta a gerentes profesionales tratan de analizar el papel de la comunicación positiva involucrando historias, metáforas o axiomas en el fomento de las rutinas socio-cognitivas necesarias para la organización un cambiar. Sus resultados muestran la importancia de la comunicación positiva y sus efectos en el compromiso emocional, aprendizaje y transformación a nivel individual, y atestiguan el efecto transformador en la organización.
Hemme, F., Bowers, M. T., & Todd, J. S. (2018). <i>“Change readiness as fluid trajectories: a longitudinal multiple-case study”, Journal of Organizational Change Management, 31(5), 1153-1175</i> .	Empírico Cualitativo	Los autores realizaron un estudio longitudinal de caso múltiple con el objeto de analizar las precepciones de los empleados del servicio público de los procesos de cambio. Se encargaron de documentar cómo varía y evoluciona la creencia de preparación para el cambio a lo largo de la implementación de un esfuerzo de cambio importante como es una reestructuración organizativa.
Johnson. K.J. (2016): <i>“The Dimensions and Effects of Excessive Change”, Journal Of Organizational Change Management, 29, 3, 445-459.</i>	Empírico Cuantitativo	Estudio cuantitativo que parte de la idea que el exceso de cambios es un aspecto contextual crítico de la gestión del cambio y para ello tratan de identificar tres dimensiones principales para cambiarlo que son la frecuencia, el grado y el impacto. Para su medida combinaron la escala de Rafferty y Griffin (2006) y Caldwell (2004):

Caliskan. S., Isik. I. (2016): <i>“Are You Ready for the Global Change? Multicultural Personality and Readiness for the Organizational Change”</i>, <i>Journal of Organizational Change Management</i>, 29, 3, 404-423.	Empírico Cuantitativo	El objeto de este estudio era la preparación de los empleados para el cambio global de sus organizaciones y el efecto predictivo de su personalidad y percepción del cambio. Para ello utilizaron el Organizational Change Questionnaire (OCQ) de Bouckennooghe (2009). que proporcionar información sobre el "clima" de cambio que aborda circunstancias bajo las cuales ocurre el cambio, y el “proceso” de cómo se produce el cambio dirigido
Nesterkin. D.A. (2013): <i>“Organizational Change and Psychological Reactance”</i>, <i>Journal of Organizational Change Management</i>, 26, 3, 573-594.	Teórico	El autor establece un modelo teórico sobre la reactancia psicológica ante el cambio organizativo. El cambio organizativo necesitará continuamente cambio por parte de sus miembros, los cuáles a menudo ofrecen resistencia a éste. El cambio requiere reestructuración cognitiva y adaptación. Se basa en la teoría de los Estados de Autodeterminación de Ryan y Deci (2000), y la necesidad que la organización satisfaga esas necesidades.
Jacobs. G., Witteloostuijn. A.V., Christe-Zeyse. J. (2013): <i>“A Theoretical Framework of Organizational Change”</i>, <i>Journal of Organizational Change Management</i>, 26, 5, 772-792.	Teórico	Describen un estado de fragmentación en el campo de la investigación del cambio organizativo dividido entre los investigadores centrados en una perspectiva micro, que analiza los aspectos psicológicos del cambio, y por otro lado, la perspectiva meso centrada en el contexto del cambio organizativo y las relaciones que se dan entre los distintos procesos y una tercera perspectiva, la macro, que adopta la lente de la sociología. La propuesta de estos autores es la integración de la perspectiva micro y macro que les lleva a proponer un programa del estudio del cambio organizativo muy amplio.
Decker, P., Durand, R., Mayfield, C.O., McCormack, C., Skinner, D., Perdue, G., (2012): <i>“Predicting Implementation Failure In Organization Change”</i>, <i>Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict</i>, 16, 2, 29-49.	Teórico	Revisan y enumeran los factores que pueden llevar a que la implementación del cambio sea exitosa o un fracaso. Para ello realizan un metaanálisis de los diferentes estudios que se encargan del tema.

Stoltzfus. K., Stohl. C., Seibold. D.R., (2011): <i>"Managing organizational change: paradoxical problems, solutions, and consequences"</i>, <i>Journal of Organizational Change Management</i>, 24, 3, 349-367.	Empírico Cualitativo	A través de un caso de estudio estos autores analizan la gestión del cambio organizativo, y en concreto un sistema de información intraorganizacional. Encuentran tanto dualidades, contradicciones y paradojas en estos procesos. Y siguiendo a Seo et. al. (2004), establecen 4 estrategias para dirigir las dualidades asociadas al cambio planificado, que sirven de guía en el estudio.
Soparnot. R. (2011): <i>"The Concept of Organizational Change Capacity"</i>, <i>Journal of Organizational Change Management</i>, 24, 5, 640-661.	Empírico Cualitativo	A través de un único caso de estudio el autor Tiene por objetivo identificar la estructura de la capacidad de cambio e identificar sus dimensiones y componentes.
Peccei. R., Giangreco. A., Sebastiano. A.(2011): <i>"The role of organisational commitment in the analysis of resistance to change. Co-predictor and moderator effects"</i>, <i>Personel Review</i>, 40, 2, 185-204.	Empírico Cuantitativo	Establecen un modelo que refleja los distintos factores que tienen como resultado la resistencia al cambio, y cómo variable mediadora la actitud hacia al cambio. En la revisión teórica definen resistencia al cambio, y actitud hacia el cambio en tres dimensiones que pueden ejercer diferentes efectos en ésta relación a contrastar en un estudio cuantitativo. Estas tres dimensiones son la percepción de beneficios del cambio, el compromiso organizativo e implicación en el cambio. Crearon su propia escala que medía resistencia al cambio, actitudes hacia el cambio, percepción de beneficios del cambio e implicación en el cambio. Con ello, confirman y muestran como las actitudes de los empleados hacia el cambio es clave como mecanismo mediador de la relación a través del compromiso organizativo que debe ayudar a reducir la resistencia.

Andrews. J., Camero. H., Harris. M. (2008): <i>"All Change? Managers' experience of Organizational Change in Theory and Practice"</i>, Journal of Organizational Change Management, 21, 3, 300-314.	Empírico Cualitativo	Examinan la utilidad de la teoría del cambio organizativo para la práctica de la dirección. Las variables tenidas en cuenta son las experiencia de cambio organizativo de los directivos, de cómo usan la teoría del cambio en la práctica y el impacto en la práctica.
Hoogendoorn. M., Jonker. C.M, Schut. M.C, Treur. J. (2007): <i>"Modeling Centralized Organization of Organizational Change"</i>, Comput Math Organiz Theor, 13, 147-184.	Teórico	Artículo que se centra en el cambio organizativo, pasando por revisar la literatura y tomar el modelo de Lewin como guía para explicar los procesos de cambio.
Armenakis.A.A., Bedeian.A.G. (1999): <i>"Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s"</i>, Journal of Management, 23, 3, 293-315.	Teórico	Realizan una revisión de la teoría e investigación en el campo del cambio organizativo en la década de los 90.

1.2.4 Dimensiones del cambio, niveles y estrategias para afrontarlo

Estrategias para afrontar las dualidades asociadas al cambio planificado

Cualquier iniciativa tomada dentro de las organizaciones se encuentra con diferentes situaciones de resistencias, fuerzas opuestas, dualidades y contradicciones. Y las iniciativas de cambio planificado no son menos. Son diversas las partes de la organización las que se interrelacionan para que se lleven a cabo las iniciativas de cambio planificado como son los propios agentes de cambio y los afectados por dichos cambios. Por tanto, requerirá buscar un equilibrio entre las distintas partes interesadas que en ocasiones verán contrapuestos sus intereses con los de la organización, llegando a ser incompatibles.

Stoltzfus et. al (2011) ya nos expone a través de un caso de estudio por una parte las dualidades, contradicciones y paradojas que nos podemos encontrar. Incluyen pares como el interés propio / bien colectivo y la dependencia/autonomía. Ambas dualidades reflejan un conflicto potencial entre sí, pero no son necesariamente contradictorias o paradójicas. Por otro lado, las contradicciones son fuerzas opuestas e incompatibles; cómo ejemplo, los autores nombran la contradicción crítica / cumplimiento que se puede encontrar en los programas de participación de los trabajadores. Y, por último, las paradojas, que existen cuando nuestras realidades y nuestras ideas sobre nuestras expectativas de lo que percibimos como realidad no coinciden, como las define Koot *et al.* (1996).

Las cuatro estrategias que nos reseñan Stoltzfus et. al (2011) para gestionar las dualidades asociadas al cambio planificados son las ya explicadas por Seo et. al (2004). Ante una dualidad que puede surgir entre los participantes en los esfuerzos de cambio planificados destinados a fomentar la colaboración interorganizacional: por ejemplo, la tensión entre estar conectado y seguir siendo autónomos, podemos identificar las distintas estrategias a seguir:

- La selección: la forma más simple de atenuar la tensión, se trata de seleccionar un polo mientras el otro se ignora.

- La separación: implica dividir la atención prestada a los polos de la dualidad o segmentar las actividades cuando se atiende a cada polo.
- La integración: en la que los polos de una dualidad se combinan buscando un equilibrio en el que ambos son extremos de un continuo.
- La trascendencia: requiere un ajuste de perspectiva para ver las conexiones más profundas y compartidas.

Niveles de Análisis del Cambio Organizativo

Cómo hemos podido ver en el punto anterior (cuadro 1.3.) muchos son los autores que recientemente se han preocupado de abordar el estudio de cambio organizativo desde distintas perspectivas y niveles de análisis.

Destacar el trabajo de Soparnot (2011), que se centró en identificar la estructura de la capacidad de cambio e identificar sus dimensiones y componentes a través de un caso único. Para ello propuso, como niveles, el contenido, el contexto y el proceso, ya que según Soparnot (2011) la capacidad de cambio es la capacidad de la empresa para producir soluciones (aquí se refiere al contenido); que responden a la evolución ambiental y / o la evolución organizacional (refiriéndose tanto al contexto externo como interno); para implementar estos procesos de cambio con éxito en el compañía (aquí refiriéndose al proceso). En este sentido, ya autores como Pettigrew (1985), enfatizan la idea de una postura contextual, que combina contenido, contexto y proceso.

Por lo tanto, podemos concluir que el cambio debemos analizarlo en varios niveles:

- Contenido, centrándonos en qué es lo que cambia dentro de la organización.
- Proceso, centrándonos en cómo cambia dentro de la organización.
- Contexto, centrándonos en las variables que influyen en el cambio y cómo interaccionan potenciando, moderando o frenando el cambio.

Capacidad de Cambio

Del punto anterior no podemos dejar pasar por alto la definición de Soparnot (2011) al delimitar el cambio como una capacidad de la empresa para producir soluciones que responden al contexto externo y / o interno y para implementar estos procesos de cambio con éxito en la organización.

Y más en concreto, los autores hablan de una capacidad dinámica desde visión basada en la Teoría de los recursos. Capacidad, por ser una aptitud organizacional que moviliza diversos recursos de la organización y los interconecta mediante un proceso de cambio, con el objetivo de renovar características de la empresa. Y dinámica, porque da lugar a una combinación renovada de recursos y habilidades como resultado de la renovación organizacional. La capacidad de cambio adquiere una característica dinámica en la medida en que permite la creación y reconfiguración de los activos de la empresa, generando una herencia de activos que coincide con la evolución de las condiciones ambientales según Soparnot (2011).

1.2.5 Resistencias al cambio

Al entenderse la cultura tal y como es definida por Schein (1985) como los supuestos o presunciones que comparten los miembros de la organización y que afecta a todos los aspectos de la empresa, consideramos que ésta podría facilitar los cambios, pero también dificultarlos seriamente, ya que de ello dependerá en gran parte la respuesta individual al cambio que ejerzan los miembros de la organización.

Rumelt (1995) sostiene que los valores de individuos, grupos o de la organización y su lealtad emocional hacia determinados productos, políticas o formas de actuar pueden fácilmente ser los más grandes impedimentos al cambio. Se trata de un factor también analizado por Krüger et. al (1996), quien afirma que cuanto más fuerte sea la cultura de la organización, más difícil es el cambio.

Para afrontar la resistencia al cambio en las organizaciones, según Linstone y Mitroff (1995), aparecen tres factores que deben considerarse en los procesos de

cambio: los tecnológicos, los organizativos y los personales. Las personas son el factor más importante en los procesos de cambio; sin embargo, también son el elemento más difícil de tratar (Linstone y Mitroff, 1995). Todo ello lo afirma refiriéndose a la gestión de la parte humana de la organización, ya que implica gestionar valores, preferencias y actitudes hacia una actividad en particular. Las actitudes, por ejemplo, son una de las cuestiones más difíciles de cambiar, y esto se agrava a medida que las personas se sienten más cómodas con lo que han aprendido o sabían, también debido a los estereotipos, el miedo a tomar riesgos, la intolerancia a la ambigüedad, y, posiblemente, la necesidad de mantener la tradición (Dunham, 1984; Carnall, 1990).

No obstante, para cualquier cambio sea efectivo, es fundamental discutir y aclarar las creencias, suposiciones y actitudes de las personas. El cambio significativo y sostenible reside en colocar el sistema humano en el centro de cualquier sistema de negocio (Juechter, Carolina, Alford, 1998).

La resistencia al cambio es definida por Ansoff y McDonnell (1990) como un fenómeno que afecta al proceso de cambio, retrasando su inicio, dificultando su implantación y aumentando su coste, y/o estropeándolo o absorbiéndolo en la confusión de otras prioridades. Otros autores (Zaltman y Duncan, 1977; Maurer, 1996) recurren a definir la resistencia al cambio desde la dimensión complementaria, afirmando que se trata de toda conducta que intenta mantener el *"status quo"* amenazado ante cualquier intento de alterarlo.

Como fuentes de resistencia al cambio encontramos una gran variedad dependiendo de donde proceda, y pasaremos a enumerar algunas de ellas tomando como referencia a Robbins y Judge (2010, pag. 287-289):

→ Fuentes individuales

- Costumbres: Para poder afrontar las complejidades de la vida, recurrimos a las costumbres o respuestas programadas. Ante un cambio, esta tendencia a reaccionar de la forma acostumbrada se convierte en fuente de resistencia

- Seguridad: Es probable que las personas con una gran necesidad de seguridad se resistan a los cambios porque estos amenazan a su sentimiento de seguridad.
- Factores económicos: Los cambios en las tareas o en las rutinas laborales establecidas pueden generar miedo a posibles problemas económicos. La gente le preocupa no ser capaz de desempeñar las nuevas tareas o rutinas con la misma eficacia que antes, sobre todo cuando la retribución está estrechamente relacionada con la productividad.
- Miedo a lo desconocido: Los cambios traen consigo ambigüedad e incertidumbre de lo desconocido.
- Procesamiento selectivo de la información: Los individuos procesan selectivamente la información para mantener intactas sus percepciones. Oyen lo que quieren oír, e ignoran aquella información que pone en peligro el mundo que se han creado.

→ Fuentes organizativas

- Inercia estructural: Las organizaciones tienen mecanismos incorporados (como los procesos de selección y las normas formalizadas) para crear estabilidad. Cuando una organización tiene que cambiar, esta inercia estructural ejerce el contrapeso para mantener la estabilidad.
- Enfoque limitado del cambio: Las organizaciones están compuestas por una serie de subsistemas interdependientes. No se puede cambiar uno sin afectar a los demás. Así que los cambios limitados a un subsistema tienden a quedar anulados por el sistema más general.
- Inercia del grupo: Incluso si los individuos quieren cambiar su conducta, puede que las normas del grupo ejerzan como restricciones.
- Amenaza a la productividad: Los cambios en los patrones organizativos pueden amenazar la productividad de los grupos especializados.

- Amenaza a las relaciones de poder establecidas: Cualquier redistribución de la autoridad para tomar decisiones puede amenazar las relaciones de poder completamente establecidas en la organización.
- Amenaza a la asignación establecida de los recursos: Los grupos de la organización que controlan cuantiosos recursos suelen considerar que los cambios constituyen una amenaza y tienden a estar satisfechos con la forma actual de hacer las cosas.

Y en la parte opuesta, encontramos las fuerzas a favor del cambio, que tienen como objetivo disminuir la resistencia, y que se concretan en distintas acciones o estrategias que contribuyen a disminuir este efecto.

Kotter y Schlesinger (1979) proponen siete tácticas para que los agentes de cambio aborden la resistencia al cambio:

- Educación y comunicación, para combatir la desinformación y las malas comunicaciones dentro de la organización; aunque también para convencer de la necesidad de cambio y los beneficios que traerá consigo.
- Participación, para reducir la resistencia ya que resulta más difícil oponerse a un proceso de cambio del que nos hacen partícipes; por ejemplo, en la toma de decisiones.
- Creación del compromiso emocional, se trata de entusiasmar o ilusionar a los empleados con el cambio ya que de esta forma no se aferrarán al estado previo al cambio.
- Implementar los cambios equitativamente, refiriéndose con ello a la equidad del procedimiento de implementación del cambio para que los empleados tengan la percepción de es instaurado de forma consistente y equitativa.
- Cooptación, se trata de intentar captar a los líderes de los grupos que muestran resistencia al cambio y para ello se les asignaría un papel clave en la decisión de cambiar para lograr su apoyo.

- Selección de personas que aceptan los cambios, tratando desde la entrada en la organización en los procesos de selección de personas valorar candidatos que estén abiertos a las experiencias, una actitud positiva hacia las mismas, tengan una conducta flexible y están dispuestas a asumir riesgos.
- Coerción, a través de tácticas como amenazas o fuerza directa sobre los que se resisten a los cambios.

Erwin *et al.* (2010) se encargan de examinar la investigación publicada que aparece en revistas desde 1998 que se enfocan en explorar la resistencia individual al cambio organizacional. Observan que la mayoría de los estudios no examinan la resistencia como un asunto que debería abordarse tanto desde la perspectiva individual y social ya que no solo desafía la identidad de un individuo, sino también las normas y valores de grupos dentro de las organizaciones. Implementar un cambio efectivo requiere intervenciones en múltiples niveles, incluidos los niveles individual, grupal y organizacional. Dando relevancia de esta manera a la importancia de la coherencia que debe darse en los procesos de cambio entre la cultura organizativa y el cambio planificado. Lines (2004) ya reporta fuertes relaciones entre las percepciones de los empleados sobre su participación y el logro de la meta, compromiso organizacional y reducción de la resistencia; y en concreto que el logro de la meta incluyó la compatibilidad del cambio con la cultura de la organización, y los objetivos de las personas afectadas.

1.3.- Relación entre Cambio e Innovación

El cambio es una constante en el escenario actual, lo que lleva a las organizaciones a tener una “necesidad de cambio”, que le lleva a conseguir uno de los objetivos últimos de ésta, que es su supervivencia en el mercado (cumple con su función adaptativa y de supervivencia). Las distintas estrategias que se utilicen para afrontar los cambios organizativos, ya sean por causas internas o externas, afectaran a los procesos internos, y entre ellos a los posibles procesos de innovación que desarrolle la organización.

Desde un punto de vista estratégico, como se ha señalado, las organizaciones utilizan la innovación como una manera de conseguir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, es decir, como una forma de diferenciarse de la competencia. Pero la introducción de una innovación en la organización, aunque estemos hablando de innovaciones incrementales de producto, conlleva la adopción de nuevos métodos de producción, e implica muchas veces la necesidad de implementar cambios organizativos que faciliten la implementación de la estrategia de innovación diseñada. Podemos considerar que son dos procesos que se retroalimentan; es decir, en primer lugar, aparece la iniciativa estratégica hacia la innovación, que para su implementación requerirá de un exitoso proceso de cambio organizativo que, como resultado, contribuirá al éxito del proceso de desarrollo de la innovación.

A continuación, en el cuadro 1.4 podemos ver algunos de los estudios centrados en la relación entre cambio organizativo e innovación y en cómo se convierte en una herramienta estratégica para conseguir la supervivencia en el entorno.

Cuadro 1.4. Estudios cualitativos-cuantitativos sobre cambio e innovación

Sung, W., Kim. C. (2021): <i>“A Study on the Effect of Change Management on Organizational Innovation: Focusing on the Mediating Effect of Members’ Innovative Behavior”</i> , <i>Sustainability</i> , 13, 2079.	Cuantitativo	El objetivo de este estudio es examinar la importancia del comportamiento de innovación de los miembros de la organización en la relación entre la gestión del cambio y la innovación organizacional.
Meroño-Cerdán. A.L., Carolina López-Nicolás. C. (2017): <i>“Innovation objectives as determinants of organizational innovations”</i> , <i>Innovation: Organization & Management</i> , 19, 2, 208 – 226.	Cuantitativo	Este estudio tiene como objetivo explorar el propósito de las innovaciones organizacionales mediante el análisis de los objetivos perseguidos, la relación entre las innovaciones organizativas y el papel de la dimensión sectorial en las relaciones mencionadas.
Holtzman. Y. (2014): <i>“A Strategy of Innovation Through the Development of a Portfolio of Innovation Capabilities”</i> , <i>Journal of Management Development</i> , 33, 1, 24-31.	Cualitativo	Estudio teórico en el que el autor desarrollo un catálogo de capacidades de innovación basado en 20 años de trabajo en consultoría.
Lin. H., Su. J. (2014): <i>“A Case Study On Adoptive Management Innovation in China”</i> , <i>Journal of Organization Change</i> , 27, 1, 83-114.	Cualitativo	Estudio de caso único de la Dirección de Innovación en una empresa China. Proporciona información sobre los mecanismos que generan en la adopción de estrategias de innovación en la dirección. Abordan el tema desde 4 perspectivas: • Perspectiva Condicional • Perspectiva de Efectividad • Perspectiva de Difusión • Perspectiva de Proceso

Fuente: Elaboración Propia.

Siguiendo el cuadro anterior, el trabajo más reciente es el de Sung *et al.* (2021), los autores plantearon un estudio empírico con el objetivo conocer el impacto de la gestión del cambio en la innovación de la organización a través del comportamiento innovador en el sector público. Sung *et al.* (2021) tomaron como variables independientes cuatro elementos de la gestión del cambio (objetivo organizacional, liderazgo transformacional, participación y comunicación, educación y formación), cómo variable dependiente la innovación organizativa y cómo variable mediadora el comportamiento innovador de sus miembros. Destacamos del análisis de sus

resultados que los factores de gestión del cambio tienen un efecto positivo en el comportamiento de innovación de sus miembros y en la innovación organizacional.

Meroño-Cerdán *et al.* (2017) centran su estudio en las causas de la implementación o impulsores de las innovaciones organizacionales y en el análisis de las complementariedades, ya que los autores consideran que la literatura centrada en el estudio de los procesos generativos a través de los cuales toma forma la innovación es escasa. En su análisis final destacan como ya Armbruster *et al.* (2008) realiza una revisión de la literatura sobre el impacto de las innovaciones organizacionales en el desempeño empresarial, distinguiendo aquellos estudios que consideran la innovación organizacional como un prerequisite de la innovación tecnológica de aquellos donde las innovaciones organizacionales son una fuente inmediata de ventaja competitiva. Meroño-Cerdán *et al.* (2017) concluyen que el propósito de adoptar innovaciones organizativas puede utilizarse para identificar dos grupos de impulsores. Los primeros incluyen la reducción de tiempo y costos buscando beneficios directos y tangibles y los segundos impulsores son intangibles y sus beneficios son indirectos, serían los nuevos métodos de organización como medios para lograr otras mejoras.

En 2014, Holtzman elabora un trabajo teórico que tiene por objetivo establecer un catálogo de capacidades de innovación, basado en 20 años de trabajo de consultoría, y destaca la importancia de la innovación como una capacidad proactiva, no reactiva, y el desarrollo de una cultura de innovación continua que tenga como resultado la mejora de sus productos, procesos, es decir, la organización como conjunto en un escenario competitivo. Holtzman (2014) considera que al igual que con cualquier iniciativa de arriba hacia abajo, la forma en que los líderes se comportan envía mensajes a sus empleados. Destaca también que la innovación está inherentemente asociada con el cambio y requiere atención y recursos lejos de los esfuerzos para lograr objetivos de rendimiento a corto plazo.

Por último, Lin *et al.* (2014), realizaron un estudio de casos centrado en una organización China para el análisis de la adopción de “Dirección Innovativa o Innovadora”. Su objetivo era proporcionar información sobre los mecanismos que se generan en la adopción de estrategias de innovación. Sus resultados indican que la

adopción de prácticas o métodos de manejo existentes en otro lugar es un proceso más complejo y lógico que una simple transferencia de conocimiento ya que es importante la integración en el nuevo contexto organizativo. Lin *et al.* (2014) determinan como elemento central del marco del proceso el énfasis en las actividades de diagnóstico de problemas y la realización de la adecuación entre las prácticas de gestión adoptadas y el nuevo contexto organizacional, y también en la secuencia de actividades en todo el proceso.

En todos estos estudios podemos ver lo comentado con anterioridad, cómo la orientación hacia la innovación, así como su implementación, requieren de procesos de cambio organizativo para que se desarrollen con éxito y, en consecuencia, se establecen relaciones entre cambio e innovación que se retroalimentan. Así también, en nuestro estudio pretendemos esclarecer cómo se producen algunas de las relaciones que tienen lugar en la práctica y por qué.

Siguiendo a Robbins y Judge (2010) podemos ver cómo el cambio organizativo se puede ver formalizado dentro de la organización a través de:

- Procesos de mejora continua. Donde la búsqueda de mejoras continuas refleja la idea de que lo bueno no es suficientemente bueno y que incluso un desempeño excelente puede, y debe ser mejorado. En la actualidad, decenas de miles de organizaciones introducen la mejora continua de los procesos, los empleados ya no podrán refugiarse en los anteriores logros y éxitos.
- Reingeniería de los procesos. Consiste en que la dirección se ponga a pensar a partir de un papel en blanco: tiene que volver a pensar y a diseñar los procesos con los que la organización crea valor y trabaja, e ir deshaciéndose de las operaciones que han quedado anticuadas.

La institucionalización de cualquiera de estos dos procesos dentro de la organización conduce al objetivo de ser una organización que desarrolla la capacidad continua de adaptarse y cambiar.

La mayoría de las organizaciones hacen lo que se ha denominado un aprendizaje de un único bucle. Cuando se detectan errores, el proceso de corrección

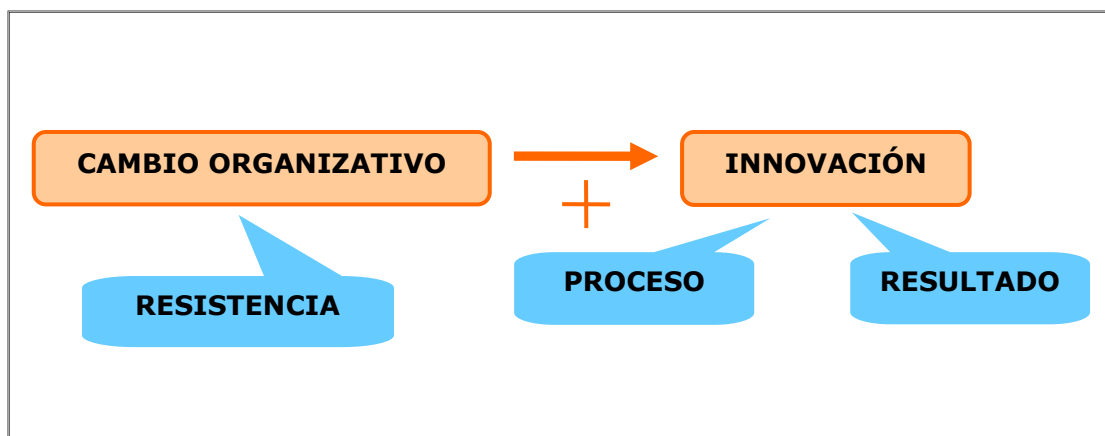
recurre a las rutinas pasadas y a las políticas actuales. Por el contrario, la organización que aprende utiliza el aprendizaje de doble bucle. Cuando se detecta un error, se corrige de forma que se modifican objetivos, políticas y rutinas de la organización. El aprendizaje de doble bucle pone en duda los supuestos y normas profundamente arraigadas en la organización. Así, ofrece oportunidades para encontrar soluciones radicalmente distintas a los problemas y proporcionar drásticas mejoras.

Si intentamos relacionar este concepto con la definición de innovación, encontramos que ésta (la innovación) podría tratarse de un tipo de cambio más especializado. Y la característica diferenciadora de la innovación es la novedad, la innovación es una nueva idea aplicada a la iniciación o mejora de un producto, proceso o servicio. Por tanto, como Robbins y Judge (2010) señalan, todas las innovaciones implican cambios, pero no todos los cambios implican necesariamente nuevas ideas o dan lugar a mejoras significativas.

Por ello, cuando la organización se preocupa de desarrollar la capacidad de cambio y adaptación, a su vez está creando el clima adecuado para la innovación.

A partir de todas estas reflexiones podemos plantear un modelo teórico de relaciones (ver figura X) y formular diferentes cuestiones de investigación, que merecen una atención más detallada en la literatura, donde abundan los trabajos empíricos de corte cuantitativa y no tanto cualitativa, donde se estudien el cómo y los porqués de los procesos analizados.

Figura 1.3. Relación Cambio Organizativo - Innovación



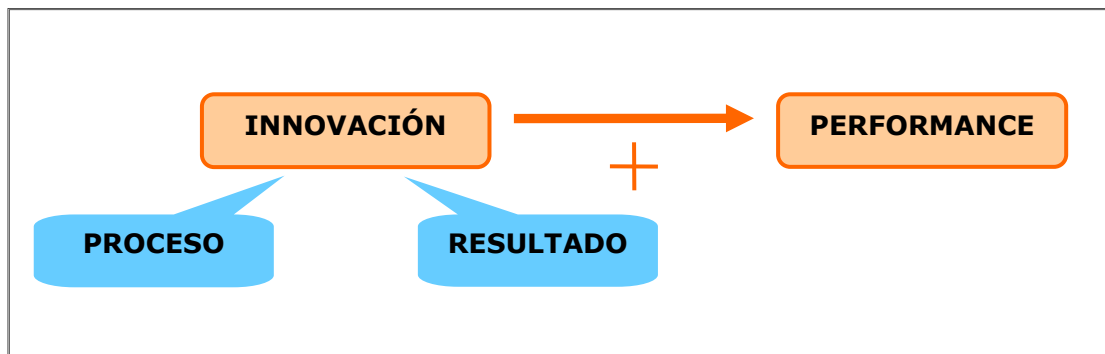
Fuente: Elaboración propia.

Asociada a nuestra propuesta, como hemos señalado, podemos formular las siguientes cuestiones de investigación:

C1: ¿Cómo influyen los procesos de cambio sobre los procesos y resultados de innovación? ¿A través de qué variables o facilitadores del cambio se produce la relación?

C2: ¿Cómo influye la implicación con el cambio de la dirección (alta dirección, dirección media) en el proceso?

Figura 1.4. Relación Innovación – Performance



Fuente: Elaboración propia.

Formulamos aquí nuestra tercera cuestión de investigación

C3: ¿Cómo y a través de qué mecanismos repercute a innovación sobre la performance de la organización?

CAPITULO 2. CULTURA ORGANIZATIVA, Y SU RELACIÓN CON EL CAMBIO Y LA INNOVACIÓN

2.1.- Concepto de Cultura Organizativa

El presente apartado tiene por objetivo clarificar, describir y detallar el concepto Cultura Organizativa, siendo éste el que más peso o relevancia tiene para el presente estudio. La Cultura Organizativa es algo que está ahí en las organizaciones tanto de manera implícita como explícita, es inherente a ella, y se manifiesta de diversas formas (artefactos culturales, rituales, historia fundacional...). Por eso, a lo largo de los años se ha intentado definir y acotar, diferenciándola de conceptos tan relacionados como el Clima Organizativo.

El ser humano es un animal social, los avances evolutivos en su especie hicieron de su naturaleza convertirse en un ser racional que se inició en la vida en grupo, convirtiendo ese grupo en una comunidad y más tarde en una sociedad.

Las grandes instituciones en nuestra sociedad actual son instituciones gubernamentales, la escuela, y la familia. El ser humano, desde su nacimiento, está expuesto a la socialización, a través de la familia, la escuela y más tarde las organizaciones, como ya se ha señalado. Cada uno de estos ambientes requiere de las personas el aprendizaje de normas y valores que le ayuden a adaptarse para su supervivencia en la sociedad actual. Podríamos considerarlo como pequeñas sociedades de las que formamos parte a lo largo de nuestra vida. Estas pequeñas sociedades poseen culturas que pueden ser similares o diferir en algunos aspectos, ya que estarán insertadas en un entorno más global. En todas ellas, encontramos ideas subyacentes que no son enseñadas de manera implícita pero que nos transmiten conceptos tan básicos como el bien y el mal, lo correcto o lo incorrecto, o la consideración de la normalidad en nuestra sociedad. No se tratan de ideas estáticas e inamovibles, pero sí arraigadas en el tiempo y en las personas, y costosas de modificar.

Los directivos deben preocuparse y conocer la cultura corporativa de su organización, qué valores son compartidos por sus empleados, si son los deseados para la misión/visión de la organización, hasta qué nivel son compartidos por sus miembros, qué normas, procesos y rituales se desprenden de estos valores, cómo se manifiestan en su organización, cómo se proyectan hacia el exterior, si son congruentes. Se necesita de la comprensión de la cultura organizativa, del conocimiento de su historia fundacional, de su evolución en el tiempo, del conocimiento de los grandes hitos que facilitaron un cambio de dirección.

Los supuestos asumidos desde el estudio de la cultura organizativa se describen a continuación, y se desprenden de la propia teoría que podemos ver en los siguientes apartados:

- La cultura es una herramienta estratégica dentro de las organizaciones que aporta valor añadido, y puede ser facilitadora o moderadora de determinados procesos de la organización como la innovación o la gestión del cambio.

- La organización tiene cultura, la cual puede ser implícita o ser explícita y puede ser trabajada.
- Los distintos tipos de cultura tendrán una influencia directa en la elección de estrategias de cambio.
- La cultura es un sistema dinámico, que cambia y evoluciona en el tiempo.
- El tipo de cultura asociado a la organización es clave en los procesos de cambio organizativo y en los procesos de innovación.

Si tomamos en cuenta la historia, el desarrollo conceptual del término Cultura Organizativa, que nos proponemos definir a continuación, ha ido unido en el tiempo con el concepto Clima organizacional.

Una primera diferenciación que podemos hacer es la que realiza Denison (1996). Para él, la cultura se refiere a los valores y las presunciones profundamente arraigadas y que se dan por supuesto, y el clima alude a los factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional, que se traduce en normas y en pautas de comportamiento.

Según Payne (2000), ambos conceptos comparten un núcleo común, tratan de describir y de explicar las relaciones que existen entre grupos de personas que comparten cierto tipo de situación o de experiencia.

Por otro lado, siguiendo a Alcover de la Hera (2003), considera que se trata de constructos complementarios y solapados, al igual que Reichers y Schneider (1990), quienes consideran que, a nivel general, existe un solapamiento sustancial entre los dos conceptos.

Por su parte, investigadores como Schein (1999) o Trice y Beyer (1993), defienden una clara distinción entre cultura y clima, si bien aceptan su posible convivencia. Así, Schein (1999) propone que el clima se considere como un artefacto cultural resultado de los valores a los que se adhieren los miembros y de las presunciones tácitas compartidas por ellos, mientras que Trice y Beyer (1993) insisten

que la cultura no es clima, ya que el concepto clima manifiesta percepciones individuales acerca del entorno psicológico y no se ocupa de las creencias, las normas o los valores compartidos por grupos de individuos, elementos que constituyen el núcleo de la cultura.

Peterson y Spencer (1990) resumen tres características que diferencian a la cultura del clima organizacional:

- La cultura organizacional posee un carácter único y distintivo de la organización.
- La cultura organizacional es persistente por estar arraigada en creencias y asunciones subyacentes.
- La cultura organizacional no puede ser fácilmente cambiada; para hacerlo se necesitan esfuerzos intensos y de larga duración.

El clima sería algo más superficial y unido al momento presente, mientras que la cultura sería algo más interiorizado por los miembros y producto de una historia común. Por ello, se señala que las actitudes y comportamientos, resultado de valores, creencias y significados compartidos por la organización establecen en parte el clima (Peterson y Spencer, 1990). Y la cultura capta lo que es distintivo de una organización y relativamente permanente. El clima es el patrón de percepciones de los miembros de la organización en torno a ciertas dimensiones de la vida organizacional, por tanto, el clima es más maleable (Peterson y Spencer, 1990).

Más recientemente, Schneider, Ehrhart y Macey (2013) refuerzan con sus definiciones esta distinción, estableciendo que “la cultura organizacional puede definirse como los supuestos, valores y creencias básicos compartidos que caracterizan un entorno y se enseñan a los recién llegados como la forma adecuada de pensar y sentir, comunicados por los mitos e historias que la gente cuenta sobre cómo funciona la organización. Llegó a ser como es al resolver problemas asociados con la adaptación externa y la integración interna” frente al concepto de clima organizacional, que definen como “las percepciones compartidas y el significado asociado a las políticas, prácticas y procedimientos que experimentan los empleados y los comportamientos

que observan al ser recompensados y que son apoyados y esperados”. Trabajos más recientes establecen también esta distinción (Rivai, Gani, y Murfat, 2019).

Después de definir clima y cultura podemos hacer ya una idea de la clara distinción entre los dos conceptos interrelacionados.

Para Denison (1996), las diferencias radican en los fundamentos teóricos en los que enraízan ambos constructos, vinculados con las tradiciones intelectuales de la época en la que se formulan. La investigación sobre clima se desarrolla a partir de la teoría del campo de Lewin (1951), mientras que el estudio de la cultura se sitúa en el marco del interaccionismo simbólico, con raíces en las obras de Mead (1934), y en el de la construcción social formulada por Berger y Luckman (1966).

Así, lo que Hofstede (1998) denomina “prácticas de la organización” parece coincidir con el clima tanto conceptual como metodológicamente. Bajo este planteamiento, el clima organizacional sería la parte más superficial de la cultura organizacional. Los valores, creencias y asunciones serían la parte escondida del “iceberg” de la cultura organizacional.

Destacamos lo que señala Pettigrew (2000), y es que clima y cultura relacionan muchos de los aspectos más relevantes en el campo del comportamiento organizativo, más concretamente nos ayudan a comprender y explicar los patrones y las divergencias en actitudes, percepciones y valores, a valorar cómo equilibrar la continuidad y el cambio, a cómo intervenir en las organizaciones para conseguir el cambio cultural o a cómo potenciar el clima para el servicio y la innovación.

Rousseau (1990), acotando el concepto de Cultura Organizacional, sintetiza que los investigadores coinciden en definir de forma amplia la cultura como conjunto de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada unidad social, las cuales se adquieren a través del aprendizaje social y de procesos de socialización que exponen a los individuos a diversos elementos culturales, como actividades e interacciones, informaciones comunicadas y artefactos materiales, que conforman la experiencia social al tiempo que dotan a sus miembros de valores compartidos, marcos de comprensión comunes y sistemas de creencias y de expectativas. Y como apunte

que destacan Goffee y Jones (1998), las culturas no son uniformes ni estáticas, cambian y se configuran de manera dinámica a lo largo del tiempo.

Otra aportación es la realizada por Smircich (1983) considera que los investigadores de la cultura organizacional han establecido una distinción fundamental en su definición; aquellos que consideran la cultura como algo que una organización es, frente a los que defienden la cultura como algo que una organización tiene.

Bajo el primer planteamiento, toda organización es como tal una cultura, lo que se denomina el enfoque *emic*. Mientras, desde la segunda perspectiva consideran que las organizaciones tienen culturas que se fundamentan en los sistemas particulares de significados compartidos, presunciones y valores subyacentes, así que el investigador puede, observando las costumbres, los símbolos, los rituales, las normas, etc., identificar los antecedentes y las consecuencias de dicha cultura, lo que se conoce como enfoque *etic*.

En definitiva, las principales aproximaciones epistemológicas que se han utilizado para estudiar las culturas pueden resumirse en la distinción entre la interpretativa o simbólica, de carácter sociocognitivo, bajo la cual las organizaciones son culturas, de modo que la cultura se considera una metáfora, y la funcionalista, de naturaleza objetivista, por la que las organizaciones tienen culturas, de manera que la cultura se considera una variable.

Finalmente, en un intento de ordenar las perspectivas teóricas, Martin (1992, 2002) propone resumirlas en tres: integración, diferenciación y fragmentación. La perspectiva de integración se centra en aquellas manifestaciones de una cultura que cuentan con interpretaciones consistentes, buscando el consenso que existe en la organización. Así, la cultura es aquello que resulta claro para todos los miembros. La perspectiva de la diferenciación se ocupa de las manifestaciones culturales acerca de las cuales existen interpretaciones inconsistentes. Y la perspectiva de la fragmentación conceptualiza la relación entre las manifestaciones culturales ni claramente consistentes ni inconsistentes, encontrándose sus interpretaciones ambiguamente relacionadas entre sí, siendo la ambigüedad, antes que la claridad, el núcleo de la

cultura. Desde esta perspectiva, el consenso es algo transitorio y específico a cada problema.

Para finalizar con la delimitación de cultura, debemos matizar que Schein (1985) la define como las respuestas aprendidas por los miembros de la organización a los problemas colectivos implicados en la supervivencia de la organización y en la integración interna, de modo que la cultura es un esquema interpretativo o un medio para percibir, pensar, interpretar y sentir en relación con esos problemas. Así, las normas, los valores, los rituales, e incluso el clima, son manifestaciones de la cultura. Y de todos ellos, Hofstede (1999) señala que los valores son el corazón de la cultura organizativa; sin embargo, no se pueden observar directamente, pero pueden ser inferidos de su concreción en la conducta de los individuos.

Asumiremos como cultura organizacional la conciencia colectiva, cómo los empleados perciben las características de la cultura de una organización. Y nos quedaremos con la definición de Schein (1999) que dice que la cultura es un recurso interno intangible en las organizaciones, un conjunto de supuestos subyacentes, descubiertos, creados o desarrollados por un grupo, conformado por las presunciones y creencias que comparten los miembros de una empresa, y a su vez, definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de las relaciones con su entorno. Nos decantamos por esta definición ya que Schein fue el pionero en establecer un marco conceptual para explicar el impacto de la cultura de la empresa en una organización con un enfoque en el aprendizaje y la dinámica de grupo basándose en las contribuciones hechas por la Teoría General de Sistemas; además de sentar las bases muchos de los Modelos Culturales que han surgido después.

2.2.- Funciones de la Cultura Organizativa

Compartimos la opinión de Parsons (1951), Merton (1957) y Schein (1987) de que la función principal de la cultura organizativa es resolver los problemas básicos de la institución respecto a:

- a) Su supervivencia y adaptación al medio que le rodea,
- b) La integración de sus procesos internos para determinar y consolidar su capacidad de supervivencia y adaptación.

La cultura organizativa hace referencia a un sistema de significado compartido que diferencia a una determinada organización de los demás (Schein, 1985). Este sistema de significado compartido es un conjunto de características clave valoradas por la organización, las cuales son:

- Innovación y aceptación de riesgos. El grado en que se anima a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
- Atención al detalle. El grado en que se espera que los empleados sean precisos, analíticos y atentos a los detalles del trabajo.
- Orientación a los resultados. El grado en que la dirección se centra en los resultados frente a las técnicas y los procesos alcanzados.
- Orientación a las personas. El grado en que la dirección considera en sus decisiones los efectos de estas sobre los miembros de la organización.
- Orientación al equipo. El grado en que las actividades laborales se organizan en torno a equipos en lugar de individuos.
- Agresividad. El grado en que los individuos son agresivos y competitivos en lugar de tomarse las cosas con calma.
- Estabilidad. El grado en que las actividades de la organización priorizan el mantenimiento del status quo sobre el crecimiento.

La cultura organizativa puede cumplir una diversidad de funciones entre las que podemos destacar (Menguzzato y Renau, 1991; Kast y Rosenzweig, 1992):

- Transmitir un sentimiento de identidad a sus miembros. La cultura fortalece la cohesión de sus miembros y protegen a la organización de amenazas externas

ejerciendo una importante acción integradora al transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización que refuerza la cohesión interna.

