

# ANTECEDENTES DE LA CULTURA DE INNOVACIÓN: PALANCAS PARA UN CAMBIO EN EL MODELO DE CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD

Este trabajo ha obtenido el 2.º Premio *Estudios Financieros 2011* en la modalidad de **RECURSOS HUMANOS**.

El Jurado ha estado compuesto por: don José Antonio CORRALIZA RODRÍGUEZ, don José Antonio ARIZA MONTES, don ALONSO CIENFUEGOS HEREDIA, don Miguel Ángel SASTRE CASTILLO y don Carlos VILADRICH ALIFONSO.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

## FERNANDO JOSÉ PONS VERDÚ

*Doctor en Psicología de las Organizaciones  
Investigador del IDOCAL  
Profesor del CEF*



## JOSÉ RAMOS LÓPEZ

*Catedrático de Psicología del Trabajo y las Organizaciones de la Universidad de Valencia  
Investigador del IDOCAL y del IVIE*



### Extracto:

LA innovación se ha convertido en los últimos años en un importante motor de crecimiento, éxito y riqueza de empresas y naciones. Por su importancia, desde distintas disciplinas se han propuesto múltiples teorías sobre sus impulsores. Estudios recientes de carácter transnacional sugieren que es la cultura de la organización la que, por encima de otros factores, se encuentra detrás de la capacidad de las empresas para innovar. Dado el papel que la cultura de innovación parece tener en la competitividad de empresas y países, resulta de interés conocer cuáles son sus antecedentes. Este estudio analiza su relación con variables individuales y organizacionales, y genera diferentes modelos que explican una varianza de la cultura innovadora cercana al 60 por 100. Satisfacción de expectativas y estabilidad laboral como procesos psicológicos, y liderazgo inspiracional, demandas del puesto y prácticas de RR.HH. de participación e información compartida, como variables situacionales, se han mostrado como variables centrales en la creación de culturas de innovación. Desde una óptica teórica y aplicada, los resultados obtenidos ayudan en la comprensión del constructo y proporcionan tres modelos para estimular una cultura innovadora en las organizaciones. Estos hallazgos pueden ser de utilidad en el diseño organizacional de empresas innovadoras u organizaciones que pretendan hacer de la innovación su ventaja competitiva.

**Palabras clave:** innovación, cultura organizacional, liderazgo, prácticas de Recursos Humanos y diseño organizacional.

# ANTECEDENTS OF INNOVATION CULTURE: LEVERS FOR CHANGE THE MODEL OF GROWTH AND COMPETITIVENESS

Este trabajo ha obtenido el 2.º **Premio Estudios Financieros 2011** en la modalidad de **RECURSOS HUMANOS**.

El Jurado ha estado compuesto por: don José Antonio CORRALIZA RODRÍGUEZ, don José Antonio ARIZA MONTES, don Alonso CIENFUEGOS HEREDIA, don Miguel Ángel SASTRE CASTILLO y don Carlos VILADRICH ALIFONSO.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

## FERNANDO JOSÉ PONS VERDÚ

*Doctor en Psicología de las Organizaciones  
Investigador del IDOCAL  
Profesor del CEF*



## JOSÉ RAMOS LÓPEZ

*Catedrático de Psicología del Trabajo y las Organizaciones de la Universidad de Valencia  
Investigador del IDOCAL y del IVIE*



### Abstract:

**I**NNOVATION has become in recent years an important drive for growth, success and wealth for companies and nations. Its relevance lead to different disciplines to propose theories about factors that facilitate innovation. Recent transnational studies suggest that organizational culture is, beyond other factors, the main facilitator of firm's innovation ability. Done the importance that innovation culture seems to have on business and countries' competitiveness, it's interesting to know what are its main antecedent factors. This study analyses the relationship of innovation culture with other individual and organizational variables, and afford different models explaining around 60% of the innovation culture variance. Satisfaction and job stability as psychological processes, and inspirational leadership, job demands and HR participation practices and information sharing, as situational variables, have been shown to be important factors to promote the culture of innovation. From a theoretical and applied perspective, the results help to understand the construct and provide three models to promote the innovation culture in organizations. These results may be useful in the organizational design of innovative companies or organizations that intend to make of innovation a competitive advantage.

**Keywords:** innovation, organizational culture, leadership, Human Resources practices and organizational design.

# Sumario

1. Introducción.
2. La cultura de innovación.
3. Antecedentes individuales y procesos psicológicos.
  - 3.1. Compromiso organizacional.
  - 3.2. Seguridad y estabilidad laboral.
  - 3.3. Satisfacción de expectativas.
4. Antecedentes organizacionales y asociados al puesto de trabajo.
  - 4.1. Prácticas de gestión de Recursos Humanos.
  - 4.2. Demandas del trabajo.
  - 4.3. Autonomía.
  - 4.4. Estilos de liderazgo.
5. Objetivo del estudio e hipótesis.
6. Muestra e instrumentos de medida.
7. Resultados.
8. Discusión e implicaciones de la investigación.