- Facilitar un compromiso con algo superior al mero interés individual. Sirve para ayudar al logro de la aceptación de objetivos comunes, y el hecho de que sea compartida mejora el ambiente, la calidad de vida en el trabajo, la satisfacción y, por lo tanto, facilita la tarea de motivar al personal y asegurar su compromiso a largo plazo.
- Servir de guía, de orientación, a sus miembros sobre cómo deben comportarse. Constituye una influencia poderosa para guiar la conducta y el comportamiento y dar significado a las actividades que realiza la empresa, y ofrece premisas reconocidas y aceptadas para tomar decisiones. Dota de sentido a las cosas y es un mecanismo de control que guía y conforma las actitudes y conductas de los empleados.
- Servir de mecanismo de autogobierno. Orienta a los miembros de la organización para valorar cómo estamos haciendo las cosas y homogeneiza las actuaciones de los individuos al mismo tiempo que puede permitir reducir la necesidad de normalización y modificar la configuración de poder en el seno de la organización.
- Ejercer influencia sobre la percepción sobre la organización. La cultura tiene fuertes implicaciones en la imagen corporativa o de empresa. El efecto que tiene la cultura sobre la imagen será positiva o negativa dependiendo de cómo sea la propia cultura organizativa.
- Dar coherencia y “alma” (sentimientos) a la organización. Puede facilitar la implementación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, al contrario, erigirse en “barrera invisible” que impide o retrasa el cambio estratégico (Menguzzato y Renau, 1991).
- Definir los límites, o las distinciones entre una organización y las demás. Juega un papel fundamental en la correcta configuración de la estructura organizativa (Mintzberg, 1991).

- Contribuir a la competitividad de la organización. La competitividad depende en gran medida de su cultura y de su filosofía. “La empresa es, como corporación, un conjunto de hombres que definen sus potenciales a través de su sistema de valores” (García Echevarría, 1995).
- Potenciar la estabilidad del sistema social de la organización. Actúa como el pegamento social que mantiene la organización unida y proporciona normas sobre lo que los empleados deben decir o hacer.

Con todo ello, se demuestra que hay razones suficientes para concederle a los valores (el corazón de la cultura organizativa) una importancia relevante en el plano gerencial, ya que son los impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones, son los que otorgan cohesión y sentido de pertenencia y establecen compromisos éticos, entre sus miembros, y de la organización con sus clientes y socios (Peters, 2003). Y los valores son instrumentalizados a través de las diferentes políticas organizacionales puestas en marcha, llegando a ser una herramienta estratégica dentro de la propia organización, tal y como afirman también más recientemente Garti y Dolan (2019) o Salas Vallina *et al.* (2023).

En el plano estratégico de las organizaciones, los valores compartidos son los enunciados esenciales para la realización de la misión y la visión que se ha propuesto la corporación. Son los que deben guiar e inspirar las conductas de los miembros de la organización, los que sirven como mecanismo de autocontrol y cauce estratégico para la puesta en marcha de la misión y la visión. Los objetivos precisan qué resultados debemos tener, mientras que los valores precisan cómo debemos lograrlo, las conductas y comportamientos que deben identificarnos. Por tanto, podríamos resumir que los valores como parte de la estrategia de la organización.

Los modelos de gestión vigentes hasta los años ochenta ya no responden a las nuevas necesidades del mercado. La orientación al cliente, las nuevas tecnologías y la inclusión de valores y principios éticos serán los nuevos puntos de referencia. Ello significa que valores ya existentes a escala personal deben adquirir una nueva dimensión, cuando son aplicados a la actividad de la empresa (García y Dolan, 1999; Garti y Dolan, 2019).

Conforme las organizaciones han ido ampliando el alcance de control, aplanando estructuras, introduciendo equipos, reduciendo la formalización y capacitando a los empleados, el significado compartido que proporciona una cultura fuerte garantiza que todos se encaminen en la misma dirección.

Por ello, cada vez es más frecuente distinguir entre culturas fuertes y débiles (Sorensen, 2002). El argumento es que las culturas fuertes tienen más impacto sobre la conducta y la menor rotación de los empleados. En una cultura fuerte, los miembros de la organización comparten intensamente los valores centrales y creen enérgicamente en ellos.

Una cultura fuerte dejar ver un alto grado de acuerdo entre los miembros sobre lo que defiende la organización. Esta unanimidad sobre la misión de la organización genera cohesión, lealtad y compromiso. Y a su vez reduce la propensión de los empleados a irse de la organización (Vandenberghe, 1999).

Una cultura organizativa fuerte aumenta la coherencia del comportamiento de sus miembros. En este sentido, una cultura fuerte puede actuar como un sustitutivo de la formalización. Aunque una cultura fuerte también puede actuar como una barrera de cambio cuando los valores compartidos son incompatibles con la eficacia de la organización. Es más probable que esto ocurra cuando el entorno de una organización es dinámico (Sorensen, 2002), entorno en el que se sitúan la mayoría de las organizaciones en la actualidad. También puede actuar como barrera ante la diversidad o ante adquisiciones o fusiones, pero no es tema de nos ocupe en este estudio.

2.3.- Creación y mantenimiento de la Cultura Organizativa

La creación de la cultura organizativa se puede producir de tres formas, siguiendo a Schein (1985):

- Los fundadores de la organización contratan y mantienen solo a los empleados que piensan y sienten como ellos. Es decir, en los procesos de captación y

selección de personal no solamente se evaluarán las competencias necesarias para ejercer un rol en la organización sino el posible ajuste de los valores personales con la cultura organizativa.

- Adoctrinan y socializan a estos empleados en su forma de pensar y sentir. Desde los procesos de socialización y los programas de formación se tendrá en cuenta que los miembros de la organización conozcan cuáles son los valores de la organización.
- La propia conducta de los fundadores funciona de modelo animando a los empleados a identificarse con ellos, y así, internalizar sus creencias y valores. La ejemplificación de los responsables y/o líderes es fundamental para la creación de la cultura.

Por otra parte Schein (1999) también destaca que para mantener viva una cultura, tres fuerzas desempeñan un papel especialmente importante en el mantenimiento de la misma:

- Alta Dirección. Como hemos comentado anteriormente, debe ser impulsora y ejemplificadora de la cultura organizativa definida.
- Políticas de RR.HH. Destacar en este apartado la selección y evaluación del personal. Todas las políticas del área deben estar alineadas con la misión, visión y valores de la organización, ser coherentes con la cultura organizativa. Y, sobre todo, contar con acciones formativas que permitan conocer a los miembros de la organización cuáles son los valores que la guían.
- Socialización. Los procesos de socialización dentro de la organización también permiten a los miembros el conocimiento e internalización de la cultura permitiendo una mejor adaptación en el momento de entrada.

La investigación demuestra que el nivel de conocimientos y de proactividad que tienen los individuos antes de incorporarse a la organización son buenos predictores de lo bien que se ajustarán a la nueva cultura (Wanberg y Kammeyer-Mueller, 2000).

La cultura se transmite a los empleados de diversas maneras, siendo las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje las más importantes.

- Historias. Destacando el origen y fundación de la organización.
- Rituales: Los rituales son secuencias de actividades repetidas que expresan y refuerzan los valores clave de la organización: cuáles son las metas más importantes, quiénes son las personas importantes y quiénes son prescindibles.
- Símbolos materiales. La distribución del espacio físico en la sede de la organización, los beneficios de los altos ejecutivos frente al resto de empleados (como por ejemplo puede ser el viajar en aviones privados), transmiten a sus empleados qué es lo que se valora en la organización.
- Lenguaje. Compartir un lenguaje común dentro de la organización, como puede ser expresiones singulares para describir equipos de trabajo, personas claves o proveedores, sirven para identificarse como miembros de la cultura.

2.4.-Modelos Culturales en las organizaciones

La teoría y la práctica del cambio organizacional y el desarrollo están íntimamente ligados a nuestra comprensión de la cultura organizacional. Sin embargo, hay una variedad de puntos de vista sobre el concepto de cultura de la organización, tanto en el debate académico y en las propias organizaciones. Por tanto, podemos encontrarnos con distintos modelos culturales de las organizaciones, que se presentan como marcos conceptuales que nos llevan a una mejor comprensión del tema y nos facilitan su análisis en las organizaciones.

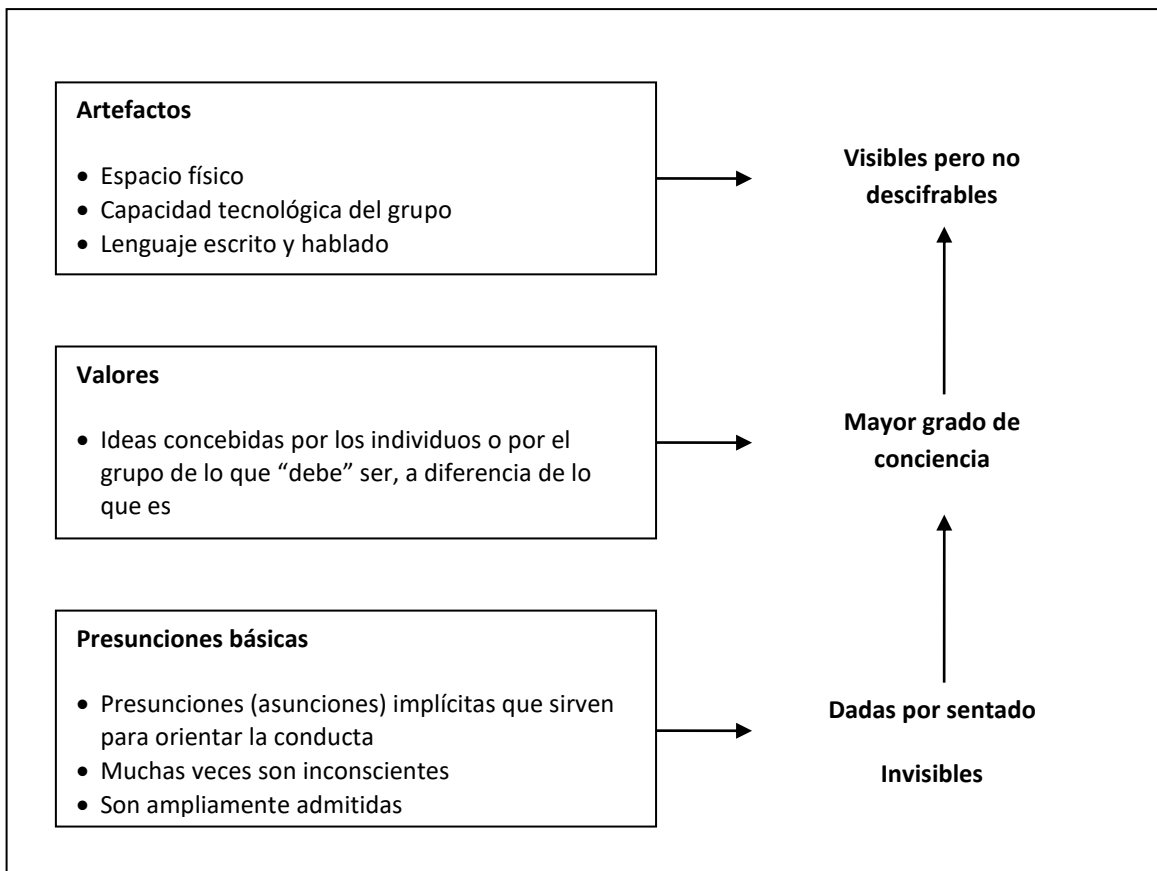
Ahora pasaremos a describir algunos de ellos. Nos centraremos en aquellos más destacados por haber sido referencia también en muchas de las investigaciones realizadas en el área de la cultura organizativa.

2.4.1.- El modelo de Schein

Empezaremos explicando el modelo de Schein (1988: 24). Para este autor la cultura “es un producto aprendido de la experiencia grupal localizable sólo allí donde exista un grupo definible” y la define como “un modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.

Propone un modelo donde engloba el concepto de cultura en tres niveles: un primer nivel, a los que denomina “artefactos” que se corresponden con los aspectos más visibles de la cultura, un segundo nivel donde aparecen los “valores”, y un tercer nivel formado por las “presunciones subyacentes básicas” que forman la esencia de la cultura, son difíciles de identificar puesto que se dan por supuestas y se corresponden con aquellos valores plenamente asumidos por los miembros de la organización. Podemos ver detalladas en el siguiente esquema.

Figura 2.1. Principales componentes de la cultura del Modelo de Schein



Fuente: Adaptado de Schein (1988) pp. 30

2.4.2.- El Modelo de Williams

Destacamos el modelo de Williams (1980), ya que conforma un modelo que permite analizar las diferentes perspectivas sobre la cultura organizacional dentro de las organizaciones. Su trabajo permite entender la cultura como un fenómeno dinámico, en constante negociación, con amplitud y profundidad en todos los aspectos de cómo se vive y ha vivido, a lo largo del tiempo.

Para entender la cultura organizacional también se tiene que pensar en la cultura desde una perspectiva más amplia, lo cual habrá influido en las creencias acerca de la cultura organizacional.

Propone el concepto de la negociación constante entre las culturas dominantes, emergentes y residuales, ofreciendo un marco útil y accesible para el análisis y la reflexión sobre las organizaciones.

El modelo teórico de Williams se basa en el supuesto de la sociedad en un estado de cambio cultural constante y su negociación. Esta teoría establece una lucha entre las culturas dominantes, residuales y emergentes. Argumenta que, en cualquier sociedad y en cualquier período particular, existe un sistema central, efectivo y dominante de significados y valores que no son meramente abstractos, sino que son organizados y vividos. Esto se manifiesta en nuestras expectativas, en el cómo entendemos el mundo.

Fundamentalmente, sostiene que la cultura no es un sistema estático y que para entender esta cultura dominante tenemos que entender tanto el proceso de tradición selectiva como el proceso social de la incorporación.

Williams también distingue entre formas residuales y emergentes de culturas, alternativas y de oposición a la cultura dominante. La cultura residual, explica el residuo que todavía se practica de las formaciones sociales anteriores que a menudo se mantiene con el fin de dar sentido a la cultura dominante. La cultura emergente, explica los nuevos significados, valores, prácticas y experiencias que continuamente se están creando, algunas de las cuales se incorporan a la cultura dominante y algunas de las cuales no son incorporadas. Por lo tanto, la hegemonía de la cultura dominante efectiva se caracteriza por ser un sistema complejo, la negociación y renegociación de múltiples capas de las culturas emergentes y residuales, y de éstas en relación con la cultura dominante. Esto ocurre a través de los procesos de incorporación y proceso de tradición selectiva.

El marco cultural de Williams fue utilizado para analizar estas nociones claves por Bryson (2008) de las siguientes maneras:

- Para asignar características y prácticas de la organización a cada categoría sobre la base de cómo se formaron o evidenciaron, ya sea:

- Dominante (las prácticas y creencias que se organizan y viven, en que los miembros de la organización ponen la energía).
 - Emergente (las nuevas prácticas y creencias que continuamente se están creando, que pueden o no ser incorporadas).
 - Residual (el residuo que todavía se practica o se cree de los principios de esta organización, que ayuda a dar sentido al presente).
- Identificar y reflexionar sobre los elementos de:
 - Proceso de tradición selectiva, en lo que se hace hincapié en el pasado y el presente.
 - Proceso de incorporación, qué prácticas y creencias están siendo llevadas a la cultura dominante.

En el siguiente cuadro podemos ver las características más representativas de cada tipo de cultura que identificó Bryson (2008).

Figura 2.2. Dinámicas Culturales identificadas en el estudio de caso
basado en el Modelo de Williams

Residual	Dominante	Emergente
Organización familiar (las familias son leales, dignas de confianza y fiables) El deseo de ser diferente	Orientación al cliente, personas clave como líderes, fuerte adhesión a la organización Apertura, flexibilidad, creatividad, informalidad, diferente pero similar a otras pequeñas empresas de TI.	Enfoque de negocios. Las grandes organizaciones necesitan sistemas, políticas, normas, orden y coherencia; estratégicas, planificadoras y de negocio. Los directivos no son líderes El deseo de ser como otras grandes empresas, la búsqueda de la influencia normativa de consultores Menos personal, menor familiaridad, lo que aumenta la incertidumbre, el

Fuente: Bryson (2008) pp.750

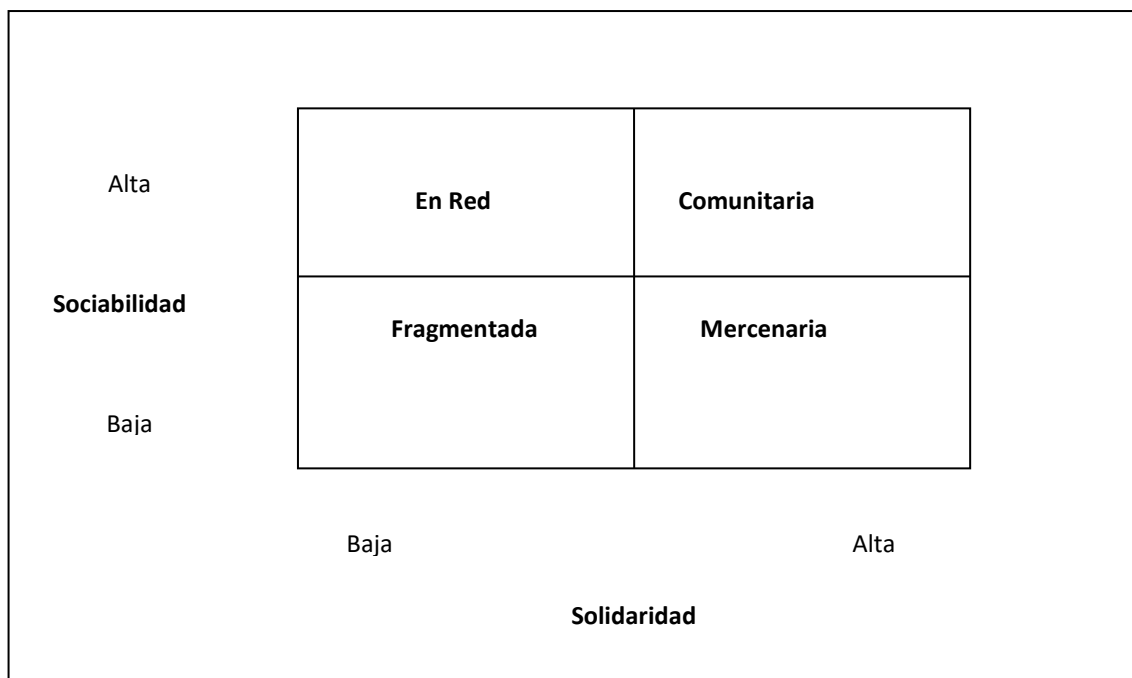
2.4.3.- El Modelo de Goffee y Jones

Al tratar de comprender mejor el concepto de cultura corporativa, se han desarrollado varias tipologías. Una de las más recientes fue desarrollada por Goffee y Jones (1998). Goffee y Jones (1998) clasifican la cultura organizacional en cuatro tipos principales basados en dos dimensiones: la sociabilidad y la solidaridad. La sociabilidad se puede definir como la amabilidad en las relaciones entre las personas en una organización. Se valora por sí misma e independientemente de su impacto en el desempeño de la organización. A través de la amistad, se comparten ideas, actitudes, intereses y valores. La reciprocidad es un sello distintivo de la amistad, de modo que las acciones que se hagan a favor de otros fomentan la expectativa de retorno de la inversión.

Por otro lado, la solidaridad es la capacidad de las personas para perseguir objetivos comunes de manera eficiente y eficaz para el mayor bien de la organización sin mucha consideración por el impacto en las personas y las relaciones entre ellos. La solidaridad es favorable en el sentido de que genera dedicación a la misión de la organización y objetivos, respuesta rápida a los cambios en el medio ambiente y falta de voluntad para aceptar los malos resultados. En este tipo de cultura, los roles de trabajo se definen y son entendidos por todo el mundo que se está trabajando para el bien de la organización y, en general, están sujetos a los mismos estándares. Las personas en las organizaciones de alta solidaridad a menudo confían en que sus empleadores les tratan de manera justa, basándose en el mérito, con el consiguiente compromiso y la lealtad a la empresa.

Cuando las dos dimensiones de la sociabilidad y la solidaridad se toman como los extremos en los ejes de un diagrama, se conforman cuatro culturas que se definen en cada uno de los cuadrantes creados (ver figura 2.3). Podemos verlas representadas en el siguiente esquema:

Figura 2.3. Marco de la Cultura Corporativa en el Modelo de Goffee y Jones



Fuente: Rashid et. al., (2004) pág. 165, basado en el trabajo de Goffee y Jones (1998)

En ese marco, la cultura es una comunidad o la forma en que las personas se relacionan entre sí. Y se describen los distintos tipos a continuación:

- **Cultura Comunitaria.** La organización comunitaria con alta sociabilidad y solidaridad alta es típica de empresas nuevas y pequeñas, de rápido crecimiento. Las personas son impulsadas por objetivos comunes, y al mismo tiempo están unidos por fuertes lazos sociales.
- **Cultura Fragmentada.** La fragmentación de las organizaciones puede parecer completamente disfuncional. La baja sociabilidad y solidaridad de esta cultura organizacional parece dejarla sin timón e ingobernable.
- **Cultura En Red.** La organización en red tiene una cultura de la baja solidaridad y alta sociabilidad. Alta sociabilidad es la forma evidente de frecuentes conversaciones, los colegas que van a comer juntos y pasan tiempo en actividades y reuniones sociales fuera del lugar de trabajo.
- **Cultura Mercenaria.** Las organizaciones mercenarias con baja sociabilidad y alta solidaridad se centran en la estrategia y en ganar en el mercado. Tienen prioridades claras y actúan con rapidez en respuesta a acontecimientos externos. Las personas no se realizan si no son capaces de mejorar.

Este modelo de cultura fue utilizado como referencia por Rashid, Sambasivan y Rahman (2004) para estudiar la influencia de la cultura organizativa en las actitudes hacia el cambio organizativo por parte de sus miembros.

2.4.4.- El Modelo de Cameron y Quinn

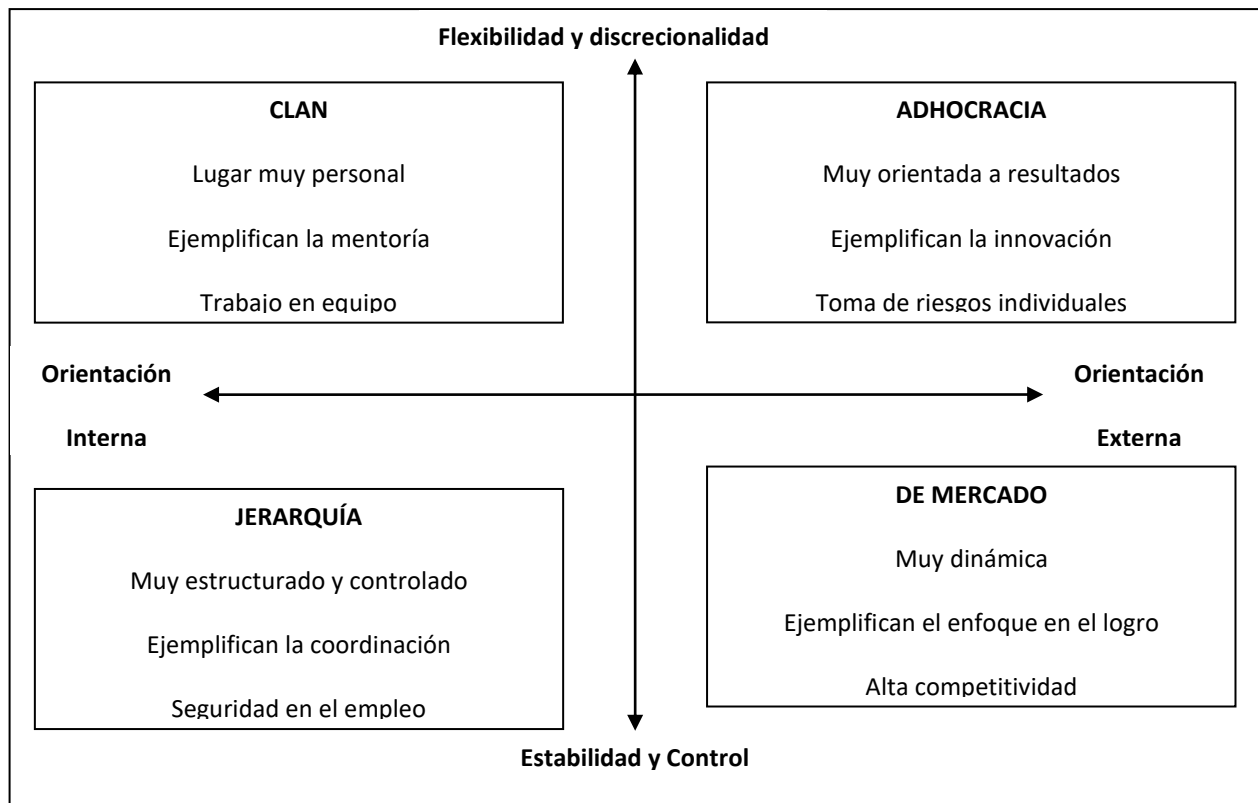
El modelo de Cameron y Quinn (1999) se formula a partir de sintetizar el trabajo realizado en los veinte años anteriores por parte de diferentes autores en cuanto a las dimensiones y atributos de la cultura organizacional. Crean un marco de valores competitivos basados en estudios de correlaciones, partiendo de resultados de investigaciones sobre los factores que contribuyen a la eficiencia y eficacia de las organizaciones. A partir de 39 factores o variables independientes realizaron estudios de factores y redujeron el conjunto a dos dimensiones principales. La primera diferencia criterios de efectividad en dos extremos: aquellos relacionados con la

flexibilidad, discreción y dinamismo, contrapuestos a aquellos relacionados con la estabilidad, el orden y el control. La segunda dimensión diferencia entre los criterios de efectividad que enfatizan una orientación interna, integración y unidad, contra criterios que enfatizan una orientación externa, diferenciación y rivalidad. Estas dos dimensiones forman cuatro cuadrantes con cuatro tipos culturales bien definidos cuya denominación surge del estudio de la literatura: Clan, Adhocracia, Jerarquía o Mercado. De acuerdo con sus autores, estos tipos culturales encajan en las formas organizacionales desarrolladas en la ciencia organizacional y en las teorías administrativas.

El marco de valores competitivos desarrollado por Cameron y Quinn (1999) considera seis variables para describir a cada organización: características organizacionales, liderazgo organizacional, administración de empleados, pegamento organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito. Proponen además un instrumento cuantitativo para determinar el tipo cultural.

Podemos ver este modelo sintetizado en la figura 4.2, que se muestra a continuación.

Figura 2.4. Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn



Fuente: Cameron y Quinn (1999) pp.46

Los distintos tipos mostrados en la figura anterior se describen a continuación:

- **Cultura de Adhocracia.** Hace hincapié en la flexibilidad y el cambio y está orientada hacia el exterior. Es habitual en las empresas que operan en contextos dinámicos en los que tratan de ser líderes en sus mercados. Los valores fundamentales que la cultura adhocrática destaca son la creatividad, el espíritu empresarial y la asunción de riesgos.
- **Cultura de Clan.** También hace hincapié en la flexibilidad, pero su atención se centra en la organización interna. Las características de las empresas de tipo clanes son el trabajo en equipo, participación de los empleados y el compromiso corporativo para sus empleados.
- **Cultura de Mercado.** Se orienta hacia el exterior, y se basa en el control. Los valores fundamentales de las empresas con esta cultura son la productividad y la competitividad.

- Cultura de Jerarquía. También está orientada al control, pero también se centra en la organización interna. La eficiencia, la coordinación y la estrecha observación de las normas y reglamentos son sus principales características.

La medida de la cultura organizacional está basada en el instrumento de evaluación de la cultura organizacional (OCAI) desarrollado por Cameron y Quinn (1999) y esta medida se ha utilizado en muchas de las investigaciones anteriormente desarrolladas sobre la cultura organizativa.

Aunque existen otras tipologías de cultura organizacional, el Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn es uno de los más extendidos y se ha utilizado en muchos estudios empíricos sobre cultura organizacional (Deshpandé, Farley y Webster, 1993; Igo y Skitmore, 2006; Lau, y Ngo, 2004; Obenchain y Johnson, 2004; Obenchain, 2002; Stock, Mcfadden y Gowen, 2007; Naranjo, Sanz y Jiménez, 2010, 2011, 2012; Berkemeyer *et al.*, 2015). Es esta la principal razón por la que será el modelo adoptado como referencia para nuestro estudio, junto a su claridad y ajuste con las teorías organizativas analizadas.

2.5.- Cultura – Cambio – Innovación

El concepto de cambio organizativo no debe ser entendido desde una perspectiva reactiva, o al menos únicamente, sino también como una estrategia proactiva. La dirección o estrategia de cambio no solamente se establece cómo una respuesta al contexto con el fin de lograr la supervivencia de la empresa sino cómo acción proactiva de la organización. El hecho de aceptar el cambio y afrontarlo de manera proactiva, y no solamente reactiva, necesita de una internalización de esta idea por parte de los miembros de la organización (la de la aceptación del cambio continuado), y esto supondría incorporarlo a la estructura fundamental de la organización. Valorar la idea de cambio cómo un supuesto subyacente a la organización, arraigado a la base de ésta, se encontraría en el centro de la cultura organizativa, se transformaría en un valor central y se manifestaría en comportamientos concretos de directivos y empleados.

2.5.1 Relaciones entre Cultura y Cambio Organizativo

La cultura y su relación con el cambio organizativo ha sido y es uno de los fenómenos más ampliamente estudiados en el campo de la literatura empresarial. Podemos ver cómo, a lo largo de los años, se han realizado estudios e investigaciones sobre su influencia mutua.

Como afirma Bryson (2008), la teoría y la práctica del cambio organizativo están íntimamente relacionadas al objeto de comprender la cultura organizativa. Sin embargo, hay una variedad amplia de perspectivas sobre el concepto cultura organizativa, tal y como hemos podido ver en apartados anteriores.

Estudios como los de Bryson (2008) comprenden la cultura como una dinámica, un fenómeno en constante negociación con amplitud y profundidad a través de cómo son vividos todos los aspectos de la organización, y desde él proponen una herramienta para el análisis de las dinámicas de cambio cultural en las organizaciones.

Otros trabajos, como los de Rashid, Sambasivan y Rahman (2004), tuvieron como objetivo estudiar la influencia de la cultura organizativa en las actitudes de sus miembros hacia el cambio organizativo; sus resultados mostraron que existe una clara relación, y que diferentes tipos de cultura ejercen diferentes niveles de aceptación en sus miembros hacia los procesos de cambio organizativo, concluyendo que ciertos tipos de cultura podrán facilitar la aceptación del cambio, mientras que otros tipos no. El modelo de cultura tomado por estos investigadores para su estudio fue el de Goffee y Jones (1998).

Los estudios de Decker *et al.* (2012) intentan aproximarse a cuáles pueden ser los factores que ayuden a predecir un fallo de implementación en el cambio organizativo, señalando la cultura como uno de ellos. Y más en concreto, el posible desalineamiento de la cultura con el cambio, la inflexibilidad que no permite el ajuste a los cambios, y la falta de apoyo de la cultura a los cambios se convierten en factores clave de los posibles fallos de implementación del cambio. Por tanto, a partir de sus resultados se puede establecer que aquellas culturas que muestran flexibilidad y están alineadas con los cambios actuarán como facilitadores de éstos.

En la misma línea, remarcando la importancia del ajuste entre la cultura y los cambios, Lloria (2004) establece que, para que los cambios adaptativos se conviertan en procesos de cambio transformadores, es necesaria la existencia de una redefinición cultural de los valores esenciales que constituyen la identidad compartida de la organización, pues los cambios que son compatibles con las normas y valores generan menos resistencia que aquellos incompatibles con la cultura organizativa; su trabajo demuestra que existen relaciones entre la actitud al cambio y la cultura organizativa.

Como afirmarán Cameron y Quinn (1999), muchos cambios implantados no han sido exitosos porque no se ha modificado la cultura organizacional.

Este argumento se ve respaldado, por tanto, por el de Rumelt (1995) cuando sostiene que los valores de individuos, grupos o de la organización y su lealtad emocional hacia determinados productos, políticas o formas de actuar pueden fácilmente ser los más grandes impedimentos al cambio. Se trata de un factor también analizado por Krüger (1996), quien afirma que cuanto más fuerte sea la cultura de la organización, más difícil es el cambio.

En el mismo sentido, Klein y Sorra (1996) plantean la existencia de dos factores que, al cruzarlos, exponen diferentes situaciones de apoyo o resistencia al cambio. Se trata del clima bajo el que se realiza la implantación, y la adecuación o ajuste entre los valores que subyacen al cambio y los valores de los miembros de la organización. Cuanto más consistentemente perciban los empleados que las políticas y prácticas de implantación de un cambio están fomentando y recompensando su uso, más fuerte es el clima para la implantación de dicho cambio. Se resalta nuevamente la importancia de la coherencia y ajuste entre la cultura organizativa y el cambio organizativo.

Y ya no solamente importa la idea de la compatibilidad cultura-cambio en la propuesta e implantación sino también en los resultados, tal y como Lines (2004) muestra en su estudio, donde destaca la importancia de que los objetivos alcanzados incluyeran la compatibilidad del cambio con la cultura organizativa y los objetivos de esos individuos afectados.

Desde esta perspectiva, siguiendo los argumentos anteriores y tomando en cuenta las características de los diferentes tipos de cultura del modelo de Cameron y Quinn (1999), podríamos plantear que determinados rasgos de la cultura organizativa pueden impulsar y/o favorecer un determinado proceso de cambio organizativo. En concreto, y de nuevo basándonos en las investigaciones anteriores y en la propuesta de Cameron y Quinn, parecería que los rasgos de la cultura adhocrática favorecerían más el cambio organizativo que los rasgos de una cultura más jerárquica, que podrían actuar de freno a la misma. Aunque existen trabajos, como hemos visto, que analizan esta relación desde una perspectiva cuantitativa, nuestro objetivo es profundizar en la relación establecida, analizando cuestiones sobre cómo influye la cultura de la organización sobre la orientación al cambio de la empresa, o qué rasgos de la cultura organizativa ejercerán mayor efecto facilitador en los procesos de cambio organizativo y por qué.

En el siguiente cuadro podemos ver algunos de los trabajos que se centraron en el estudio de las relaciones que se establecen entre la cultura organizativa y el cambio organizativo.

Cuadro 2.1. Trabajos de investigación centrados en la relación de cultura-cambio.

ARTÍCULO	CULTURA-CAMBIO
Koutroumanis. D.A., Alexakis. G. (2009): <i>“Organizational Culture in the Restaurant Industry: Implications for Change”</i> , <i>Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict</i> , 13, 2, 45-55.	Partiendo del Modelo Cultural de Cameron y Quinn se encargan de analizar el servicio de comidas del sector hospitalario. Los autores sacan conclusiones y presentan sugerencias para los restaurantes que buscan mejorar su cultura organizacional con el objetivo de efectuar un cambio positivo general.
Bryson, J. (2008): <i>“Dominant, emergent, and residual culture: the dynamics of organizational change”</i> <i>Journal of Organizational Change Management</i> 21, 6, 743-757.	Analizan la cultura organizativa partiendo de las ideas de Williams (1980) sobre la misma. El modelo ofrece la evolución y cambio de la cultura en las organizaciones. Distinguiendo entre: • C. Residual. • C. Dominante. • C. Emergente.
Awal. D., Klingler. J., Rongione. N., Stumpf. S.A. (2006): <i>“Issues in Organizational Culture Change: A Case Study”</i> , <i>Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict</i> , 10, 1, 79-97.	A través de un caso de estudio apoyan sus planteamientos en los que describen la cultura organizativa como concepto central para la comprensión social y simbólica de los procesos organizativos, al igual que ser un determinante de las actitudes de los empleados, sus motivaciones y como consecuencia del rendimiento organizativo. La cuestión que emerge es si puede la cultura ser usada para conducir un cambio de estrategia, o podría un cambio de estrategia necesitar un cambio en la cultura.
Walsh. K., (2004): <i>“Interpreting the Impact of Culture on Structure. The Role of Change Processes”</i> , <i>The Journal of Applied Behavioral Science</i> , 40, 3, 302-322	Consideran la perspectiva en la cuál la cultura y la estructura de las organizaciones son fenómenos socialmente contruidos; y cómo las culturas y estructuras pueden estar simultáneamente creadas a través de procesos de cambio de un único-doble y triple bucle. Todo ello, a través de un estudio de caso único y tomando como referencia el modelo de relación de Gibson (1999).
Rashid. Z.A, Sambasivan. M., Rahman A.A (2004): <i>“The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change”</i> <i>The Leadership and Organization Development Journal</i> , 25, 2, 161-179.	Se centran en explorar la relación entre la cultura organizativa y las diferentes dimensiones de la actitud hacia el cambio de los miembros de las organizaciones. Realizan un estudio cuantitativo concluyendo que diferentes tipos de cultura tienen diferentes niveles de aceptación en las actitudes hacia el cambio organizativo, y el efecto de ésta en los procesos de cambio.

Fuente: Elaboración Propia.

2.5.2 Relaciones entre Cultura e Innovación

Existen determinadas características que surgen una y otra vez cuando los investigadores estudian a las organizaciones innovadoras (características estructurales, culturales y de recursos humanos).

Efrat (2014) sugiere que la cultura nacional posee una influencia sustancial en la capacidad de las empresas, ya sean locales o extranjeras, para crear y mantener la innovación. Este autor parte de la idea que la tendencia a innovar está afectada de manera determinante por los esfuerzos de innovación del país. La motivación de las empresas para innovar está en parte integrada en la cultura organizacional (Hurley y Hult, 1998; Ahmed, 1998; Martins y Terblanche, 2003); y dado que la cultura nacional y organización están vinculadas (Hofstede, 2001) ciertos aspectos de la cultura nacional influirán en la tendencia a innovar a nivel de empresa.

Otro estudio a nivel nacional es el de Kostis *et al.* (2018). Propone identificar los efectos del cambio cultural desde el nivel social en el desempeño de la innovación en un período largo. Ya Petrakis *et al.* (2015) señalan que la manera más efectiva de mantener la competitividad de las empresas y organizaciones es desarrollar una cultura emprendedora que impulse la actividad innovadora y mantenga así ventaja competitiva. Por lo tanto, consideran que la cultura es un instrumento estratégico para lograr ventaja competitiva a través de la innovación. La cultura fomenta la innovación y la creatividad y motiva individuos o grupos para fomentar el espíritu emprendedor.

Robbins y Judge (2010) establecen que las organizaciones innovadoras suelen tener culturas similares. Éstas promueven la experimentación, compensan tanto los éxitos como los fracasos, y celebran los errores. Y dentro de la categoría de recursos humanos, las organizaciones innovadoras promueven de forma activa la formación y el desarrollo de sus miembros para que puedan mantenerse actualizados, ofrecen mucha seguridad laboral para que los empleados no tengan miedo a ser despedidos si cometen errores, y animan a los individuos a defender los cambios.

Un estudio más reciente es el de Villaluz y Hechanova (2019), que tiene como objetivo observar si existen diferencias en el impacto del liderazgo en la cultura de

innovación por el tipo de propiedad de la organización en la construcción de una cultura de innovación. Buscan probar un marco de construcción de cultura, CREAR, que significa comunicar los valores deseados, el modelo a seguir de los líderes, evaluar y reforzar los valores deseados comportamientos, alinear sistemas y recursos, capacitar para los valores deseados e involucrar a los empleados en los esfuerzos de la construcción de la cultura (Hechanova *et al.*, 2014). Villaluz *et al.* (2019) dan un papel central al liderazgo como predictor de la cultura de la innovación. Una de las conclusiones a destacar que extraen de su estudio es que la cultura de la innovación se establece cuando un líder modela y apoya la innovación al comunicar la visión para la innovación, animando a los empleados a innovar, proporcionando los sistemas y estructuras para permitir la innovación, y evaluar y recompensar los esfuerzos de innovación; aun así, sus resultados muestran que no todas las variables, como la formación y el desarrollo, fueron mediadores significativos de la relación entre liderazgo y cultura de innovación (Villaluz *et al.* 2019).

Armenteros, Guerrero, Loyola, Molina, (2012) afirman que la promoción de una cultura de innovación y de aprendizaje facilita la adaptación de la organización a los cambios externos. Existen diferentes barreras y oportunidades para la innovación, y entre ellas se reconoce el papel de la iniciativa, creatividad y compromiso de los colaboradores de las organizaciones, por lo que la cultura organizacional aparece como un condicionante importante para crear un clima favorable a la innovación. A ello puede sumarse que la innovación constituye una fuente estratégica para la creación de ventajas competitivas en las empresas.

Los elementos básicos de la cultura (valores y creencias compartidas, y el comportamiento esperado como resultado de los valores y creencias) influyen en la innovación de dos maneras: a través de la socialización (Chatman y Jehn, 1994, Louis, 1980) los individuos pueden conocer si las conductas creativas y de innovación son parte del camino marcado para la empresa u organización. Al mismo tiempo, la organización puede, a través de actividades, políticas y procedimientos, generar valores, los cuales apoyen la creatividad y la innovación, y cómo consecuencia mejorar la capacidad de innovación utilizando determinados valores básicos, supuestos y creencias (Tesluk *et al.* 1997) que se convertirán en guía para los comportamientos.

Por lo tanto, una cultura que apoye la innovación, la participación de comportamientos que le den valor a la creatividad, la asunción de riesgos, la libertad en la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la búsqueda de soluciones orientadas, la comunicación, infundir confianza y respeto a los trabajadores reforzará el proceso de innovación en la empresa. Uno esperaría que estos comportamientos sean deseables y normales, y deberían ser incorporados en el tejido empresarial (Lock y Kirkpatrick, 1995).

Del mismo modo, se podría esperar que la cultura rechace las prácticas y conductas que dificulte la innovación, tales como la rigidez, el control, la previsibilidad y la estabilidad (Jassawalla y Sashittal, 2003).

Dobni (2008) sugiere, después de revisar la definición de innovación, que este concepto es muy contextual – desde una perspectiva de la cultura organizativa – y lo extiende; con lo cual lo que una organización puede considerar como innovación será circunscrito por la cultura, idea que nos indica la gran influencia que puede tener ésta.

Naranjo, Jiménez y Sanz (2010, 2011, 2012) proporcionan apoyo a esta relación tomando como modelo cultural el propuesto por Cameron y Quinn (1999). En particular, se encontró que la cultura organizacional puede afectar a la orientación a la innovación, o la innovación de productos, tanto positiva como negativamente en función de los valores que fomenta la cultura. De acuerdo con sus resultados, culturas adhocráticas fomentan una orientación hacia la innovación mientras que las jerárquicas se asocian con la imitación. Sus resultados apoyan la literatura teórica ya existente (Claver *et al.* 1998; Detert *et al.* 2000; Wallach, 1983) y son consistentes con estudios previos sobre la relación entre la cultura y la innovación (Jaskyte de 2004, Jaskyte y Kisieliene, 2006; Obenchain y Johnson, 2004).

Además, Naranjo, Jiménez y Sanz (2010, 2011, 2012) señalan que sus resultados también son consistentes con otros estudios que sugieren que algunas características de la cultura adhocrática como la creatividad, el empoderamiento, la autonomía y la asunción de riesgos mejoran la innovación. De la misma manera, estos autores señalan que trabajos como los de Aiken y Hage (1971) y Damanpour (1991, 1996) ya señalaban que algunas características de la cultura jerárquica, como las

estructuras formales, políticas y procedimientos, se relacionan negativamente con la innovación. En este mismo sentido, se señala que el trabajo de Obenchain y Johnson (2004), realizado en instituciones de educación superior (y no en empresas), muestra que son las culturas adhocráticas las que más favorecen la innovación, mientras que las culturas jerárquicas la frenan.

De acuerdo con Tushman y O'Reilly (1997), la cultura organizativa está en el núcleo de la innovación. Ellos, junto con otros autores, creen que la creatividad y la innovación se ven afectados por la cultura en la parte referente a los procesos y que la propuesta de valores relacionados con la innovación debe ser comunicada a través de las estructuras, políticas y objetos del día a día, de la socialización y de las diferentes prácticas y procedimientos.

Dada la estrecha relación que la literatura permite establecer entre cultura e innovación, podemos decir que cada vez son más frecuentes las investigaciones que ahondan en cómo mejorar la capacidad de innovación de las empresas (Naranjo *et al.* 2012; Koc y Ceylan, 2007), considerando también que esta se considera base de una ventaja competitiva sostenible. Entre el importante número de estudios que han tratado de identificar los principales factores determinantes de la innovación, la literatura destaca el papel de las tecnologías de la información, la estrategia empresarial, el diseño de la organización y, más recientemente, la gestión de los recursos humanos y la cultura organizacional. Así, la cultura organizacional es considerada en la literatura como uno de los factores que más puede estimular el comportamiento innovador entre los miembros de la organización, ya que puede llevar a aceptar la innovación como un valor fundamental de la organización y a que el individuo se sienta más involucrado en el negocio y así, como consecuencia, a que modifique su comportamiento y lo oriente hacia la asunción de nuevos retos (Naranjo *et al.*, 2012; Hartmann, 2006).

Podemos concluir, por tanto, que el tipo de cultura organizacional que más favorece la innovación en el modelo de Cameron y Quinn (1999) es la adhocracia, por dos de sus dimensiones características, que son la flexibilidad y la orientación externa. En el otro extremo estaría la cultura jerárquica, que se caracteriza por la estabilidad y

la orientación interna, lo que favorece la toma de decisiones de la autoridad, alta formalización, el énfasis en los procesos internos, y la cual se relaciona negativamente con la innovación.

Durante las últimas décadas, varios investigadores, desde una perspectiva a nivel de empresa, han tratado de identificar características organizacionales para la innovación continua. Sin embargo, a pesar de que estos estudios han utilizado una perspectiva empresarial (en lugar de estudiar un proceso, equipo o perspectiva individual), los estudios han tenido como objetivo responder diferentes preguntas. Por ejemplo, una serie de estudios se han centrado en las capacidades requeridas para que las industrias que cambian rápidamente pudieran seguir siendo competitivas (Leonard, 1992; Teece *et al.*, 1997; Teece, 2007; Eisenhardt y Martin, 2000; Zollo y Winter, 2002; Wang y Ahmed, 2007). Otros han estudiado lo que se necesita para gestionar simultáneamente la exploración y la explotación (Tushman y O'Reilly, 1997; Tushman *et al.*, 2010). Algunos estudios han explorado cómo capitalizar las tecnologías internas y externas (Chesbrough, 2003). Otros han explorado las características necesarias para la renovación e innovación continuas (Brown y Eisenhardt, 1997, 1998) y otros han explorado factores para mantener el éxito corporativo (Matzler *et al.*, 2010) o cómo los gerentes pueden afectar el éxito de la innovación (Lawson y Samson, 2010). Solo unos pocos estudios han expresado la ambición de describir o crear modelos integrales de organización para la innovación continua (Tidd *et al.*, 1997; O'Connor, 2008; Garud *et al.*, 2011).

En 2013, los autores Büschgens. *et al.* realizan un metanálisis sobre Cultura Organizativa e Innovación ya que consideran que la multitud de variables culturales que han sido investigadas han llevado a un concepto fragmentado de cultura para la innovación, y según los autores todavía falta la inclusión de la teoría de la gestión. Para el concepto de Cultura en su análisis se basan en la adaptación del Marco de Valores en Competencia de Quinn y Rohrbaugh (1983) y para innovación utilizan la distinción entre generación y adopción de innovación; y la radicalidad de la innovación vista como un continuo con innovaciones radicales e incrementales en cada uno de los extremos. Büschgens. *et al.* (2013) utilizan métodos de metanálisis para, a través del estudio de datos empíricos, proporcionar evidencias de las hipótesis planteadas.

Confirman que las organizaciones innovadoras probablemente implementen una cultura de desarrollo, que enfatiza una orientación externa y de flexibilidad. Aunque también las culturas grupales y racionales son coherentes con los objetivos de una organización innovadora y, por tanto, pueden ser estrategias de control social apropiadas. Las culturas jerárquicas enfatizan el control y una orientación interna y es menos probable que se encuentren en organizaciones innovadoras. Por otra parte, muestran que la relación cultura-innovación no está influenciada por la diferenciación entre innovación radical e incremental, aunque si obtienen una evidencia débil de una influencia de la innovación adopción versus generación de innovación. Los autores concluyen que no hay culturas buenas o malas por sí mismas; si bien es ampliamente aceptado que la cultura es capaz de fomentar innovación, algunos teóricos han enfatizado que aspectos de la cultura también podrían inhibir la innovación (Dougherty y Heller, 1994; Flynn y Chatman, 2001; Leonard, 1992). Los resultados del estudio de Büschgens. *et al.* (2013) muestran que el Marco de Valores en Competencia, en este caso la adaptación de Quinn y Rohrbaugh (1983) es una de las mejores opciones que se puede utilizar para describir las culturas organizacionales de manera integral.

Nuestro objetivo, llegados a este punto, es analizar en profundidad la relación que se produce entre cultura e innovación, analizando globalmente todos los factores que pueden actuar sobre esta relación, teniendo en cuenta también la influencia del cambio organizativo (analizada en el capítulo anterior) sobre la innovación, y considerando el papel que la cultura pueda tener sobre esa relación (cambio-innovación) y sobre el conjunto de otras variables clave involucradas. En ese sentido, se han revisado y analizado a lo largo de estos dos capítulos numerosos artículos que recogen estas relaciones y cuyo contenido se sintetiza en el cuadro 2.2

El siguiente cuadro recoge cuál ha sido la perspectiva tomada para cada concepto, cultura organizativa e innovación, para la medida de éste. Realizar dos observaciones al respecto, la primera que la mayor parte de los estudios analizados son cuantitativos a excepción del trabajo de Armenteros *et al.* (2012) emplean una metodología mixta, combinando el método cuantitativo y cualitativo que realizaron un análisis de casos en basada en la revisión bibliográfica de investigaciones realizadas, la aplicación de encuesta y la técnica de triangulación; y la segunda observación al

respecto es las veces que se repite el uso de la herramienta OCAI, su adaptación o modificación basada en el Modelo Cultural de Cameron y Quinn (1999) ampliamente aceptado y validado por su gran valor para la comprensión y diagnóstico de la cultura organizativa.

Cuadro 2.2. Estudios que ponen en relación Cultura-Innovación.

ARTÍCULO	CULTURA	INNOVACIÓN
Villaluz. V.C., Hechanova. M.R.M. (2019): <i>"Ownership and Leadership in building an Innovation Culture"</i> , <i>Leadership And Organization Development Journal</i> , 40, 2, 138-150.	Se centraron en el concepto cultura de innovación descrito como la voluntad de la organización de probar nuevas ideas y apertura al cambio. Se midió utilizando una escala de siete ítems con cinco alternativas.	Y para innovación usaron el modelado de roles y apoyo de liderazgo para la innovación; que refleja la percepción que los líderes son innovadores y que alientan a otros a ser innovadores también. Se midió utilizando una escala de seis ítems con cinco alternativas.
Kostis. P.C., Kafka. K.I., Petrakis. P.E. (2018): <i>"Cultural Change and Innovation Performance"</i> , <i>Journal Of Business Research</i> , 306-313.	Para medir la cultura usaron la medida general de cultura cívica, e incluyeron siete variables alternativas culturales que cubren varias dimensiones de la cultura cívica: confianza interpersonal, control, ética de trabajo, obediencia, afinidad por la competencia, propensión al ahorro y honestidad (Buetzer <i>et al.</i> , 2013).	La medida de la innovación como variable dependiente definida como el crecimiento de la productividad laboral. Y los datos se obtuvieron de la Base de datos de Productividad de la OCDE. Estos datos se refieren a la tasa de crecimiento promedio del PIB por hora trabajada a precios constantes para cada década y para cada país .
Efrat.K. (2014): <i>"The Direct and Indirect Impact of Culture on Innovation"</i> , <i>Technovation</i> , 34, 12-20.	Desde la perspectiva de Cultura nacional tomaron en cuenta las siguientes dimensiones de cultura: - Distancia de potencia, grado en que sus miembros esperan y aceptar la calidad. - Individualismo, grado en que los intereses personales prevalecen sobre los del grupo. - Evitación de la Incertidumbre, se refiere a los niveles de ansiedad y la necesidad de protección. - Masculinidad, se refiere a los patrones de roles de género dominantes.	Las tres medidas que se utilizaron para la innovación: - Patentes. - Artículos de revistas técnicas y científicas. - Exportaciones de alta tecnología.
Büschgens. T., Bausch. A., Balkin. D.B. (2013): <i>"Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review"</i> , <i>Journal of Product Innovation</i>	Metanálisis que utiliza como referencia la adaptación del Marco de Valores en Competencia de Quinn y Rohrbaugh (1983).	Para innovación utilizan la distinción entre generación y adopción de innovación; y la radicalidad de la innovación vista como un continuo

<i>Management</i> , 30, 4, 763-781.		con innovaciones radicales e incrementales en cada uno de los extremos.
Uzkurt. C., Kumar. R., Kimzam. H.S., Eminoglu. G. (2013): <i>“Role of Innovation in the Relationship between Organizational Culture and Firm Performance. A Study of the Banking Sector in Turkey”</i> , <i>European Journal of Innovation Management</i> , 16, 1, 92-117.	Adaptación de la escala de Cultura Organizativa de Innovación de Chang y Lin (2007) se usa para medir cultura organizativa. Sólo usan los ítems de los rasgos de innovacionismo. 6 ITEMS	Usan la Escala de Innovación de Darroch y Jardine (2002), dimensiones: • Innovaciones incrementales. • Ventajas que ofrecen las innovaciones a sus consumidores. • Innovaciones que arriesgan en el negocio. 11 ITEMS
Naranjo, J.C, Sanz, R., Jiménez, D. (2012): <i>“¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa?” Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa</i> , 15, 63-72.	La herramienta OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) de Cameron y Quinn (1999) basada en su Modelo de Valores en Competencia [CVM]. 8 ITEMS	Elaboraron una escala basándose en lo argumentado por Manu (1992), midieron: • Número de innovaciones introducidas. • Esfuerzo para innovar, en términos de gastos, horas/persona y equipos y formación dedicados. • Carácter pionero de la empresa al introducir los nuevos productos o servicios, procesos y sistemas de gestión. 15 ITEMS
Armenteros, M., Guerrero, L., Loyola, F.G., Molina,V.M (2012): <i>“Cultura Organizacional y Organización que aprende un análisis desde la perspectiva de la innovación” Revista Internacional Administración y Finanzas</i> 5 ,1 ,33-51.	Elaboración cuestionario basado en la tipología del Modelo de Cameron y Quinn (1999).	Según los autores, la innovación como un cambio que transforma algunas de las características de la organización, se produce una alteración diversa: estratégica, estructural, tecnológica, política, humana y cultural.
Seen. N.Y., Singh. S.K.G., Jayasingam. S. (2012): <i>“Organizational Culture and Innovation among Malaysian Employees”</i> , <i>The Journal of Human Resource and Adult Learning</i> , 8, 2, 147-157.	Usan el cuestionario de Denison (1996), basado en su modelo, contiene 6 dimensiones: • Empowerment. • Orientación al equipo. • Desarrollo de capacidades. • Creación de cambio. • Foco en el cliente. • Aprendizaje Organizacional. 30 ITEMS	Usan el cuestionario de Johannessen <i>et al.</i> (2001), con dos dimensiones: • Innovación percibida que es nueva para la organización. • Innovación percibida que es nueva para la industria. 12 ITEMS
Cerne. M., Jaklic. M., Skerlavaj.M., Aydinlik. A.U. (2012): <i>“Organizational Learning Culture and Innovativeness in Turkish Firms”</i> , <i>Journal of Management and Organization</i> , 18, 2, 193-219.	Medida de Cultura de Aprendizaje Organizativo de Skerlavaj <i>et al.</i> (2007), basado en el modelo CVF de Denison, dimensiones: • Adquisición de la Información. • Interpretación de la Información.	Miden Organización Innovadora, a través de 5 ítems basados en los estudios de Harley y Hult (1998) y Skerlavaj <i>et al.</i> (2010), dos constructos: • Cultura de Innovación. • Innovaciones de productos o

	• Cambios conductuales y cognitivos. 42 ITEMS	servicios (técnicas). • Innovaciones de proceso (administrativas). 18 ITEMS
Sharifirad, M.S., Ataei, V. (2012): <i>“Organizational Culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs”, Leadership and Organization Development Journal, 33, 5, 494-517.</i>	Usan el cuestionario de de Denison (2000) de Cultura Organizativa, basado en su Modelo Cultural. Dimensiones: • Consistencia. • Adaptabilidad. • Implicación. • Misión. 60 ITEMS	Adaptan el cuestionario creado por Dobni (2008) de Cultura de Innovación para el fin. 86 ITEMS
Sanz-Valle. R., Naranjo-Valencia. J.C., Jiménez-Jimenez. D., Perez-Caballero. L. (2011): <i>“Linking Organizational Learning with Technical Innovation and Organizational Culture”, Journal of Knowledge Management, 15, 6, 997-1015.</i>	La herramienta OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) de Cameron y Quinn (1999) basada en su Modelo de Valores en Competencia [CVM].	Utilizaron la escala Manu (1992) de forma parcial. Innovación Técnica: • Innovación en Producto • Innovación en Proceso 6 ITEMS
Naranjo, J.C, Sanz, R., Jiménez, D. (2011): <i>“Innovation or imitation? The role of organizational culture”, Management Decision, 9, 1, 55-72.</i>	La herramienta OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) de Cameron y Quinn (1999) basada en su Modelo de Valores en Competencia [CVM].	Midieron orientación a la imitación o a la innovación combinando dos escalas utilizadas por distintos autores: • Pioneros en el Mercado o carácter pionero (Ali <i>et al.</i>, 1995; Atuahene-Gima and Ko, 2001; Manu, 1992). Respuesta inteligente a los cambios introducidos por rivales (Langerak and Hultink, 2008).
Naranjo, J.C, Sanz, R., Jiménez, D.(2010): <i>“Organizational culture as determinant of product innovation” European Journal of Innovation Management, 13, 4, 466-480.</i>	La herramienta OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) de Cameron y Quinn (1999) basada en su Modelo de Valores en Competencia [CVM].	Elaboraron una escala basándose en lo argumentado por Manu (1992), midieron: • Número de innovaciones introducidas. • Esfuerzo para innovar, en términos de gastos, horas/persona y equipos y formación dedicados. • Carácter pionero de la empresa al introducir los nuevos productos o servicios, procesos y sistemas de gestión.
Hernández-Mogollon. R., Cepeda-Carrión. G., Cegarra-Navarro. J.G., Leal-Millán. A (2010): <i>“The role of cultural barriers in the relationship between open-mindedness and organizational innovation”, Journal Of Organizational Change Management, 23, 4, 360-376.</i>	Medida propia de Barreras Culturales basado en los estudios de McDermott and O’Dell (2001) y Bures (2003). 5 ITEMS	Medida de Organización Innovadora con la escala desarrollada por Weerawardena (2003), explora nuevos productos y servicios. 7 ITEMS

Dobni, C.B. (2008): <i>“Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis”</i>, <i>European Journal of Innovation Management</i>, 11, 4, 539-59.		Desarrollan su propia escala para medir cultura de innovación o innovacionismo organizativo. Dimensiones del constructo: • Intención de innovación. • Infraestructura de innovación. • Influencia de innovación. • Implementación de innovación. 86 ITEMS
---	--	--

Fuente: Elaboración Propia.

2.5.3 Modelo de relaciones propuesto entre cultura, cambio e innovación

En función de todo el análisis teórico llevado a cabo en este capítulo sobre la cultura y su influencia sobre la innovación (asociada a un contexto de cambio) podemos plantear diferentes cuestiones de investigación que ahondan en esta relación.

En este sentido, podemos formular la cuestión cuarta, que abarca a la cultura y a dos de sus dimensiones básicas, el estilo de liderazgo y la misión y visión de la empresa:

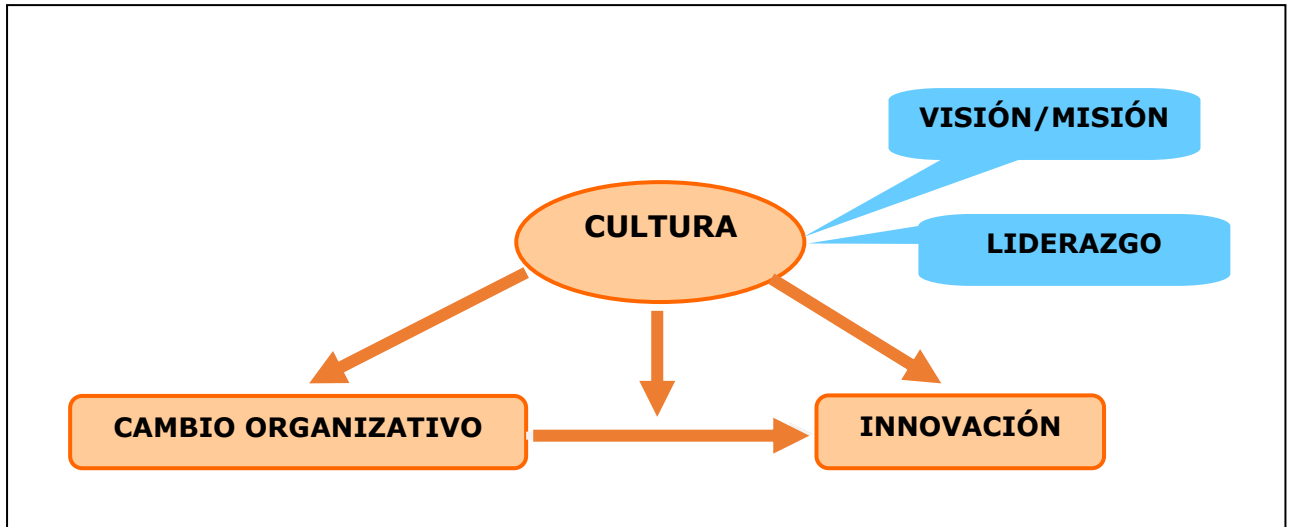
C 4: ¿Cómo influye la cultura de la organización sobre la innovación y/o sobre la relación cambio-innovación? ¿Cómo influye el estilo de liderazgo sobre la relación entre cambio e innovación? ¿Cómo influye la definición de una visión y misión clara en la relación entre cambio e innovación?

Nos planteamos también la influencia de una determinada cultura sobre los tipos de cambio, y en este sentido formulamos nuestra quinta cuestión de investigación:

C 5: ¿Qué rasgos de la cultura organizativa ejercerán mayor efecto facilitador en los procesos de cambio organizativo? ¿Por qué? ¿Cómo actúan?

Gráficamente, podemos observar esta relación en la Figura 2.5:

Figura 2.5. Relación entre Cultura, cambio e innovación



Fuente: Elaboración Propia

Tomando en cuenta las consideraciones anteriores expuestas sobre el tema y las diferentes cuestiones de investigación que se han ido planteando, formamos un modelo de relaciones general que podemos observar en el siguiente esquema (ver fig. 2.6).

La cultura organizativa se presenta como uno de los factores organizativos más influyentes en los procesos de cambio e innovación. Desde este modelo y tomando en cuenta las investigaciones anteriormente expuestas, se asume que la cultura organizativa actuará como facilitadora de los cambios organizativos y de la innovación. Para ello, deberá cumplir o tener unas características específicas, las cuáles se han intentado definir y establecer, ya que sino la cultura podría convertirse en una barrera de resistencia o inhibidor de los procesos anteriores. Después de la revisión de los distintos estudios se establece como conclusión la importancia que la cultura sea fuerte, asumiendo que los valores y creencias deberían ser compartidos por los miembros de la organización; pero a su vez, la cultura debería ser flexible, permitiendo su adaptación a los cambios. Por tanto, los valores compartidos por la organización deberán orientar a sus empleados a estar predispuestos al cambio.

La cultura, conceptualizada como herramienta gerencial, deberá estar alineada con la dirección estratégica de la organización. En este sentido, la innovación es una vía de desarrollo estratégico en el entorno actual, ya que el impulso de una cultura de innovación y de aprendizaje facilita la rápida adaptación de la organización a los cambios externos.

Tomando en cuenta el Modelo Cultural de Cameron y Quinn (1999) que clasifica las culturas entorno a dos dimensiones, alta flexibilidad-poca flexibilidad, orientación al interior-orientación al exterior, las características de las culturas que más se adecuan al modelo propuesto serán aquellas que se sitúen los cuadrantes de flexibilidad y orientación al exterior. Esta idea se ha visto apoyada y reforzada por los estudios realizados por Naranjo, Sanz, Jiménez, (2010, 2011, 2012), que se centraron en analizar sólo aquellos tipos de cultura con características extremas para ver su influencia.

Por tanto, nuestro objetivo será profundizar en el análisis de cómo se relaciona la cultura organizativa con el cambio organizativo y la innovación. Para ello, tomaremos en cuenta e incluiremos entre nuestras preguntas las características de todos los tipos de cultura, y nos centraremos en los factores culturales y su posible influencia en la relación, siendo quizá algunos factores más determinantes que otros para facilitar el efecto. Además, nuestro análisis pretende estudiar este fenómeno en su realidad, afectado por otros factores externos e introduciendo una perspectiva longitudinal. El paso del tiempo puede generar determinados cambios sociales y/o internos en las organizaciones. De la misma manera, factores exógenos como la legislación, la situación económica de un país o las características del sector pueden influir en las relaciones analizadas.

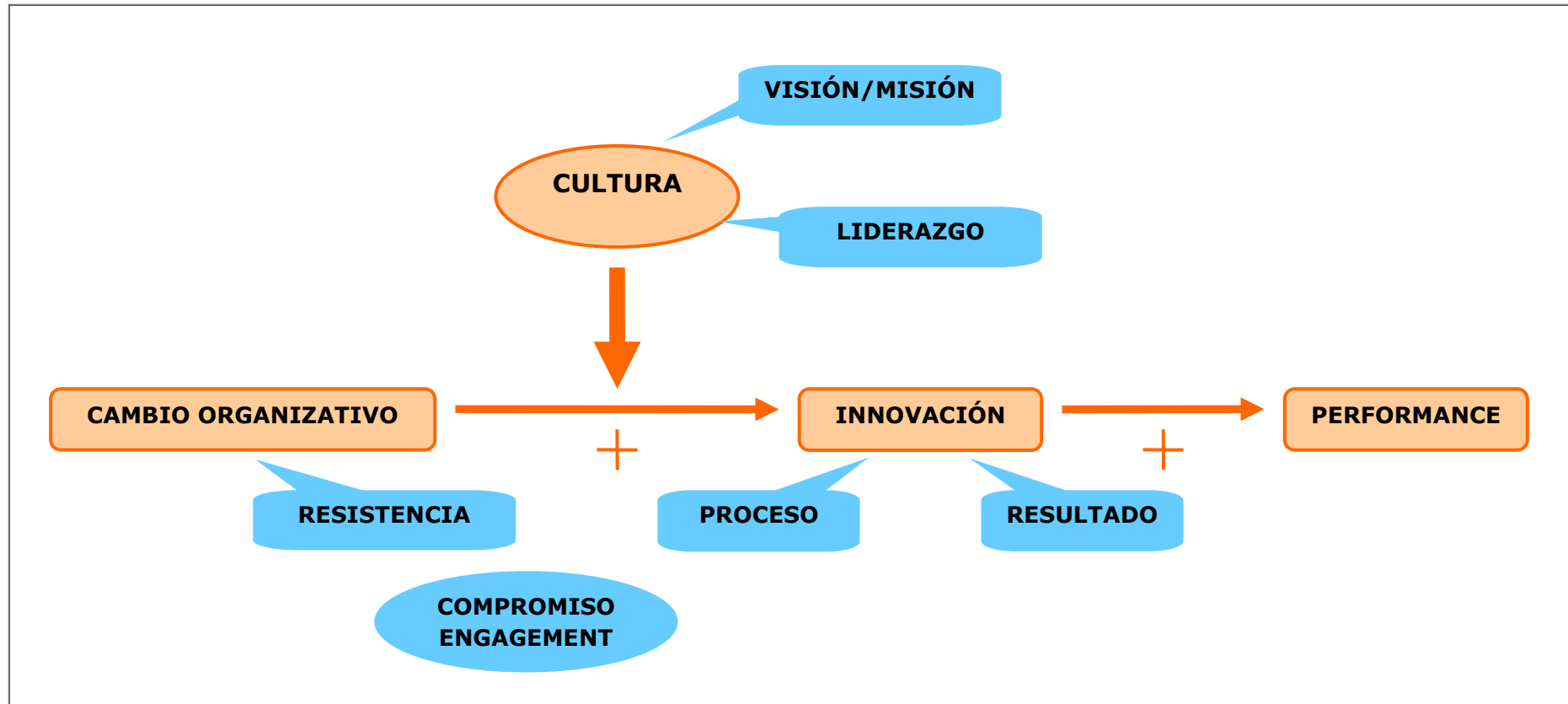
Por todo ello, podemos plantear una serie de cuestiones de investigación adicionales que nos permitirán enriquecer el análisis inicialmente planteado. Así pues, nos preguntamos también:

C 6: ¿Cuáles de estos rasgos de la cultura organizativa facilitadores del cambio ejercerán un mayor efecto a largo plazo? ¿Cómo?

C 7: ¿Cómo influyen determinados aspectos relacionados con el sector, y con los factores institucionales que le afectan, sobre las relaciones analizadas?

C 8: ¿Cómo ha influido el paso del tiempo en la evolución de las relaciones estudiadas? ¿Han cambiado los factores institucionales en este tiempo? ¿Cómo han afectado situaciones externas como la pandemia sobre factores institucionales como el gasto en fomento de la innovación?

Figura 2.6. Modelo de Relaciones Propuesto



Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1.-Introducción

Los capítulos iniciales de la presente tesis doctoral muestran como objetivo principal analizar la relación entre la orientación al cambio organizativo en la empresa y la innovación, cómo se produce esta influencia y cómo la cultura organizativa afecta a esa relación.

La innovación se considera el motor de la competitividad de las empresas en nuestros días, y el análisis de cómo determinadas variables organizativas contribuyen a fomentar esa innovación es una cuestión relevante. Nuestra intención es estudiar este fenómeno en profundidad, analizándolo en toda su complejidad. Para ello, abordamos el análisis de las cuestiones de investigación establecidas en los capítulos uno y dos utilizando una metodología cualitativa.

En este sentido, este tercer capítulo describe la estrategia de investigación utilizada, basada en el estudio de un caso único, desde múltiples perspectivas, utilizando datos cuantitativos y cualitativos, describiendo los métodos y técnicas usadas en la recogida y análisis de la información. Finalmente, se abordan las cuestiones relativas a la validez y fiabilidad del análisis.

3.2.-Estrategia de Investigación

Según señalan Ugalde y Balbastre (2013), la investigación actual sobre las organizaciones se desarrolla a través de dos paradigmas, un modelo cuantitativo, más racional y que adopta un enfoque positivista, y un modelo cualitativo, naturalista y centrado en el análisis del fenómeno en profundidad. Estos mismos autores señalan, es este sentido, que la metodología cuantitativa será útil y adecuada “cuando exista un cuerpo teórico previo suficientemente fundamentado capaz de definir los conceptos a analizar de forma concreta y mensurable (Miquel *et al.*, 1997; Saunders *et al.*, 2009)” (Ugalde y Balbastre, 2013: 181). Sin embargo, se plantea que la metodología cualitativa parte de premisas muy distintas a las establecidas para los métodos cuantitativos, ya que busca métodos que proporcionen al investigador “un mayor nivel de comprensión de los motivos y creencias que están detrás de las acciones de las personas” (Zapparoli, 2003:194).

Por su parte, el análisis de los problemas organizativos es un fenómeno complejo que requiere el uso de diferentes estrategias de investigación, cuya combinación permita el análisis de un fenómeno en profundidad, con todas sus peculiaridades (Saunders *et al.*, 2019; Balbastre *et al.*, 2023). En este sentido, se consideran estrategias de investigación frecuentes en el ámbito de las ciencias sociales y, en particular, en el de la dirección de empresas, el experimento, la encuesta, el estudio de casos o la investigación-acción participante, entre otras (Roig-Lluesma, 2019). De ellas, la investigación-acción y el estudio de casos se asocian a una metodología cualitativa. Cuando el entorno a analizar es vivo y cambiante y puede afectar a personas se requiere un elevado grado de sensibilidad que los análisis

cualitativos pueden aportar, y por su capacidad explicativa y exploratoria (Ugalde y Balbastre, 2013).

Como figura en la introducción de esta tesis doctoral, el objetivo general que se plantea consiste en estudiar las dinámicas que se establecen entre la cultura organizativa, el cambio organizativo y la innovación, analizando *cómo la el cambio y la cultura de la organización interactúan e influyen sobre los procesos de innovación y los resultados de la organización*. Este objetivo se concreta en diferentes sub-objetivos, entre los que figuran los siguientes:

- Estudiar la cultura organizativa, el cambio organizativo y la innovación para poder establecer el marco teórico adecuado para el estudio.
- Examinar con mayor profundidad las relaciones que se establecen entre la cultura organizativa con los procesos de cambio e innovación.
- Analizar cómo influye la implicación con el proceso de cambio de la dirección (alta dirección, dirección media).
- Analizar cómo y a través de qué mecanismos repercute la innovación sobre los resultados de la organización.
- Estudiar cómo la cultura, a través de la misión, visión y valores, y el estilo de liderazgo influyen sobre la relación entre cambio e innovación.
- Estudiar cómo determinados rasgos de la cultura pueden actuar sobre la orientación al cambio de la organización.
- Analizar cómo determinados factores contextuales e institucionales influyen sobre el fenómeno estudiado.
- Por último, nos proponemos analizar estas relaciones desde una perspectiva longitudinal, estudiando cuáles de estas relaciones se mantienen en el tiempo y porqué.

Teniendo en cuenta el objetivo general y los subobjetivos específicos señalados, podemos establecer que el fenómeno a investigar (i.e., las relaciones entre cultura, cambio organizativo e innovación) posee una naturaleza cambiante y compleja, analiza fenómenos sociales de carácter intangible que generan mayor dificultad para su observación y comprensión y debe ser estudiado en su contexto, que lo afecta. Consecuentemente, la estrategia de investigación que se va a utilizar es el estudio de

casos, siguiendo así las indicaciones de la literatura especializada (Ugalde y Balbastre, 2013; Cepeda, 2006). En particular, utilizamos el estudio de un solo caso siguiendo a Yin (1989) y Saunders *et al.* (2019). Yin (2000) señala que el método de análisis de casos incluye tanto las investigaciones con un caso único de estudios como el uso del análisis de casos múltiple, y que la posibilidad de generalización de los resultados o la validez de los mismos depende del proceso a través del cual se desarrolla la investigación y no del número de casos analizados. El propósito del análisis del caso desarrollado en la presente investigación posee una naturaleza tanto explicativa como exploratoria (Cepeda, 2006). Explicativa, al intentar dar respuesta al cómo y por qué se están desarrollando las interacciones entre las variables analizadas. Exploratoria porque pretende analizar la evolución de estas interacciones con el paso del tiempo, analizando los efectos de variables contextuales, para lo cual no existe un marco teórico tan definido.

La unidad de análisis escogida es la organización en general, entendida como un todo. En este caso, se analizan cómo y porqué la orientación al cambio y la cultura pueden influir sobre los procesos y resultados de innovación en un instituto de investigación, el Instituto de Investigación Sanitaria Gregorio Marañón (IISGM), vinculado al Hospital Gregorio Marañón en Madrid, uno de los hospitales de referencia en España. Las interacciones que forman parte del fenómeno a analizar tienen lugar a nivel organizativo, lo cual justifica que esta sea nuestra unidad de análisis.

Se han aplicado diferentes tácticas que permiten incrementar el rigor de la investigación (Flick, 2018). En este sentido, se ha realizado un proceso de codificación durante el proceso de análisis de la información. Para este análisis se transcribieron las entrevistas, que fueron recogidas en dos momentos del tiempo. Se emplearon citas textuales que consiguieran clarificar la interpretación de los resultados obtenidos. Se trianguló la información (a través de diversas fuentes, citar) y los entrevistados revisaron el contenido del informe de resultados. Se recogieron datos a dos niveles, entrevistas a nivel de alta dirección, de cuatro miembros diferentes que ocupan cargos en las dos partes de la organización, la parte más administrativa y la parte más operativa. Y con el objetivo de reforzar este proceso de triangulación, obteniendo información de todos los stakeholders, se recogieron datos cuantitativos sobre el

fenómeno a estudiar, tanto de los directivos entrevistados, en su rol de jefes que equipo/área, como de los trabajadores a su cargo. Los resultados del análisis de estos datos, utilizados con carácter descriptivo, permiten corroborar o matizar algunos de los resultados obtenidos de las entrevistas con la dirección de la organización. El objetivo de llevar a cabo este proceso detallado de obtención y análisis de datos no es otro que el de ser transparente, mostrando con claridad el trabajo realizado (Ketokivi y Choi, 2014; Revuelto *et al.*, 2021).

3.3.-Selección de los Casos y Descripción del Estudio

Como hemos señalado, se ha elegido un solo caso de estudio, con el objetivo de ganar en profundidad de análisis sobre el fenómeno estudiado. Tanto Yin (1989) como Dyer y Wilkins (1991) defienden la validez de la selección de un caso único, que también permite la generación de teoría y que permite conceder mayor riqueza en la explicación de los procesos sociales clave.

El principal criterio de selección del caso se basa en la necesidad de encontrar una organización donde el fenómeno a analizar en la tesis estuviera presente. Por tanto, se identificó una organización donde la estrategia de innovación fuera una cuestión clave, y que además hubiera pasado por diferentes procesos de cambio que hubiesen tenido que ser gestionados.

Adicionalmente, se trataba de identificar una organización donde fuera fácil percibir e identificar los factores que forman su cultura organizativa, y que tuviera lugar en un contexto basado en la gestión del conocimiento, principalmente en algunas de las partes de la organización analizada. Todo esto permitiría estudiar con profundidad los conceptos objeto de análisis y sus interacciones. Uno de los hechos destacables es el que venían de establecer en 2016 su plan estratégico para el periodo entre 2016 y 2020. En él se habían encargado de delimitar, misión, visión, valores corporativos y los ejes estratégicos que iban a marcar su camino durante los próximos años.

Se utilizó también como criterio el tamaño de la organización; se pretendía analizar una organización grande, con distintas áreas o partes diferenciadas que nos permitan la comparación y la variedad en el análisis (Rodríguez *et al.*, 1996).

Por último, la posibilidad de tener acceso a la información necesaria para el desarrollo de esta investigación y un fácil acceso a las instalaciones de la empresa se utilizó como criterio en la selección del caso, lo cual garantizaba la calidad de la información primaria y la posibilidad de recoger información en diferentes momentos del tiempo.

Como resultado de la aplicación de estos criterios se escogió una organización que reunía con todos los requisitos. Se trata del Instituto de investigación Sanitaria Gregorio Marañón (IiSGM), sito en Madrid. Hablamos de una organización intensiva en conocimiento, orientada claramente hacia la investigación biomédica, siendo una de las instituciones más prestigiosas en su campo del estado español. Operan en un sector altamente competitivo en el que requiere de cambios constantes que le permitan adaptarse al entorno y conseguir sus objetivos. Se trata de un instituto de investigación, y por tanto actúa como una organización sin ánimo de lucro.

El personal propio del IiSGM sobre el que centramos nuestro estudio, se compone aproximadamente 300 personas, 25 de ellas son personal de gestión y el resto personal investigador.

3.4.-Recogida de Información

Dada la naturaleza explicativa y exploratoria de la investigación, y con el objetivo de obtener información de los diferentes stakeholders, que nos permitiesen una mejor triangulación de la información, se ha recogido información tanto cuantitativa como cualitativa.

La información ha sido recogida en dos momentos del tiempo: inicialmente, entre 2018 y 2019 se inició el proceso de recogida de información, a través de entrevistas a directivos de diferentes áreas clave de la organización. Posteriormente,

desde una perspectiva longitudinal, se volvieron a realizar entrevistas a los mismos actores, que tuvieron lugar entre 2022 y 2023, con el objetivo de analizar los cambios producidos en ese periodo en las relaciones analizadas, así como poder analizar cómo determinados factores contextuales e institucionales (covid, crisis) podían haber influido en los procesos de cambio e innovación. Asimismo, en 2023 se administró un cuestionario a 30 investigadores y personal de administración de la organización, con el objetivo de poder triangular mejor la información, como se ha señalado, a través de las percepciones de diferentes stakeholders.

3.4.1.-Recogida de información cualitativa

La recogida de información cualitativa ha tenido lugar tanto a través de las entrevistas en profundidad, realizadas en dos momentos del tiempo (2018 y 2023) y a través del análisis de la documentación corporativa a la que pudimos tener acceso, así como a la que está publicada a través de la web del instituto.

Respecto a la documentación corporativa consultada, tenía que ver con aspectos relacionados con las memorias anuales donde se reflejan los resultados de investigación y planes estratégicos; se consultó también la página web de la organización, y los diferentes informes publicados a través de estos medios y de acceso público.

En relación a las entrevistas en profundidad, se realizaron 4 entrevistas que trataban de responder a las cuestiones de investigación ya formuladas en los capítulos 1 y 2. Estas cuestiones están recogidas en el cuadro 3.1.

Cuadro 3.1. Resumen de las principales cuestiones de investigación planteadas.

C1	¿Cómo se desarrollan los procesos de cambio, cómo influyen sobre los procesos y resultados de innovación? ¿A través de qué variables o facilitadores del cambio se produce la relación?
C2	¿Cómo influye la implicación con el cambio de la dirección (alta dirección, dirección media) en el proceso?
C3	¿Cómo y a través de qué mecanismos repercute la innovación sobre la performance de la organización?

C4	¿Cómo influye la cultura de la organización sobre la innovación y/o sobre la relación cambio-innovación? ¿Cómo influye el estilo de liderazgo sobre la relación entre cambio e innovación? ¿Cómo influye la definición de una visión y misión clara en la relación entre cambio e innovación?
C5	¿Qué rasgos de la cultura organizativa ejercerán mayor efecto facilitador en los procesos de cambio organizativo? ¿Por qué? ¿Cómo actúan?
C6	¿Cuáles de estos rasgos de la cultura organizativa facilitadores del cambio ejercerán un mayor efecto a largo plazo? ¿Cómo?
C7	¿Cómo influyen determinados aspectos relacionados con el sector, y con los factores institucionales que le afectan, sobre las relaciones analizadas?
C8	¿Cómo ha influido el paso del tiempo en la evolución de las relaciones estudiadas? ¿Han cambiado los factores institucionales en este tiempo? ¿Cómo han afectado situaciones externas como la pandemia sobre factores institucionales como el gasto en fomento de la innovación?

Así, siguiendo las recomendaciones de Miles, Huberman y Saldaña (2014), se llevaron a cabo las ocho entrevistas, a cuatro entrevistados a los cuales se les contactó en dos momentos del tiempo (2018 y 2022-23, como hemos señalado previamente), todo ello con el objetivo de facilitar la triangulación y la validez de la investigación. Se llevaron a cabo entrevistas semi-estructuradas, cuyo guion se adjunta en el Anexo XX, lo cual pretende adaptar las preguntas a los comentarios y argumentaciones del entrevistado, permitiendo introducir temas que no estaban inicialmente incluidos en el guion. La primera parte de la entrevista se centró en la cultura de la organización, la segunda parte en los procesos de cambio y por último, en las cuestiones relacionadas con la innovación.

Se entrevistaron a 4 responsables-directivos medios de la organización. En el siguiente cuadro podemos ver los cargos, las fechas y los tiempos en que se realizaron las entrevistas.

Cuadro 3.2. Resumen de las características de las entrevistas de esta investigación.

Cargo de la persona entrevistada	Fecha	Duración aproximada
1. Director Fundación (DF)*	28.01.2018	48 min.
	03.05.2023	17 min.
2. Director Instituto (DI)*	28.01.2018	82 min.
	11.05.2023	21 min.
3. Responsable de RRHH (RRHH)*	28.01.2018	53 min.
	18.05.2023	15 min.
4. Gestora de Innovación (GI)*	28.01.2018	60 min.
5. Gestor Innovación (GI)	30.05.2023	22 min.

*Abreviaturas que se van a utilizar para identificar a las personas entrevistadas en el capítulo de los resultados.

3.4.2.-Recogida de información cuantitativa

Como se ha comentado, en el segundo periodo de análisis (2022-2023) se recogieron de nuevo datos cualitativos y cuantitativos. En concreto, los datos se recogieron entre los meses de junio y julio de 2023, a través de un cuestionario administrado por google forms. Se contactó con la dirección de la organización, quienes colaboraron para enviar el formulario anónimo a los miembros de diferentes colectivos: responsables de área, a quienes ya se había entrevistado; investigadores de la fundación; y, por último, personal administrativo o de gestión. Esta diferenciación de los colectivos nos permite, de una manera descriptiva, observar si existen diferencias de percepción entre ellos y con la información obtenida de los directivos y responsables de área. A todos los encuestados se les informó de que el cuestionario era anónimo y confidencial, de que los datos solo se iban a tratar de manera agregada y con finalidades de investigación, para cumplir con la dimensión ética del estudio.

Respecto a la muestra obtenida, estuvo formada finalmente por 30 cuestionarios válidos, de los que 4 son personal responsable, 19 investigadores y 7 personal de administración. De los 30 entrevistados 8 son hombres y 22 mujeres, y respecto a su antigüedad en el puesto, 14 poseen una antigüedad inferior a 5 años, 7 entre 5 y 10 años y 9 más de 10 años de antigüedad en el puesto.

Respecto a las escalas utilizadas en el cuestionario (que se recoge en el Anexo 3 de la presente tesis), se utilizan tres escalas, que miden los principales conceptos a analizar: cultura, cambio organizativo e innovación.

Respecto a la escala de **Cultura**, está basada en el CVM de Cameron y Quinn (1999) y en la adaptación que de esta escala realizan Naranjo *et al.* (2012). En este caso, se ha optado por escoger solo los 4 ítems relacionados con la cultura adhocrática, y hemos realizado una adaptación en la forma de puntuación, utilizando una escala de 1 a 5. Naranjo *et al.*, (2012) utilizaban una escala de medición consistente en repartir 100 puntos (0 total desacuerdo, 100 total acuerdo) entre las diferentes dimensiones de cultura de los diferentes tipos de cultura, y que luego adaptaban a una escala Likert de 1 a 5 siguiendo el trabajo de Dutch (2004). Dado que en nuestro caso analizamos solo un tipo de cultura (con sus cuatro dimensiones) consideramos más sencillo la utilización de la escala Likert de 1 a 5, donde el encuestado valora con 1 si está muy en desacuerdo o con 5 si está muy de acuerdo con el enunciado que muestra las diferentes dimensiones de la cultura orgánica.

Respecto a la escala de **Cambio Organizacional**, se obtiene a partir del trabajo de Caliskan e Isik (2016), quienes utilizan el Organizational Change Questionnaire (OCQ) de Bouckenoghe (2009), compuesto por 17 ítems, relacionados tanto con el clima de cambio como con el proceso de cambio. Los ítems se tradujeron al castellano por expertos, realizándose una traducción inversa de los mismos y pretestando su contenido para comprobar que era entendible y que la traducción era correcta. La escala Likert utilizada es también de 1 a 5, donde 1 significa muy en desacuerdo y 5 = muy de acuerdo.

Por último, la escala sobre innovación está basada en la propuesta de Naranjo *et al.* (2012) (a su vez inspirada en la escala de Manu, 1992) y está formada por 15 ítems, midiendo tres subconstructos: innovación de producto, innovación de proceso e innovación en sistemas, cada uno de ellos con 5 ítems. La escala Likert utilizada es también de 1 a 5, donde 1 significa por debajo de la competencia y 5 = por encima de la competencia.

3.5.-Análisis de la Información

La información a analizar en la presente tesis doctoral es, como ya señalamos, tanto de carácter cualitativo como cuantitativo. Vamos a distinguir, por tanto, entre las técnicas utilizadas para el análisis de los datos cualitativos en primer lugar, y cuantitativos en segundo lugar.