## Bibliografía.

## 1. INTRODUCCIÓN

Ya hace tiempo que hablar de la velocidad de los cambios en el contexto socioeconómico se convirtió en un tópico. Sin embargo, la afirmación sigue vigente y la realidad se empeña en demostrar que la única constante en el entorno actual es el cambio. Una prestigiosa publicación empresarial ha elaborado recientemente el *ranking* de las 50 empresas más innovadoras del mundo en 2011 (FAST COMPANY, 2011). De las 10 primeras, 8 no existían hace 10 años. Con unos ingresos de 65.000 millones de dólares en 2010, el primer puesto lo ocupa la empresa Apple. Del total de sus ingresos, el 60 por 100 provino de productos que no existían hace 4 años como el *iPad* y el *iPhone*. La turbulencia en el entorno, especialmente experimentada en los últimos años, ha señalado a la capacidad para innovar como una de las principales palancas de la competitividad de empresas y países.

Este interés creciente por la innovación ha motivado numerosos estudios dirigidos a identificar sus antecedentes. Políticas estatales de estímulo a la innovación, cualificación de la mano de obra, disponibilidad de recursos financieros y cultura de innovación son los cuatro factores que subyacen a la mayoría de las explicaciones de por qué algunas empresas son más innovadoras que otras (BARTHOLOMEW, 1997; DEMIRGÜÇ-KUNT y LEVINE, 2001; FURMAN, PORTER y STERN, 2002). Una investigación reciente analizó el impacto de estos 4 factores sobre la capacidad innovadora de 759 empresas en 17 de los países más competitivos del planeta (TELLIS, PRABHU y CHANDY, 2009). Los resultados del estudio sugieren que, por encima del resto de variables, la cultura organizacional es el principal impulsor de la innovación empresarial en todos los países considerados. Las explicaciones de los autores se basan en que el entorno económico actual se caracteriza por una creciente globalización y la reducción de barreras a la movilidad de personas y capital. Este fenómeno suele ir acompañado por la rápida adopción de las políticas más eficaces de los Gobiernos de otros países. Sin embargo, variables organizacionales como la cultura de la empresa reflejan las características únicas de cada organización, mientras que los factores nacionales son comunes a todas las empresas del país. Así, en las economías convergentes actuales, la cultura organizacional parece cada vez más importante en la explicación de la innovación de sus empresas.

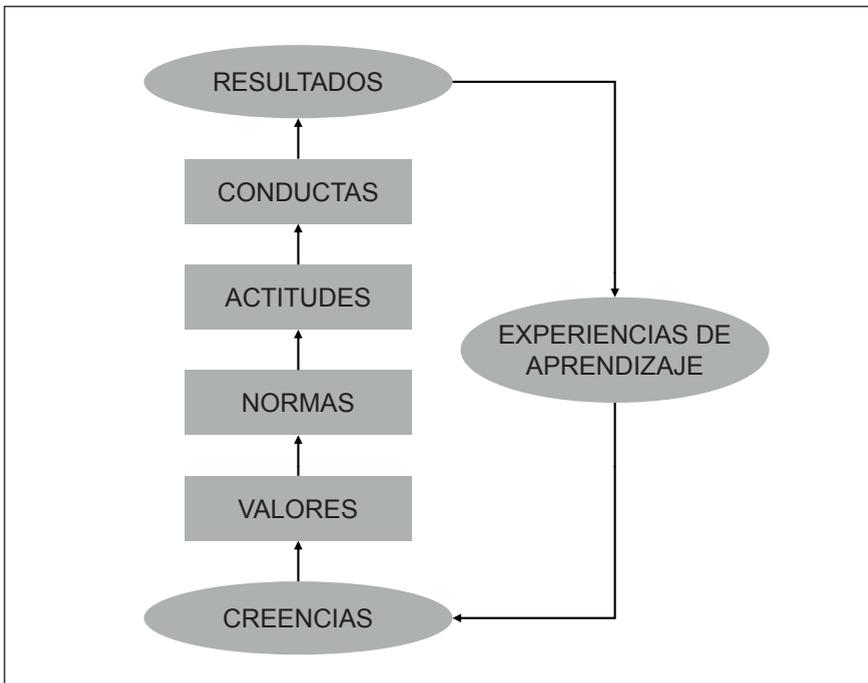
El constructo de cultura organizacional ha sido analizado en más de 4.600 artículos científicos desde 1980. La creencia que impulsa muchas de estas investigaciones es que se trata de un factor central en la dinámica de las organizaciones (HARTNELL, OU y KINICKI, 2011). Este interés surgió en la década de 1970, como respuesta a la necesidad de conocer la compleja realidad de las organizaciones y por su valor explicativo en torno a comportamientos organizacionales no suficientemente aclarados con enfoques anteriores (RIBES, 1997). La cultura organizacional se nutre de asunciones fundamentales a través de valores y normas de conducta que conforman los patrones reales de comportamiento en la organización (ROUSSEAU, 1990). De esta forma, los valores son los elementos básicos sobre los que se definen la cultura, las normas, los símbolos, los rituales y demás actividades

culturales (ENZ, 1988). Solo cuando los valores son compartidos por los miembros de una misma unidad social puede decirse que la cultura existe (WEINER, 1988).