3.5.1.-Técnicas utilizadas en el análisis de datos cualitativos

Los datos cualitativos que forman la base principal del estudio fueron recogidos a través de entrevistas, que se grabaron y transcribieron para su análisis. Esa documentación, junto a la obtenida a partir de fuentes secundarias, se analizó a través de diferentes procesos de codificación (Boeije, 2010).

Se ha utilizado el software Atlas.ti 23 para el análisis de la información cualitativa seleccionada. Se identificaron 126 extractos de texto relevantes para nuestros objetivos y cuestiones de investigación. En nuestro caso, existía un modelo teórico de referencia que podía ser utilizado como marco general para el análisis (Ketokivi y Choi, 2014), por lo que el análisis comenzó con un conjunto de códigos basados en el modelo teórico establecido como punto de partida, aunque la estructura de códigos se fue modificando a lo largo del análisis dada la naturaleza exploratoria del mismo y el proceso inductivo adoptado. Estas modificaciones han sido resultado del principio de comparación constante (Glaser y Strauss, 1967) analizando la nueva información primaria por comparación con la estructura de códigos ya existente. Los códigos finalmente generaron una estructura, que se muestra en la Cuadro 3.3.

Cuadro 3.3. Estructura de datos y códigos

CONCEPTOS DE PRIMER ORDEN	DIMENSIONES AGREGADAS
● CAMBIO_Actitud frente al cambio	CAMBIO
● CAMBIO_Adaptación al cambio	
● CAMBIO_Resistencia frente al cambio	
● CAMBIO_Grado de implicación en los procesos de cambio	
● CAMBIO_Percepción del cambio	
● CAMBIO_Planificación de los procesos de cambio	
● CAMBIO_Antecedente_Iniciativa	
● CULTURA_Abierta al cambio	CULTURA
● CULTURA_Competitividad	
● CULTURA_Flexibilidad/Agilidad	
● CULTURA_de innovación	
● Énfasis estratégico	ESTRATEGIA
● Énfasis estratégico_Innovación	
● Personas_Bases del éxito	BASE DEL ÉXITO
● Estilo de dirección participativo	ESTILO DIRECTIVO
● ESTILODELIDERAZGO_Autoritario	ESTILO DE LIDERAZGO
● ESTILODELIDERAZGO_Transforma-cional	
● ESTILODELIDERAZGO_Freno institucional	
● Participación en la toma de decisiones	PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES

Cuadro 3.3.- Estructura de datos y códigos (Cont.)

● Estructura instituto + fundación	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
● RECURSOS_Esfuerzo en horas/personas, equipos y formación	RECURSOS
● RECURSOS_Gasto en I+D	
● GESTIÓNPERSONAL_Evaluación del desempeño	GESTIÓN DE PERSONAL
● GESTIÓNPERSONAL_Política salarial	
● GESTIÓNPERSONAL_Formación	
● GESTIÓNPERSONAL_Gestión del conocimiento	
● GESTIÓNPERSONAL_Exceso de trabajo	
● TIPOSINNOVACIÓN_Introducción de nuevos procesos	TIPOS DE INNOVACIÓN
● TIPOSINNOVACIÓN_Introducción innovación en el mercado	
● TIPOSINNOVACIÓN_Nuevos sistemas de gestión	
● Resultados de innovación	RESULTADOS INNOVACIÓN
● VALOR_Cambio continuo	VALOR
● VALOR_Compromiso	
● VALOR_Ética	
● VALOR_Excelencia	
● VALOR_Innovación	
● VALOR/GESTIÓNPERSONAL_Trabajo en equipo	

A título descriptivo, se realizó a través de Atlas ti un análisis o nube de conceptos, cuyo resultado se muestra en la Figura 3.1 que se muestra a continuación:

Figura 3.1. Nube de conceptos extraída del análisis de las entrevistas



Como podemos observar, el concepto fundamental que se repite hace referencia a la institución, en este caso la Fundación objeto de análisis, unida a conceptos clave como los tipos de innovación, los conceptos relacionados con el cambio y la participación, y en un segundo nivel aparece la cultura y los valores. El análisis de las relaciones entre los distintos conceptos se desarrolla en el capítulo de Resultados.

3.5.2-Técnicas utilizadas en el análisis de datos cuantitativos

Se realizaron análisis descriptivos (frecuencias, media y desviación típica) de toda la información recogida, una muestra de 30 trabajadores encuestados en 2023. Se agruparon las variables en diferentes constructos (Cultura, cambio Organizativo e Innovación) y se realizaron análisis de correlación entre los diferentes constructos, separando el análisis según el tipo de puesto, el género y la antigüedad en el puesto, para poder observar posibles diferencias en los resultados, y comparar los mismos con la información obtenida a partir de las entrevistas.

Se ha llevado a cabo también el análisis de fiabilidad de cada uno de los constructos observados, reflejando los resultados de este análisis en el cuadro 3.4.

Cuadro 3.4. Resultados de fiabilidad de los constructos analizados

Concepto	Fiabilidad (Alfa de Cronbach)
Cultura adhocrática (4 elementos)	0,773
Innovación de Producto (5 elementos)	0,934
Innovación de Proceso (5 elementos)	0,951
Innovación en Sistemas de gestión (5 elementos)	0,957
Innovación (15 elementos)	0,978
Cambio Organizacional (17 elementos)	0,948

Se observa que los diferentes constructos muestran una fiabilidad elevada, superior a 0,7 en todos los casos. Para el desarrollo de los correspondientes análisis se ha utilizado el software estadístico SPSS en su versión 28.

CAPITULO 4. RESULTADOS

4.1.-Introducción

A lo largo de los capítulos de los fundamentos teóricos hemos planteado las distintas cuestiones de investigación teniendo en cuenta los objetivos de la investigación y el marco teórico de referencia. Nuestra metodología, establecida en dos fases, nos llevó a realizar entrevistas en dos tiempos distintos, ya que abordamos algunas de las cuestiones desde la perspectiva longitudinal. El análisis de la información recogida en las entrevistas realizadas a personas clave de la organización, junto al análisis de la información documental (documentación corporativa que aparece en su página web), son las que nos van a ayudar a dar respuesta a las cuestiones de investigación en este capítulo. También contamos con los resultados obtenidos en el cuestionario que se pasó en la última fase de entrevistas al personal de la fundación; estos datos nos pueden ayudar a triangular, mostrando similares o

nuevas visiones con respecto a las respuestas recibidas por los responsables en las entrevistas.

Como ya se ha visto en el capítulo de metodología la primera entrevista se estructuró en tres bloques de preguntas, abordando cada uno de los principales conceptos de la investigación. La primera parte de la entrevista se centró en la cultura de la organización, la segunda parte en los procesos de cambio y por último, en las cuestiones relacionadas con la innovación. Como ya se ha comentado también en el capítulo de metodología, las entrevistas se realizaron a personas clave de la organización, personas que ocupan puestos con responsabilidad dentro de la misma, el Director del Instituto (DI), Director de la Fundación (DF), Responsable de Recursos Humanos (RRHH) y Gestor/a de Innovación (GI). Como podremos ver más adelante ha habido un alto grado de consenso en la mayoría de los bloques entrevistados que nos ofrecen una visión bastante unánime de la organización y nos permiten abordar las cuestiones de investigación.

Primero pasaremos a abordar las cuestiones de investigación y en segundo lugar realizaremos el análisis cuantitativo; pero antes de ello, vamos a realizar una descripción de la organización que nos permite contextualizar el caso.

4.2.- Características de la organización analizada

Todos los hospitales tienen tres finalidades: la función asistencial a la población, la función docente y la función investigadora. En 2001 la gestión de la investigación o la gestión económica de la investigación es compleja y se decide crear las fundaciones de investigación de los hospitales incluidos dentro del SERMAS (Servicio Madrileño de Salud), en el caso de la Comunidad de Madrid, para dar la agilidad necesaria a la gestión de la investigación.

El Instituto de Salud Carlos III (ISCIII) es el principal Organismo Público de Investigación (OPI), que financia, gestiona y ejecuta la investigación biomédica en España. Es el encargado de toda la investigación sanitaria a nivel estatal, y el que crea

la figura del Instituto de Investigación Sanitaria (IIS) de los hospitales, y desarrolla un proceso de acreditación de los mismos.

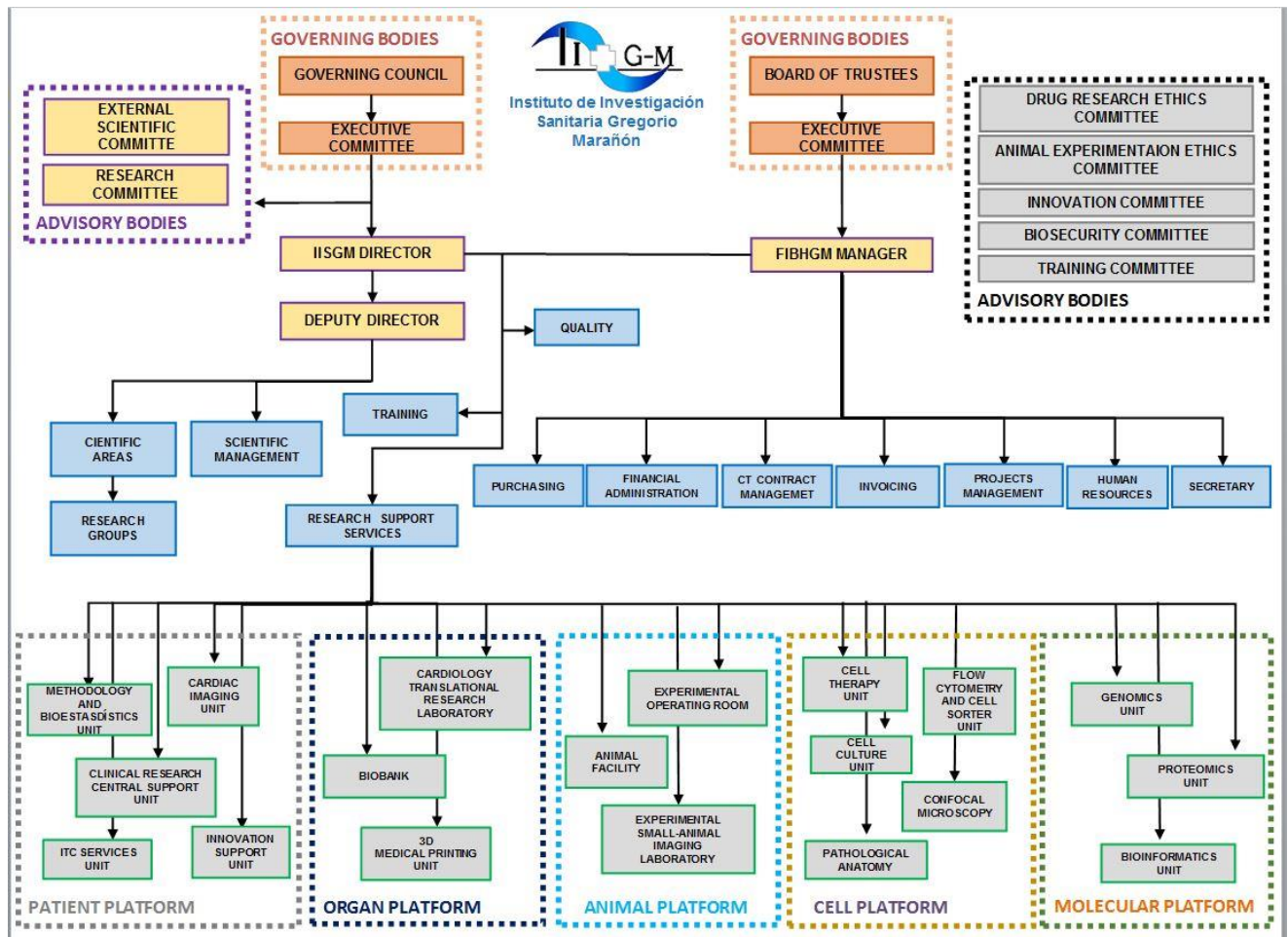
Los institutos de investigación sanitaria son las organizaciones que intentan aunar la investigación que se hace en las universidades y en otras estructuras públicas y privadas de investigación y en los hospitales. Se busca acercar la investigación básica de la universidad con la investigación clínica que se realiza en un hospital.

Se crean los institutos de investigación sanitaria a través de un vínculo jurídico, donde los miembros son el hospital, la universidad, el SERMAS, en el caso de Madrid, y el personal propio para que desarrollen su actividad de investigación; y cómo los Institutos carecen personalidad jurídica, la fundación es quién le va a dar personalidad jurídica, para poder ejecutar todas las actividades de gestión necesarias para su funcionamiento, como son contratar personal para el instituto, comprar recursos materiales y/o gestionar los fondos necesarios para la investigación.

Nuestro caso de estudio se centra en uno de los Institutos de Investigación Sanitaria de uno de los hospitales más importantes de Madrid, el Hospital General Universitario Gregorio Marañón. El Instituto de Investigación Sanitario Gregorio Marañón (IISGM) se acredita como tal en 2010.

La estructura organizativa del Instituto de Investigación Sanitaria Gregorio Marañón queda definida de la siguiente manera: Órganos de Gobierno compuestos por el Consejo Rector y la Comisión Delegada, la Dirección compuesto por la Dirección del IISGM figura que está a la cabeza del Instituto y la Dirección de la Fundación que es el ente gestor para la investigación biomédica del Hospital Gregorio Marañón (FIBHGM); y por último los Órganos de Consulta compuestos por el Comité Científico Externo y Comisión de Investigación del Instituto. A continuación, podemos ver el organigrama del IISGM.

Figura 4.1. Organigrama liSGM



Fuente: liSGM

Como podemos ver en el organigrama el liSGM dispone los siguientes órganos consultivos: La Comisión de Investigación, el Comité Ético de Investigación Clínica (CEIC), Comisión de Innovación y la Comisión de Ética de Experimentación Animal (CEEA). Estas estructuras son órganos compartidos con el Hospital General Universitario Gregorio Marañón.

Actualmente el liSGM aglutina 1345 personas, parte de ellos miembros del hospital, de la universidad, o el SERMAS. Y por último, el personal propio del liSGM sobre el que vamos a centrar nuestro estudio y que se compone aproximadamente 300 personas, 25 de ellas son personal de gestión y el resto personal investigador.

4.3.- Resultados del análisis cualitativo

La primera cuestión de investigación planteada nos aparece en el capítulo 1 cuando abordamos la relación entre cambio organizativo e innovación:

C1: ¿Cómo influyen los procesos de cambio sobre los procesos y resultados de innovación? ¿A través de qué variables o facilitadores del cambio se produce la relación?

El aspecto general que más destaca a la hora de hablar de los procesos de cambio es que son **participativos**. Las personas involucradas en los distintos cambios participan activamente en el proceso, aunque depende de la fase de la que hablemos podemos encontrar un mayor o menor grado de participación. Este proceso proviene de un **estilo de dirección participativo**, marcado seguramente por la forma en que la organización **toma sus decisiones estratégicas**, y tiene clara influencia sobre los procesos de cambio. Las respuestas que nos lo indican claramente son las del director instituto (DI) y el director de la fundación (DF):

DI: *“Esto por manera de ser, se hace **participativo**, para mí es más fácil sentarme contigo y ponerme de acuerdo contigo en qué es lo mejor para todos que llegar y decir “estás fuera” o “te incorporas ahí”.*

DF: *“Soy de un estilo muy **participativo**, no soy para nada ordena y mando, siempre he considerado que la gente que hay ahí son los que saben. Por eso cuando vienen y dicen “oye, tenemos este problema”, siempre les preguntaré “¿qué harías tú?” “¿Qué piensas tú?” o “¿tú cómo lo harías?”, y muy participativo, no tomo ninguna decisión sólo.”*

Si desgranamos fase por fase cada uno de los procesos de cambio, como ya hemos comentado, nos encontramos diferencias en el grado de participación. Cuando hablamos de la iniciativa, observamos que, en la mayoría de los casos, surge de la dirección (aplicando el **estilo de dirección participativo** al que hemos aludido), tal y como nos comentan los propios implicados.

DF: *“La **iniciativa ha sido mía**”.*

DI: *“La **iniciativa sí que parte de la dirección científica, el proceso: me reúno con el coordinador del área, nos ponemos de acuerdo, primero en que hay que hacerlo y segundo en cuál sería la mejor opción, y después nos reunimos con los jefes de grupo implicados y se lo explicamos lo que proponemos.**”*

Podemos observar en la respuesta del Responsable de RRHH (RRHH) que, aunque la iniciativa de cambio no surja directamente de los empleados, sí que cuentan con total libertad para plantear problemas que requieren de iniciativas de cambio para solventarlos.

RRHH: *“Las personas implicadas fueron las mismas que las afectadas. **Participaron planteando el problema, proponiendo la solución y llevando a cabo el cambio organizativo.**”*

Cuando hablamos del proceso de toma de decisiones se refleja en las respuestas de los entrevistados que se trata de una fase con participación activa por parte de los implicados. Es decir, también influenciada por el cómo se forma la estrategia en la empresa, la participación en la toma de decisiones influye claramente sobre la forma en que los cambios tienen lugar, lo cual se ve reflejado tanto en las respuestas del director de la fundación como del Responsable de RRHH:

DF: *“Hubieron **propuestas de mejora** sobre todo, lo que yo quería sobre todo, es que estas 4 personas tuvieran la misma manera de trabajar, les decía tenéis que poneros de acuerdo sobre cuál es la mejor manera,..”*

RRHH: *“A nivel de Unidad Técnica se intenta y se promueve: la **participación activa en la toma de decisiones**; la detección de incidencias y adopción de medidas correctoras; el **trabajo en equipo**; la **formación continua** como pilar básico de la adaptación al cambio normativo dinámico. En todas ellas me veo reflejado.”*

Respecto a la planificación del cambio encontramos también un alto grado de participación, aunque no al cien por cien. Parece ser que los cambios se han planificado desde la dirección, a nivel estratégico, aunque luego el proceso de

desarrollo e implementación de los mismos ha sido mucho más participativo. Contamos aquí también con los comentarios de la Gestora de Innovación (GI).

DF: *“Lo **planifiqué**, cuando lo tuve, presenté la idea al patronato. Y el patronato me dijo, pues inténtalo. Y ahí lo presenté a todo el mundo, “oye, vamos a hablar, esto sería cómo lo haríamos” y **hubo un espacio donde ellos pudieron decir “mira, no lo veo” o “sí lo veo”**. No propusieron ningún cambio, surgieron muchas preguntas, y evidentemente yo no las tenía resueltas todas, no piensas en todos los detalles, y ellos miraron cada uno lo suyo.”*

GI: *“La iniciativa partió en parte de la unidad de innovación y del director de innovación. Eres **participe**, pues **al principio**, dices pues sí, pues tal, pues creemos que es mejor, pero después de todo lo demás ¿cuándo? ¿a dónde? ¿cómo?, de ahí no, de ahí no hemos sido participes de nada. **Luego una vez aquí, ya hemos podido opinar sobre cosas muy concretas** como si queríamos una mesa individual o no, pero de todo lo demás hemos estado al margen.”*

Y por último, es importante destacar que los procesos de cambio se evalúan, y que en la evaluación de los resultados de esos procesos la dirección intenta, de manera deliberada, hacer partícipe a los empleados de los resultados del proceso, para que sean conscientes de los mismos.

DF: *“El investigador **es participe de la evaluación de los resultados de estos cambios**, lo que hacemos es (algo que no hacen otras instituciones), mensualmente publicamos los resultados de producción científica, los otros institutos sus resultados lo hacen anualmente.”*

Una vez abordado el análisis de los procesos de cambio, y descritos cómo son estos procesos de cambio en la organización, vamos a intentar dar respuesta a la primera pregunta de la cuestión de investigación que trata de analizar cómo estos procesos de cambio influyen sobre la innovación y los resultados de la misma. Hemos visto que se trata, en general, de procesos de cambio participativos para los implicados en los cambios en cuestión desde el inicio hasta el final. De la misma manera, se han descrito procesos flexibles, en los que los espacios de participación de los empleados pueden

dar lugar a modificaciones en la planificación o en la manera de implementar el cambio en cuestión. Todo ello ha contribuido en los últimos tiempos tanto a desarrollar los procesos de innovación como a mejorar los resultados de innovación con respecto a la competencia. A continuación podemos ver algunas de las consideraciones que tienen sobre la innovación con respecto a la competencia y en concreto al tipo de innovación con el que se ven más reflejado. Hay un claro consenso en que no son innovadores en sistemas de gestión, y destacan el serlo en nuevos productos y en procesos.

RRHH: *“Con la primera. Para trasladar el conocimiento al sector privado siempre buscamos potenciar la investigación en el ámbito de resultados científicos novedosos en el mercado (mi empresa es innovadora en **nuevos productos y/o servicios** en comparación con la competencia)”.*

D.I: *“Sobre todo en las segundas (mi empresa es innovadora en **modificaciones en procesos** en comparación con su competencia), aunque ya te digo que la propia actividad investigadora del instituto somos de los mejores pero conceptualmente no somos muy distintos a los demás. Sin embargo, en cómo hacemos las cosas todos los días y qué de verdad las hacemos respecto a los demás y que de verdad el director del instituto es director del instituto, ahí sí que creo que hay un factor diferencial respecto a los demás, cómo hacemos las cosas y cuánto las hacemos las cosas.”*

G.I: *“Ahí ya te puedo decir por descarte que esa última no, pero en todo lo que sea **productos** y en innovación en **procesos**, más que en procesos es...A veces te llegan cosas que sabes porque conoces a gente que te cuenta cómo lo hace y llega a la Unidad de Innovación y te dice “no, es que nosotros lo hacemos así y así” y dices “jelines, que bien” y te dice “somos el único que lo hacemos así y así” “¿cómo que sois el único?” “pues sí porque lo hacemos así y ahorramos tiempo y tal”; y lo ves y dices estos son muy buenos, pero es porque te lo han transmitido pero eso no trasciende a la organización. Así que si tuviera que elegir una de las tres, te diría que es en **producto** porque eso ya lo tenemos incorporado a nuestra práctica diaria.”*

Por otro lado, podemos ver la influencia de los procesos de cambio y de las innovaciones surgidas como consecuencia, en lo comentado sobre los **resultados de innovación** de la organización en los últimos tiempos; estos resultados señalan un cambio con respecto a la competencia a su favor.

DF: “Yo me baso para decirlo en qué somos el instituto que más ha crecido, qué en las convocatorias en los tres últimos años estamos el número uno en proyectos conseguidos, estamos por delante de los demás, somos más grandes también por la tasa de éxito de proyectos, solicitud presentada y proyecto concedido, somos los únicos que pasamos del 50%, el resto se queda en 30-32%, y nosotros uno de cada dos que presentamos nos lo conceden. Por tanto, algo estaremos haciendo bien.”

Este resultado al que alude el director de la fundación es el claro ejemplo que nos ayuda a dar respuesta a esta cuestión. Cuando llegó a la fundación, implantó un cambio organizativo a nivel de procesos dentro del área de gestión que ha tenido un gran impacto en la tasa de éxito de los proyectos. Cada uno de los gestores de proyectos tenían su propia forma de trabajar y se ocupaba solamente de una especialidad (proyectos públicos, proyectos privados o donaciones) generando caos entre el cliente interno, el investigador, que cuando acudía con un proyecto no sabía a quién dirigirse. Además, el problema se agravaba cuando los fondos del investigador se nutrían de las tres especialidades y cada uno de los gestores tenía que tratar una parte del mismo proyecto. Se estableció que habría cuatro gestores que realizarían el proceso de inicio a fin, y el reparto de la carga de trabajo se repartiría por áreas de investigación; siendo posible reequilibrarlo si fuese necesario.

Esta modificación de los resultados está, por tanto, directamente relacionada con procesos de cambio en los sistemas de gestión que, en ocasiones, se convierten también en innovaciones.

A continuación podemos ver otros comentarios, tanto por parte del director del instituto como de la fundación, que reflejan lo anteriormente señalado, mejoras en los resultados de innovación causados por cambios efectuados en los últimos tiempos.

DF: *“Aquí, en la unidad de innovación, y ya no hablo de procesos, sino de transferencia en resultados, se ha hecho un esfuerzo muy grande, desde la dirección nacional de la red Itemas, que es la red de innovación en Medicina, (el director es un investigador del hospital), y se ha impulsado esto muchísimo”.*

DF: *“La cantidad de fondos generados por los investigadores que han obtenido para hacer sus investigaciones, el crecimiento ha sido menor, éste, que con respecto al factor de impacto y el número de publicaciones, por lo tanto, sí que creo que estamos haciendo las cosas más eficientes que otros, sobretudo esto último ha crecido exponencialmente.”*

DI: *“Si, somos rápidos, no suele generar problemas por la propia idiosincrasia del investigador, jugamos con ventaja. Ahora estamos a punto de certificar por la ISO 9001 a todo el instituto de investigación, que no estamos seguros pero probablemente seamos el primero de la nación.”*

Después de confirmar y mostrar cómo se da la relación entre los procesos de cambio y los resultados de innovación, pregunta planteada en la primera parte de la cuestión de investigación; vamos a intentar dar respuesta a la segunda parte, en la que intentaremos esclarecer que variables o facilitadores del cambio intervienen en la relación y cómo lo hacen.

Una de las principales variables o facilitadores del cambio es **la participación**, se trata de procesos de cambio participativos. Como ya hemos visto en la parte inicial, se trata de procesos en los que los implicados en el cambio forman parte activa ya sea en mayor o en menor medida en cada una de las fases. Todo ello facilita que las personas que deben ejecutar el cambio se impliquen en mayor medida en el proceso y muestren menor resistencia.

Otra de las variables facilitadores que encontramos son **las características de los recursos humanos** frente al cambio. Aunque aquí debemos diferenciar, por una parte, el personal investigador y por otra, el personal de la unidad técnica.

Una de las principales características del personal investigador es su actitud **abierto al cambio y su capacidad de adaptación al cambio**. Se trata de profesionales en las que

el desarrollo de su propio trabajo requiere tener una clara orientación al cambio, ya que su objetivo es la búsqueda de cambios o mejoras, por tanto, no sólo poseen una clara orientación sino también han desarrollado la capacidad para adaptarse a los cambios que se den. Reflejo de ello son algunos de los comentarios que realiza el director del instituto.

DI: *“Tenemos un responsable de calidad, éste va a hablar con la gente, ya que esta certificación implica que el trabajador es el que tiene que llevarlo a la práctica y trabajarlo, eso es lo realmente difícil en otro tipo de organizaciones, y aquí la gente se apunta a un “bombardeo” porque está acostumbrada, está acostumbrada a adaptarse. Ya lo decía Darwin “O te adaptas o te extingues”, pero esto es así, la gente se adapta y no suele haber reticencias.”*

DI: *“bueno, **los investigadores estamos acostumbrados a adaptarnos a los cambios** o a lo que sea.”*

Aquí, el comentario anterior alude a la incertidumbre de los cambios que puedan suceder en el instituto tras la publicación de la nueva guía de acreditación de los institutos de investigación. En general, habla también de que el trabajo del investigador exige una adaptación constante, por un lado a los factores institucionales (recursos, burocracia organizativa) y por otro a las mismas condiciones y características del trabajo, cambiante en sí mismo pues se trata de innovación.

Se hace alusión explícita a las diferencias existentes entre la actitud al cambio de los investigadores frente al personal de gestión de la unidad técnica:

DI: *“No hay problema mayor, me sigo refiriendo a los investigadores, en la fundación es más **complicado**. Con los investigadores no hay problema, los investigadores están **acostumbrados a los cambios**.”*

Respecto a la actitud que el personal de la unidad técnica presenta frente a procesos de cambio encontramos discrepancias, como se ha señalado, entre el personal investigador que, conforme comentábamos en el párrafo anterior, está abierto a los cambios y, por tanto, es receptivo y se implica desde el primer momento; y frente a ellos, el personal de gestión de la unidad técnica. Respecto al personal de gestión de la

unidad técnica, presenta en principio una mayor **resistencia a los cambios**, que no son vistos como positivos; aunque, cuando se inician los procesos, al igual que el grupo de investigadores, muestran un *alto grado de implicación, responsabilidad y compromiso*. Lo podemos ver plasmado en los siguientes comentarios:

DF: *“Muestran **mucha resistencia**, mucha, somos humanos, lo somos todos, y por naturaleza somos **reacios al cambio**. Pero en general, creo que siempre han sido **comprensivos** de lo que les decía y que si seguimos haciendo lo mismo obtendremos los mismos resultados, pero el querer avanzar y el querer ser mejor eso lo entienden y lo quieren. Ponen más pega en el sentido y, bueno, que hay para mí?... Vale yo lo acepto, pero ¿qué saco yo de ahí?”*

RRHH: *“**Participativos y responsables**. Ante todo somos profesionales y mantenemos firme nuestro compromiso con los investigadores y, por ende, con la sociedad. Ahora bien, también tenemos una **actitud constructiva crítica orientada a conseguir una mayor eficiencia**, reparto equitativo de la carga de trabajo y, en la medida de lo posible, reconocimiento económico del grado de competencia del trabajador.”*

Pasamos a abordar la segunda cuestión de investigación, que aparece también en el capítulo 1 consecuencia de la revisión teórica realizada, centrada en el estudio de la relación entre cambio organizativo e innovación; lo que nos planteamos es:

C2: ¿Cómo influye la implicación con el cambio de la dirección (alta dirección, dirección media) en el proceso?

Es fundamental que tanto la dirección, ya sea la figura del director general como los responsables de área, muestren una alta implicación con el cambio para que los procesos de cambios se ejecuten y se implanten en tiempo y forma y se consigan los resultados esperados. Primero, porque como ya hemos visto en nuestro caso de estudio, la mayor parte de iniciativas de cambio salen de la dirección; y segundo, porque el hecho de mostrar implicación en los cambios es ejercer un liderazgo ejemplificador para el resto de miembros de la organización, llevando esto a mejorar la

implicación también del personal, tanto de mandos intermedios como integrantes de las diferentes áreas.

En nuestro caso, los dos directores, tanto el del instituto como el de la fundación son personas con una **alta implicación con el cambio**. Para el director del instituto forma parte de su perfil de investigador, cómo ya hemos comentado en la cuestión anterior, y por lo que respecta al perfil del director de la fundación, con una larga trayectoria en el sector privado, también cuenta con una clara **orientación al cambio** y así lo comenta el director del instituto:

DI: *“...el Director de la Fundación, viene del ámbito privado de ocupar cargos de responsabilidad en distintas multinacionales; y él lleva la gestión del cambio, y la certificación y la calidad.”*

De ahí que destaque y señale cómo de importante es el Plan Estratégico para ellos. Recientemente los directores, junto con los responsables de área, han tenido que elaborar el Plan Estratégico, lo que supone realizar un ejercicio de reflexión en el que describan cuál es su situación actual y donde quieren estar dentro de unos años, su mapa de ruta para los próximos cinco años. A partir de ahí, se han encargado de definir cuáles son los distintos ejes o líneas de trabajo que se van a abordar para llegar a ello. De la misma manera, han tenido que establecer objetivos, acciones, plazos y determinar las características del personal responsable para acometerlo. Es por ello que el nivel de implicación de la alta dirección con el plan, y por ende con el proceso de cambio que este plan implica, es máximo.

DF: *“nuestro plan estratégico es de verdad nuestro plan estratégico, lo hemos hecho nosotros (con ayuda de una consultora), es lo que creemos que realmente queremos hacer en estos 5 años y tenemos planes de acción anuales; nos reunimos cada dos o tres meses y vemos lo que dijimos que queríamos tener hecho para Marzo que tenemos hecho que no tenemos hecho, lo que no tenemos hecho es porque no merece la pena y ya hemos cambiado de idea o vamos retrasados. Es una forma de ir poniendo el termómetro a lo que vamos haciendo y corrigiendo en consecuencia. A la gestión del instituto también.”*

Por tanto, todo ello refleja que en los procesos de cambio son personas que mantienen una *escucha activa* con su equipo, atendiendo a las propuestas, sugerencias o mejoras que se puedan implementar; haciendo de ello *procesos de cambios dinámicos y participativos* e *incrementando la implicación* de las personas en estos procesos. Además, esto conlleva, de alguna manera, el **desarrollo de sistemas innovadores de gestión** a través de planes estratégicos nuevos y orientados al cambio y al futuro.

No solamente con los comentarios del director podemos observarlo, reseñamos también lo dicho por la gestora de innovación.

GI: *“Yo en concreto que puedo hablarte del Director de la Fundación y del Director de Innovación, el Director de la Fundación intenta cambiar y adaptarse lo más rápido posible para que las cosas sean lo más efectivas dentro de las limitaciones que tiene,..”*

Así que podemos confirmar que los directores muestran una alta implicación con el cambio y que ello influye de manera positiva tanto en cualquier iniciativa de cambio que pueda surgir dentro de la organización como en la actitud que muestran sus miembros como en los resultados obtenidos.

Por su parte, los mismos directores y responsables reconocen la implicación, a través de la participación del personal en los procesos de cambio, como cuando se produjo la reestructuración organizativa de los equipos. En este sentido, se afirma:

DF: *“Participaron de forma individual cada uno, yo les preguntaba y esto cómo lo haremos, y esto cómo lo verías”*

RRHH: *“Participaron proponiendo y consensuando con el reparto de los proyectos de investigación, atendiendo a la carga de trabajo y a su reparto equitativo. Una vez acordado el cambio se igualaron las funciones y responsabilidades y se procedió a un periodo de formación entre ellos con la finalidad de que todos tuvieran el mismo nivel de competencia y de resolución”*

Respecto al párrafo anterior, cabe destacar que las personas que participaron en los cambios eran las mismas que se estaban viendo directamente afectadas por ellos,

con lo cual su nivel de **implicación** en el proceso era mayor. Podemos considerar también que esto es consecuencia de la efectiva implicación de los responsables en el proceso junto a su **estilo de dirección y liderazgo participativo**.

Con ello, pasamos a dar respuesta a la tercera cuestión de investigación, la última que nos surge en el apartado de relaciones entre cambio organizativo e innovación. Se centra en el paso final, una vez hemos esclarecido las posibles dinámicas que dan en nuestro estudio de caso entre cambio e innovación, queremos dar respuesta a si también encontramos algún tipo de relación causal entre la innovación y la performance.

C3: ¿Cómo y a través de qué mecanismos repercute la innovación sobre la performance de la organización?

Como se ha visto en el análisis de la primera cuestión de investigación, la organización estudiada ha innovado en los procesos de trabajo, por ejemplo, a través de introducir la certificación ISO 9001 en toda la organización (instituto, fundación, servicios de apoyo, etc., cuestión esta en la que son pioneros), aunque también reconocen la dificultad de introducir innovaciones en procesos, y la dificultad de transferirlos a otras partes de la organización. Por su parte, la institución está involucrada en procesos de transferencia de los resultados de investigación al mercado, a través de patentes o licenciarios, aunque todos los directivos entrevistados reconocen que es un proceso lento y que afecta a todos los centros de investigación del país de manera similar. En este sentido, se afirma lo siguiente:

GI: *“Si alguien te dice que traslada rápidamente una tecnología protegida al mercado, te está mintiendo porque el proceso de transferencia es muy largo. Otra cosa es que después de años de trabajo con un colaborador o con un licenciario tú seas capaz de hacerlo rápido, eso nos pasa a nosotros. Con determinadas innovaciones donde con X empresas el investigador lleva 20 años trabajando con ellas, es muy rápido porque trabajan juntos ya, el investigador ya sabe lo que necesita la empresa, la empresa no es que estés desarrollando para*

ellos, es que directamente tenemos una línea conjunta de desarrollo y entonces es muy rápido el proceso de transferencia, pero sólo en esos casos.”

Respecto a los sistemas de gestión, todos reconocen que deberían llevarse a cabo más innovaciones en estos sistemas, aunque por razones del día a día y por centrarse más en los resultados no es la prioridad, aunque como se ha señalado se han embarcado en nuevas certificaciones de calidad, adaptando los indicadores a las características de la empresa, y están introduciendo nuevas certificaciones como el sello de calidad europeo en materia de RRHH.

Todo ello, analizado en la cuestión uno, ha contribuido directamente a mejorar los resultados de innovación (número de registros de propiedad intelectual o patentes) que, junto al desarrollo de nuevos productos por parte de los licenciarios y empresas colaboradoras con las que se han desarrollado relaciones a largo plazo, dan lugar a unos resultados globales positivos, como se puede observar en las diferentes memorias publicadas por la entidad, y como afirma el director de la fundación.

DF: “En número de patentes somos probablemente los mejores en España, en registro de propiedad intelectual también, dentro de los institutos. Ahí es donde hemos hecho un gran esfuerzo, y es donde se está consiguiendo.”

DF: “La cantidad de fondos generados por los investigadores que han obtenido para hacer sus investigaciones, el crecimiento ha sido menor, éste, que con respecto al factor de impacto y el número de publicaciones, por lo tanto, sí que creo que estamos haciendo las cosas más eficientes que otros, sobre todo esto último ha crecido exponencialmente. Desde el 2010 la gráfica del factor de impacto va creciendo, pero desde el último año es mayor, esto es impresionante, no se había visto y la inversión no ha crecido de la misma manera, por lo tanto yo creo que sí que estamos haciendo las cosas bien.”

También en la memoria de investigación de la entidad se recoge una muestra de cómo el incremento en innovación, nuevos proyectos, acuerdos y contratos de investigación, se traducen en una mayor performance de la organización. Estos resultados se reflejan en la figura 4.2:

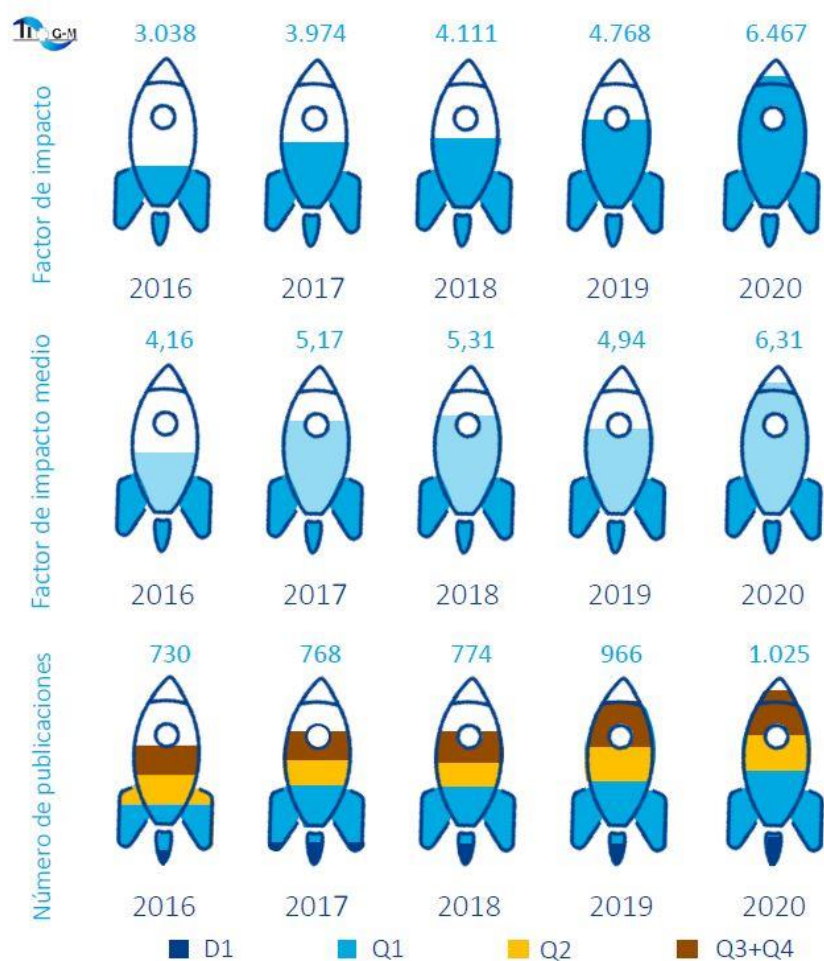
Figura 4.2. Principales hitos y resultados del IISGM



Fuente: Annual Scientific Report IISGM 2021 pág. 12

Al igual que en el siguiente gráfico podemos ver la evolución desde 2016, que tal y cómo se comenta en las entrevistas la producción científica del IISGM ha tenido una trayectoria en continuo crecimiento posicionándose cómo uno de los líderes a nivel nacional.

Figura 4.3. Producción científica del IISGM 2016-2020.



Fuente: Plan Estratégico IISGM 2022-2026 pag. 35.

A continuación, pasamos a abordar la cuestión cuarta, que abarca a la cultura y a dos de sus dimensiones básicas, el estilo de liderazgo y la misión y visión de la empresa; y cuáles son las dinámicas que se suceden en la realidad.

C 4: ¿Cómo influye la cultura de la organización sobre la innovación y/o sobre la relación cambio-innovación? ¿Cómo influye el estilo de liderazgo sobre la relación entre cambio e innovación? ¿Cómo influye la definición de una visión y misión clara en la relación entre cambio e innovación?

Antes de intentar dar respuesta a las distintas cuestiones planteadas, debemos definir los rasgos de la cultura de la organización y cómo encuadrarla dentro del Modelo de Cameron y Quinn (1999).

Cuando hablamos de la cultura de la organización nos encontramos con que, a pesar de ser una institución pública con un alto carácter burocrático, destacan rasgos como la *agilidad*, la *flexibilidad*, el *dinamismo* y la *apertura a los cambios permanentes*. Por tanto, dentro de las dos dimensiones establecidas en el modelo, en la primera se situaría en más hacia el extremo de criterios de efectividad más relacionados con la flexibilidad, discreción y dinamismo que con los relacionados con la estabilidad, orden y el control. En la segunda dimensión, que diferencia entre los criterios de efectividad que enfatizan una orientación interna, integración y unidad, contra criterios que enfatizan una orientación externa, diferenciación y rivalidad, se situaría más hacia éste último extremo. Por tanto se encontraría dentro del cuadrante del tipo de cultura Adhocrática, este tipo hace hincapié en la flexibilidad y el cambio y está orientada hacia el exterior y lo más habitual es que operen en contextos dinámicos en los que tratan de ser líderes en sus mercados. Aunque decir que encontramos también rasgos de la cultura de clan como son la participación de los empleados y el compromiso corporativo de su parte respecto a la organización. Por tanto podríamos decir que nos encontramos ante una organización con una cultura de tipo Adhocrática, con algunos rasgos de la cultura de Clan. A continuación podemos ver algunos de los comentarios que nos llevan a llegar a este supuesto.

DF: *“No somos flexibles, somos **ágiles**, nos adaptamos vamos rápido.”...“pero sí **somos burocráticos** en el sentido de que sí estamos obligados a implantar, somos considerados públicos y cómo cualquier entidad pública tienes los procedimientos de obligado cumplimiento que nos vienen de la consejería, eso lo tenemos que hacer y eso crea mucha burocracia. Pero en todo lo que nosotros podemos controlar, creo que **somos muy ágiles**.”*

RRHH: *“Desde una perspectiva global describiría a nuestra organización atendiendo a la segunda opción: **flexible, dinámica, emprendedora y orientada al exterior**. Para desarrollar nuestra actividad investigadora resulta*

*imprescindible la captación de recursos económicos específicos. Recursos que, en el terreno de la investigación, son escasos y para los que existe una gran índice de competencia exterior. Por esa razón nuestra organización pretende dar respuesta a ese desafío e intentamos, siempre que lo permita la normativa jurídica vigente, **ser flexibles, abiertos a los cambios permanentes**, ser atractivos a la industria privada (ensayos clínicos) y establecer el mayor número de alianzas científicas posibles para obtener la máxima eficiencia y aprovechar las sinergias que ello ofrece.”*

Intentando dar respuesta a la primera de las preguntas, podemos decir que la cultura organizativa de la fundación influye de manera positiva tanto sobre la innovación como sobre la relación cambio-innovación. Los rasgos principales que la definen, como son la **flexibilidad, agilidad y la apertura al cambio**, son variables fundamentales para facilitar tanto el cambio como la innovación, tal y como ya hemos visto en el análisis de las cuestiones anteriores. Sus miembros presentan una elevada predisposición a afrontar los cambios y muestran, a su vez, flexibilidad ante las diferentes situaciones novedosas que se les puedan presentar, se intentan adaptar de la manera más ágil a las nuevas situaciones. Y no solamente los rasgos centrales de la cultura adhocrática son los que contribuyen a esta relación; cabe destacar también **la participación**, uno de los rasgos centrales de la cultura de clan. Como hemos ya analizado en cuestiones anteriores, la posibilidad de participar en los procesos de cambio e innovación aumenta la **implicación** de los empleados envueltos en estos procesos, mejorando a su vez los posibles resultados.