Una perspectiva importante que surgió desde el desarrollo conceptual de la cultura organizacional es la investigación sobre los tipos de cultura (e.g. ASHKANASY, WILDEROM y PETERSON, 2000). Esta línea de investigación evalúa la asociación de la cultura con diferentes medidas de eficacia de la organización (DENISON y MISHRA, 1995). Estos estudios entienden la cultura como un elemento clave de la eficacia organizacional (DENISON y MISHRA, 1995; KOTTER y HESKETT, 1992) y la identifican como una fuente sostenible de ventaja competitiva para las empresas (BARNEY, 1986). La cultura es un producto exclusivamente humano que se desarrolla lentamente. Es tácito y no fácilmente transportable a otras empresas (JASSAWALLA y SASHITTAL 2002; SCHEIN, 1999). Esto la convierte en un factor competitivo más difícil de imitar que la mano de obra, el capital o la regulación gubernamental.

La celeridad de los cambios y la incertidumbre en el entorno hacen que, desde esta óptica estratégica, la búsqueda de ventajas competitivas sea cada vez más compleja. Este escenario ha hecho que los sistemas de *management* centrados exclusivamente en factores externos se tornen inoperantes. Frente a estos, modelos de gestión como la dirección por valores introducen una orientación hacia la esencia de la compañía. La dirección por valores se fundamenta en la relación entre la cultura y los resultados obtenidos por la organización. Esta relación causal se describe en la **figura 1** y sugiere que las creencias de una organización acaban generando unos resultados como consecuencia de los comportamientos que estimulan en sus miembros.

**FIGURA 1.**



Estos sistemas son especialmente efectivos cuando la estrategia competitiva se basa en la innovación. En una visión convencional, la empresa debe competir por un espacio en mercados existentes y delimitados. Sin embargo, cada vez más, los modelos de negocio y crecimiento económico se centran en crear nuevos mercados y captar nuevas demandas. Estas propuestas de valor, en el eje de proposiciones como la estrategia del océano azul (KIM, 2008), centran las estrategias de empresas como el Circo del Sol o la citada compañía de la manzana. Por otro lado, este enfoque estratégico requiere estimular la creatividad y la innovación en los distintos niveles de la organización por lo que resulta imprescindible una adecuada gestión de la cultura organizacional. En resumen, conocer y gestionar los factores que se relacionan con la cultura de innovación permitirá a las organizaciones impulsar aquellos valores, normas, actitudes y comportamientos más adecuados, mejorando en último término el grado de alineación entre su estrategia y los comportamientos de sus miembros.

## 2. LA CULTURA DE INNOVACIÓN

Aunque hay una gran variedad de definiciones (OSTROFF, KINICKI y TAMKINS, 2003), existe un consenso generalizado en que la cultura organizacional es compartida por sus miembros (GLISSON y JAMES, 2002), influye en sus actitudes y comportamientos (SMIRCICH, 1983), existe en varios niveles (DETERT, SCHROEDER y MAURIEL, 2000) y se compone de valores, creencias y asunciones implícitas y colectivas (SCHEIN, 2004). Estos valores definen cuál es el comportamiento adecuado y aceptable, y su contrapartida. El carácter implícito se refiere a que los valores se dan por supuestos, de manera que más que estar escritos, son asunciones básicas compartidas por los miembros. Existe además una dimensión simbólica, en la que se sitúan los elementos más visibles de la cultura organizacional y a través de la cual los valores se comunican. Así, aunque algunos autores la han definido desde estas apariencias externas, otros la catalogan como un fenómeno profundo, complejo y de difícil comprensión (SCHEIN, 2004). SCHEIN ofrece una definición que integra todas estas facetas, refiriéndose a la cultura organizacional como «un conjunto de supuestos implícitos y compartidos por el grupo, que se dan por sentado y que determinan cómo se percibe, se piensa y se reacciona en sus diversos entornos» (SCHEIN, 1996, pág. 236).

Otros investigadores han utilizado el clima y la cultura como conceptos idénticos. Cultura y clima son conceptos similares ya que ambos describen las experiencias de los empleados sobre sus organizaciones (PATTERSON, WEST, SHACKLETON, DAWSON, LAWTHOM, MAITLIS, ROBINSON y WALLACE, 2005). Sin embargo, en contraste con el clima que se refiere a las manifestaciones de un nivel más superficial de los valores organizacionales (DENISON, 1996), la cultura constituye un conjunto de significados en un nivel más profundo y menos consciente de la organización (REICHERS y SCHNEIDER, 1990).

RIBES (1997) define la cultura organizacional como «aquello que la identifica y le da unidad, está integrada por creencias y pautas de comportamiento compartidas por sus miembros y constituye el supuesto desde el que actúa. Asimismo, desde estos supuestos culturales, se definen las estrategias, los comportamientos y el modo en que se implementan». Como consecuencia, resulta lógico suponer que la cultura de la organización orienta la conducta individual a través de las pautas de comportamiento implícitas en ella, y más concretamente en el ámbito de la innovación, hacia aquellas conductas de innovación percibidas como adecuadas.

El interés por la cultura de la innovación es relativamente reciente. OLDHAM y CUMMINGS señalaban en 1996 que considerando la importancia de la creatividad y la innovación en el contexto organizacional, sorprende que se haya realizado relativamente poco trabajo empírico en el área de la cultura organizacional. Sin embargo, esta afirmación ha cambiado en los últimos años. Según MIRON, EREZ y NAVEH (2004), en los últimos años el interés por la cultura de la innovación se ha incrementado notablemente. Dimensiones como alta autonomía, asunción de riesgo, tolerancia a los errores y bajo nivel de burocracia han sido algunas de las características de la cultura de innovación más señaladas (O'REILLY, CHATMAN y CALDWELL, 1991; SCOTT y BRUCE, 1994).

Una cultura innovadora refleja una orientación al aprendizaje (AMABILE, 1996) que facilita la inventiva (COHEN y LEVINTHAL, 1990) y orienta a la organización a la búsqueda de nuevos y prospectivos conocimientos (LEVINTHAL y MARCH, 1993). De esta forma, la probabilidad de que se implementen eficazmente las innovaciones es mayor cuando el comportamiento innovador es recompensado, y cuando la cultura de la organización apoya la innovación (WEST, 2002). Cambiar lo existente para mejorarlo es resultado de una cultura que implica modificar las creencias, las prácticas, los comportamientos y los procesos. Diferentes estudios sobre el tema (e.g. ANGEL, 2006; BANEGAS, 1999) definen características de una cultura de innovación, entre las que encontramos: mayor creatividad, formación continua y generalista, pasión aplicada a un proyecto, desarrollo de la confianza, reconocimiento social, incentivos, aceptación del riesgo, anticipación de necesidades, control de proyectos y aceptación del cambio, entre otras.

En una revisión de la literatura sobre la influencia de la cultura y el clima sobre la innovación organizacional, MCLEAN (2005) encontró un conjunto de factores que sistemáticamente se han relacionado con su desarrollo. Estos factores se refieren al estímulo organizacional y grupal, autonomía y recursos suficientes. Por el contrario, en el mismo estudio se señala fundamentalmente al control como el factor que en mayor medida se ha identificado como impedimento a la innovación. Esto es, en la práctica, el control en la toma de decisiones, en el flujo de la información o, incluso, el control en un sistema de incentivos que pone el énfasis en el aumento de la motivación extrínseca dificulta la implementación de la innovación. La razón principal es que el control afecta negativamente a la motivación intrínseca. En definitiva, una cultura que apoya y anima el control disminuirá el grado de creatividad e innovación. Por el contrario, una cultura organizacional basada en creencias y valores que favorezcan la autonomía personal facilitará el desarrollo de comportamientos innovadores.

Entender el funcionamiento de las organizaciones exige comprender los procesos de creación y gestión del conocimiento. La creación de conocimientos consiste, sobre todo, en procesos de conversión del conocimiento tácito en conocimiento explícito. NONAKA y TAKEUCHI (1995) sugieren que una buena forma de entender el éxito innovador de las empresas japonesas es utilizando la metáfora del rugby. En este juego, la pelota es pasada entre los miembros del equipo mientras estos se mueven en el campo como una unidad. Al preguntarse por lo que la pelota contiene y qué explica que los japoneses se entreguen con tanto afán al juego, los autores responden: «La pelota siendo pasada entre los miembros del equipo contiene una comprensión compartida acerca de para qué existe la empresa, hacia dónde va, en qué tipo de mundo quiere vivir y cómo hacer de ese mundo una realidad. *Insights* altamente subjetivos e intuiciones juegan un papel central. Eso es lo que la pelota contiene, a saber, ideales, valores y emociones».

En conclusión, generar innovación requiere de una base cultural en la cual, los ideales, los valores y las emociones que tengan que ver con colectivos humanos relacionados con la organización (clientes, proveedores y empleados) son centrales y constituyen el diferencial principal. Es decir, la cultura innovadora tiene un profundo trasfondo social que requiere continuidad y aceptación por parte de las personas. Es por esto que, según McLEAN (2005), los retos para la investigación se sitúan en la exploración más profunda de las creencias y asunciones compartidas que constituyen la cultura así como los mecanismos que las desencadenan. Es en esta última línea en la que se enmarca esta investigación.