Cuando nos cuestionamos cómo influye el tipo de liderazgo sobre la relación de cambio e innovación podemos decir que para nuestro caso de estudio tiene un peso bastante importante y una influencia positiva. El estilo de liderazgo que la alta dirección pueda ejercer supondrá que los miembros de la organización sigan y se adapten a las iniciativas que puedan surgir, que afronten lo mejor posible las situaciones complicadas que se puedan presentar, o que simplemente se limiten estrictamente a cumplir con las funciones de su puesto. La característica principal del estilo de liderazgo tanto en la unidad técnica como en la científica es un claro *rol participativo*, nada autoritario, lo que podríamos denominar un **estilo de liderazgo**

transformacional. Este estilo de liderazgo da importancia a las personas, ya sea por sus conocimientos como por su compromiso. Consideran que es la mejor manera de actuar para conseguir un beneficio mutuo. Como ya hemos visto en anteriores cuestiones, facilitar la participación en los procesos de cambio e innovación tiene un efecto positivo, tanto para los empleados como para la performance de la organización. A continuación, podemos ver comentarios por parte de los 4 entrevistados que vienen a reforzar los argumentos señalados.

DF: *“Soy de un estilo **muy participativo**, no soy para nada ordena y mando, siempre he considerado que la gente que hay ahí son los que saben. Por eso cuando vienen y dicen “oye, tenemos este problema”, siempre les preguntaré “qué harías tú? Que piensas tú?” o tú cómo lo harías?”, y muy participativo, no tomamos ninguna decisión sólo.”*

RRHH: *“En mi opinión, el verdadero liderazgo lo ejercen los responsables de los grupos de investigación constituidos en el seno del Instituto.” “En mi experiencia lo que sí puedo afirmar es que, por lo general, los responsables de grupo ejercen un **rol autoritario**” “A nivel de Unidad Técnica me quedaría con esta respuesta mixta en relación con DF, ejerce un rol que fomenta la **participación, el enfoque en el logro y la orientación hacia la consecución de resultados.**”*

Realizamos aquí la aclaración del comentario del Responsable de RRHH al hablar del rol autoritario por parte de los responsables de grupo. En este caso alude a los jefes de las distintas líneas de investigación, por lo general se tratan de Jefes de Servicio del Hospital Gregorio Marañón, no de personal propio del instituto. Por tanto podemos ver el claro reflejo del tipo de liderazgo que se ejerce dentro del hospital, se trata de una institución totalmente burocrática y muy jerarquizada, en contraposición con el tipo de liderazgo que venimos describiendo en el instituto.

DI: *“Nosotros nos creemos de verdad lo que hacemos, nos creemos que las cosas que hacemos repercuten en un beneficio para el investigador y en el fondo eso el investigador lo percibe. Porque no puedes imponer, no tienen ninguna obligación de hacerlo y lo que percibe el investigador es que estos tíos se están partiendo el alma para que mi trabajo sea más fácil, para que yo esté más cómodo, para que*

yo tenga más facilidades, para que yo tenga más servicios de apoyo...este negocio funciona por contagio, contagiar pasión, contagiar ilusión y no hay otra, yo no puedo llegar al cardiólogo y decirle tienes que hacer esto, no soy su jefe, lo que puedo hacer es intentar contagiarle por un lado y luego facilitarle la vida en todo lo posible, eso es a lo que nos dedicamos.”

GI: *“Creo que es algo que está en proceso, pero está claro que no ejerce un papel autoritario, tiene un papel mucho más **dialogante y participativo** aunque queda trabajo por hacer.”*

Y la última pregunta a abordar dentro de esta cuestión es la manera en la que influye la definición de una visión y misión clara en la relación entre cambio e innovación. Para ello vamos primero a presentar como han sido definidas en los Planes Estratégicos. Tal y cómo hemos comentado con anterioridad, cuando realizamos las primeras entrevistas se encontraban dentro del Plan Estratégico 2016-2020. Plan del que se sentían orgullosos por haberlo elaborado ellos mismos, no se trataba de ninguna imposición. Este Plan en cuestión es prorrogado hasta 2021 debido a las condiciones especiales que se presentaron (Covid 19) y el año pasado se elaboró el Plan Estratégico 2022-2026.

Para la definición de misión:

2016-2021. “El IISGM es una institución encaminada a la investigación traslacional cooperativa de excelencia, orientada a la generación de conocimiento y a la rápida aplicación de los avances producidos a la práctica asistencial y que contribuye a la capacitación de investigadores, todo ello con el fin de favorecer la eficiencia del SNS, aportando valor añadido”.

2022-2026. “El IISGM es una institución que desarrolla una investigación e innovación de excelencia, centrada en el paciente y orientada a obtener unos resultados de gran impacto en la práctica clínica habitual y el sector productivo, generando un valor añadido en la eficiencia del SNS y la calidad de vida de la población, como último destinatario.”

Podemos ver que ha habido una reformulación de la misión pero que la esencia es la misma. Tal vez una de las partes a destacar en la nueva definición es la parte en que dice *“centrada en el paciente”* y *“calidad de vida de la población”*. Se sigue manteniendo como puntos centrales *“la excelencia”, “la traslación de los resultados de la investigación a la práctica”* y *“la eficiencia”*.

Y para la definición de visión:

2018-2021. “El IISGM debe posicionarse como un centro líder en investigación biomédica e innovación científica y tecnológica a nivel nacional e internacional, a través de la realización de una actividad multidisciplinar cooperativa, de calidad y de vanguardia, generando respuestas innovadoras y eficientes a los principales retos de salud de la sociedad.”

2022-2026. “El IISGM debe mantener su posicionamiento como un centro líder en investigación biomédica e innovación científica y tecnológica a nivel nacional e internacional bajo estándares de calidad, siendo un referente para la población como entidad multidisciplinar que ofrece respuestas innovadoras y eficiente a las necesidades y retos de salud de la sociedad.”

Aquí también ha habido una reformulación de la misión, en este caso la diferencia la encontramos en ya no la necesidad de aspirar a posicionarse como líderes en su sector sino a mantenerse, ya que en el transcurso de los últimos años como nos venían contando en las entrevistas estaban mejorando sus resultados respecto a la competencia.

Por tanto la misión como la visión suponen una declaración de intenciones por parte de la organización, su objetivo principal y quienes quieren ser en un futuro. Tienen una orientación externa en la que persiguen liderar en su sector, un sector dinámico, que requiere una clara apertura a los cambios permanentes para poder dar respuestas innovadoras y eficientes a las necesidades de la sociedad. Volvemos a apreciar aquellos rasgos que son potenciadores o facilitadores de la relación entre cambio e innovación como son la **agilidad** al referirse a la importancia de una rápida aplicación de los avances conseguidos, el **dinamismo** propio del entorno en el que desarrollan su

actividad y la **apertura a los cambios permanentes** para poder generar respuestas innovadoras y eficientes.

Nos planteamos también la influencia de una determinada cultura sobre los tipos de cambio, y en este sentido formulamos nuestra quinta cuestión de investigación:

C 5: ¿Qué rasgos de la cultura organizativa ejercerán mayor efecto facilitador en los procesos de cambio organizativo? ¿Por qué? ¿Cómo actúan?

Para dar respuesta a la cuestión que nos ocupa vamos primeramente a describir los rasgos de la cultura organizativa de la IISGM y para ello vamos a detallar cada una de las variables que la definen:

- Características dominantes. Se trata de una organización con una **estructura organizativa compleja** (ver organigrama), que forma parte de la función pública, caracterizada por un alto nivel de burocracia pero que aun así presenta como características destacables la **agilidad, la flexibilidad, el dinamismo y la apertura a los cambios** permanente. Los comentarios que lo apoyan ya fueron reflejados en la cuestión cuando encuadramos la cultura dentro del Modelo de Cameron y Quinn.

- **Liderazgo organizacional.** Los dos directores ejercen un liderazgo con un claro rol **participativo** para los miembros de la organización, y con un carácter **transformacional**. No nos vamos a detener en profundidad, ya que en la cuestión 4 examinamos el estilo de liderazgo.

En cualquier caso, la flexibilidad propia de la cultura analizada, junto al ejercicio de un liderazgo participativo, actúan como facilitadores de los procesos de cambio, haciendo más fácil que los miembros de la organización estén abiertos al cambio y que, a través de la participación, los miembros de la organización se sientan implicados en esos procesos de cambio.

Está claro que este tipo de cultura adhocrática y con rasgos de la cultura de clan intenta fomentar o promover determinadas actitudes en los miembros de la organización de apertura al cambio, a través de las políticas de gestión de recursos

humanos. En este sentido, encontramos que el liSGM pone en el centro la **formación continua del personal**, y destacan otros aspectos como la **participación en la toma de decisiones**, el **trabajo en equipo y la cooperación**. Todos estos factores modelan la política de RRHH de la empresa, y contribuyen a que los miembros de la organización se orienten sin miedo a los cambios, ya que poseen la formación necesaria, y a través de la cooperación y el trabajo en equipo son capaces de responder mejor a los cambios que les vienen impuestos, o a la necesaria resolución de los problemas o incidencias que puedan surgir en el curso de las investigaciones desarrolladas. A continuación, podemos ver los distintos comentarios en los que lo vemos reflejado.

DI: *“Lo que podemos hacer es echarle una mano en temas de formación...tenemos un **programa de formación** en el que ponemos muchísima energía, y es una manera de hacer atractiva la institución y ayudar al investigador a que contribuya en mayor medida a la investigación que se hace en la casa y poco más.”*

RRHH: *“A nivel de Unidad Técnica buscamos siempre la **atención personalizada** al investigador y la **resolución integral de las incidencias** detectadas.”...“A nivel de Unidad Técnica se intenta y se promueve: la **participación activa en la toma de decisiones**; la detección de incidencias y adopción de medidas correctoras; el **trabajo en equipo**; la **formación continua** como pilar básico de la **adaptación al cambio normativo dinámico**. En todas ellas me veo reflejado.”*

DF: *“La mejor definición de **calidad** que yo he encontrado es “la mutua **cooperación** entre todos”, que parece redundante pero si tú ves a alguien que tiene un problema, intentar ayudarle, cooperar entre todos, y mutuamente, no sólo yo ayudo a los demás, los demás también ayudan. Eso funciona bien cuando tienes los medios para hacerlo.”*

- Además, debemos analizar lo que puede servir de **“Pegamento de la organización”**, es decir, los valores que subyacen a la definición de cultura organizativa. Cuando hablamos de qué es lo que une a los miembros de la organización, hablamos de los valores compartidos y que sirven de guía de actuación

para sus miembros. En nuestro caso, los valores han sido reflejados en los planes estratégicos.

En 2016 se establecieron seis valores corporativos Ética – Liderazgo – Competitividad – Compromiso – Excelencia – Innovación; y en 2022 han ampliado el número de valores corporativos a siete, y aunado algunos de ellos que creían que estaban estrechamente relacionados Excelencia y Liderazgo – Competitividad e Innovación – Internacionalización – Compromiso – Ética y Responsabilidad Social – Accesibilidad y Transparencia – Igualdad. Y en segundo lugar, los valores que han considerado como fundamentales en las entrevistas realizadas han sido Ética – Excelencia – Compromiso e Innovación como podemos ver en los siguientes extractos.

DF: *“Cuáles son los valores sobre los que hay que trabajar, y el primero siendo la **ética**, y creo que sí trabajamos así, pero hemos crecido tanto que hemos llegado a una saturación total de los empleados.”...“Uno que creo también se intenta trabajar y que no está ahí pero qué inculco aquí a las personas es **ser muy transparente** en todo lo que hacemos, no ocultar nada.”*

RRHH: *“En mi opinión con esta: **compromiso con la innovación**, el cambio continuo, logro y eficiencia.”*

DI: *“De los que tenemos, a mi **Ética** me parece fundamental porque tenemos un problema, la verdad que es minoritario pero conceptualmente muy importante y que cuando sale en los medios de comunicación hace muchísimo daño.”...“Y bueno, **Excelencia**, el término no me gusta...pero precisamente por la competitividad de este negocio o eres el mejor o estás vendido, y hay que jugar a ser el mejor.”*

GI: *“Para mí, que yo pienso en mi organización, y trabajo aquí, en lo primero que pienso es en **Excelencia** en Investigación, y yo que trabajo en Innovación eso se traduce en que hay un montón de resultados de investigación que están empezando a llegar a la Unidad de Innovación y que pueden empezar a llegar al mundo.”...“Los seis valores que aparecen reflejados en la web me parecen fundamentales. Para mí la **Excelencia** es un rasgo que define el Marañón, en*

*muchos aspectos. Por otro lado, es la **innovación**, somos referentes en innovación en un montón de cosas.”*

Todos estos valores, pero en particular los destacados en las entrevistas como la Ética, la Excelencia, el Compromiso y la Innovación actúan también como facilitadores del cambio, dado que, en la medida son compartidos por todos los miembros de la organización, tanto directivos como investigadores y personal de apoyo, contribuyen a modificar las actitudes frente al cambio, y a debilitar las posibles resistencias, debido al elevado compromiso con la tarea y la organización, así como por la ética de los trabajadores y su creencia de que la innovación está en el ADN de la organización, lo cual debilita las posibles resistencias a los cambios.

Específicamente se habla en las entrevistas de la existencia de una **cultura de innovación**, es decir, que la innovación se percibe como un valor y ha impregnado tanto la cultura de la empresa que se habla de la necesidad de generar y transmitir una “cultura de innovación” a los miembros de la organización. En este sentido, se pronuncian algunos de los entrevistados:

*GI: “Una de las cosas más importantes que hace la unidad de Innovación es acercar la **Cultura de la Innovación** a los investigadores (...) Entonces, acercarles esa cultura es desde explicarles cuál es el proceso, de todo el procedimiento de patentes o de protección pero que no siempre es el objetivo es proteger hasta explicarles cuál es el proceso de innovación, en qué les acompañamos, en qué podemos ayudarles hasta técnicas de creatividad, de management...cosas que a ellos les ayudan en un montón de aspectos, no sólo en que estén pensando en algo innovador sino en qué a lo mejor les ayuda en su día a día”.*

Otra de las cuestiones que según el Modelo de Cameron y Quin forma parte de las variables de cultura es el énfasis estratégico y la identificación de las bases de éxito. Estos autores señalan que la cultura reflejará dónde pone el énfasis estratégico la organización. Desde nuestro punto de vista, la cuestión estratégica, la estrategia en definitiva, es la que impregna la cultura de la organización y por tanto, actúa más como variable “causal” de la cultura, influyendo también sobre todas las variables del modelo analizado.

- Así, cuando hablamos del **énfasis estratégico** nos referimos al análisis de qué áreas orientan la estrategia de la organización, donde ponen el acento y orientan sus acciones en el día a día. Los entrevistados describen como claves la *Innovación*, la *Excelencia* y la *Eficiencia*. La innovación es un punto clave para la organización, lo vamos viendo a través del análisis de las cuestiones, tanto desde el compromiso de las personas, la performance, los recursos dedicados y la definición de valores, por ello no nos sorprende que aparezca como uno de los aspectos donde ponen el énfasis estratégico como podemos ver en el siguiente comentario del director de la fundación y la gestora de innovación.

DF: “Sí, la **innovación** es un punto donde ponemos énfasis. Cuando hemos realizado el plan estratégico del 2016-2020, ha sido un punto clave, donde se ha creado la unidad de innovación, donde había hasta hace poco 4 personas, pero va a seguir habiendo personal y si forma parte de ello. Pero eso, es realmente a nivel de todo el instituto. La clave del instituto es seguir creciendo en la excelencia, necesitamos realmente, somos el hospital más grande de España y la **excelencia** la tenemos que demostrar con el número de proyectos que conseguimos, el número de subvenciones que conseguimos, estar participando en todo y que va creciendo con los años.”

GI: “Hay definida una estrategia y acaba de revisarse con la reacreditación del instituto. Es verdad que hay aunque solo son objetivos, y hay una serie de ejes estratégicos que para mí la **innovación** es lo fundamental. En dos de los ejes está la innovación, está por un lado la consolidación de la innovación, somos muy jóvenes, la realidad es que hemos nacido como un proyecto y estamos dejando de ser un proyecto para estar verdaderamente integrados en el instituto; y por otro lado la calidad de la gestión de la investigación de la innovación.”

Respecto a la **excelencia**, que ha sido definida como valor, ya nos ha explicado con claridad el director del instituto es de suma importancia en el negocio para conseguir los mejores resultados en un entorno con una alta competitividad. Y por último, la **eficiencia** que viene marcada por el contexto en el que desarrollan el negocio. Para poder llevar a cabo las investigaciones se deben nutrir de recursos económicos que pueden venir por distintas vías tanto públicas como privadas pero siempre en su caso

resultan escasas para el fin que persiguen, y reclaman la necesidad de una mayor inversión en investigación. Por tanto, la eficiencia se convierte clave para intentar obtener los mejores resultados con recursos limitados e incluso a veces escasos. Ello podemos verlos reflejado en los siguientes comentarios.

RRHH: *“Creo que en un contexto de inversión en I+d limitado la respuesta reside en la **eficiencia**. Para ello hay que ser muy exquisitos en la definición y planificación del proyecto de investigación, buscando siempre una optimización de los gastos. Se persigue, por tanto, obtener el mayor volumen de conocimiento al menor coste económico posible.”*

DI: *“Pues es una mezcla de todo, pero probablemente la eficiencia, es un valor fundamental la **eficiencia** en este negocio. Lo importante es hacer las cosas bien, obviamente si se hace en términos de eficiencia mejor, en términos económicos es una limitación grande, pero sobretodo en términos de tiempo y de personal involucrado no es una cosa que se cuide y probablemente no sea tan importante.”*

- Respecto a las **bases del éxito**, se puede considerar que la base del éxito en el IISGM reside en el compromiso y las personas. Para sus miembros el compromiso trasciende más allá de ser un compromiso con su trabajo diario al compromiso con la sociedad ya que cómo vamos a ver en el comentario del responsable de RRHH sus condiciones laborales podrían ser motivo de desaliento.

RRHH: *“El **compromiso con la sociedad**. Y se refleja claramente en un personal investigador comprometido a pesar de tener una tasa de temporalidad del 90%, sueldos precarios y una perspectiva de estabilidad incierta en el futuro. Esa es la clave de nuestro éxito.”*

Y por otra parte las personas, desde el punto de vista de sus conocimientos y capacidades, en el campo de la investigación deben ser los mejores para conseguir resultados e innovaciones que se trasladen a la sanidad y repercutan en una mejor calidad de vida para la sociedad en general.

GI: *“Nuestro “core” es verdad que son las **personas**, las personas desde el punto de vista de la investigación, de la innovación, a parte de los asistenciales. Ahí tendríamos tanto de que hablar de que los asistenciales a parte piensan en innovaciones, buscan proyectos de investigación, los piden, se los conceden, investigan, llegan a un producto, se lo llevamos al mercado, es que para mí es lo que caracteriza a esta organización. La gente que tiene, **los recursos humanos**, no porque sean eficientes gestionando, sino porque son muy buenos generando conocimiento, y nosotros debemos ser buenos gestionando ese conocimiento.*

Una vez analizados en detalle los rasgos de la cultura organizativa, y cómo ya hemos visto en cuestiones anteriores aquellas variables que se convierten en facilitadores de los procesos de cambio, podemos decir que, en nuestro caso, la flexibilidad, la apertura a los cambios y la participación son los rasgos de la cultura organizativa que mayor efecto facilitador ejercerán en los procesos de cambio. Junto a ellas, el estilo de liderazgo participativo y transformacional y valores como la ética, la excelencia, el compromiso y en particular la existencia de una cultura de innovación son clave para facilitar los procesos de cambio. Por último, la cultura adhocrática identificada está asociada con políticas de RRHH orientadas a la formación, el trabajo en equipo y la cooperación que, a su vez, facilitan la aplicación de los cambios y la implicación de los miembros de la organización en los procesos de cambio.

Pasamos a centrarnos en la siguiente cuestión de investigación, en ella nos planteamos la misma pregunta que en la anterior cuestión, pero tenemos en cuenta el factor tiempo. Es decir, si todas aquellas variables que hemos identificado como facilitadoras tendrán el mismo efecto a largo plazo o no.

C 6: ¿Cuáles de estos rasgos de la cultura organizativa facilitadores del cambio ejercerán un mayor efecto a largo plazo? ¿Cómo?

Para dar respuesta a esta cuestión, nos vamos a centrar en el análisis de la información recabada en las segundas entrevistas en el año 2023 y tomando en comparativa las entrevistas realizadas en la primera fase. A través del análisis de las entrevistas

realizadas en ambas fases de la investigación, podemos señalar que, a largo plazo, los factores más relevantes, los que permanecen son los relacionados con las personas. Es decir, **la participación, a través del trabajo en equipo y la cooperación**, es un valor, forma parte de la cultura y del estilo de dirección y liderazgo, y genera un elevado nivel de **compromiso** por todas las partes implicadas en el trabajo (directivos, investigadores y gestores).Y son, por tanto, la participación y el compromiso los que han conseguido a lo largo de los periodos analizados y tras una pandemia, que se venza la resistencia al cambio y que la organización avance hacia la búsqueda de mejores resultados. Todo ello, impulsado por las características dominantes de la organización cómo son la apertura al cambio y la flexibilidad que se fomentan desde la dirección con un claro estilo de liderazgo transformacional donde su rasgo más característico es el estilo de participación. A continuación, podemos ver algunos de los comentarios que lo refuerzan con el paso del tiempo:

*G.I: “Estar **vinculado muy fuerte a un propósito** te puede empujar más a los cambios que si no estás vinculado a ese propósito, es decir, que una organización cómo la nuestra sí que tiene un propósito muy fuerte que es ayudar a la salud de las personas mediante la investigación, pero creo que a veces ese propósito en algunas capas de la organización no se siente cómo muy fuerte, me refiero a algunas capas cómo por su tipo de trabajo que es un poco más burocrático.”*

*D.F: “He intentado que **la gente no tenga miedo al cambio**, está bastante anclado a la fundación, a la cultura de la fundación. Las trabas burocráticas desalientan a muchos. El problema que veo yo a largo plazo es que la gente se canse y de no poder porque hay trabas y trabas y trabas.”*

*D.F: “Creo que la **flexibilidad** que hemos llegado a implementar para los investigadores, para el hospital ha sido tremenda, y hemos flexibilizado tanto que se ha convertido en un servilismo, el “te lo hago ahora”. Eso es algo que se ha implantado y que sigue en pie y ha seguido para cambiar las cosas, la mayoría de la gente dice vamos a intentarlo y sino volvemos atrás y punto y se acabó, entonces esto, la **cultura del cambio** de “oye vamos a intentarlo” eso sí, creo que está bien implementado bastante bien y bastante a largo plazo.”*

RRHH: *“Considero que en el paso de los años, los rasgos que destacaba de la cultura no han cambiado. Seguimos siendo una organización en la que se promueve el trabajo en equipo, participación activa en la toma de decisiones; la detección de incidencias y adopción de medidas correctoras.”*

D.I: *“No solamente el paso del tiempo, podría haber cursado con el cansancio de la gente, la propia pandemia que ha sido una bomba de relojería que no ha contribuido negativamente sino todo lo contrario. Estamos en condiciones de afirmar que se **consolida las políticas, se consolida la percepción que teníamos** en ese momento y la cosa sigue fluyendo razonablemente bien.”*

Y no solamente estos rasgos culturales han ejercido un efecto facilitador del cambio a largo plazo, sino que también se ha visto reflejado en la performance tanto de producción científica como en innovación de la organización como podemos ver en los siguientes comentarios.

D.F: *“En ese sentido, la innovación creo que somos uno de los institutos faros, somos la primera institución que ha creado 3 spin off que son muy prometedoras en los últimos años, eso es importante decirlo.”*

D.I: *“Los procesos de cambio que potencian la innovación y la cultura por los rasgos que ya tenía la institución, desde luego, esta relación se ha fortalecido con el paso del tiempo, y de hecho los resultados así lo avalan. A parte de lo que hemos comentado del llamado efecto Covid, de la producción científica sorprendentemente elevada.”*

G.I: *La cultura facilita todos estos procesos de cambio e innovación, sí que se fomenta tal y cómo estamos constituidos. El hecho que la dirección haya sido más consciente en los últimos años de esta parte de innovación y se ha visto que están dotando de más recursos a nuestra unidad, de participación, en el Plan estratégico y demás,...eso se traduce en que aumenta la innovación. Nuestros indicadores de innovación están subiendo bastante y en particular desde que la dirección hizo esa apuesta.*

Volvemos a apreciar en este último comentario la influencia del tipo de liderazgo sobre la relación de cambio e innovación para nuestro caso de estudio, teniendo un peso bastante importante y una influencia positiva.

En la siguiente cuestión, nos centramos en características propias del entorno donde desarrollan su actividad y la posible influencia que ejercen en los procesos de cambio e innovación.

C 7: ¿Cómo influyen determinados aspectos relacionados con el sector, y con los factores institucionales que le afectan, sobre las relaciones analizadas?

Uno de los **factores institucionales** más destacables que pueden afectar a las relaciones entre cambio-innovación es el que hemos comentado con anterioridad, el IISGM se trata de una **institución pública** con lo que todo de ello se desprende, que desarrolla su actividad en un sector altamente competitivo y dinámico. Una de sus características dominantes por tratarse de sector público es la **burocracia**, aun así, no es lo más limitante para el desarrollo de su trabajo.

G.I: “Aunque estamos en un entorno con la administración pública, tenemos una ventaja con la dirección, que es una dirección bastante poco autoritaria, en el buen sentido de la palabra, que te da mucho espacio, que escucha, que tiene una actitud muy de que puedes aportar, y romper con esa jerarquía te hace sentir que hace estar mucho más a gusto, mucho más cómodo y ser mucho más participativo. Eso estimula mucho.”

También el formar parte de la función pública determina el tipo de sistemas de gestión a utilizar; esta no es una vía de innovación que se pueda explorar ya que la administración decide cuáles van a ser, y son los mismos para todos los institutos de investigación. Es un área en la que no se puede competir con otras organizaciones que no estén sometidas a las reglas de lo público.

Otro factor importante a analizar es el de la limitación de **Recursos**, es decir, el esfuerzo que se puede realizar en Horas/Persona y el gasto en I+D. En este sentido, los investigadores muestran como es necesario invertir más recursos para conseguir los

objetivos estratégicos marcados, pero las limitaciones en este aspecto son muy grandes.

RRHH: *“En el ámbito de la investigación biosanitaria las necesidades son, a día de hoy, ilimitadas y los recursos económicos muy limitados”.*

RRHH: *“Tenemos un departamento de innovación que, a día de hoy, ha quedado prácticamente desmantelado y sólo queda trabajando una persona (de las cinco que había en total hace dos años).”*

Hay solapamientos en los trabajos (como facultativos y como investigadores) y es difícil medir la dedicación de las personas a los proyectos y a las tareas de sus respectivas áreas funcionales.

Respecto al gasto en I+D se afirma que:

RRHH: *“Aunque por encima de la media sobre nuestros competidores la inversión en I+D es paupérrima a nivel nacional y, sobre todo, internacional.”.*

DI: *“Es claramente insuficiente en general, la cantidad de dinero que se dedica a la ciencia en global y en innovación ahora se está potenciando, pero en general es un porcentaje pequeño; con lo cual con más motivo se puede decir, es irrisorio”.*

En relación con la falta de inversiones, podemos señalar que el personal investigador propio de la IISGM cuenta con unas condiciones laborales marcadas por la alta temporalidad, se trata de otro factor que podría influir en las relaciones estudiadas. Llegan a alcanzar la temporalidad el 90% del personal. Esta situación crea incertidumbre para el futuro de los investigadores pudiendo ser motivo de desánimo o desmotivación.

Por último, otro factor que podría influir es el hecho de la dificultad, que ya se ha mostrado, de monetizar los resultados de las investigaciones, resultados que, en su amplia mayoría, se obtienen a largo plazo. Estamos hablando de procesos de patentes e innovaciones que se alargan en años hasta conseguir resultados y transferencia de conocimientos al sistema de salud que podrían desalentar a los investigadores.

Hasta el momento hemos visto factores institucionales que podrían influir de manera desfavorable en las relaciones, y por último, y tal vez uno de los factores que más peso tenga y contrarreste los anteriores es el elevado **compromiso** del personal, del que ya se ha hablado como valor fundamental de la organización. El perfil del personal investigador propio del sector, cómo nos ha comentado el director del instituto en numerosas ocasiones durante la entrevista se trata de personal altamente comprometido con su labor, con apertura a los cambios y flexibilidad.

Y la última cuestión a abordar para cerrar el análisis de los resultados es la influencia del factor tiempo en las relaciones estudiadas y si han aparecido factores exógenos que podrían haber modulado estas relaciones.

C 8: ¿Cómo ha influido el paso del tiempo en la evolución de las relaciones estudiadas? ¿Han cambiado los factores institucionales en este tiempo? ¿Cómo han afectado situaciones externas como la pandemia sobre factores institucionales como el gasto en fomento de la innovación?

Uno de los factores más destacables que ha influido en el paso del tiempo ha sido la **pandemia Covid-19**, y más siendo una organización que trabaja en el ámbito sanitario. El instituto venía de una etapa de crecimiento a nivel de producción científica e innovación, impulsados por los diferentes agentes facilitadores internos que hemos podido ver a lo largo del análisis de las distintas cuestiones de investigación. En un primer momento, se podía pensar que la pandemia frenará la investigación, y así fue en primera instancia, ya que el personal se tuvo que volcar en la función asistencial. En el caso del personal del instituto se puso a disposición del hospital para atender necesidades como p.e. la realización de PCR y su análisis en laboratorio. Pero en un segundo orden, tuvo un efecto positivo sobre la investigación, actividad principal del instituto, que crecieron exponencialmente el número de ensayos clínicos y agilizaron procedimientos internos para facilitar la investigación. También durante estos años se han tomado otras medidas que se desprendía del Plan Estratégico, que marcaba como eje la innovación, lo que sobrevino en una mayor dotación de recursos para el área y mayor peso dentro de la organización.

D.F: *“El Covid. Efecto positivo para la investigación porque todo el mundo se ha lanzado a ello, todo el mundo ha colaborado, el año en que más ensayos clínicos hemos hecho, se han cambiado muchos procedimientos de aprobación para hacer ensayos clínicos. Cada ensayo clínico que hacemos tiene que ser aprobado por un comité de ética y que tenía reuniones una vez al mes y que llegaron a realizarlo permanente todos los días aprobaban, se han cambiado muchas cosas para ir más rápido, el número de artículos se ha disparado, todos los empleados de la fundación que no podían hacer asistencia, los hemos puesto a disposición del hospital, se pasaron a hacer PCR.”*

D.I: *“Y luego una cosa concreta, que eso sí que es más constatable, es que las líneas de investigación que no se podían atender porque se estaba atendiendo a la Covid, fueron sustituidas por líneas de investigación que aparecieron justamente porque había aparecido el bicho y había preguntas que contestar, entonces hubo una movilización de toda la investigación paralela al atender a los pacientes, que no se sabía qué hacer, que no se sabía cómo atender a los pacientes y hubo muchísimas iniciativas de investigación y muchísimas iniciativas de investigaciones cooperativas que han tenido fruto y ha compensado con creces y hemos tenido una producción científica post pandemia superior, la esperamos inferior por la pandemia pero ha sido superior a lo que esperamos antes de pandemia, ha sido espectacular.”*

En los últimos años, también se ha visto **incrementado las inversiones tanto públicas como privadas** lo que supone un incremento de recursos tan demandados para la investigación. Tal vez haya sido también movido o potenciado por el Covid-19. Por tanto, tiene también un efecto positivo sobre las relaciones estudiadas.

G.I: *“El Covid ha ayudado a que haya más conciencia social sobre el tema de la salud, puede haber más tracción de empresas y de fondos públicos, y la administración pública está dotando de más recursos para la investigación, pero internamente lo que he visto un cambio porque se decidió que la innovación era un eje estratégico incrementando la dotación del área de innovación.”*

G.I: *“Influye el hecho en que es un sector con mucho crecimiento a nivel de inversión, hay mucho interés, hay muchos actores, partes implicadas, investigadores, pacientes, laboratorios farmacéuticos, aseguradoras, hay un montón de agentes y a priori pueden coincidir que quieren mejorar la salud, cuando entras al detalle puede haber conflicto entre las partes, la ganancia de un actor, supone la pérdida de oportunidades de otro actor. Sector complejo que requiere esos espacios de comunicación para llegar al win-win.”*

Un efecto negativo del transcurso del tiempo es que actualmente se encuentran ante la necesidad de un **relevo generacional**. Por tanto, afrontan el reto ejecutar el cambio de responsables en ciertas líneas de investigación manteniendo los mismos niveles de resultados.

D.F: *“Sigue siendo un instituto muy importante en España y en Madrid, en números puros hemos crecido muchísimo muchísimo y estamos en un plató actualmente que habría que relanzar y habría que retomar, pero creo que es un cansancio que hay dentro de la organización porque hay mucha gente que en este año, el que viene y al otro se van a jubilar, la regeneración es necesaria y no estamos preparados porque muchas de las personas que se van a jubilar eran personas de peso de estilo de ordena y mando, y se van y donde está el segundo nivel, estoy hablando más de la parte de investigación.”*

Otro factor externo que ha tenido efecto en los resultados en los últimos tiempos, aunque tal vez sólo de manera coyuntural, ha sido los **cambios de criterio en cuanto al cálculo del índice de impacto** por parte de la organización internacional.

D.I: *Ha habido un cambio de criterio en la cuantificación del índice de impacto que ha hecho que durante año, ya se sabía que iba a ser así, por que el cambio de criterio se aplicaba, es decir influida a la producción científica de uno de los años, iba a haber un sesgo en la calidad medida del índice de impacto, un sesgo positivo, y ahora estamos viendo un reequilibrio del asunto y probablemente disminuya un poquito el asunto pero vez más eso es difícil de medir pero no sea tanto un hecho real sino un reajuste por ese sesgo que se había provocado por el cambio. Incluso teniendo en cuenta, esa disminución que estamos viendo que se*

atribuya a eso, todos los resultados del instituto, todos los indicadores son realmente favorables.

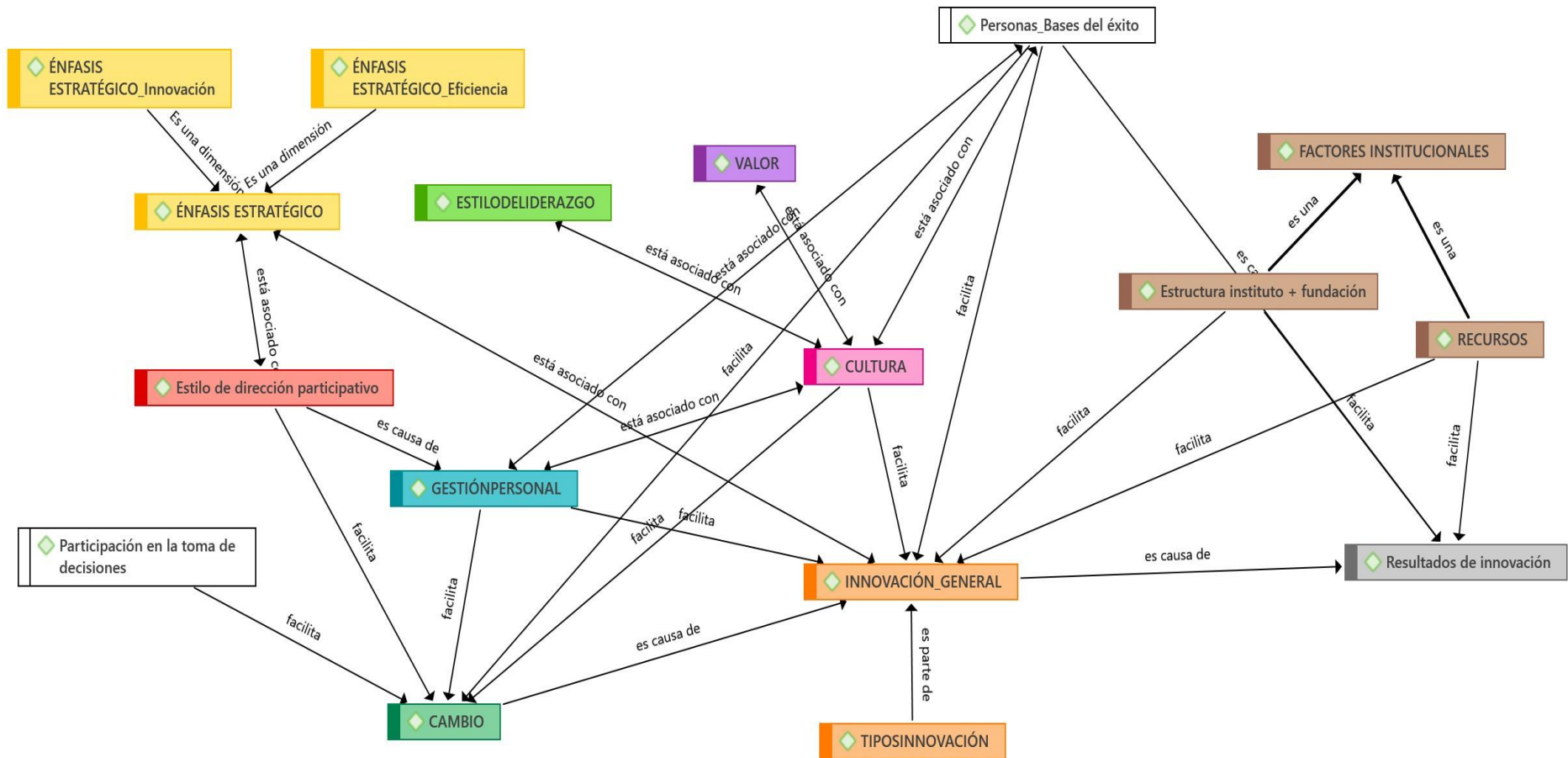
Y por último, destacar uno de los factores externos negativos del sector, hablaríamos más de una constante, los **ciclos políticos**. Decir que variará su influencia dependiendo de si se esperan elecciones, de si en esas elecciones hay un cambio en la administración y si se van a sustituir algunos de los cargos responsables. El instituto forma parte de la administración pública por tanto se ven afectados directamente en muchas de las decisiones estratégicas que se toman dentro de la organización.

D.I: “Además la situación política que no facilita las cosas, cosas tan estratégicamente relevantes como incorpora grupos de las universidades, incorporar una institución...Esto siempre ha sido si, y temo que siempre va a ser así, cuando vienen elecciones te tienes que cruzar de brazos a esperar a ver si van a haber cambios. Las cosas que trascienden a la propia institución están sometidas a unos factores y unos vaivenes que no controla uno, y que son verdaderamente complicados.”

A continuación, pasamos a mostrar el modelo inducido que surge de las relaciones entre los códigos y dimensiones señaladas, y procederemos también a comentar las nuevas relaciones que se han manifestado en el modelo, más allá de las inicialmente señaladas en el modelo teórico y comentadas a través del análisis de las cuestiones de investigación.

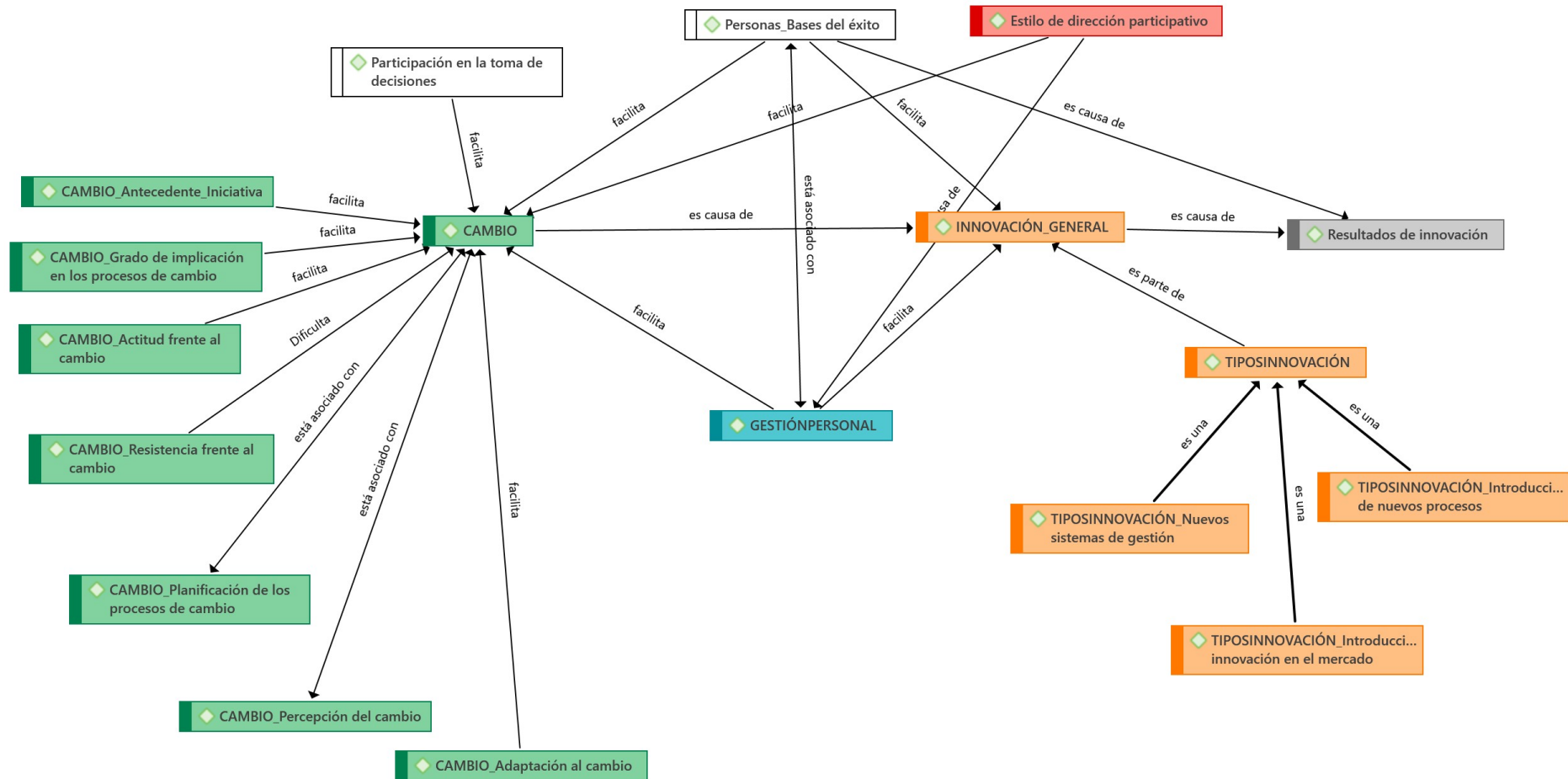
Mostramos también dos modelos inducidos adicionales, obtenidos a través del software utilizado en el análisis, fruto de un análisis más detallado de las relaciones entre los principales conceptos extraídos del análisis. En concreto, profundizamos en las relaciones entre cambio e innovación y entre cambio y cultura, donde aparecen los valores como una cuestión fundamental.