### 3. ANTECEDENTES INDIVIDUALES Y PROCESOS PSICOLÓGICOS

La efectividad de la cultura de innovación está ligada a la percepción de los valores que la componen por parte de los miembros de la organización. En este sentido, resulta de interés conocer si existe una relación entre variables y procesos psicológicos de carácter individual y la percepción de una cultura como innovadora. En este epígrafe se describen el compromiso organizacional, la estabilidad laboral y la satisfacción como tres procesos psicológicos básicos en el vínculo entre el individuo y su organización.

#### 3.1. Compromiso organizacional

BASADUR (1997) define las organizaciones eficaces como aquellas capaces de aunar adaptabilidad y eficacia. En su investigación, evaluó el desarrollo organizacional tradicional y un nuevo acercamiento basado en la creatividad organizacional como eje de sus estrategias. Los resultados mostraron que la consecución de los fines organizacionales está supeditada a la creatividad, motivación y compromiso de los empleados.

El compromiso se puede definir como «la fuerza relativa con que un individuo se identifica con la organización y se implica en la misma» (MOWDAY, STEERS y PORTER, 1982). Conceptualizado de diferentes formas, el acercamiento más frecuente se ha hecho desde la consideración de vinculación afectiva a las metas y valores de la organización, y a la organización en sí misma. Para otros autores, el compromiso se basa en el reconocimiento de los costes asociados al abandono de la actividad. Finalmente, un acercamiento menos común ha sido ver el compromiso como una responsabilidad con la organización. El aspecto común en estos acercamientos es que el nexo entre el empleado y la organización influye sobre la productividad, sin embargo, difieren en la naturaleza de ese nexo.

Desde una visión más amplia otros autores entienden el compromiso como una actitud que incluye un proceso de evaluación, emociones, cogniciones y predisposiciones conductuales. En esta aproximación, el compromiso también incluye una percepción de congruencia entre sus valores y los de su organización. Es esta congruencia entre valores personales y organizacionales la que genera un compromiso de mayor intensidad, desencadenando además un mayor vínculo afectivo. Desde la lógica de la dirección por valores, las personas con este tipo de vínculo son conscientes de sus valo-

res y actúan en consecuencia. Además desarrollan una visión que les ayuda a crear un significado para su vida y que les motiva a esforzarse para conseguir los resultados esperados. Por ello, cabe esperar que las personas más comprometidas con la organización sean más permeables a su cultura y tengan más consideración con las personas, siendo interpretada en términos de mayor autonomía y apoyo a las aportaciones personales.

### 3.2. Seguridad y estabilidad laboral

La seguridad laboral ha sido definida en torno a la percepción de estabilidad y continuidad en el empleo dentro de una organización (PROBST, 2003). Las personas ligadas afectivamente a las empresas, con el tiempo, presentan niveles altos de compromiso, satisfacción y confianza. Así, los sentimientos de inseguridad en el trabajo pueden amenazar tales vínculos con la empresa. Desde la perspectiva del contrato psicológico, la percepción de inseguridad también puede reflejar la percepción de no cumplimiento de los términos del contrato y, por consiguiente, la lealtad y el compromiso se ven afectados negativamente.

Diversos estudios sugieren que la innovación individual se inhibe cuando las personas se sienten inseguras en su entorno laboral. La percepción de estabilidad laboral proporciona al empleado la seguridad necesaria para arriesgarse en la introducción de innovaciones. De esta forma, en aquellas organizaciones donde los empleados sientan que existe una amenaza de consecuencias negativas cuando se equivoquen, existirá una probabilidad mayor de que actúen de forma segura, evitando los riesgos que supone la fase de experimentación de nuevos métodos y formas de hacer las cosas, fase esta, fundamental en la innovación.

Asimismo, es probable que ante una percepción de amenaza, los individuos reaccionen de forma defensiva y poco imaginativa, tendiendo a seguir haciendo las cosas de la misma forma en lugar de intentar nuevas maneras de relacionarse con su ambiente. Además, los niveles altos de tensión perjudican la atención y la memoria durante las actividades cognoscitivas y pueden desembocar en comportamientos no cooperativos. En resumen, la percepción de estabilidad y seguridad en el empleo puede facilitar la percepción de aquellos valores organizacionales relacionados con la innovación en la medida en que los hace más creíbles ante potenciales fracasos.

### 3.3. Satisfacción de expectativas

La satisfacción de expectativas se refiere a la evaluación de las experiencias de trabajo y posterior creencia del empleado de que sus expectativas han sido satisfechas. Tales expectativas pueden ser creadas unilateralmente sin necesidad de una promesa explícita o implícita por parte de la organización. En el marco del contrato psicológico, las percepciones de cumplimiento del contrato por parte de los empleados pueden dar como resultado la lealtad, el rendimiento y el compromiso con la organización. Cuando los empleados perciben que la organización ha cumplido sus compromisos será más probable que perciban la obligación de desarrollar aquellos comportamientos que pueden

proporcionar una ventaja a la organización. De otra parte, cuando los empleados sienten que se ha violado el contrato será más probable que no se den los comportamientos anteriores.

Diversos estudios sobre la relación entre satisfacción laboral y otras variables organizacionales han encontrado una alta correlación entre satisfacción, creatividad e innovación. Una de las conclusiones de estas investigaciones es que debe haber un reconocimiento explícito de la organización hacia las personas innovadoras que desarrollen métodos de trabajo que mejoren los resultados organizacionales. Otros resultados interesantes se refieren a la intensa relación existente entre el clima para la innovación y el sentimiento de satisfacción.

FLOOD, TURNER, RAMAMOORTHY y PEARSON (2001) encontraron que la percepción de satisfacción de expectativas dentro del contrato psicológico provocó la percepción de estar obligado a colaborar con la organización. Partiendo de los resultados del estudio anterior, NAGARAJAN, FLOOD, SLATTERY y SARDESSAI (2005) encontraron que la satisfacción de expectativas, en el marco del contrato psicológico, estaba efectivamente relacionada con la percepción de obligación a innovar, pero no directamente con la conducta de innovación. En definitiva, la hipótesis que se maneja es que la satisfacción de expectativas favorecerá la percepción de aquellos valores organizacionales relacionados con el desarrollo y la innovación. Como consecuencia, es de esperar que en aquellas organizaciones donde la satisfacción sea mayor, los empleados estén más comprometidos y sean más permeables a los mensajes culturales en torno a la innovación y al éxito del negocio de la organización (JONSON y MCINTYE, 1998).

#### 4. ANTECEDENTES ORGANIZACIONALES Y ASOCIADOS AL PUESTO DE TRABAJO

El efecto de las características personales sobre el desempeño depende del contexto de trabajo. En algunos casos, el entorno puede inhibir el impacto de las características individuales, mientras que en otros puede facilitar su efecto sobre el comportamiento. El diseño del trabajo se ha considerado durante mucho tiempo como un importante facilitador de la motivación de los empleados para innovar. En este epígrafe se analiza el contexto organizacional y el más inmediato, relacionado con el puesto de trabajo. Las demandas laborales, el grado de autonomía y los estilos de liderazgo, como variables situacionales asociadas al puesto de trabajo, y las prácticas de gestión de RR.HH., como variable situacional asociada a la organización, son factores relacionados con la percepción del entorno del sujeto.

##### 4.1. Prácticas de gestión de Recursos Humanos

La revisión de la literatura sobre gestión de RR.HH. muestra diferentes perspectivas teóricas para el estudio del impacto de las prácticas de RR.HH. sobre los resultados organizacionales. Desde una visión universalista, o de mejores prácticas, se asume la existencia de prácticas de RR.HH. cuyo efecto sobre la efectividad organizacional es siempre positivo. Las organizaciones con prácticas de RR.HH. orientadas al compromiso tienden a preferir la orientación a los resultados en la gestión de sus empleados. Estas organizaciones entienden el desempeño como consecuencia de las habilidades

y conocimientos de sus miembros más que como producto de la supervisión. Frente a esta posición, las prácticas más tradicionales persiguen el control y la adecuación del comportamiento del trabajador a los estándares definidos previamente. A diferencia de la gestión de RR.HH. orientada al compromiso, la gestión orientada al control se preocupa principalmente por la reducción de costes y pretende la eficiencia a través del cumplimiento de los procedimientos.

Los empleados interpretan las acciones y prácticas de gestión de RR.HH. dentro del contexto de la organización como señales del compromiso de la organización. En consecuencia, corresponden recíprocamente con sus percepciones sobre su propio compromiso con la organización. Otro aspecto interesante se refiere al análisis discriminatorio del impacto de cada una de las prácticas de gestión de RR.HH. sobre los resultados del trabajo. Se ha encontrado, por ejemplo, relaciones negativas entre la alta remuneración y la tasa de rotación, y positivas entre la relación supervisor-empleado y la alta remuneración y la formación.

Así, unas adecuadas prácticas de gestión de RR.HH. deberían desarrollar en los empleados comportamientos y actitudes deseados, a través del establecimiento de conexiones psicológicas entre los objetivos de la organización y los suyos. Se piensa además, que en las organizaciones con este modelo de gestión será más probable encontrar personas con una conducta más allá de las especificaciones de su puesto sin esperar una recompensa por ello. Esto facilitará la aparición tanto de comportamientos extra-rol como de percepciones favorables de la cultura organizacional, críticos para el éxito de la organización. En especial, se espera que las políticas de RR.HH. denominadas de alto rendimiento, como las dirigidas a compartir información; estimular la participación; formar, desarrollar y retribuir adecuadamente a sus miembros, propiciarán que se perciba en mayor medida una cultura orientada hacia la innovación.

## 4.2. Demandas del trabajo

La generación, promoción y realización de ideas innovadoras no es el trabajo típico de la mayor parte de los empleados, por lo que, este tipo de comportamientos se identifican como conductas externas a las demandas del propio rol. Sin embargo, la conducta innovadora se ha identificado extensamente como crucial para el funcionamiento efectivo y la supervivencia a largo plazo de las organizaciones.