Figura 4.4. Modelo inducido general



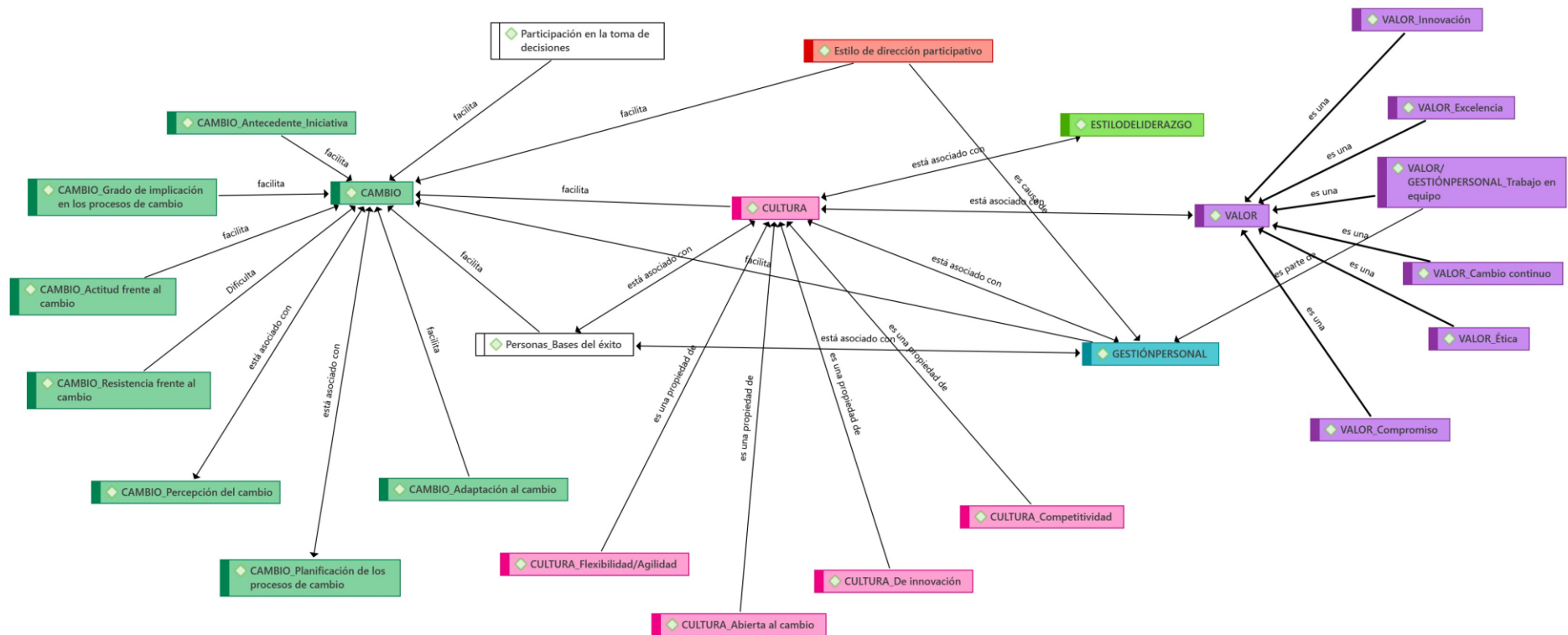
Fuente: Elaboración propia, a través del análisis generado

Figura 4.5. Modelo inducido que muestra las relaciones entre Cambio e Innovación



Fuente: Elaboración propia, a través del análisis generado

Figura 4.6. Modelo inducido que muestra las relaciones entre Cambio y Cultura



Fuente: Elaboración propia, a través del análisis generado

El modelo general inducido (4.4) viene a confirmar y respaldar las relaciones establecidas en el modelo propuesto, el cambio tiene una relación directa con la innovación y la cultura interviene para facilitar estas relaciones, mejorando así la performance de la organización. El modelo general inducido nos ofrece con mayor detalle los distintos factores que intervienen en las relaciones. Destacar la influencia del estilo de liderazgo participativo como factor cultural con alto impacto en las relaciones estudiadas por su efecto facilitador y fuertemente vinculado al énfasis estratégico. Algo tan importante que nos ha mostrado el modelo cómo es la participación por parte de los empleados como impulsora de los procesos de cambio e innovación, no se daría sino se contara con un estilo de liderazgo participativo. Y respecto a los otros dos modelos inducidos que plasman más al detalle las relaciones entre cambio e innovación (4.5) y las relaciones entre cambio y cultura (4.6), matizar que en el primer caso el factor cultura gestión de empleados presenta una mayor influencia sobre las relaciones estudiadas, y matizar que para el segundo caso serían los valores el factor cultural con mayor impacto.

Una de las cuestiones principales que emergen en el modelo inducido general (Figura 4.4 y 4.6) es la de los **valores**. En nuestro modelo teórico inicial los valores se suponían relacionados con la misión y visión de la organización, e imbuidos en la cultura. Sin embargo, al preguntar por ellos como componentes de la cultura los entrevistados señalan la importancia de los mismos como motores del cambio y la innovación.

La innovación en esta organización ha sido definida como uno de los *valores centrales* dándole el peso y la importancia que ocupa, aunque hubo sus discrepancias en el proceso de definición del Plan estratégico. La innovación podría ser definida tanto como misión, como valor o como objetivo; cuando hablan de ella como valor, más que hablar de la innovación en sí, lo interpretan como el compromiso con la innovación. Y por ello, cuando hablan de innovación destacan algunos de los logros conseguidos y su posicionamiento respecto al resto de fundaciones. Por ello diferencian el concepto de innovación como valor de la *performance* de innovación, y que se contempla como productos dentro del área de innovación, siendo esta cuantificable. Algunos ejemplos que reseñan son el número de innovaciones de patentes y/o número de registro de la propiedad intelectual.

En los siguientes comentarios, podemos ver cuán identificados se sienten con los valores y, en concreto, con el compromiso con la innovación. La definición de los valores también fue una de las tareas llevadas a cabo por ellos mismos a la par con el Plan Estratégico. Por ello, la identificación por parte de los miembros con los valores corporativos es elevada.

DF: *“Con la **innovación** como “valor” de una organización, he tenido muchos problemas cuando hemos definido el plan estratégico, es un valor? no la entiendo yo cómo un valor, no puedes trabajar con innovación, pero sí trabajas con ética, sí trabajas con liderazgo...pero bueno, cómo éramos muchos, al fin y al cabo se decidieron éstos valores. Yo creo que sí se ven reflejados dentro de la organización.”*

RRHH: *“En mi opinión con esta: **compromiso con la innovación, el cambio continuo, logro y eficiencia**. El compromiso con la innovación y el cambio continuo es fundamental para la supervivencia y la captación de recursos económicos. Y, aunque en menor medida, la eficiencia y el logro también resulta imprescindible para generar confianza respecto al exterior.”*

En el siguiente comentario del director del instituto podemos seguir observando la importancia de la innovación y los resultados obtenidos, ya que son líderes respecto a la mayoría de su competencia; que también nos viene a confirmar la gestora de innovación.

DI: *“Después está **Compromiso** que viene un poco de la idea de sudar la camiseta y luego **Innovación** lo pusimos entre los valores del instituto porque nosotros durante unos años, acabamos de dejar de hacerlo, hemos liderado desde el instituto la Plataforma de Innovación en Salud Nacional, y tenemos en innovación de patentes, registro de propiedad intelectual, etc..en Innovación funcionamos bastante mejor creo que también que los demás, y por eso nos mereció que valía la pena destacarlo.”*

GI: *“Los seis valores que aparecen reflejados en la web me parecen fundamentales. Para mí la **Excelencia** es un rasgo que define el Marañón, en*

*muchos aspectos. Por otro lado es la **innovación**, somos referentes en innovación en un montón de cosas. Es verdad, que **ética** sí, **compromiso** también, pero liderazgo en **innovación** somos líderes en un montón de cosas.”*

Por tanto, podemos decir que la innovación tiene un efecto positivo sobre la performance de la organización, consiguiendo, como ya hemos señalado anteriormente en la Cuestión 3, unos mejores resultados que sus competidores. En el caso de la IISGM han puesto en el centro la innovación, no solamente en la determinación de definirla como uno de los valores corporativos con un alto grado de identificación por parte de sus miembros, sino dotándola también de recursos que favorezcan y potencien una mayor *performance* para la organización. Se creó para ello una Unidad de Innovación, que diera a conocer a los investigadores los distintos tipos de resultados y/o productos, los procesos de patentes, etc. Y que los acompañaran y asesoraran en el camino.

DI: “Por ejemplo, cuando empezamos a dinamizar la Unidad de Innovación. Desde el instituto se montó esta unidad, ellos hicieron charlas en los distintos servicios, en los distintos grupos de investigación del instituto contándoles que es esto.”

Con todo ello, podemos señalar que los valores son una cuestión clave que formando parte de la cultura organizativa, emerge en el modelo inducido como una cuestión intrínsecamente asociada con la Cultura, y que a través de ella impregna todos los aspectos de la organización influyendo tanto en la forma de abordar los procesos de cambio como en la forma de organizar los procesos de innovación y de lanzamiento de nuevos productos al mercado. Cabe destacar que, aunque los entrevistados señalan que la innovación ha sido considerada como un valor, y así se expresa en su plan estratégico, es más bien un resultado de la estrategia deliberadamente formulada por la organización, que se convierte en una clara cultura de innovación que es la que impulsa los resultados de innovación. De entre todos los valores, destacan, según los entrevistados, la excelencia, la ética y el compromiso, que impulsan la cultura de innovación. A continuación podemos ver algunos de los comentarios del director de la fundación a los que hacemos referencia

DF *“El compromiso de todos con su trabajo se ve reflejado en la dedicación que ponen, en las ganas de hacer bien”*

El compromiso como valor fundamental que guía la manera de actuar de sus miembros, viéndose reflejado en la dedicación y las ganas a la hora de afrontar el día a día.

DF: *“esto es lo que siempre he transmitido y es lo que siempre les he dicho, cuáles son los valores sobre los que hay que trabajar, y el primero siendo la ética, y creo que sí trabajamos así”*

En este caso hace referencia a la ética, y cómo de importante es trasmitirlo y trabajarlo.

Otra de las cuestiones principales que emerge en el modelo inducido general (Figuras 4.4 y 4.5) y que no aparecía en el modelo inicial son las personas. Las personas, que aparecen como factor clave de la organización desde distintas perspectivas; y, cómo podemos ver en el modelo, destacan como la base del éxito de la organización. Se pone en valor las personas por su compromiso con la misión y la visión, ya que este compromiso trasciende del compromiso con la organización por ser un compromiso con y para la sociedad. Se ponen en valor sus conocimientos, que son los que contribuyen a crear nuevos productos e innovaciones, respaldada esta afirmación desde la gestión de empleados, donde las políticas de recursos humanos más importantes son la formación continua y la capacitación. Se pone en valor la importancia de la participación por parte de las personas, por ser antecedente del cambio y facilitador de los procesos de cambio, que reduce la resistencia y persigue una mejor adaptación de los empleados a las nuevas circunstancias; todo ello respaldado por un estilo de liderazgo y un estilo de dirección participativo, que crea espacios y promueve la iniciativa. Y por último se pone en valor sus resultados, las personas son los encargados de producir nuevos conocimientos y, con los medios que facilita la organización, a través de la unidad de innovación, transformarlos en nuevos productos y/o innovaciones, teniendo, por tanto, una repercusión directa en la *performance* de la organización.

Si nos fijamos en el modelo inducido que muestra las relaciones entre cambio e innovación podemos ver como tres factores del modelo general inducido siguen apareciendo y teniendo una influencia directa sobre la relación; son la participación en la toma de decisiones, las personas como base del éxito y el estilo de dirección participativo. Lo mismo pasa si nos fijamos en el modelo inducido que muestra las relaciones entre cambio y cultura, siguen apareciendo los tres factores para ejercer su influencia en la relación. Consideramos que se tratan de factores clave para las distintas relaciones del modelo.

El énfasis estratégico según lo comentado en las entrevistas y lo reflejado en el modelo se pone en la innovación y en la eficiencia, siendo el énfasis estratégico reflejo del tipo de cultura y parte fundamental en el establecimiento de la estrategia. Por tanto, la estrategia en nuestro modelo general inducido es uno de los antecedentes previos necesarios para las distintas relaciones. Ya hemos visto con anterioridad como los directivos destacan la importancia del proceso de formulación de la estrategia en el cuál establecen donde van a poner el acento en su ruta a seguir. En su caso el énfasis estratégico, asociado principalmente al cambio y a la innovación, se instrumentaliza a través de un estilo de dirección participativo y de la forma en que se gestionan a las personas en la organización. Y por supuesto, el tener una clara orientación al cambio por todos sus miembros lo que requerirá que tanto las directrices estratégicas, el discurso de la dirección y la manera de relacionarse con sus empleados estén alineados.

Y por último, tomando en consideración el modelo de relaciones propuesto y el modelo general inducido podemos decir que los resultados de nuestro caso nos muestran un marco de relaciones más profundo, desgranando cada una de las facetas o factores de los conceptos objeto de estudio, y ofreciendo, por tanto, más riqueza en el análisis de las relaciones estudiadas. Cabe destacar también la aparición de determinados factores institucionales, como las características de la estructura del instituto (adhocrática, con características de clan, pero limitada por la burocratización de ser un servicio público y asociada a una entidad mucho más jerárquica) o los recursos, a nivel de esfuerzo y a nivel de gasto en I+D que se recibe, que aparecen como agentes claramente influyentes, en ocasiones como impulsores y en ocasiones

como freno de los procesos y resultados de innovación, y que no se habían tenido en cuenta en el modelo teórico inicialmente propuesto.

4.4.- Resultados del análisis cuantitativo

A continuación, pasamos a mostrar los resultados del análisis cuantitativo, con un afán meramente descriptivo que nos permita analizar la percepción de los trabajadores, y también de los responsables, sobre las variables clave objeto de análisis, para analizar si estos resultados refuerzan o contrastan con la visión de los directivos y responsables sobre las cuestiones clave objeto de estudio.

Las tablas de frecuencia que mostramos a continuación informan del número de encuestados según el puesto que ocupan, la antigüedad en dicho puesto y el género.

Tabla 4.1.- Tabla de frecuencias según el puesto ocupado

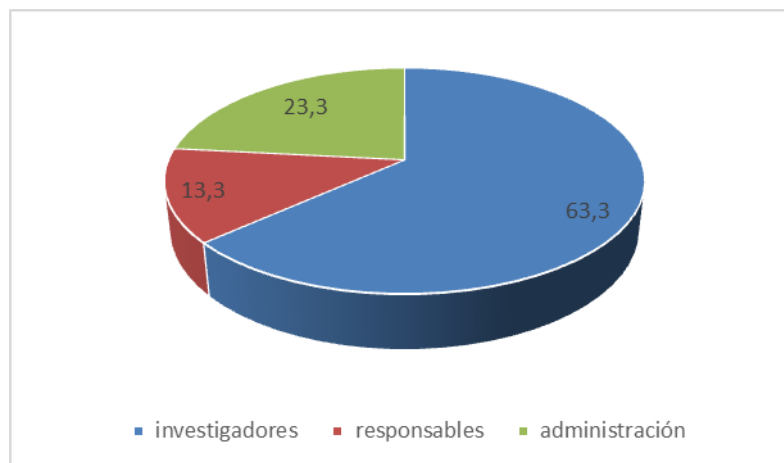
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	investigadores	19	63,3	63,3	63,3
	responsables	4	13,3	13,3	76,7
	administración	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Como se puede observar en la tabla anterior, si restamos a las cuatro personas responsables, que también fueron entrevistadas, la muestra recoge a 30 empleados, de los cuales 19 son investigadores, 7 personas pertenecen a la unidad técnica y 4 personas ocupan algún puesto de responsabilidad en el instituto. Aunque no es una muestra grande respecto al total de la plantilla ($n=309$), consideramos que sí es representativa de la población (un 9,7% de la misma). Y algo parecido ocurre con las diferentes submuestras. Tenemos a todos los responsables; respecto al personal de administración, de carácter técnico, la totalidad del mismo son 33 personas, lo que representa un 10,7% de la población total. En nuestra muestra, el personal de administración representa un 23,3% del total, con lo que este colectivo está convenientemente representado, incluso con un peso mayor al que tienen en el total

de la organización. Por último, en nuestra muestra los investigadores son 19, respecto a un total de 272. El porcentaje de investigadores en la población total es del 88%, frente al de nuestra muestra que es un poco más reducido (del 63,3%). En cualquier caso, y tal y como se ha señalado, nuestro objetivo es meramente descriptivo y exploratorio, en ningún caso prescriptivo; son datos que forman parte del estudio del caso y, por tanto, serán analizados desde una perspectiva cualitativa.

Gráficamente, podemos expresar estos porcentajes a través de la figura 4.7.

Figura 4.7. Porcentaje de empleados según el puesto ocupado



Podemos realizar una tabla cruzada entre el puesto ocupado en la plantilla de la empresa y la antigüedad en el puesto. Los resultados se muestran en la tabla 4.2. Como podemos observar en dicha tabla, de los 4 responsables 3 llevan más de 10 años en la empresa (un 75%), lo cual es lógico pues conocen en mayor medida el funcionamiento de la organización antes de encargarse de diferentes áreas. Pero observamos cómo, al ser una organización innovadora, se recluta talento externo incluso para puestos directivos. Se observa también que un porcentaje importante de los investigadores (47,4% de los encuestados) llevan menos de 5 años en la organización, lo cual es acorde con la temporalidad y precarización, en algunos casos, del trabajo de investigación. Por último, esta temporalidad se observa también en el personal de administración, sujeto tal vez a la disponibilidad de fondos de los

proyectos de investigación. Se observa que este porcentaje es del 57,1%, incluso superior al de los investigadores.

Tabla 4.2. Tabla cruzada Antigüedad en el puesto*Puesto Ocupado

		Puesto ocupado			
		Investigador	Responsable	Administración	Total
Antigüedad en el puesto	menos 5 años	9	1	4	14
		64,3%	7,1%	28,6%	100,0%
		47,4%	25,0%	57,1%	46,7%
		30,0%	3,3%	13,3%	46,7%
	entre 5 y 10 años	5	0	2	7
		71,4%	0,0%	28,6%	100,0%
		26,3%	0,0%	28,6%	23,3%
		16,7%	0,0%	6,7%	23,3%
	más de 10 años	5	3	1	9
		55,6%	33,3%	11,1%	100,0%
		26,3%	75,0%	14,3%	30,0%
		16,7%	10,0%	3,3%	30,0%
Total		19	4	7	30
		63,3%	13,3%	23,3%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		63,3%	13,3%	23,3%	100,0%

Tabla 4.3. Tabla de frecuencias según la antigüedad en el puesto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	<5	14	46,7	46,7	46,7
	5-10	7	23,3	23,3	70,0
	>10	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Como observamos en la tabla 4.3, de los 30 empleados encuestados la mayor parte (un 46,7%) lleva menos de 5 años en el puesto, lo cual es reflejo de la importante rotación y precarización del trabajo en el ámbito de la investigación, pese a la relevancia social del trabajo y el talento que se dedica al mismo. El 23,3% llevan entre 5 y 10 años en el puesto y el 30 % restante más de 10 años. Gráficamente, la antigüedad en el puesto se presenta en la figura 4.8.

Figura 4.8. Descripción de la antigüedad en el puesto

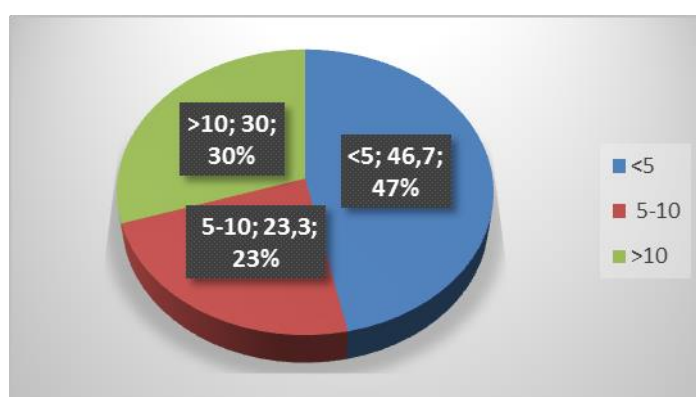
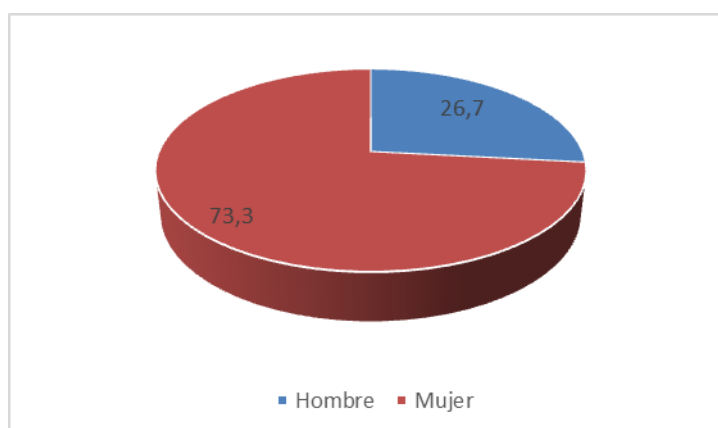


Tabla 4.4. Tabla de frecuencias según el género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Hombre	8	26,7	26,7	26,7
	Mujer	22	73,3	73,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

La tabla 4.4 muestra los porcentajes de hombres y mujeres en la muestra, siendo el porcentaje de mujeres del 73,3% y el de hombres de un 26,7%. Podemos comparar esto con los datos globales de personal en la organización (95 hombres y 214 de mujeres, 30% de hombres y 70% de mujeres) con lo que observamos que los porcentajes de nuestra muestra son muy similares a los del total de la organización. Gráficamente, estos resultados se muestran en la figura 4.9.

Figura 4.9. Porcentaje de empleados según el género

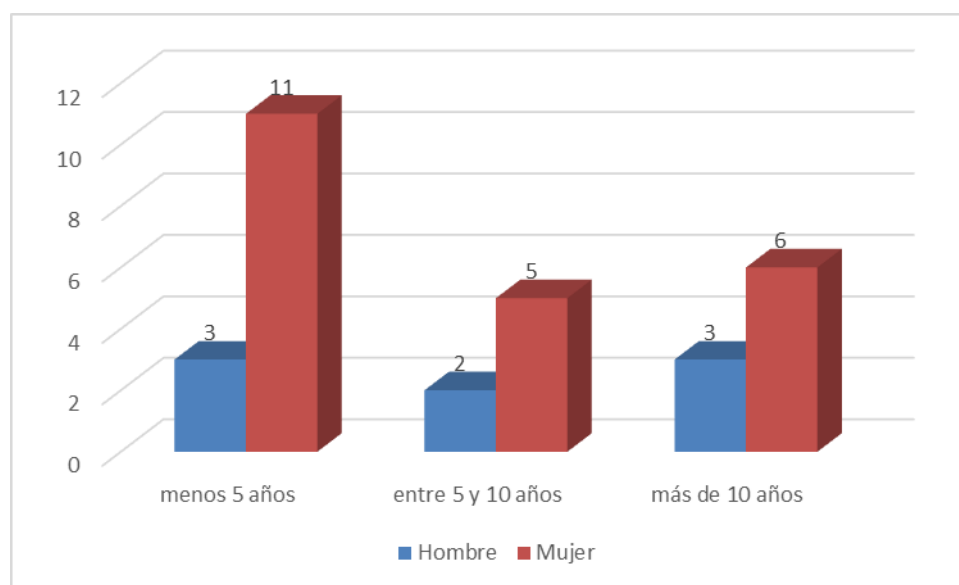


Si cruzamos la antigüedad en el puesto con el género observamos datos interesantes, recogidos en la tabla 4.5. En general, se observa cómo el porcentaje de mujeres va descendiendo gradualmente según la mayor antigüedad en la empresa, pasando de un 78,6% en los niveles de antigüedad menores a 5 años, siendo del 71,4% en los niveles intermedios y bajando a un 66,7% en los niveles de mayor antigüedad en la empresa, superiores a 10 años. Esto puede estar ligado al mayor número de mujeres investigadoras encuestadas, en puestos, como hemos dicho, con una mayor rotación y más precarización, lo que analizaremos en la tabla 4.6. Por el contrario, el % de hombres es mayor cuando la antigüedad y la estabilidad en el puesto es mayor. Gráficamente, podemos observar estas relaciones en la figura 4.10.

Tabla 4.5. Tabla cruzada Antigüedad en el puesto*Género

		Género		
		Hombre	Mujer	Total
Antigüedad en el puesto	menos 5 años	3	11	14
		21,4%	78,6%	100,0%
		37,5%	50,0%	46,7%
		10,0%	36,7%	46,7%
	entre 5 y 10 años	2	5	7
		28,6%	71,4%	100,0%
		25,0%	22,7%	23,3%
		6,7%	16,7%	23,3%
	más de 10 años	3	6	9
		33,3%	66,7%	100,0%
		37,5%	27,3%	30,0%
		10,0%	20,0%	30,0%
Total	8	22	30	
	26,7%	73,3%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
	26,7%	73,3%	100,0%	

Figura 4.10. Resultados del cruce entre género y antigüedad en el puesto de los empleados encuestados



Por último, con respecto a nuestra muestra, pese a que la mayoría, como vemos, está formada por mujeres, no ocurre así en los responsables encuestados, donde los porcentajes se modifican (el 75% son hombres frente a un 25% de mujeres, solo una). Este hecho se observa más claramente en la Tabla 4.6, donde cruzamos la variable puesto con la variable género.

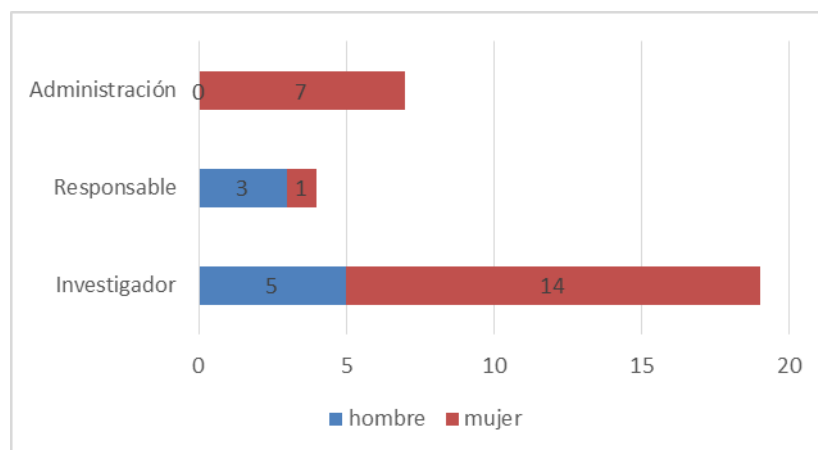
Tabla 4.6. Tabla cruzada Puesto ocupado*Género

		Puesto ocupado			
		Investigador	Responsable	Administración	Total
Género	hombre	5	3	0	8
		62,5%	37,5%	0,0%	100,0%
		26,3%	75,0%	0,0%	26,7%
		16,7%	10,0%	0,0%	26,7%
	mujer	14	1	7	22
		63,6%	4,5%	31,8%	100,0%
		73,7%	25,0%	100,0%	73,3%
		46,7%	3,3%	23,3%	73,3%
Total		19	4	7	30
		63,3%	13,3%	23,3%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		63.3%	13.3%	23.3%	100.0%

Reforzando los datos del análisis anterior realizado en la tabla 4.5, observamos cómo el 75% de los puestos de responsable están ocupados por hombres, aunque el

porcentaje de hombres en la organización es mucho menor al de las mujeres (de un 26,7%, como observamos en la tabla 4.5). Por el contrario, de los puestos que menos llevan en la organización, como vimos en la tabla 4.2, que son los colectivos de administración y de investigación, la mayor parte están ocupados por mujeres; en administración el 100% y en investigadoras el 73,7%. Este hecho, fundamentalmente en relación a las investigadoras, no es algo negativo, sino que quiere decir que las recientes contrataciones en proyectos de investigación son mujeres, a tenor de la encuesta. Pero llama la atención que el trabajo de administración esté fundamentalmente llevado a cabo por mujeres. Estos resultados se ven reflejados en la figura 4.11.

Figura 4.11. Resultados del cruce entre género y puesto ocupado por los empleados encuestados



A continuación, pasamos a comentar los resultados del análisis descriptivo realizado. La tabla 4.7 recoge los resultados relativos a la valoración que se hace de la cultura organizativa. Como podemos observar, todos los valores son superiores a 3, lo cual muestra que se está de acuerdo con la percepción de que la organización es dinámica, propone la iniciativa y la innovación y posee como valores básicos el compromiso con el cambio y la innovación.

Tabla 4.7. Tabla de descriptivos sobre la cultura adhocrática

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Estándar
1. Mi organización es una entidad muy dinámica y emprendedora. La gente está dispuesta a apostar por sus ideas y asumir riesgos.	30	2	5	3,33	,844
2. El estilo de dirección de mi organización se caracteriza por promover la iniciativa del individuo, la asunción de riesgos, la innovación y la singularidad.	30	1	5	3,13	1,042
3. Los valores compartidos por el personal de mi organización son el compromiso con la innovación y el cambio continuo.	30	1	5	3,13	1,106
4. El éxito de mi organización se basa en el desarrollo de productos únicos y novedosos.	30	1	5	3,20	,997

En cualquier caso, los valores no son muy elevados, lo cual refleja los aspectos también burocráticos y jerarquizados de esta organización, tal y como se ha reflejado en el análisis de las entrevistas.

Como podemos observar en la tabla 4.8., los valores que muestra la encuesta no son elevados cuando se habla de innovación. Si bien es cierto que hay muchos valores alrededor del 3, tan solo destaca un valor (Esfuerzo en horas/persona, equipos y formación dedicados a la innovación en productos y/o servicios, con un 3,13) que está por encima del 3, referido a la innovación de producto. Prácticamente en el valor 3 están otras dos variables (Gasto en I+D para nuevos productos y/o servicios, con un 2,97; y el Esfuerzo en horas/personas, equipos y formación dedicados a la innovación en procesos, con el mismo valor de 2,97). El resto de los valores están por debajo del 3, destacando los valores más bajos los ítems “Número de modificaciones en los procesos introducidas al año” con un valor de 2,57; “Número de cambios en sus sistemas de gestión” y el “Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos sistemas de gestión”, ambos con un valor de 2,53.

Tabla 4.8. Tabla de descriptivos sobre la innovación

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. estándar
5. Número de nuevos productos y/o servicios introducidos al año.	30	1	5	2,67	1,124
6. Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos productos y/o servicios.	30	1	5	2,70	1,022
7. Rapidez en el resultado a la introducción de nuevos productos y/o servicios de otras empresas del sector.	30	1	5	2,63	1,066
8. Gasto en I+D para nuevos productos y/o servicios.	30	1	5	2,97	1,098
9. Esfuerzo en horas/persona, equipos y formación dedicados a la innovación en productos y/o servicios.	30	1	5	3,13	1,042
10. Número de modificaciones en los procesos introducidas al año.	30	1	4	2,57	1,073
11. Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos procesos.	30	1	5	2,93	1,172
12. Rapidez en la respuesta a la introducción de nuevos procesos de otras empresas del sector.	30	1	5	2,63	1,098
13. Gasto en I+D para nuevos procesos.	30	1	5	2,90	1,029
14. Esfuerzo en horas/personas, equipos y formación dedicados a la innovación en procesos.	30	1	5	2,97	1,066
15. Número de cambios en sus sistemas de gestión.	30	1	4	2,53	1,042
16. Novedad de los sistemas de gestión de la empresa.	30	1	5	2,63	1,245
17. Búsqueda por parte de los directivos de nuevos sistemas de gestión.	30	1	5	2,73	1,172
18. Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos sistemas de gestión.	30	1	5	2,53	1,074
19. Esfuerzo en horas/persona, equipos y formación aplicado a la introducción de modificaciones en los sistemas de gestión.	30	1	5	2,77	1,165

Estos valores bajos reflejan, por un lado, la dificultad del proceso de transferencia al mercado en forma de innovación, y la lentitud de este proceso, tal y como también se recoge en las entrevistas. También reflejan la dificultad de modificar procesos de gestión, dada la naturaleza pública y parcialmente burocrática de la institución.

La tabla 4.9 recoge las 17 variables de la escala de cambio organizativo analizada. Hay que señalar que las variables 31 y 33 están recodificadas al revés, lo cual indica lo contrario del enunciado, es decir, que se centran principalmente en la búsqueda de soluciones y sí que los responsables se sienten dispuestos a ayudar a buscar soluciones.

Tabla 4.9. Tabla de descriptivos sobre el cambio organizativo

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. estándar
20. La organización informa suficientemente sobre el progreso de los procesos de cambio.	30	1	5	2,83	1,053
21. La alta dirección apoya incondicionalmente el proceso de cambio.	30	1	5	2,70	1,149
22. Hay buena comunicación entre los líderes del proyecto y los miembros del personal sobre las políticas de la organización hacia el cambio.	30	1	4	2,70	,952
23. La alta dirección tiene una visión positiva del futuro.	30	2	5	3,50	1,009
24. Los departamentos son consultados suficientemente sobre el cambio.	30	1	5	2,60	1,133
25. El equipo de gestión corporativa cumple sus promesas.	30	1	5	2,90	1,094
26. La alta dirección nos forma adecuadamente para implementar el cambio.	30	1	4	2,90	,995
27. El equipo de gestión corporativa está activamente involucrado con el cambio.	30	1	5	2,83	1,053
28. La alta dirección presta suficiente atención a las consecuencias personales que el cambio podría tener para sus empleados.	30	1	5	2,87	1,167
29. La información proporcionada sobre el cambio es clara.	30	1	4	2,73	,944
30. Los cambios relacionados con los procesos de internacionalización (si los hay) siempre se discuten con todas las personas involucradas.	30	1	5	2,70	,988
31. Los responsables de los departamentos se centran demasiado en los problemas actuales y muy poco en sus posibles remedios.(RC)	30	2	5	3,33	,922
32. Los ejecutivos responsables de los diferentes departamentos son perfectamente capaces de cumplir su nueva función.	30	1	5	3,03	,964
33. Los responsables de los departamentos no parecen muy dispuestos a ayudar a encontrar soluciones cuando un empleado tiene un problema.(RC)	30	1	5	3,80	1,031
34. Las decisiones relativas al trabajo se toman consultando al personal afectado.	30	1	5	2,93	1,081
35. Se consultó a los miembros del personal en relación a las razones del cambio.	30	1	4	2,73	1,048
36. La alta dirección implementa consistentemente su política en todos los departamentos.	30	1	4	2,83	,874
N válido (por lista)	30				

Respecto a los valores, cabe destacar cuatro valores por encima del 3, y bastantes de ellos cercanos a este valor. Destacamos como valores más importantes los del ítem que se refiere a la ayuda que los responsables prestan a los empleados cuando tiene problemas (ítem 33, codificado al revés) con un valor medio muy elevado, de 3,8, lo

cual muestra que, en general, se percibe un claro apoyo de los responsables en los procesos de trabajo.

Destaca también el ítem que hace referencia a la percepción existente sobre la visión de futuro: “La alta dirección tiene una visión positiva del futuro”, con un valor de 3,5. Esto está también en la línea manifestada por los responsables, de estar pendiente de los procesos de cambio, ofrecer apoyo y centrarse en las soluciones a los problemas, en ser excelente y eficiente. El valor más bajo se le otorga a el ítem “Los departamentos son consultados suficientemente sobre el cambio”, con un valor de 2,6. Esto contrasta con lo mostrado en las entrevistas por la dirección, señalando que el proceso es participativo y que se han consultado a las diferentes partes. En cualquier caso, alguno de los entrevistados reconocía que, pese a que se intenta que los procesos sean participativos, en algún caso esto no ha sido posible, por restricciones marcadas por las características de la organización.

Se realizó una reducción de los ítems analizados para cada uno de los conceptos o constructos clave, es decir: cultura adhocrática, cambio organizativo e innovación, con los tres subtipos analizados: producto, proceso y sistemas de gestión. Los resultados se muestran en la tabla 4.10.

Tabla 4.10. Tabla de descriptivos sobre los diferentes constructos analizados

VARIABLES	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. estándar
CAMBIO	30	1,53	4,35	2,9373	,76071
INNOV_PRODUCTO	30	1,20	4,60	2,8200	,95318
INNOV_PROCESO	30	1,00	4,80	2,8000	,99516
INNOV_SISTGEST	30	1,20	4,80	2,6400	1,05491
CULTURA_ADHOC	30	1,50	4,75	3,2000	,77237
INNOVACION	30	1,20	4,73	2,7533	,96500

Como podemos observar, los valores medios más elevados están en la calificación de la cultura como adhocrática (3,2) y en el cambio (2,93), este último muy cercano a 3, con lo que podemos decir que la percepción de que es una organización orientada al cambio es generalizada entre los encuestados, fundamentalmente investigadores y personal de administración. El valor más bajo se observa en la innovación en los sistemas de gestión (2,64), cuestión esta, como ya hemos señalado, coherente con los resultados de las entrevistas, ya que al tratarse de un organismo público (Instituto de

investigación) posee muchas restricciones a determinados proyectos e iniciativas, dado el carácter burocrático de al menos una parte de la organización.

Vamos a analizar ahora si existen diferencias entre los valores de los diferentes constructos entre los distintos colectivos estudiados.

Tabla 4.11. Tabla de descriptivos sobre los diferentes constructos analizados para el colectivo de Investigadores

VARIABLES	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. estándar
CAMBIO	19	1,53	4,35	2,8173	,81529
INNOV_PRODUCTO	19	1,20	4,60	2,7053	1,00304
INNOV_PROCESO	19	1,00	4,80	2,7579	1,06370
INNOV_SISTGEST	19	1,20	4,80	2,5579	1,09052
CULTURA_ADHOC	19	1,50	4,75	3,1447	,90260
INNOVACION	19	1,20	4,73	2,6737	1,02220

Como podemos observar en la tabla anterior, los resultados para los investigadores son similares a los globales, los mayores valores se obtienen para la percepción de la cultura (3,14) y el menor para la innovación en los sistemas de gestión (2,56). Es normal, dado que es el colectivo más abundante de la muestra. Aun así, destacamos que los resultados son ligeramente más bajos en la percepción del cambio.

Tabla 4.12. Tabla de descriptivos sobre los diferentes constructos analizados para el colectivo de responsables de área

VARIABLES	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. estándar
CAMBIO	4	2,76	3,76	3,3529	,42145
INNOV_PRODUCTO	4	3,00	4,20	3,6000	,48990
INNOV_PROCESO	4	3,00	3,80	3,4500	,41231
INNOV_SISTGEST	4	2,60	4,00	3,2500	,59722
CULTURA_ADHOC	4	3,25	3,75	3,5625	,23936
INNOVACION	4	2,87	4,00	3,4333	,48228

Como observamos en la tabla 4.12, que recoge la opinión de los responsables de área, muestra valores en general un poco más elevados que la media. Se observa que la dispersión es muy baja entre ellos, y los valores medios son más altos que los de investigadores y personal de administración. Es coherente con el resultado de las

entrevistas, en las que todos están de acuerdo en el carácter participativo y adhocrático de la institución

Si bien otorgan al igual que el resto de encuestados, un valor elevado a la percepción de la cultura como adhocrática, el mayor valor lo otorgan a la innovación de producto. El menor, al igual que el resto de los colectivos, es la innovación en sistemas de gestión. Quizá al tratarse de los responsables, y siendo conscientes (como han manifestado en las entrevistas) de que el proceso de transferencia de innovaciones al mercado es costoso, son ellos los que tienen una mayor percepción del elevado número de innovaciones de producto que, aun así, el instituto pone en el mercado, dado que por su papel de responsables ven el proceso en su globalidad y poseen más datos al respecto.

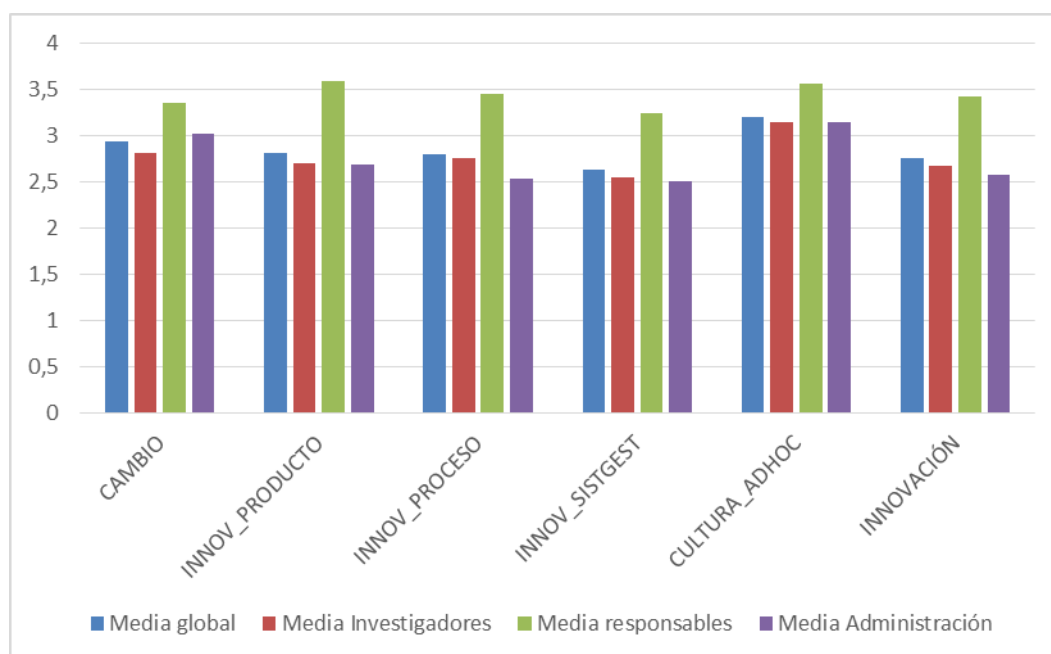
Tabla 4.13. Tabla de descriptivos sobre los diferentes constructos analizados para el colectivo de personal de administración

VARIABLES	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. estándar
CAMBIO	7	2,00	3,82	3,0252	,73773
INNOV_PRODUCTO	7	1,20	3,80	2,6857	,88587
INNOV_PROCESO	7	1,00	3,80	2,5429	,97101
INNOV_SISTGEST	7	1,20	4,00	2,5143	1,15964
CULTURA_ADHOC	7	2,50	4,25	3,1429	,55635
INNOVACION	7	1,20	3,67	2,5810	,94180

Si observamos la tabla 4.13, que muestra los valores del personal de administración, vemos que todos son muy similares al colectivo de investigadores, excepto los valores de percepción de la orientación al cambio, que aquí es más elevado, superior a 3. En este sentido, hay una discrepancia entre estos datos y la percepción de los responsables de área, que atribuyen la mayor resistencia al cambio a este colectivo, aunque también afirman en las entrevistas que dado su elevado compromiso y buen hacer, siempre se adaptan de la manera más rápida posible a los cambios implementados. Quizá la percepción de cambio del colectivo de investigadores es menor porque esperan un mayor nivel de participación en los procesos de cambio, por las características de su trabajo, que el colectivo de administración. Y si han percibido que, en algún momento ha faltado participación en los procesos lo reflejan en mayor medida en las encuestas.

En todo caso, los resultados nos dicen (tal y como se muestra en la figura 4.12) que la muestra de trabajadores encuestada percibe la cultura de la organización como orgánica, es decir, flexible y ágil, que promueve el cambio, la innovación y la asunción de riesgos y responsabilidades por parte de sus trabajadores. En general, se percibe también como una organización orientada y abierta al cambio. Pero, respecto a la innovación, los valores no son tan elevados, luego se percibe como una organización algo innovadora en producto, y más rígida en torno a la posibilidad de modificar e innovar en los sistemas de gestión que la rigen. Esta percepción es compartida por todos los colectivos, aunque los responsables si creen que hay innovación en todos los ámbitos, aunque más modestas en los sistemas de gestión por las rigideces burocráticas e institucionales. Todo ello es bastante coherente con lo explicitado en las entrevistas.

Figura 4.12. Principales resultados obtenidos en las variables analizadas, en función del puesto ocupado



Se lleva a cabo a continuación un análisis de correlaciones entre las diferentes variables analizadas. Los resultados se muestran en la tabla 4.11.