Las demandas laborales pueden tomar diferentes formas: incertidumbre, presiones de tiempo, sobrecarga cuantitativa y cualitativa, responsabilidad, etc. Un nivel elevado de estas demandas proporciona un estado elevado de activación en el trabajador. Según la teoría de adecuación persona-ambiente, este estado elevado de activación moviliza al trabajador para intentar adaptarse a las demandas o modificar su contexto de trabajo. El intento por adaptarse puede implicar una mejora en las habilidades y capacidades del individuo para afrontar las demandas del trabajo, mientras que la modificación del contexto implica la modificación de los objetivos o los métodos de trabajo. Diferentes estudios sugieren que los trabajadores consideran las actividades innovadoras como un modo efectivo de afrontar el trabajo difícil. Este tipo de respuesta puede ser concebido como una forma particular de ajuste y orientación a la resolución del problema. Como tal, el comportamiento innovador puede ayudar al individuo a mejorar su adecuación a las demandas del trabajo, generando, promoviendo y realizando ideas inno-

vadoras para modificar su conducta o el ambiente de trabajo. De esta forma, la innovación se puede producir como respuesta a las demandas, como una estrategia para reducir tales amenazas.

Estudios en organizaciones industriales (e.g. WEST, PATTERSON, PILLINGER y NICKELL, 1998) sugieren que las demandas externas tienen un impacto significativo sobre la innovación organizacional. Parece así que la percepción de competitividad estimula la innovación. Además, el grado de incertidumbre ambiental descrita por algunos gerentes de estas organizaciones (en relación con proveedores, clientes, demandas de mercado y la legislación) es un predictor significativo del grado de innovación en los sistemas de trabajo. En resumen, estas conclusiones sugieren que si el ambiente de los equipos y las organizaciones es amenazante e incierto, será más probable que en ese contexto se innove para reducir la incertidumbre o la amenaza percibida. Hay que considerar que un nivel excesivo en las demandas del trabajo puede tener efectos perjudiciales sobre el nivel de estrés. Así, tanto niveles muy bajos de demandas como muy altos están asociados a niveles relativamente bajos de innovación. Los modelos de demandas-control y demandas-recursos condicionan el estrés producido por las demandas a poco control o recursos disponibles para afrontarlas. El resultado es que un escenario con altas demandas y carencia de recursos provoca *burnout*, mientras que otro con altas demandas y disponibilidad de recursos genera un mayor *engagement* en el empleado. En el marco de estos modelos, MARTÍN, SALANOVA y PEIRÓ (2007) han estudiado la relación de la conducta innovadora con el nivel de demandas. Esta investigación muestra una relación positiva entre las demandas del trabajo y la innovación individual en aquellas situaciones caracterizadas por la alta disponibilidad de recursos. Este resultado sugiere que los trabajadores afrontarán las altas demandas de su puesto introduciendo cambios en el contenido de su trabajo, si poseen altos recursos y la capacidad de modificar la conceptualización de su puesto de trabajo. Es en este sentido en el que se espera que la percepción de demandas laborales se asocie con la percepción de una cultura que permite y estimula los comportamientos innovadores.

### 4.3. Autonomía

Tradicionalmente la autonomía se ha entendido como el grado de libertad e independencia para elegir el modo de realizar el trabajo. Esta posibilidad de ampliar las funciones del rol está relacionada con el éxito en la implementación de las innovaciones. Un alto grado de autonomía en el trabajo implica la percepción de control sobre el ambiente de trabajo de manera que se motiva a los trabajadores a probar y desarrollar nuevas tareas y estrategias para afrontar las demandas. Esto, de acuerdo con la investigación sobre el diseño del trabajo proporciona al empleado un incremento en la motivación para actuar y en la satisfacción laboral. Cuando se dota de más autonomía a un puesto de trabajo, el empleado que lo ocupa probablemente integrará nuevas tareas en su rol. Es decir, la autonomía ofrece la oportunidad de realizar más tareas, de esta forma, los superiores les identificarán con un mayor grado de desempeño.

La percepción de autonomía elimina en los empleados la necesidad de trabajar dentro de un conjunto preescrito de normas y reglas burocráticas. Desde el modelo de demandas-recursos, la autonomía se identifica como uno de los recursos de los que dispone el individuo para responder a las demandas del puesto. Desde los planteamientos de este modelo, BAKKER y DEMEROUTI (2007) aso-

cionan la autonomía con mayores oportunidades para afrontar situaciones estresantes y con altos niveles de *engagement*. Esta relación viene dada por la libertad que les otorga la autonomía para decidir cómo y cuándo responder a las demandas.