Tabla 4.14. Tabla de correlaciones entre cambio, cultura e innovación

	INNOV_ PRODUCTO	INNOV_ PROCESO	INNOV_ SISTGEST	INNOVACION
CAMBIO	,791**	,781**	,731**	,795**
CULTURA_ADHOC	,723**	,799**	,707**	,770**

Como podemos observar en la tabla 4.14, existen elevadas correlaciones entre los constructos que representan la orientación al cambio organizativo y el constructo que representa la cultura adhocrática y la innovación, tanto considerada globalmente como con los diferentes componentes de innovación. En este sentido, la orientación al cambio correlaciona positiva y significativamente en mayor medida con la innovación de producto (0,791); mientras que la existencia de una cultura adhocrática y flexible correlaciona en mayor medida con la innovación de proceso. De la misma manera, ambas variables, cambio y cultura adhocrática, correlacionan positiva y significativamente (0,812). Esto refuerza lo que se muestra en las entrevistas, que es la relación que la cultura adhocrática posee tanto con los procesos de apertura al cambio como con la innovación. La creación de una cultura de innovación, de una cultura que prima un estilo de liderazgo transformacional y participativo, y unos valores orientados al compromiso, la ética, la excelencia y la innovación va a influir en la apertura al cambio de los investigadores y resto de personal del instituto, y en los procesos de innovación que tienen lugar en el mismo.

Se llevó a cabo un análisis de regresión entre las tres variables fundamentales de nuestro análisis, Cambio y Cultura como predictores e innovación considerada como variable predictora, con el género como variable de control en la ecuación.

Tabla 4.15. Análisis de regresión

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,827 ^a	,684	,648	,57263	2,215

a. Predictores: (Constante), CAMBIO, Género, CULTURA_ADHOC

b. Variable dependiente: INNOVACION

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	18,480	3	6,160	18,786	<,001 ^b
	Residuo	8,526	26	,328		
	Total	27,006	29			

a. Variable dependiente: INNOVACION

b. Predictores: (Constante), CAMBIO, Género, CULTURA_ADHOC

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Sig.	Estadísticas de colinealidad	
		B	Desv. Error	Beta	t		Tolerancia	VIF
1	(Constante)	-,405	,510		-,795	,434		
	Género	-,176	,237	-,082	-,740	,466	,991	1,009
	CULTURA_ADHOC	,451	,236	,361	1,913	,067	,341	2,936
	CAMBIO	,627	,239	,495	2,620	,014	,341	2,935

El análisis de regresión muestra que la única variable significativa al 95% que influye sobre la innovación es el cambio, aunque la cultura llega a ser significativa al 90%. No es significativa la variable de control. No podemos hablar de una generalización del resultado a toda la organización, dado que la muestra es pequeña respecto al total, pero de algún modo nos sirve para reforzar los planteamientos iniciales de nuestro modelo teórico, y refuerza también los resultados del análisis cualitativo.

Los resultados establecen, por tanto, que la orientación al cambio es fundamental en la organización para conseguir que se desarrolle la innovación, que es el fin último y de carácter estratégico que esta organización se ha marcado. No obstante, los resultados muestran también la importancia de la cultura adhocrática sobre la innovación, también en el mismo sentido que el análisis cualitativo desarrollado.

Se han llevado a cabo también análisis de correlaciones teniendo en cuenta el género y la antigüedad, a título descriptivo.

Tabla 4.16. Análisis de correlaciones para el colectivo masculino

	CAMBIO	CULTURA_ADHOC
INNOV_PRODUCTO	,819*	,744*
	,013	,034
	8	8
INNOV_PROCESO	,839**	,723*
	,009	,043
	8	8
INNOV_SISTGEST	,868**	,782*
	,005	,022
	8	8
INNOVACION	,859**	,767*
	,006	,026
	8	8

Tabla 4.17. Análisis de correlaciones para el colectivo femenino

	CAMBIO	CULTURA_ADHOC
INNOV_PRODUCTO	,789**	,723**
	<,001	<,001
	22	22
INNOV_PROCESO	,770**	,809**
	<,001	<,001
	22	22
INNOV_SISTGEST	,691**	,693**
	<,001	<,001
	22	22
INNOVACION	,778**	,771**
	<,001	<,001
	22	22

Se observa como los valores de las correlaciones son menores en las mujeres que en los hombres, pero muy ligeramente, afectando la diferencia sobre todo a la innovación en los sistemas de gestión. La relación entre innovación y cultura se percibe similar entre hombres y mujeres; sin embargo, la relación entre cambio e innovación se percibe superior en el colectivo de los hombres (0,859**) que entre las mujeres encuestadas (0,778**).

Se han realizado también análisis de correlaciones según la antigüedad en el puesto de los participantes.

Tabla 4.18. Análisis de correlaciones para el colectivo con antigüedad inferior a cinco años

	CAMBIO	CULTURA_ADHOC
INNOV_PRODUCTO	,699**	,702*
	,005	,005
	14	14
INNOV_PROCESO	,751**	,876**
	,002	<,001
	14	14
INNOV_SISTGEST	,656*	,784**
	,011	<,001
	14	14
INNOVACION	,728**	,820**
	,003	<,001
	14	14

Del análisis de los resultados podemos inferir que para el colectivo de menor antigüedad la relación más fuerte percibida es la existente entre cultura adhocrática e innovación, fundamentalmente en la innovación de proceso. Las relaciones sobre la innovación de producto son menos elevadas, quizá consecuencia de que los procesos de transferencia son largos y debido a su baja antigüedad en la empresa hayan visto menos procesos de conversión de una investigación en innovación que el resto del colectivo.

Se observa que las correlaciones son más intensas en aquellos que poseen mayor antigüedad en el puesto, sobre todo en lo referente a la innovación de producto. En este caso, los perfiles con mayor antigüedad perciben que la relación más fuerte es la que se produce entre cambio e innovación, aunque siendo ambas estadísticamente significativas.

Tabla 4.19. Análisis de correlaciones para el colectivo con antigüedad superior a cinco años

	CAMBIO	CULTURA_ADHOC
INNOV_PRODUCTO	,891**	,783**
	<,001	<,001
	16	16
INNOV_PROCESO	,813**	,752**
	<,001	<,001
	16	16
INNOV_SISTGEST	,831**	,695**
	<,001	,003
	16	16
INNOVACION	,874**	,769**
	<,001	<,001
	16	16

Todos los resultados observados y analizados corroboran las principales relaciones establecidas en el modelo teórico inicial, y también los principales resultados del modelo inducido, destacando por tanto el papel del cambio sobre la innovación, y el papel complementario de la cultura.

CAPITULO 5. CONCLUSIONES

5.1.- Conclusiones

En el contexto actual, donde la competitividad de las organizaciones es cada vez mayor, no solo en el ámbito privado sino también público, la apuesta por la innovación se convierte en casi una necesidad. Esto se acentúa en la organización analizada, que compite con recursos limitados y desde un ámbito público en un contexto internacional, y que busca ante todo la innovación, la eficiencia y la excelencia. Si el ser competitivo se ha convertido en la clave para la mayor parte de las organizaciones, para la organización de nuestro caso más todavía, ya que se sus competidores se encuentran a nivel mundial. Y ya no solamente por eso, sino por el

entorno en que desarrollan su actividad, podríamos hablar en su caso de un entorno VUCA (por sus siglas en inglés, Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous). Son entornos en los que las organizaciones deben hacer frente a una serie de desafíos motivados por determinadas causas externas. El objetivo de crear conocimiento y convertirlo en innovación para la salud de las personas es en sí un desafío marcado por los distintos avances científicos que se van aconteciendo y van marcando las distintas líneas de investigación del instituto. Y las principales características de estos tipos de entornos son la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, tan presentes para el instituto en el desarrollo de su labor y que en los últimos años se han mostrado con mayor intensidad debido a la pandemia que hemos vivido. El covid-19 planteó un escenario para la investigación sanitaria con mucha incertidumbre y complejidad.

En este sentido, la presente tesis pretende analizar cómo cultura y cambio influyen sobre la innovación, analizando las diferentes interacciones que se producen y estudiando también por qué algunas variables presentes en la literatura tienen mayor o menor influencia y si hay variables nuevas que emergen del análisis de las relaciones cultura-cambio e innovación, al estudiarlas en su contexto y con toda su complejidad. Aprovechamos para recordar tres de los supuestos de los que partíamos. El primero, la innovación como ventaja estratégica en el escenario global en el que nos situamos. El segundo, la cultura organizativa como herramienta estratégica dentro de las organizaciones, que aporta valor añadido, y puede ser facilitadora o moderadora de determinados procesos de la organización como la innovación y/o el cambio. Y, por último, la dirección estratégica de la organización, elaborada por un equipo directivo que orienta a la organización en su totalidad hacia una estrategia de cambio, no solamente como una respuesta al contexto, con el fin de su supervivencia, sino como acción proactiva de la organización. El hecho de aceptar el cambio y afrontarlo de manera proactiva, y no solamente reactiva, necesita de una internalización de esta idea por parte de los miembros de la organización, lo cual supone incorporar el cambio como un proceso estratégico clave de la organización, ya desde la fase de formulación de la estrategia.

El modelo propuesto inicialmente, basado en la revisión teórica realizada en los capítulos iniciales, se ha visto apoyado por los resultados obtenidos. Pero debemos

señalar que los resultados obtenidos a partir de nuestro caso de estudio, además de reafirmar las relaciones que establecíamos en el modelo teórico inicial, también nos han ayudado a matizar parte del modelo. Partíamos de la idea de que diferentes rasgos de la cultura ejercerían distinta influencia en los procesos de cambio e innovación; para ello, establecíamos de partida una relación positiva y directa entre el cambio y la innovación, relación sustentada por la literatura, y considerábamos a la cultura como uno de los recursos intangibles con mayor influencia en el comportamiento de los empleados, convirtiéndose en una variable catalizadora en la relación planteada. Todo ello lo hemos podido ver reflejado en el análisis de los resultados.

Cabe señalar que nuestros resultados han ido en la misma línea que los obtenidos en los trabajos de Naranjo, Jiménez y Sanz (2010, 2011 y 2012) cuando señalan que la cultura puede favorecer o inhibir la innovación en función de los valores que esa cultura transmite y refuerza. En nuestro caso, como se ha mostrado en el capítulo de resultados, los valores han sido pieza clave de la cultura, a través de la creación de una “cultura de innovación”. Valores como el “compromiso” o el “trabajo en equipo” son clave en el papel de la cultura sobre la innovación. Por otro lado, la literatura especializada (Naranjo, Jiménez y Sanz, 2010, 2011 y 2012) plantea que las culturas adhocráticas facilitan la orientación innovadora de la organización; en el análisis realizado hemos observado cómo la organización objeto de estudio tiene una cultura de tipo adhocrática en esencia, aunque presente rasgos de algún tipo más, como hemos podido observar, como la cultura de clan. Y, por tanto, el análisis del caso nos ha permitido constatar que las características de la cultura adhocrática han influido en la forma en que la organización gestiona los procesos, no solo de innovación sino también de cambio.

Como novedades que emergen del modelo inducido encontramos tres, principalmente. Primero, podemos ver una condición previa al cambio, que es la “participación en la toma de decisiones”. Se pone en valor la importancia de la participación por parte de las personas como antecedente del cambio y facilitador de los procesos de cambio. Ello ayudaría a reducir la resistencia y conseguir una mejor adaptación de los empleados a las nuevas circunstancias.

En segundo lugar, aparecen las “personas como base del éxito”. Las personas constituyen un factor clave de la organización por distintos motivos: por su alto compromiso con la organización y con la sociedad, por su contribución en la creación de nuevos productos e innovaciones, por la importancia de su participación como antecedentes del cambio y por sus resultados obtenidos, contribuyendo de manera directa a la *performance*.

En tercer lugar, se muestra un mayor peso de los factores organizacionales “estilo de liderazgo” y “valores” como reflejo de la cultura; por tanto, podríamos decir que son claves para que una cultura organizativa pueda favorecer no sólo la adopción de un cambio, sino la orientación de la empresa hacia la innovación.

Por último, el modelo inducido muestra la importancia de la estrategia, que era identificada en el modelo inicial como uno de los elementos que se utilizan para evaluar la cultura y por tanto estaba asociada a este concepto; pero que, sin embargo, a través del resultado de las entrevistas se nos muestra como un elemento independiente y necesario, principal impulsor de todos los procesos de cambio e innovación. Es a través del plan estratégico y de su proceso de elaboración cuando comienzan a tener relevancia los valores, y cuando queda clara la importancia de la innovación, de que exista una cultura de innovación y de desarrollar un estilo de dirección y de liderazgo en los equipos que fomente la participación y ayude a la motivación y el compromiso de las personas. Y ellas se convierten en la base del éxito y, como se ha dicho, de los buenos resultados de la organización.

Enlazando con nuestro anterior comentario que aludía a los factores organizacionales como el “estilo de liderazgo” y los “valores”, claves para mostrar el tipo de cultura, hemos encontrado en nuestro estudio una contraposición en lo que respecta al estilo de liderazgo, ya que han surgido dos estilos de liderazgo totalmente diferentes. Un liderazgo claramente transformacional, ejercido por los directores del instituto y la fundación; y un liderazgo autoritario ejercido por jefes de determinadas líneas de investigación y que, a su vez, ocupan puestos de responsabilidad en el hospital analizado, como, por ejemplo, los Jefes de Servicio. Este último tipo de liderazgo podría ser reflejo del que tal vez se ejerza en el hospital, una organización

altamente burocrática y jerarquizada. De cara a nuestro estudio y las conclusiones a extraer esta cuestión es importante, ya que nos recuerda que en el instituto de investigación sanitaria confluye personal del hospital, personal de las universidades y de otras estructuras públicas y privadas de investigación. Por tanto, provienen de otras culturas organizativas de las cuales desconocemos si poseen rasgos similares a las del instituto o si, por el contrario, distan mucho en su manera de ser y hacer. Tendríamos que tener en cuenta el grado de sentimiento de pertenencia que tiene el personal ajeno al instituto con su propia organización (el hospital, u otras entidades públicas y privadas), y también ahondar en si la interacción entre diferentes culturas tiene algún tipo de influencia sobre el personal propio del instituto. Tal vez para dilucidar esta última parte respecto a nuestro caso de estudio, una de las futuras líneas de investigación sería ampliar los datos tanto cualitativos (e.g. a través de entrevistas a estos nuevos actores) como cuantitativos (e.g. a través de un cuestionario más amplio que nos ayuden a realizar análisis estadísticos más profundos) que puedan dar luz sobre estas cuestiones.

Si retomamos el modelo teórico de referencia de Cameron y Quinn (1999), nos encontramos con una organización encuadrada dentro de la “Cultura Adhocrática” pero que, a su vez, cuenta con algunos rasgos del tipo de “Cultura de Clan”. Nuestro análisis del caso, que se ha nutrido principalmente de la información de las entrevistas y documentación corporativa, nos ha permitido trazar claramente el tipo de cultura del IISGM. No ha sido un proceso complejo el identificarla, debido al amplio consenso que ha habido en los discursos de los responsables entrevistados. Esto nos lleva a decir que hay una visión, misión y valores compartidos por parte de dirección y responsables y lo que ello conlleva es que sea más fácil que el proceso de difusión y mantenimiento de la cultura se amplifique a los siguientes escalones en la organización. Todo ello guiado por un Plan Estratégico que los entrevistados se encargan de destacar, por encima de todo, por los esfuerzos que ha supuesto su elaboración, de la que han sido partícipes; en este caso no se trata de la prescripción de un plan estratégico por un agente externo, sino de un documento elaborado dentro de la organización que permite un mayor compromiso de cara al futuro con respecto a las acciones propuestas. Por tanto, aquí podríamos ampliar los resultados de los trabajos de Naranjo, Jiménez y Sanz

(2010, 2011 y 2012) al establecer que no solo las culturas adhocráticas facilitan la orientación innovadora de la organización, sino que también el poseer ciertos rasgos de cultura de clan potencia más esta relación. Y que el papel de la estrategia, y de cómo el proceso de formulación de la estrategia se ha realizado (en este caso, a través de un claro compromiso, en equipo y de forma participativa), es fundamental como impulsor de la cultura necesaria para ser una organización innovadora.

Si nos centramos en la innovación, debemos hacer dos apuntes al respecto. El primero es el relativo a las distintas vertientes a través de las que ha aflorado el concepto de innovación en nuestro caso. En primer lugar, la innovación ha aparecido como un valor, en concreto como el compromiso con la innovación que tienen sus miembros. También ha aparecido como un producto y parte de la performance, ya que, evidentemente, se trata de una organización que tiene por misión la generación de conocimientos e innovaciones para el sector sanitario. Y, en tercer lugar, la última vertiente en que aparece es como “cultura de innovación”, para impregnar todas las facetas de la organización. Esta pluralidad de vertientes de la innovación no es algo que nos sorprenda, por dos motivos: el primero es que, como pudimos ver en el capítulo 1, cuando intentamos delimitar el concepto de innovación, este posee y es analizado desde sus distintas vertientes, que no son incompatibles; y el segundo motivo guarda relación con el tipo de organización seleccionada para el estudio y es que buscábamos una organización en la que se presentaran los fenómenos y relaciones estudiadas (i.e. relaciones cambio, cultura e innovación), y donde la estrategia de innovación fuera un factor clave.

El segundo apunte a realizar tiene que ver con la dificultad existente para analizar las relaciones que tienen lugar en los distintos tipos de innovación. Encontramos aquí una limitación que tiene que ver con un factor institucional, que es el tipo de organización analizada. El hecho de formar parte de la función pública determina el tipo de sistemas de gestión a utilizar; esta es una vía de innovación difícil de explorar, ya que la Administración decide cuáles van a ser los modelos de gestión y, por tanto, la innovación solo cabe en la fase de implementación, en el cómo desplegar algunos de estos sistemas.

En general, resaltamos la importancia de que la innovación impregne toda la organización desde sus distintas vertientes conceptuales, creando así la base para una cultura de innovación. Y consideramos como factores determinantes de esta innovación la orientación al cambio y la cultura organizativa. Robbins y Judge (2010) ya plantean que si una organización consigue institucionalizar los procesos de cambio y la necesaria flexibilidad asociada como parte de su normal funcionamiento, la innovación se facilitará. Nosotros vamos más allá, afirmando que esta relación se potenciará con una cultura que alinee misión, visión y valores con la innovación, y que los transmita a través de los factores organizacionales.

Otro aspecto que queremos remarcar es que el factor humano es clave en la formulación de la estrategia. En nuestro caso de estudio, las personas son la clave de su éxito, y no se trata sólo del reconocimiento sino de que se ha tenido en cuenta esta importancia a la hora de poner en práctica y realizar los planes estratégicos de la organización, de ejecutar las políticas de recursos humanos y de ejercer un tipo de liderazgo que ponga en valor sus conocimientos y sus opiniones. En las organizaciones dedicadas a producir conocimientos e innovación, como la que ha constituido nuestro caso de estudio, que se desarrollan en entornos altamente competitivos, es fundamental poner en el centro a las personas; estas son las verdaderas protagonistas.

Un asunto que ha sido foco de nuestro análisis y propio de nuestro caso que no podemos dejar de comentar es la influencia de los factores externos durante los años del estudio y las repercusiones que han tenido. El más destacable ha sido el efecto de la pandemia, que supuso el reconocimiento social del personal sanitario y la importancia de la labor de investigación. Todo ello provocó también un impacto económico importante y positivo, como fue el incremento de inversiones tanto de la Administración Pública como de agentes privados. Otro factor externo, que es una constante en la dinámica de la institución, es la dependencia política para la toma de ciertas decisiones clave o estratégicas que tienen que ver con investigación y no con la política, y que es diferente dependiendo de la Comunidad Autónoma en la que se ubique el centro de investigación de referencia. Consideramos que cuando hablamos de investigación sanitaria, cuestión esta sobre la que hay un amplio consenso social en relación a su necesidad e importancia, no deberían ocurrir estas situaciones.

En síntesis, los resultados alcanzados en nuestra investigación nos han permitido alcanzar el objetivo de investigación planteado al inicio de esta tesis doctoral, a saber, analizar las dinámicas entre cultura, cambio e innovación, así como dar respuestas a las preguntas de investigación planteadas y que han sido recogidas en el capítulo 3 de esta investigación.

5.2.- Implicaciones, limitaciones y futuras líneas de investigación

Por lo que respecta a las **implicaciones** de nuestra investigación vamos a diferenciar entre las implicaciones para el ámbito académico y para el empresarial. Respecto al ámbito empresarial y centrándonos, fundamentalmente, en la institución analizada, a partir de nuestro análisis les invitamos a seguir trabajando en el fomento de la participación por parte de sus miembros, continuar ejecutando políticas de RRHH que priorizan su capacitación y formación, y a seguir manteniendo y potenciando unidades como la de innovación, que sirven de guía y apoyo en el proceso de generación de conocimiento e innovación. Y todo ello desde una perspectiva estratégica, priorizando la importancia de un plan estratégico participativo como motor del cambio.

Así mismo y como ejercicio de reflexión, deberían analizar si todo el personal que confluye en el instituto comparte la misma visión, visión y valores como mínimo, aunque procedan de otras organizaciones. El hecho de que se crucen culturas distintas y el no prestar la adecuada atención a ello, puede perjudicar la influencia de la cultura y los valores sobre la innovación. Y por lo que respecta al reto que afrontan del relevo generacional dentro de algunos de los responsables de las líneas de investigación, deberían poner el foco en los procesos de reclutamiento y selección, intentando encontrar no solamente aquellos que son los mejores en su campo, sino también a aquellos que sepan ejercer un liderazgo transformacional más en consonancia con el identificado en el instituto (es decir, que tengan un perfil competencial acorde con el desplegado en el instituto, acorde con los valores mencionados y con la flexibilidad y orientación al cambio necesaria) y que ha contribuido en los últimos años a la mejora de la *performance* de la organización. Estas conclusiones podrían ser extrapolables a

otros institutos de investigación, en la medida en que su cultura y orientación estratégica sea similar. Sin embargo, dependerá de las dinámicas internas que se generen en cada caso, y por eso planteamos como futura línea de investigación el análisis de otros institutos de investigación.

Adicionalmente, y tras el análisis de los resultados con una perspectiva longitudinal, hemos observado la influencia de determinados factores institucionales, destacando la influencia de los cambios políticos sobre la organización objeto de estudio; pero no solo eso, sino también sobre todas las organizaciones dedicadas fundamentalmente a la investigación básica en nuestro país. En ese sentido, deberíamos recomendar, con carácter general, que todas las instituciones del sector se asocien, reforzando sus formas de cooperación no solo para la transferencia de conocimiento, sino también para constituirse en un colectivo capaz de mostrar la importancia de que la investigación tenga recursos y autonomía, y que sus estrategias tengan objetivos científicos, independientes de la orientación política de los gobiernos estatales o locales. Esto pasa porque la dirección de los institutos de investigación, y en general de los centros de investigación, aunque tengan carácter estatal, se desligue de la política. Y también los procesos de financiación de este tipo de entidades deberían estar desligados de la orientación política de los poderes públicos, que deberían apostar por los avances en ciencia, salud e innovación.

Por lo que respecta a las implicaciones para el ámbito académico, destacamos la importancia de nuestro trabajo por su contribución al área de estudio. Afrontábamos nuestro objetivo centrándonos en tres conceptos muy destacados dentro de la organización de empresas. La innovación, que se ha ido posicionando como, tal vez, la mejor vía para competir y sobrevivir en los mercados; el cambio organizativo, como precursor e hilo conductor de la innovación; y, por último, la cultura organizativa, donde contamos ya con un amplio campo de conocimientos. Hemos podido ver la variedad de estudios que han puesto el foco en estos tres fenómenos y en sus relaciones; pero pocos han sido los trabajos que se han preocupado por aunarlos en un modelo que permitiese ahondar en el estudio de estas relaciones. Por esa razón nos decantamos por un estudio de corte cualitativo, explicativo y exploratorio, que nos ha permitido analizar con más detalle las dinámicas

que tienen lugar entre estos tres constructos en el contexto real. Así pues, nuestra tesis doctoral puede suponer un punto de partida para aquellas investigaciones que aborden el estudio, de manera sistémica, de las dinámicas que se producen entre la cultura, el cambio y la innovación. En este sentido, el trabajo ha revelado que la relación entre los tres constructos es fundamental para que una organización pueda ver mejorada su *performance*. No obstante, futuros estudios que se planteen el análisis sistémico de estas tres variables deberán incluir factores como el marco estratégico de la organización, el estilo de dirección y de liderazgo existente o aspectos estructurales como el tipo de estructura o el grado de participación en la toma de decisiones, entre otros, ya que, como hemos visto, tienen una influencia relevante sobre esta relación.

Como toda investigación, la presente tesis doctoral no está exenta de **limitaciones**. El hecho de tratarse de un estudio de caso único hace difícil de trasladar nuestros resultados a otro tipo de organizaciones, y con ello nos referimos a organizaciones privadas o públicas en su totalidad, o también a organizaciones que desarrollen su actividad en otros sectores que no sean la investigación sanitaria. En cualquier caso, hemos de tener presente que la elección del estudio de casos como estrategia general de investigación no busca que los resultados de la investigación sean representativos desde un punto de vista estadístico y, consecuentemente, extrapolables a ninguna otra población. Tal y como reconoce Yin (2014), la lógica del estudio de casos descansa en perseguir no la generalización estadística sino la generalización analítica, es decir, poder ampliar la teoría existente a través de los resultados alcanzados con la investigación.

Aunque la información primaria se ha triangulado, se podrían haber introducido otras fuentes de evidencia adicionales que nos ayudarían a incrementar el rigor de la investigación cualitativa realizada. En este sentido, habría sido conveniente entrevistar a algunos de los investigadores, y también a algún miembro del personal de administración para obtener información más completa, más allá de la analizada a través de los cuestionarios, sobre las dinámicas estudiadas, para profundizar sobre cuestiones que han sido claves en nuestro análisis, como la percepción que se tiene de

las prácticas de gestión de personal, así como de su sentimiento de pertenencia, compromiso y participación.

También desconocemos si la cultura de las otras personas que derivan de otras organizaciones, pero que integran el instituto sanitario, tiene algún efecto sobre la cultura del IISGM ya que, aun siendo el mismo ámbito de actuación la investigación sanitaria y persiguiendo el mismo fin (i.e. la producción de conocimiento e innovación en el área) no se asegura que estos individuos provengan de culturas claramente adhocráticas, con rasgos de la cultura de clan como la del instituto sanitario analizado. Así lo hemos podido ver con el ejemplo del estilo de liderazgo ejercido por los Jefes de Servicio del Hospital integrados en el instituto. Esta posible disparidad en las culturas del personal del instituto podría ‘contaminar’ o tener un efecto importante sobre las relaciones estudiadas y, sin embargo, no se ha tenido en cuenta a la hora de hacer el trabajo empírico en esta investigación. Por ello, una futura línea de investigación pasaría por controlar esta disparidad de culturas durante la investigación para ver cómo la misma puede afectar a las relaciones estudiadas.

Y, por último, una limitación que tiene que ver con el estudio cuantitativo realizado hace referencia a la reducida muestra de personal encuestado que sólo nos ha permitido realizar un análisis descriptivo. Si bien este análisis nos ha permitido vislumbrar la percepción de los trabajadores, es cierto que no se puede realizar una generalización estadística de los resultados obtenidos a todos los empleados del instituto. En cualquier caso, una línea de futura investigación que se deriva de esta limitación sería la de incrementar el tamaño de la muestra analizada dentro del instituto hasta conseguir que los resultados cuantitativos alcanzados fueran estadísticamente representativos.

Señalamos, para finalizar, posibles **futuras líneas de investigación** que se derivan de la investigación presentada. Respecto al caso de la IISGM, una futura línea pasaría por ampliar la investigación cuantitativa iniciada, tal y como se ha mencionado anteriormente, incrementando el tamaño de la muestra para lograr una mayor representatividad que nos permita poder ahondar mejor en el análisis de las relaciones propuestas a través de las percepciones de los empleados, lo cual nos permitiría

analizar con técnicas estadísticas más desarrolladas las posibles relaciones causales que podemos intuir.

En segundo lugar, otra posible línea pasaría por aumentar el número de casos a estudiar para poder realizar comparaciones y, consecuentemente, conseguir resultados más robustos aplicando la lógica de la réplica (Yin, 2014). Este incremento en el número de casos se puede plantear desde tres vías de trabajo posibles. Una primera en la que se incorporen al análisis otros institutos de investigación sanitaria de la misma comunidad autónoma. Con esto la comparación entre los casos sería más homogénea ya que eliminaríamos del análisis el posible efecto derivado factores como la aplicación de distintas políticas sanitarias (i.e. cada comunidad autónoma tiene descentralizada esta política), o factores sociales y demográficos como, por ejemplo, los valores culturales existentes en la sociedad en cada una de las distintas comunidades autónomas. Una segunda vía pasaría por introducir en la muestra otros casos de institutos de investigación sanitaria de otras comunidades autónomas. Con esta línea estaríamos introduciendo mayor variedad y diversidad en la muestra de casos, aunque la cantidad de factores que pueden incidir sobre las dinámicas estudiadas también sería mayor. Y una tercera vía pasaría por incrementar la muestra del estudio de casos con casos de organizaciones de similares características, pero de distintos sectores de actividad, siempre orientados a la innovación, y partiendo del modelo que ha revelado nuestra investigación, ya que este nos ayuda a centrar mejor dónde y cómo tienen lugar las relaciones importantes que facilitan el proceso de innovación.

Así mismo, otra línea de investigación pasaría por introducir en el estudio otras variables que pueden incidir de manera relevante en las dinámicas analizadas en esta tesis doctoral. Por ejemplo, la aplicación de prácticas relacionadas con la gestión de la calidad en el ámbito de los institutos de investigación sanitaria es una variable fundamental para el funcionamiento de este tipo de organizaciones (Cremades, 2016). La forma diferente en que la gestión de la calidad se aplique en un instituto o la madurez y experiencia que en gestión de calidad tiene el instituto pueden afectar a las dinámicas que hemos estudiado en esta tesis doctoral de manera distinta. También sería interesante introducir en el estudio el diferente impacto que otros enfoques de

gestión como la gestión medioambiental o la sostenibilidad pueden tener sobre las dinámicas estudiadas, sobre todo si tenemos en cuenta el potencial efecto que estos enfoques de gestión pueden tener sobre los aspectos culturales de la organización.

BIBLIOGRAFIA

Ahmed, Pervaiz K. (1998). Culture and climate for innovation, *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30-43.

Aiken, Michael y Jerald Hage (1971). The organic organization and innovation, *Sociology*, 5, 63-82.

Aiken, Michael, Samuel B. Bacharach y J. Lawrence French (1980). Organizational Structure, work process, and proposal making in administrative bureaucracies, *The Academy of Management Journal*, 23 (4), 631-652.

Alpander. Guvenc G. y Carroll R. Lee (1995). Culture, Strategy and Teamwork: The Keys to Organizational Change. *The Journal of Management Development*, 14 (8), 15-19.

Amabile, Teresa. M. (1998). How to kill creativity, *Harvard Business Review*, Sept-Oct, 77-87.

Andrews, Jane, Helen Cameron y Margaret Harris (2008). All Change? Managers' experience of Organizational Change in Theory and Practice. *Journal of Organizational Change Management*, 21 (3), 300-314.

Angel, Robert. (2006). Putting an innovation culture into practice. *Ivey Business Journal*, Jan-Feb, 1-5.

Ansoff, H. Igor y Edward J. McDonell (1990). *Implanting strategic management*, Prentice Hall.

Arad, Sharon, Mary Ann Hanson y Robert J. Scheneider (2011). A Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation, *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 42-58.

Appelbaum, Steven, Normand St-Pierre y William Glavas (1998). Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity, *Management Decision*, 36(5), 289-301.

Armenakis. Achilles A. y Arthur G. Bedeian. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 23 (3), 293-315.

Armenteros, María del Carmen, Liliana Guerrero, Francisco Gustavo Loyola y Víctor Manuel Molina (2012). Cultura Organizacional y Organización que aprende un análisis desde la perspectiva de la innovación. *Revista Internacional Administración y Finanzas* 5 (1), 33-51.

Awal, Deepa, James Klingler, Nicholas Rongione y Stephen A. Stumpf (2006). Issues in Organizational Culture Change: A Case Study. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 10 (1), 79-97.

Balbastre, Francisco, Edison Jair Duque y Teresa Canet (2023). Qualitative studies for advancing business research. *Special Issue Call for papers revista TEC Empresarial*.

- Barney, Jay (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barr, Pamela S., J.L. Stimpert y Anne S. Huff (1992). Cognitive change, strategic action, and organizational renewal, *Strategic Management Journal*, 15-36.
- Bartlett, Christopher. A. y Sumantra Ghoshal (1995). Global strategic management: impact on the new frontiers of strategy research, *Harvard Business Review*, 73, 86-96.
- Berger, Peter y Thomas Luckmann (1966). *The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge*. Garden City. Doubleday, New York.
- Berkemeyer, Nils, Robin Junker, Wilfried Bos y Kathrin Müthing (2015). Organizational Cultures in education: theory-based use of an instrument for identifying school culture. *Journal for Educational Research Online*, 7 (3), 86-102.
- Berson, Yair, Shaul Oreg y Taly Dvir (2007). CEO values, organizational culture and firm outcomes, *Journal of Organizational Behavior*, 29 (5) 615-633.
- Beugelsdijk. Sjoerd (2008). Strategic Human Resource Practices and Product Innovation. *Organization Studies*, 29 (6), 821-847.
- Birkinshaw, Julian, Gary Hamel y Michael J. Mol (2008). Management innovation. *Academy of Management Review* 2008, 33(4), 825–845.
- Boeije, Hennie (2010). *Analysis in Qualitative Research*, 1st ed.; Sage: London, UK.
- Boeker, Warren (1997). Strategic change: the influence of managerial characteristics and organizational growth, *Academy of Management Journal*, 40(1), 152–170.
- Boer, Harry y Frank Gertsen (2003). From continuous improvement to continuous innovation: A (retro)(per)spective, *International Journal of Technology Management* 26(8), 805-827.
- Boggs. W. Brady (2004). TQM and Organizacional Culture: A Case Study. *The Quality Management Journal*, 11 (2), 42-52.
- Bojesson. Catarina y Anders Fundin (2021). Exploring Microfoundations of Dynamic Capabilities – Challenges, Barriers and Enablers of Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 34 (1), 206-222.
- Bouckennooghe, Dave, Geert Devos y Herman Van den Broeck (2009). Organizational change questionnaire – climate of change, processes and readiness: development of a new instrument. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 143 (6), 559-599.
- Breznik, Lidija y Robert D. Hisrich (2014). Dynamic Capabilities vs. Innovation Capability: Are They Related?. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21 (3), 368-384.

Briody. Elisabeth, Peste, Tracy Meerwarth y Robert Trotter (2012). A story's impact on organizational-culture change. *Journal of Organizational Change Management*, 25(1), 67-87.

Brown, Shona L. y Kathleen M. Eisenhardt (1997). The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations, *Administrative Science Quarterly*, 42, 1-34.

Bryson, Jane (2008). Dominant, emergent, and residual culture: the dynamics of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21(6), 743-757.

Burke Warner W. y George H. Litwin (1992). A causal model of organization performance and change, *Journal of Management*, 18(3), 523-545.

Burns, Tom. y G.M. Stalker (1961) *The management of innovation*. Tavistock, London.

Büschgens. Thorsten, Andreas Bausch y David B. Balkin (2013). Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 763-781.

Cabello-Medina. Carmen, Álvaro López-Cabrales y Ramón Valle-Cabrera (2011). Leveraging The Innovative Performance Of Human Capital Through HRM And Social Capital In Spanish Firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 807-828.

Cabello Carmen, Antonio Carmona y Ramón Valle, (2005). Characteristics of innovative companies: a case study of companies in different sectors. *Creativity and Innovation Management*, 14, 272-287.

Calderón. Gregorio y Julia Clemencia Naranjo (2007). Perfil Cultural de las Empresas Innovadoras. Un Estudio de Caso en Empresas Metalmeccánicas. *Cuadernos Administración*, 20(34), 161-189.

Caliskan. Sibel y Idil Isik (2016). Are you ready for the Global Change? Multicultural personality and Readiness for Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 29(3), 404-423.

Cameron, Kim y Robert Quinn (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley, Reading.

Carnall, Colin A. (1990). *Managing Change in Organizations*, Prentice Hall. Chandler, Alfred (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of industrial enterprise*. Doubleday, New York.

Chang, Ernest y Chin Shien Lin (2007). Exploring Organizational Culture for Information Security Management. *Industrial Management & Data Systems*, 107(3), 438-458.

Chatman, Jennifer A., y Karen A. Jehn (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be?, *Academy of Management Journal*, 37(3), 522-553.

Chesbrough, Henry William (2003). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press, New York.

Child, Jhon (1972). Organizational Structure, environment and performance: the role of strategic choice, *Sociology* 6(1), 2-22.

Child, Jhon (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect, *Organization studies*, 18(1), 43-76.

Clarke, James S., Chad D. Ellett, J. Mark Bateman y Jhon K. Rugutt (1996). Faculty receptivity/resistance to change, personal and organizational efficacy, decision deprivation and effectiveness in research I universities. Proceedings of the Association for the Study of Higher Education Meeting, 21. Congreso Memphis, EEUU.

Claver, Enrique, Juan Llopis, Daniel Garcia e Hipolita Molina (1998). Organizational culture for innovation and new technological behavior, *The Journal of High Technology Management Research*, 9 (1), 55-68.

Cepeda Carrión, Gabriel (2006). La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (29), 57-82.

Cerne. Matej, Marko Jaklic, Miha Skerlavaj, Arzu Ülgen Aydinlik y Dilek Dönmez Polat (2012). Organizational Learning Culture and Innovativeness in Turkish Firms. *Journal of Management and Organization*, 18(2), 193-219.

Chmiel, Nik (2008). *Introduction to work and Organizational Psychology. A European Perspective*. Blackwell Publishing Ltd.

Cole, Gerald.A. (2002). *Personnel and Human Resource Management*, Continuum Publisher, London.

Conceição, Simone C.O. y Brian Altman (2011). Training And Development Process And Organizational Culture Change. *Organization Development Journal*, 29(1), 33-43.

Damanpour, Fariborz (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators, *The Academy of Management Journal*, 34 (3), 55-90.

Damanpour, Fariborz (1996). Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models, *Management Science*, 42, 693-716.

Damanpour, Fariborz (1987). The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: impact of organizational factors, *Journal of Management*, 13, 675-688.

Damanpour, Fariborz. y Shanthi Gopalakrishnan (2001) The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations, *Journal of Management Studies*, 38, 45-65.

Davenport, Thomas H. (1993). *Process innovation: reengineering work through information technology*. Harvard Business Press, Harvard.

De Saá-Pérez, Petra y Nieves Lidia Díaz-Díaz (2010). Human Resource Management And Innovation In The Canary Islands. An Ultra-peripheral Region Of The European Union. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1649-1666.

Decker, Philip, Roger Durand, Clifton O. Mayfield, Christy McCormack, David Skinner y Grady Perdue (2012). Predicting Implementation Failure In Organization Change. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 16, 2, 29-49.

Denison, Daniel R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? a native's point of view on a decade of paradigm wars, *The International Journal of Social*, 9(2) 82-91.

Denison, Daniel R. y Aneil K. Mishra(1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223.

Deshpandé, Rohit, John U. Farley y Frederick E. Webster (1993). Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrate analysis, *Journal of Marketing*, 57, 23–37.

Desouza, Kevin C., Caroline Dombrowski, Yukika Awazu, Peter Baloh, Sridhar Papagari, Sanjeev Jha y Jeffrey Y. Kim (2009). Crafting Organizational Innovation Processes. *Innovation: Management, Policy and Practice*, 11(1), 6-36.

Detert, James R., Roger G. Schroeder y Jhon J. Mauriel (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations, *The Academy of Management Review*, 25(4), 850–863.

Dewar, Robert.D. y Jane Dutton (1986). The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis, *Management Science*, 32, 1422-1433.

Dobni, Christopher Brooke (2006). Developing an innovation orientation in financial services organisations, *Journal of Financial Services Marketing*, 11, 166–179.

Dobni, C. Brooke (2008). Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-59.

Donaldson, Lex (2001). *The Contingency Theory of Organizations*, Sage Publications, London. Cap. 1. Core Paradigm and Theoretical Integration, 1-33.

Dougherty, Deborah y Trudy Heller (1994). The illegitimacy of successful product innovation in established firms, *Organization Science*, 5(2), 200-218.

Drazin, Robert, Andrew H. Van de Ven (1985). Alternative forms of fit in contingency theory, *Administrative Science Quarterly*, 30(4), 514–539.

Dunham, Randall B. (1984). *Organizational behavior: people and processes in management*, Irwin Publications in Economics.

Dyer Jr., W. Gibb y Alan L. Wilkins (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of management review*, 16(3), 613-619.

- Edwin, Dennis G. y Andrew N. Garman (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(1), 39-56.
- Efrat, Kalanit (2014). The Direct and Indirect Impact of Culture on Innovation. *Thecnovation*, 34, 12-20.
- Eisnerhardt, Kathleen M. y Jeffrey A. Martin (2000). Dynamic capabilities: what are they?, *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121.
- Eisenhardt, Kathleen M. y Shona L. Brown (1998). Competing on the edge: strategy as structured chaos, *International Journal of Strategic Management*, 31(5), 786-789.
- Erwin, Dennis G. y Andrew N. Garnam (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice, *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 39-56.
- Ettlie, John E. (1983). Organizational policy and innovation among suppliers to the food processing sector, *Academy of Management Journal*, 26(1), 27-44.
- Fernández, Rafael (Coord.) (1998). *Organización y Métodos de Trabajo. Dirección de la Producción y Recursos Humanos*. Editorial Civitas.
- Flick, Uwe (2018). *Designing Qualitative Research*, 1st ed.; Sage: London, UK.
- Foss Nicolai J. y Keld Laursen (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance, *Cambridge Journal of Economics*, 27(2), 243-263.
- French, Wendell L. y Cecil H. Bell (1996). *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. Prentice Hall.
- Galán, José Ignacio y M^a. José Sánchez (2004). Coherencia entre el cambio estratégico y organizativo: nuevas formas de organización. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 19, 141-176.
- Galtung, Johan (1967). On the effects of international economic sanctions: with examples from the case of Rhodesia. *World Politics*, 19(3), 378-416.
- García, Rosanna y Roger Calantone (2002). A Critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review, *Journal of Product Innovation Management*, 19, 110-132.
- García, Salvador y Simon Dolan (1999). *La Dirección por Valores*, McGraw-Hill.
- García, Santiago y Maria Teresa del Val (1995). *Los recursos humanos en la empresa española, su desarrollo directivo y corporativo*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- Garti Anat y Simon L. Dolan (2019). Managing by values (MBV). *The European Bussiness Review*, November-December, pp. 46-52.

Gersick, Connie J. (1991). Revolutionary change theories: a multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm, *The Academy of Management Review*, 16(1), 10-36.

Ghinea. Valentina Mihaela y Constantin Bratianu (2012). Organizational Culture Modeling. *Management and Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 7(2), 257-276.

Gil Rodríguez, Francisco y Carlos María Alcover de la Hera (2003). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Alianza Editorial.

Glaser, Barney y Anselm Strauss (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine Press.

Goffee Rob y Gareth Jones (1998). *The character of a corporation*. Harper Business. London.

Golden, Brian R. y Edward J. Zajac (2001). When will boards influence strategy? inclination X power = strategic change, *Strategic Management Journal*, 22(12), 1087–1111.

Golembiewski, Robert T., Keith Billingsley y Samuel Yeager (1975). Measuring change and persistence in human affairs: types of change generated by OD designs, *Journal of Applied Behavioral Science*, 12(2), 133–157.

Gudmundson, Donald, C.Burk Tower y E. Alan Hartman (2003). Innovation in small businesses: culture and ownership structure do matter, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8, 1-17.

Gumusluoglu, Lale y Arzu Ilsev (2009). Transformational leadership and organizational innovation: The roles of internal and external support for innovation. *Journal of product innovation management*, 26(3), 264 – 277.

Hechanova, Ma. Regina M., Isabel Melgar, Patrick Z. Falguera y Mario Villaverde (2014), Organisational Culture and Workplace Corruption in Government Hospitals. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 8(2), 62–70.

Haffar, Mohamed, Wafi Al-Karaghoul y Ahmad Ghoneim (2014). An Empirical Investigation of the Influence of Organizational Culture on Individual Readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 27(1), 5-22.

Hage, Jerald (1999). Organizational innovation and organizational change. *Annual Review of Sociology*, 25, 597–622.

Hamel, Gary (1999). Bringing Silicon Valley inside, *Harvard Business Review*, 77(5), 71.

Hamel, Gary y Coimbatore Krishnarao Prahalad (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?, *Strategic Management Journal*, 15(2), 5-16.

Han, Jin K., Namwoon Kim y Rajendra K. Srivastava (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?, *Journal of Marketing*, 62(4), 30-45.

- Hannan, Michael T. (1998). Rethinking age-dependence in organizational mortality: logical formalizations, *American Journal of Sociology*, 104, 126-164.
- Hartmann, Andreas (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms, *Construction Innovation*, 6(3), 159-172.
- Hartnell, Chad A., Amy Yi Ou y Angelo Kinicki (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694.
- Haveman, Heather A. (1992). Between a rock and a hard place: organizational change and performance under conditions of fundamental environmental transformation, *Administrative Science Quarterly*, 37, 48-75.
- Hemme, Florian, Matthew. T. Bowers y Janice S. Todd (2018). Change readiness as fluid trajectories: a longitudinal multiple-case study. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 1153-1175.
- Hernández-Mogollon, Ricardo, Gabriel Cepeda-Carrión, Juan G. Cegarra-Navarro y Antonio Leal-Millán (2010). The Role of Cultural Barriers in the Relationship between Open-mindedness and Organizational Innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 23(4), 360-376.
- Hofstede, Geert (1998). Attitudes, values and organizational culture: disentangling the concepts. *Organization Studies*, 19, 477-492.
- Hofstede, Geert (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, SAGE, London.
- Holtzman. Yair (2014). A Strategy of Innovation Through the Development of a Portfolio of Innovation Capabilities. *Journal of Management Development*, 33(1), 24-31.
- Hoogendoorn, Mark, Catholijn M. Jonker, Martijn C. Schut y Jan Treur (2007). Modeling Centralized Organization of Organizational Change. *Computational and Mathematical Organizational Theory*, 13, 147-184.
- Hurley, Robert F., y G. Tomas M. Hult (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination, *Journal of Marketing*, 62, 42-54.
- Huse, Edgar F y Thomas G. Cummings (1985). *Organization Development and Change*. West Publishing Company.
- Igo, Tony y Martin Skitmore (2006). Diagnosing the organizational culture of an Australian engineering consultancy using the competing values framework. *Construction Innovation*, 6(2), 121-139.
- Im, Subin. y Jhon P. Workman (2004). Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms, *Journal of Marketing*, 68, 114-132.

Isabella, Lynn A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construe key organizational events, *The Academy of Management Journal*, 33(1), 7-41.

Jacobs, Gabriele, Arjen van Witteloostuijn y John Christe-Zeyse (2013). A Theoretical Framework of Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 26 (5), 772-792.

Jaime, Penélope y Araujo, Yasmina (2007). Clima y Cultura Organizacional: ¿Dos Constructos para explicar un mismo fenómeno?, *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa. XX Congreso anual de AEDEM*, p. 19.

Jamrog, Jay, Mark Vickers y Donna Bear (2006). Building and sustaining a culture that supports innovation, *Human Resource Planning*, 29(3), 9-19.

Jaskyte, Kristina (2004). Transformational leadership, organizational culture, and innovativeness in nonprofit organizations, *Management and Leadership*, 15(2), 153–168.

Jaskyte, Kristina y Audrone Kisieliene (2006). Organizational innovation: a comparison of nonprofit human-service organizations in Lithuania and the United States, *International Social Work*, 49(2), 165–176.

Jassawalla, Avan R. y Hemant Sashittal (2003). The DNA of cultures that promote product innovation, *Ivey Business Journal*. Nov/Dec. Johnson Gerry , Kevan Scholes y Frédéric Fréry (2000). *Stratégique*. Pearson Education Pearson.

Johnson. Kevin J. (2016). The Dimensions And Effects Of Excessive Change. *Journal of Organizational Change Management*, 29(3), 445-459.

Judson, Arnold S. (1991). Invest in a high-yield strategic plan, *Journal of Business Strategy*, 12(4), 34-39.

Juechter, W. Mathew, Caroline Fisher y Randall J. Alford (1998). Five conditions for high-performance cultures. *Training & Development*, 52(5), 63-67.

Jung, Dong I, Chee W. Chow y Anne Wu (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings, *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-544.

Kanter, Rosabeth Moss (1991). Transcending business boundaries: 12,000 world managers view change, *Harvard Business Review*, Magazine May-Jun.

Kast, Fremont E. y James E. Rosenzweig (1992). *Administración en las organizaciones*. Mc Graw-Hill, USA.

Katz, Daniel y Robert L Kahn (1966). *The social psychology of organizations*. John Wiley and Sons, New York.

Keck, Sara L., y Michael L. Tushman (1993). Environmental and organizational context and executive team structure, *Academy of Management Journal*, 36(6), 1314–1344.

- Kerin, Roger A., P. Rajan Varadarajan and Robert A. Peterson (1992). First-mover advantage: a synthesis, conceptual framework, and research propositions. *Journal of Marketing*, 56(4), 33-52.
- Ketokivi, Mikko y Thomas Choi (2014). Renaissance of case research as a scientific method. *Journal of Operations Management*, 32, 232–240.
- Kimberly, John R. y Michael J. Evanisko (1981). Organizational innovation: the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations, *Academy of Management Journal*, 24(4), 689–713.
- Klarin. Anton (2019). Mapping Product and Service Innovation: A Bibliometric Analysis and a Typology. *Technological Forecasting and Social Change*, 149, 119776.
- Klein, Katherine J., y Joann Speer Sorra (1996). The challenge of innovation implementation, *The Academy of Management Review*, 21(4), 1055–1080.
- Koc, Tufan y Cemil Ceylan (2007). Factors impacting the innovative capacity in large-scale companies, *Technovation*, 27, 105-114.
- Koot, Wim., Ida Sabelis and Sierk Ybema (1996), Epilogue, en Koot, W., Sabelis, I. y Ybema, S. (Eds), *Contradictions in Context: Puzzling over Paradoxes in Contemporary Organizations*, VU University Press, Amsterdam.
- Kotter, John P. (1995). Leading change: why transformation efforts fail, *Harvard Business Review*, 73, 59-67.
- Kotter Jhon P. y Leonard A. Schlesinger (1979). Choosing strategies for change, *Harvard Business Review* 57 (2), Magazine March-April.
- Kostis, Pantelis C., Kyriaki I. Kafka y Panagiotis E. Petrakis (2018). Cultural Change and Innovation Performance. *Journal of Business Research*, 306-313.
- Koutroumanis. Dean A. y George Alexakis (2009). Organizational Culture in the Restaurant Industry: Implications for Change. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 13(2), 45-55.
- Krause, Diana E. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: an empirical investigation. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 79–102.
- Kruger, Ann C., y Michael Tomasello (1996). *Cultural learning and learning culture*. en D.R. Olson y N. Torrance (Eds.), *Handbook of education and human development: New models of learning, teaching, and schooling*. Blackwell, Cambridge.
- Lam, Alice (2004). *Organizational innovation*, Brunel University Brunel Research in Enterprise, Innovation, Sustainability, and Ethics. Working Paper, 1.
- Langerak, Fred y Erik Jan Hultink (2008). The effect of new product development acceleration approaches on development speed: a case study, *Journal of Engineering and Technology Management*, 25(3), 157-167.

Lau, Chung-Ming y Hang-Yue Ngo (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. *International Business Review*, 13(6), 685-703.

Laursen, Keld y Ammon J Salter (2006). Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms, *Strategic Management Journal*, 27(2), 131-150.

Lawrence, Paul y Jay Lorsch(1967). Differentiation and integration in complex organizations, *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.

Lawson, Benn y Daniel Alexander Samson (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International journal of innovation management*, 5(03), 377-400.

Leana, Carrie R. y Bruce Barry (2000). Stability and change as simultaneous experiences in organizational life, *Academy of Management Review*, 25, 753-759.

Leclercq-Vandelannoitte, Aurelie (2013). Contradiction as a medium and outcome of organizational change: a Foucauldian reading. *Journal of Organizational Change Management*, 26(3), 556-572.

Leonard, Dorothy A. (1992). Core capability and core rigidities: a paradox in managing new product development, *Strategic Management Journal*, 13(1), 111-125.

Lewin, Kurt (1947). Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1, 5–41.

Lewin, Kurt (1951). *Field theory in social science*. Harper, New York.

Liao, Shu-hsien, Wu-Chen Fei y Wu-Chen Fei (2008). Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. *Technovation*, 28 (4), 183-195.

Lin, Haifen, Mengya Chen y Jingqin Su (2017). How Management Innovations are Successfully Implemented? An Organizational Routines' Perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), 456-486.

Lin, Haifen and Jingqin Su (2014). A Case Study On Adoptive Management Innovation in China. *Journal of Organization Change*, 27(1), 83-114.

Lines, Rune (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement, *Journal of Change Management*, 4, 193-215.

Linke, Anne and Ansgar Zerfass (2011). Internal Communication and Innovation Culture: Developing a Change Framework. *Journal of Communication Management*, 15, 4, 332-348.

Linstone, Harold A. y Ian I. Mitroff (1995). The challenge of the 21st century: managing technology and ourselves in a shrinking world, *The Academy of Management Review*, 20(4), 1102-1105.

Lippitt Ronald, Jeanne Watson y Bruce Westley (1958). The dynamics of planned change- a comparative study of principles and techniques. Harcourt, Brace & world.

Liu. D.Y. y Chen. S.W. (2008). The Role of Innovation Capability in Organizational Change: The Case of J&S Bank. *The Business Review Cambridge*, 11(1), 90-96.

Lloria, María Begoña (2004). El diseño organizativo y los facilitadores para la creación de conocimiento. Un estudio cualitativo, *Revista de Economía y Empresa*, 51(11), 11-37.

Lock, Edwin A. y Shelley A. Kirkpatrick (1995). *Promoting creativity in organizations*. En C.M. Ford y D.A. Gioia (Eds.). Creative action in organizations: Ivory tower visions and real world voices. Sage, London.

Lopez-Cabrales, Álvaro, Ana Pérez-Luño y Ramón Valle Cabrera (2009). Knowledge as a Mediator between HRM Practices and Innovation Activity. *Human Resources Management*, 48(4), 485-503.

Louis, Meryl Reis (1980). Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings, *Administrative Science Quarterly*, 5(2), 226-251.

Lucas, Colleen y Theresa Kline (2008). Understanding the Influence of Organizational Culture and Group Dynamics on Organizational Change and Learning. *The Learning Organization*, 15(3), 277-287.

Malcolm Payne (2000). *Teamwork in multiprofessional care*. Palgrave, Basingstoke.

Manu, Franklyn. A. (1992). Innovation orientation, environment and performance: A comparison of U.S. and European markets. *Journal of International Business Studies* 23, 333–359.

Martin, Joanne (1992). *Cultures in organizations: three perspectives*. Oxford University Press, New York.

Martin, Joanne (2002). *Organizational culture: mapping the terrain*. Thousand, Sage, Oaks.

Martins, Ellen Caroline y F. Terblanche, (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.

Masodi. Shabnam, Freyedon Ahmadi y Adel Salavati (2013). Survey relationship between organizational culture and organizational preference towards change. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(2), 90-96.

Matzler, Kurt , Franz Bailom, Markus Anschober y Susan Richardson (2010). Sustaining corporate success: what drives the top performers?, *Journal of Business Strategy*, 31(5), 4-13.

Maurer, Rick (1996). Using resistance to build support for change, *Journal for Quality & Participation*, Jun, 56-63.

Mayondo, Felix y Mark Farrell (2003). Cultural orientation: its relationship with market orientation, innovation and organizational performance, *Management Decision*, 41(3), 241-249.

McAdam, Rodney, William Keogh, Renee S. Reid y Neil Mitchell (2007). Implementing Innovation Management in Manufacturing SMEs: a Longitudinal Study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14, 385-403.

McFadzean, Elspeth, Andrew O'Loughlin y Elizabeth Shaw (2005). Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link, *European Journal of Innovation Management*, 8(3), 350-372.

Mead, George Herbert (1934). *Mind, self, and society from the standpoint of a social behaviorist*. University of Chicago Press, Chicago.

Mejia-Morelos, Jorge Humberto, François Grima, Georges Trepo (2013). Change and Stability Interaction Processes in SMEs: a comparative case study. *Journal of Organizational Change Management*, 26(2), 370-422.

Menguzzato, Martina, Renau, Juan José (1991). *La Dirección Estratégica de la Empresa: Un Enfoque Innovador del Management*. Ed. Ariel Economía.

Meroño-Cerdán. Ángel L. y Carolina López-Nicolás. C. (2017). Innovation objectives as determinants of organizational innovations. *Innovation: Organization & Management*, 19(2), 208 – 226.

Merton, Robert King (1957). *Social theory and social structure*. Free Press, New York.

Meyer, Alan D., Geoffrey R. Brooks y James Goes (1990). Environmental jolts and industry revolutions: organizational responses to discontinuous change, *Strategic Management Journal*, 11, 93-110.

Miles, Matthew B., Michael Huberman y Johnny Saldaña (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. New York: Sage Publications, Inc.

Miles, Raymond.E y Charles.C. Snow, (1984). _Designing strategi human resource systems, *Organizational Dynamics*, 31(1), 36-52.

Mintzberg, Henry (1991). Learning 1, Planning 0: Reply To Igor Ansoff. *Strategic Management Journal*, 12,(6), 463–466.

Miquel, Salvador, Enrique Bigné, Jean Pierre Lévy, Antonio Carlos Cuenca y María José Miquel (1997). *Investigación de Mercados*, McGraw-Hill, Madrid

Miron, Ella, Miriam Erez y Eitan Naveh (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?, *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 175–199.

Mumford, Michael .D. (2000). Managing creative people: strategies and tactics for innovation, *Human Resource Management Review*, 10, 313-351.

- Mumford, Michael. D. (2003). Where have we been, where are we going? taking stock in creativity research. *Creativity Research Journal*, 15(2-3), 107–120.
- Muthusamy. Senthil Kumar (2019). Power of Positive Words: Communication, Cognition, and Organizational Transformation. *Journal of Organizational Change Management*, 32(1), 103-122.
- Nadler, David A. y Michael L. Tushman (1990). Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change, *California Management Review*, 32, 77-97.
- Naranjo, Julia C., Raquel Sanz Valle y Daniel Jiménez Jiménez (2010). Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(4), 466-480.
- Naranjo, Julia C., Raquel Sanz Valle y Daniel Jiménez Jiménez (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 9(1), 55-72.
- Naranjo, Julia C., Raquel Sanz Valle y Daniel Jiménez Jiménez (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa?. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, 15, 63-72.
- Nesterkin. Dmitriy A. (2013). Organizational Change and Psychological Reactance. *Journal of Organizational Change Management*, 26(3), 573-594.
- Nonaka, Ikujiro (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, Ikujiro y Teruo Yamanouchi (1989). Managing innovation as a self-renewing process. *Journal of Business Venturing*, 4 (5) 299-315.
- Nyström, Monica Elisabeth, Elisabet Höög, Rickard Garvare, Lars Weinehall y Anneli Ivarsson (2013). Change and Learning Strategies in Large Scale Change Programs. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), 1020-1044.
- O'Connor, Gina Colarelli (2008). Major innovation as a dynamic capability: a systems approach, *Journal of Product Innovation Management*, 25(4), 313-330.
- O'Reilly, Charles A., Jennifer Chatman y David F. Caldwell (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit, *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.
- Obenchain, Alice (2002). *Organizational culture an organizational innovation in not-forprofit, private and public institutions of higher education*, Tesis doctoral, Nova Southeastern University.
- Obenchain, Alice y William C. Johnson (2004). Product and process innovation in service organizations: the influence of org, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 9, 91-113.

Oke, Adegoke (2007). Innovation types and innovation management practices in service companies, *International Journal of Operations & Production Management*, 27(6), 564-587.

Oldham, Greg R. y Anne Cummings (1996). Employee creativity: personal and contextual factors at work, *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.

Pardo del Val, Manuela y Clara Martinez (2005). Resistencias al cambio organizativo: un análisis empírico en cambios reactivos y anticipativos. *Management*, 8 (3), 47-67.

Parker, Simon, David J. Storey y Arjen van Witteloostuijin (2010). What happens to gazelles? the importance of dynamic management strategy, *Small Business Economics*, 35(2), 203-226.

Parsons, Talcott (1951). *The social system*. Free Press, New York.

Pasche, Maximilian y Mats Magnusson (2011). Continuous innovation and improvement of product platforms. *International Journal of Technology Management*, 56(2-3), 256-271.

Paulsen, Neil, Victor J. Callan y Oluremi Ayoko (2013). Transformational leadership and innovation in an R&D organization experiencing major change. *Journal of Organizational Change Management*, 26 (3), 595-610.

Peccei. Riccardo, Antonio Giangreco y Antonio Sebastiano (2011). The role of organisational commitment in the analysis of resistance to change. Co-predictor and moderator effects. *Personel Review*, 40 (2), 185-204.

Peiró, Jose Maria (1998). *Psicología de las Organizaciones*. Ed. UNED.

Pennings, Johannes M. (1992). Structural contingency theory: a re-appraisal. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organization Behavior*, XIV (pp. 267-309). JAI Press.

Perrow, Charles (1967). A framework for the comparative analysis of organizations, *American Sociological Review*, 32(2), 194-208.

Peteraf, Margaret A (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.

Peters, Tom (2003). *Re-Imagine! business excellence in a disruptive age*. Dorling Kindersley Limited, Londres.

Peterson Michael y Melinda G. Spencer (1990). *Understanding academic culture and climate*. En Tiemey W.G. (ED) *Assesing academic climate and cultures, new directions for institutional research*. Jossey Bass, San Francisco.

- Petrakis, Panagiotis E., Pantelis C. Kostis y Dionysus G. Valsamis (2015). Innovation and competitiveness: culture as a long-term strategic instrument during the european great recession, *Journal of Business Research*, 68(7), 1436–1438.
- Pettigrew, Andrew (1985). Contextualist research and the study of organizational change processes, *Research Methods in Information Systems*. Elsevier Science, 53-75.
- Pettigrew, Andrew (2000). *Handbook of organizational climate an culture*. Foreword.
- Pierce, Jon L. y Andre L. Delbecq (1977). Organization structure, individual attitudes and innovation, *Academy of Management Review*, 2(1), 27-37.
- Pisano, Gary P. (1994). Knowledge, integration, and the locus of learning: An empirical analysis of process development. *Strategic management journal*, 15(S1), 85-100.
- Porras, Jerry y Peter J. Robertson (1987). Organizational development theory: a typology and evaluation, *Research in Organizational Development*, (1), 1-57.
- Prabhu. Jaideep (2010). The Importance of building a culture of innovation in a recession. *Strategic HR Review*, 9 (2), 5-11.
- Prajogo, Daniel I. (2006). The relationship between innovation and business performance—a comparative study between manufacturing and service firms, *Knowledge and Process Management*, 13(3), 218-225.
- Quinn, Robert y Jhon Rohrbaugh (1983). A spatial model of effectiveness criteria: toward a competing values approach to organizational analysis, *Management Science*, 29, 363-377.
- Rashid, MD Zabid Abdul, Murali Sambasivan y Azmawani Abdul Rahman (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *The Leadership and Organization Development Journal*, 25 (2) 161-179.
- Razavi, Seyed Hadi y Omid Attarnezhad. O (2013). Management of organizational innovation. *International Journal of Business and Social Science*, 4 (1), 226-232.
- Reichers, Arnon E. y Benjamin Schneider (1990). *Climate and culture: an evolution of constructs*. En B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Revuelto-Taboada, Lorenzo, Maria Teresa Canet-Giner y Francisco Balbastre-Benavent (2021). High-commitment work practices and the social responsibility issue: interaction and benefits. *Sustainability*, 13(2), 459.
- Ritchie, Michael (2000). Organizational culture: an examination of its effect on the internalization process and member performance. *Southern Business Review*, 25 (2), 1-13.

Rivai, Rivai, Mursalim Umar Gani y Moh. Zulkiflit Murfat (2019). Organizational culture and organizational climate as a determinant of motivation and teacher performance. *Advances, Social Sciences Research Journal*, 6 (2), 555-566.

Rebelo, Teresa Manuela y Adelino Duarte (2011). Conditioning factors of an organizational learning culture, *Journal of Workplace Learning*, 23 (3), 173-194.

Roach, David C., Joel A. Ryman y Joyline Makani (2016). Effectuation, innovation and performance in SMEs: an empirical study, *European Journal of Innovation Management*, 19(2), 214–238.

Robbins, Sthephen P. y Thimothy A. Judge (2010). *Introducción al Comportamiento Organizativo*. Ed. Pearson Educación S.A.

Robinson, William T. y Claes Fornell (1985). Sources of market pioneer advantages in consumer goods industries, *Journal of Marketing Research*, 22 (3), 305-317.

Rodríguez, Rubén (2009). La cultura organizacional, un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración, *Invenio*, 12 (22), 67-92.

Rodríguez, Gregorio, Javier Gil y Eduardo García (1996). Tradición y enfoques en la investigación cualitativa. *Metodología de la investigación cualitativa*, Vol. 14.

Rodríguez, Arturo, Jon Hoyos, Julen Izaguirre y M. Azucena Vicente (2011). Organizaciones en el marco de una cultura social innovadora: propuesta de factores explicativos, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 17 (1), 17-35.

Roig, Maria Concepción (2019). Desarrollo Directivo en la toma de decisiones estratégicas y cambio estratégico: el Capital Psicológico como variable facilitadora. *Tesis doctoral, Universitat de València*.

Rousseau, Denise M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts, *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.

Rumelt, Richard P. (1995). *Inertia and transformation*, en Montgomery, C.A. (eds), *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*. Springer, Boston.

Salas-Vallina, Andrés, Fernando Gil-Bort, Rafael Fernández-Guerrero (2023). Managing by values in healthcare: development and validation of the health care values inventory measurement scale. *The International Journal of Health Planning and Management*; 38(1), 105-128.

Sanz-Valle, Raquel, Julia C. Naranjo y Daniel Jiménez (2011). Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture, *Journal of Knowledge Management*, 15 (6), 997-1015.

- Sarros, James C., Brian K. Cooper, and Joseph C. Santora (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145–158.
- Saunders, Mark, Philip Lewis y Adrian Thornhill (2009). *Research methods for business students*, Prentice Hall, Harlow Essex.
- Schalk, René, Jennifer W. Campbell y Charissa Freese (1998). Change and employee Behavior, *Leadership & Organization Development Journal*, 19(3), 157–163.
- Schein, Edgar H. (1987). *Process consultation: Volume II*. Addison-Wesley, Reading.
- Schein, Edgar H (1985). *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores.
- Schein, Edgar H. (1999). *Sense and nonsense about culture and climate. Handbook of organizational climate and culture*. Sage.
- Schneider, Benjamin, Mark G. Ehrhart y William H. Macey (2013). Organizational climate and culture, *Annual review of psychology*, 64, 361-388.
- Schumpeter, Joseph Alois (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Scott, Susanne G. y Reginald A. Bruce (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Seehan. M., Gavaran. T.N., Carbery. R. (2014). Innovation and human resource development, *European Journal of Training and Development*, 38 (1), 2-14.
- Seen, Ng Yu, Sharan Kaur Garib Singh y Sharmila Jayasingam(2012). Organizational culture and innovation among malaysian employees, *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 8 (2), 147-157.
- Seo, Myeong-Gu, Linda L. Putnam and Jean M. Bartunek (2004). Dualities and tensions of planned organizational change, en Poole, M.S. and Van de Ven, A.H., *Handbook of Organizational Change and Innovation*, Oxford University Press, New York.
- Sheraki, Gholamabas, Hadi Rahmdel y Ehsan Rajabian (2012). Study of factors affecting improvenent of organizational culture, based on model's Denison (case study: agricultural bank branches in Mashhad), *Interdisciplinary Journal of Contemporany Research In Business*, 5 (5), 790-798.

Sharifirad, Mohammad Sadegh y Vahid Ataei (2012). Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs, *Leadership and Organization Development Journal*, 33 (5), 494-517.

Shipton, Helen, Doris Fay, Michael West, Malcom Patterson y Kamal Birdi (2005). Managing people to promote innovation, *Creativity and Innovation Management*, 14 (2), 118-128.

Shipton, Helen, Michael West, Jeremy Dawson, Kamal Birdi y Malcom Patterson (2006). HRM as a predictor of innovation, *Human Resource Management Journal*, 16 (1), 3-27.

Shrivastava, Paul y William E. Souder (2007). The strategic management of technological innovations: a review and a model, *Journal of Management Studies*, 24(1), 25-41.

Skerlavaj, Miha, Ji Hoon Song y Youngmin Lee (2010). Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms, *Expert Systems with Applications*, 37, 6390-6403.

Smircich, Linda (1983). Concepts of culture and organizational analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.

Soparnot, Richard (2011). The concept of organizational change capacity, *Journal of Organizational Change Management*, 24 (5), 640-661.

Sorensen, Jesper B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance, *Administrative Science Quarterly*, 47, 70-91.

Steiber, Annika y Sverker Alänge (2013). A corporate system for continuous innovation: the case of Google Inc., *European Journal of Innovation Management*, 16(2), 243-264.

Stock, Neal Stock, Kathleen L. McFadden y Charles Gowen (2007). Organizational culture, critical success factors, and the reduction of hospital errors, *International Journal of Production Economics*, 106(2), 368-392.

Stoltzfus, Kimberly, Cynthia Stohl. Y David R. Seibold (2011). Managing organizational change: paradoxical problems, solutions, and consequences, *Journal of Organizational Change Management*, 24 (3), 349-367.

Strebel, Paul (1994). Choosing the right change path. *California Management Review*, 36, 2, 29-51.

Subramanian, A. y Sree Nilakanta (1996). Organizational Innovativeness: exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance, *Omega*, 24, 631-647.

Suli, Zheng, Wei Zhang y Xiaobo Wu and Jian Du (2011). Knowledge-based dynamic capabilities and innovation in networked environments, *Journal of Knowledge Management*, 15 (6), 1035-1061.

Sung, Wookjoon y Changil Kim (2021). A study on the effect of change management on organizational innovation: focusing on the mediating effect of members' innovative behavior, *Sustainability*, 13, 20-79.

Taminiau, Yvette, Wouter Smit y Annick de Lange (2009). Innovation in management consulting firms through informal knowledge sharing, *Journal of Knowledge Management*, 13 (1), 42-55.

Tang, Jianmin (2006). Competition and innovation behavior, *Research Policy*, 35 (1), 68-82.

Teece, David J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319 – 1350.

Teece, David J., Gary Pisano y Amy Shuen (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.

Tesluk, Paul E., James L. Faar y Stephanie Klein (1997) Influences of organizational culture and climate on individual creativity, *The Journal of Creative Behavior*, 31 (1), 21-41.

Tidd, Jhon, Jhon Bessant, y Kevin Pavitt (2001). *Managing innovation: integrating technological market and organizational change*. Chicester: Wiley.

Trice, Harrison Miller y Janice M. Beyer (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Tushman, Michael L. y Charles A. O'Reilly (1996). Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change, *California Management Review*, 38(4), 8-29.

Tushman, Michael L., Wendy K. Smith, Robert Chapman Wood y George Westerman (2010). Organization designs and innovation streams, *Industrial and Corporate Change*, 19(5), 1331-1366.

Ugalde, Nadia. y Francisco Balbastre-Benavent (2013). Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. *Revista de Ciencias económicas*, 31(2), 179-187.

Urgal, Begoña., María A. Quintás y Raquel Arévalo Tomé (2011). Conocimiento tecnológico, capacidad de Innovación y desempeño innovador: el rol moderador del ambiente interno de la empresa, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14 (1), 53-66.

Uzkurt, Cevahir, Rachna Kumar, Halil Semih Kimzam y Gözde Eminoglu (2013). Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance. A study of the banking sector in Turkey, *European Journal of Innovation Management*, 16 (1), 92-117.

Vaccaro, Ignacio G., Justin J.P. Jansen, Frans A.J. Van Den Bosch y Henk W. Volberda (2012). Management innovation and leadership: the moderating role of organizational size", *Journal of Management Studies*, 49 (1), 28-51.

Van de Ven, Andrew H., Douglas Polley, Raghu Garud y Sankaran Venkataraman (1999). *The Innovation Journey*. Oxford University Press, Nueva York.

Van de Ven, Andrew H. y Marshall Scott Poole (1995). Explaining development and change in organizations, *The Academy of Management Review*, 20 (3), 510-540.

Van Kleef J.A.G. y N.J. Roome, (2007).Developing capabilities and competence for sustainable business management as innovation: a research agenda, *Journal of Cleaner Production*, 15(1), 38-51.

Vandenberghe, Roland y A. Michael Huberman (1999). *Understanding and preventing teacher burnout: a sourcebook of international research and practice*. Cambridge University Press.

Villaluz, Vanessa C. y Ma. Regina M. Hechanova (2019). Ownership and leadership in building an innovation culture, *Leadership And Organization Development Journal*, 40 (2), 138-150.

Vollman, Thomas (1996). *The transformation imperative*. Harvard Business School Press, Boston.

Wallach, Ellen J. (1983). Individuals and organizations: the cultural match. *Training & Development Journal*, 37(2), 28–36.

Walsh, Kate, (2004). Interpreting the impact of culture on structure. The role of change processes, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40 (3), 302-322.

Wanberg, Connie R. y Jonh D. Kammeyer-Mueller (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process, *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 373–385.

Wang, Catherine L. y Pervaiz Ahmed (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda, *International Journal of Management Reviews*, 9, 31-51.

Watzlawick, Paul, Jhon H. Weakland, y Richard Fisch (1974). *Change: principles of problem formation and problem resolution*. W. W. Norton.

Williams, Raymond (1980). *Problems in Materialism and Culture*. Verso, London.

Wesley M. Cohen y Daniel A. Levinthal (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, *Technology, Organizations, and Innovation*, 35(1), 128-152.

West, Michael A. y James L. Farr (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. John Wiley & Sons.

Woodward, Joan (1965). *Industrial organization: theory and practice*. Oxford University Press.

Yin, Robert K. (2000). Case study evaluations: A decade of progress? In *Evaluation models: Viewpoints on educational and human services evaluation* (pp. 185-193). Dordrecht: Springer Netherlands.

Yin, Robert K. (1989). *Case Study Research. Design and Methods*. Cuarta impresión, Sage, Newbury Park, CA.

Zaltman, Gerald, Jonny Holbek y Robert Duncan (1973). *Innovation and Organizations*. John Wiley & Sons, New York.

Zaltman Gerald y Robert Duncan (1977). *Strategies for planned change*, Willey.

Zapparoli, Mayra (2003). Concepciones teóricas metodológicas sobre investigación. *Revista de la Escuela de Estudios Generales*. 5, 191-198.

Zhou, Kevin Zheng (2006). Innovation, imitation, and new product performance: the case of China, *Industrial Marketing Management*, 35 (3), 394-402.

Zollo, Maurizio y Sidney G. Winter (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities, *Organization Science*, 13, 339-351.

WEBGRAFIA

Manual de Oslo, <https://www.oecd-ilibrary.org/>

Página del Instituto de Investigación Sanitaria Gregorio Marañón, <https://www.iisgm.com/>

ANEXO 1

Guión primera entrevista

Cultura Organizativa

(características dominantes, liderazgo organizacional, gestión de empleados, pegamento de la organización, énfasis estratégico, criterio de éxito)

1. ¿Cuáles son las características dominantes de su organización, cómo la describiría?
2. ¿Qué tipo de estructura presenta su organización (jerárquica o matricial; nº de niveles jerárquicos; permeabilidad entre departamentos; influencia de los responsables funcionales; formalización; etc...)?
3. Si tuviera que elegir entre una las siguientes descripciones de su organización
 - personal, como una gran familia y orientada al interior
 - flexible, dinámica, emprendedora y orientada al exterior
 - competitiva, orientada al logro y al exterior
 - estructura, jerárquica y formalizada, orientada al interior

¿Cuál elegiría? ¿Por qué?

4. ¿Cómo caracterizaría el liderazgo en su organización? ¿En qué acciones se ve reflejado?
5. Si tuviera que elegir entre una de las 4 descripciones de liderazgo en su organización
 - ejerce el rol de tutor, facilitar y ejemplificador con sus acciones
 - ejerce un rol que fomenta la participación, innovación y asunción de riesgos
 - ejerce un rol que ejemplifica el enfoque en el logro, y fomenta la orientación hacia la consecución de resultados
 - ejerce un rol autoritario, que fomenta la coordinación, organización y eficiencia

¿Cuál elegiría? ¿Por qué?

6. En su organización ¿desde la gestión de personal qué actitudes se intenta fomentar o promover en los empleados? ¿A través de qué políticas y/o acciones se ve reflejado?
7. Si tuviera que elegir entre una de las 4 descripciones de lo que promueve el estilo de dirección de personal en su organización

- trabajo en equipo, la participación de los empleados y el compromiso corporativo
- iniciativa del individuo, la asunción de riesgos, la innovación y la singularidad
- alta competitividad y productividad
- seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto, y asegurar el cumplimiento de las normas y reglamentos

¿Cuál elegiría? ¿Por qué?

8. ¿Cuáles son los valores centrales de su organización compartidos por el personal?

¿En qué se ven reflejados?

9. Si tuviera que elegir entre las 4 combinaciones de valores siguientes que describan su organización

- lealtad y la confianza mutua
- compromiso con la innovación y el cambio continuo
- logro, la eficiencia y la productividad
- cumplimiento de las normas y políticas formales y el respeto a la jerarquía

¿Cuál elegiría? ¿Por qué?

10. ¿Qué áreas orientan la estrategia en su organización, es decir, donde se pone el énfasis estratégico?

11. Si tuviera que quedarse con una de las 4 descripciones de énfasis estratégico

- gestión del desarrollo humano
- ser líder en productos e innovación
- acciones competitivas llevadas a cabo
- adecuada programación de la producción y los bajos costes

¿Cuál elegiría? ¿Por qué?

12. ¿Cuál cree que es la base de éxito de su organización? ¿Cómo se refleja en la organización?

13. Si tuviera que quedarse con una de las 4 descripciones de éxito en su organización

- desarrollo de los recursos humanos
- desarrollo de productos únicos y novedosos
- competitividad
- eficiencia en los procesos

¿Cuál elegiría? ¿Por qué?

Cambio Organizativo

(Respuesta de la organización frente al cambio, grado de implicación de los miembros de la organización en procesos de cambio, percepción de los cambios organizativos, actitud de los miembros de la organización hacia el cambio....)

Cuando nos referimos a cambio organizativo estamos hablando del proceso y/o resultado que se da en productos/servicios, procesos o sistemas de gestión.

14. ¿Cómo se afrontan los cambios organizativos en su organización?
15. ¿Cuál fue el último cambio organizativo en su organización? ¿En qué consistió y quiénes estaban implicados en el cambio?
16. ¿Cómo participaron las personas afectadas en el proceso de cambio? ¿Porque?
17. ¿Cómo participaron las personas implicadas en la iniciativa de cambio? ¿Porque?
18. ¿Cómo participaron las personas implicadas en la toma de decisiones del cambio? ¿Porque?
19. ¿Cómo participaron las personas implicadas en la planificación del proceso de cambio? ¿Porque?
20. ¿Cómo participaron las personas implicadas en la implantación del proceso de cambio? ¿Porque?
21. ¿Cómo participaron las personas implicadas en la evaluación del resultado de cambio? ¿Porque?
22. ¿Cómo cree que son percibidos los cambios en la organización por parte de sus miembros?
23. ¿Cómo valora que se comportan los miembros de su organización ante los procesos de cambio organizativo (responsables, participativos,...)?

Innovación

(tipo de innovación, cantidad, carácter pionero, rapidez de introducción en el mercado, inversión en I, esfuerzo por parte de la organización)

24. Si tuviera que elegir entre una de las siguientes opciones, considera que su empresa es innovadora respecto a
 - nuevos productos y/o servicios en comparación con su competencia
 - modificaciones en procesos en comparación con su competencia

- sistemas de gestión respecto en comparación con su competencia
25. ¿Se preocupan por ser pioneros a la hora de introducir nuevos productos y/o servicios, procesos o nuevos sistemas de gestión? ¿En qué sentido?
 26. ¿Cómo valoran su rapidez en respuesta a la introducción de nuevos procesos de otras empresas del sector?
 27. ¿Se preocupan por estar al día de los sistemas más novedosos de gestión? ¿cómo?
 28. ¿Existe búsqueda por parte de los directivos de nuevos sistemas de gestión? ¿Me podría poner un ejemplo?
 29. ¿Actúan con rapidez a la hora de introducirlos en el mercado? ¿Me podría contar un ejemplo?
 30. ¿Cómo valorarían el gasto en I+D para nuevos productos y/o servicios, procesos (suficiente, insuficiente, mayor/menor que la competencia)?
 31. ¿Cómo valoraría el esfuerzo en horas/personas, equipos y formación en nuevos productos y/o servicios, procesos o sistemas de gestión? ¿Tienen departamento de innovación o persona encargada de esta área?

ANEXO 2

Guión segunda entrevista

- 1) ¿Cuáles de estos rasgos de la cultura organizativa facilitadores del cambio ejercerán un mayor efecto a largo plazo? ¿Cómo?
- 2) ¿Cómo influyen determinados aspectos relacionados con el sector, y con los factores institucionales que le afectan, sobre las relaciones analizadas? Por ejemplo, falta de apoyo a la investigación, falta de financiación, contexto covid, investigación sanitaria en España...todo esto afecta a la cultura y la innovación de cualquier institución...cómo afecta a esa cultura en concreto??
- 3) ¿Cómo ha influido el paso del tiempo en la evolución de las relaciones estudiadas?

En concreto, en las variables cambio ¿se han abierto más al cambio?? ¿Se percibe como más necesario?? Cultura ¿sigue percibiéndose la cultura como adhocrática? O hay más control, jerarquía y burocracia?

- 4) Se sigue innovando?? Se sigue estando en primeras posiciones en los rankings de publicación, si es que ya lo estaban ¿? (esto es un ejemplo)
- 5) Creéis que el ser una organización abierta al cambio y participativa ha favorecido la innovación? La cultura ha ayudado a esto o ha frenado el proceso?
- 6) Creéis que el paso del tiempo y el que los valores de cambio se hayan consolidado ha favorecido la innovación y el reforzamiento de estas relaciones? O por el contrario, la precariedad en el empleo, las dificultades en la financiación etc, han generado mayores rigideces?

ANEXO 3

Cuestionario

El presente cuestionario tiene por objetivo la recogida de sus valoraciones de cara a contribuir a la realización de un trabajo de tesis doctoral. Solicitamos su colaboración con la total cumplimentación del documento y agradecemos de antemano el tiempo dedicado.

A. Valore los siguientes aspectos en su organización, siendo la escala 1= muy en desacuerdo 5= muy de acuerdo

1. Su empresa es una entidad muy dinámica y emprendedora. La gente está dispuesta a apostar por sus ideas y asumir riesgos
2. El estilo de dirección de su empresa se caracteriza por promover la iniciativa del individuo, la asunción de riesgos, la innovación y la singularidad
3. Los valores compartidos por el personal de su empresa son el compromiso con la innovación y el cambio continuo
4. El éxito de su empresa se basa en el desarrollo de productos únicos y novedosos.

B. Valore los siguientes aspectos en su organización, siendo la escala 1= por debajo de la competencia y 5= por encima de la competencia.

5. Número de nuevos productos y/o servicios introducidos al año
6. Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos productos y/o servicios
7. Rapidez en la respuesta a la introducción de nuevos productos y/o servicios de otras empresas del sector*
8. Gasto en I + D para nuevos productos y/o servicios
9. Esfuerzo en horas/persona, equipos y formación dedicados a la innovación en productos y/o servicios
- Innovación de proceso
10. Número de modificaciones en los procesos introducidas al año

11. Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos procesos
12. Rapidez en la respuesta a la introducción de nuevos procesos de otras empresas del sector
13. Gasto en I + D para nuevos procesos
14. Esfuerzo en horas/persona, equipos y formación dedicados a la innovación en procesos*
15. Número de cambios en sus sistemas de gestión
16. Novedad de los sistemas de gestión de la empresa
17. Búsqueda por parte de los directivos de nuevos sistemas de gestión
18. Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos sistemas de gestión
19. Esfuerzo en horas/persona, equipos y formación aplicado a la introducción de modificaciones en los sistemas de gestión

C. Valore los siguientes aspectos en su organización, siendo la escala 1= totalmente desacuerdo y 5= totalmente de acuerdo.

20. La organización informa suficientemente sobre el progreso de los procesos de cambio.
21. La alta dirección apoya incondicionalmente el proceso de cambio.
22. Hay buena comunicación entre los líderes del proyecto y los miembros del personal sobre las políticas de la organización hacia el cambio.
23. La alta dirección tiene una visión positiva del futuro.
24. Los departamentos son consultados suficientemente sobre el cambio.
25. El equipo de gestión corporativa cumple sus promesas.
26. La alta dirección forma adecuadamente para implementar el cambio.
27. El equipo de gestión corporativa está activamente involucrado con el cambio.
28. La alta dirección presta suficiente atención a las consecuencias personales que el cambio podría tener para sus empleados.
29. La información proporcionada sobre el cambio es clara.
30. Los cambios relacionados con los procesos de internacionalización (si los hay) siempre se discuten con todas las personas involucradas.

- 31. Los responsables de los departamentos se centran demasiado en los problemas actuales y muy poco en sus posibles remedios.
- 32. Los ejecutivos responsables de los diferentes departamentos son perfectamente capaces de cumplir su nueva función.
- 33. Los responsables de los departamentos no parecen muy dispuestos a ayudar a encontrar soluciones cuando un empleado tiene un problema.
- 34. Las decisiones relativas al trabajo se toman consultando al personal afectado.
- 35. Se consultó a los miembros del personal en relación a las razones del cambio.
- 35. La alta dirección implementa consistentemente su política en todos los departamentos.

D. Marque las siguientes cuestiones en relación con su organización.

Puesto Ocupado:

- 1. Responsable de Área
- 2. Personal Administrativo o de Gestión
- 3. Investigador

Antigüedad en el puesto

- 1. Menos de 5 años
- 2. Entre 5-10 años
- 3. Más de 10 años

Género

- 1. Masculino
- 2. Femenino

ANEXO 4

Carta Conformidad Empresa



UNIVERSITAT DE VALÈNCIA
Facultat de Ciències Socials

Valencia, 09 de Enero de 2018

Estimado Sres.

D^a Carmen Almudéver, en proceso de desarrollo de la Tesis Doctoral que lleva por título **“DINÁMICAS ENTRE CULTURA, INNOVACIÓN Y CAMBIO”**, junto a su directora, la Dra. M. Teresa Canet, profesora titular del departamento de Dirección de Empresas de la Universitat de València, solicitamos su colaboración para desarrollar una investigación, cuyo objetivo ha sido analizar la influencia de los procesos de cambio organizativo sobre la innovación, y el papel que la cultura organizativa juega en esta relación.

Solicitamos su conformidad para que los resultados de la investigación en lo referente a su empresa u organización (Instituto de Investigación Sanitaria Gregorio Marañón) se recojan en una tesis doctoral, y se presenten en congresos nacionales e internacionales, así como puedan publicarse en revistas científicas del área de Dirección de Empresas.

Agradeciendo sinceramente su colaboración le saludamos atentamente:

Dra. D^a María Teresa Canet Giner
Departamento de Dirección de Empresas. Juan
José Renau Piqueras
Universitat de València

D^a Carmen Almudéver Peris
Programa de doctorado en Ciencias Sociales
Facultat de CC. Socials
Universitat de València

Avda. Tarongers, s/n 46022 Valencia
Telefono: xxxxxxxxx
Fax xxxxxxxxx
e-mail: xxxxxxxxxxxx@xx.es

Teléfono: xxxxxxxxx
e-mail: xxxxxxxx@xxxxxxxxxx.es

Conformidad de la empresa:

Fdo.: _____