La autonomía es citada con frecuencia como un antecedente positivo de la innovación. Generalmente, los empleados con una autonomía suficiente contribuyen a la organización proporcionando ideas que no serían desarrolladas si este grado de autonomía fuera menor. Respecto a su relación con la innovación, NAGARAJAN *et al.* (2005) encontraron una relación directa con la conducta de innovación e indirecta a través de la percepción de la obligación para innovar. Es decir, aquellas personas que perciben que tienen autonomía en su trabajo consideran que entre las expectativas de la organización sobre ellos está el que sean innovadores. Por este motivo perciben que tienen la obligación de innovar en su trabajo, en respuesta a la autonomía dada por su organización. Esta percepción incluye la interpretación de las manifestaciones de la cultura innovadora, de manera que una mayor percepción de autonomía facilitará la vivencia de los valores de la cultura innovadora, y será interpretada por el empleado como una muestra de que la organización favorece la iniciativa y la innovación personal.

#### 4.4. Estilos de liderazgo

El trabajo creativo e innovador es ambiguo, arriesgado y sujeto a las críticas, es por esto que el apoyo por parte de su superior facilitará la creatividad mientras que una supervisión más crítica y con mayor énfasis en el control tenderá a inhibirla (WEST y FARR, 1989). JANSSEN (2005) encontró que la percepción de apoyo por parte del superior incrementaba la percepción de la capacidad del sujeto para influir de manera innovadora en su ambiente de trabajo. Este hallazgo sugiere que los empleados sienten que sus supervisores son actores clave, ya que tienen el poder de conceder o negar el apoyo necesario para promover el desarrollo y el uso de las nuevas ideas.

BURNS introdujo en 1978 los conceptos de liderazgo transformacional y transaccional. Esta distinción fue posteriormente retomada por BASS (1985) quien amplió el estudio de estos dos tipos de liderazgo y desarrolló el primer instrumento elaborado para medirlos, el *Multifactorial Leadership Questionnaire* (MLQ). De acuerdo con la teoría sobre el liderazgo de rango total de AVOLIO (1999) y BASS (1985 y 1998) se pueden distinguir cuatro componentes o factores de liderazgo transformacional, dos de liderazgo transaccional y un último factor, denominado *laissez faire*, que denota ausencia de liderazgo. Considerando que un factor transformacional y otro transaccional se desdoblan en dos, la escala final consta de nueve dimensiones de liderazgo. Un líder es transformacional cuando consigue que sus colaboradores estén dispuestos a hacer más de lo que en un principio esperaban. El primero de los factores transformacionales es el carisma o influencia idealizada. Este factor hace referencia a la capacidad del líder de evocar una visión y lograr la confianza de sus seguidores. Así, el carisma tiene un intenso componente emocional y crea un fuerte vínculo líder-seguidor. El segundo factor transformacional es la motivación inspiracional, que se define como la capacidad del líder de comunicar su visión. Un líder es inspiracional cuando estimula en sus subordinados el entusiasmo por el trabajo e incrementa su confianza en su capacidad para cumplir con éxito la misión encomendada. El tercer factor transformacional es la estimulación intelectual o capacidad del líder para hacer

que sus subordinados piensen de manera creativa e innovadora. Este tipo de líderes fomenta y estimula en los seguidores el razonamiento, la imaginación y la comprensión y resolución de problemas. Finalmente, el cuarto factor es la consideración individualizada que señalaría la capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante. Por su parte, el liderazgo transaccional está compuesto por los factores de recompensa contingente y dirección por excepción. El primero hace referencia a todas aquellas conductas a través de las cuales los líderes recompensan a los subordinados por la labor bien hecha. La dirección por excepción se refiere a aquellos líderes que intervienen solamente cuando las cosas van mal para reprender a sus subordinados. Por último, el factor *laissez faire* representa la ausencia del liderazgo o la evitación de intervenir por parte del líder.

La puesta en práctica eficaz de las ideas innovadoras depende del estilo de apoyo del supervisor. En el proceso de la innovación, el estilo de liderazgo ejercido puede tener un efecto facilitador o inhibidor. Además, este impacto puede ser diferente en cada una de las etapas del proceso. Por ejemplo, el liderazgo carismático puede ser menos conducente a generación de ideas que a la implementación. Esto puede ser debido a que los seguidores de los líderes carismáticos se adhieren a la visión del líder en lugar de generar sus propias ideas. Este hecho puede restringir la autonomía de los empleados, que es crítica para ser creativo (MUMFORD, SCOTT, GADDIS y STRANGE, 2002). Por otro lado, en un estudio reciente se encontró una alta relación entre el liderazgo transformacional ejercido por los supervisores y la conducta de innovación de los subordinados (RANK, NELSON y XU, 2004).

El estilo de liderazgo percibido en el superior puede intensificar o debilitar la percepción de los valores de la cultura innovadora, por lo que, conocer este tipo de relaciones puede contribuir al adecuado diseño organizacional de las empresas innovadoras. En especial la dimensión motivación inspiracional, más orientada hacia la potenciación de los recursos y competencias de los subordinados a través de la visión organizacional, que estará relacionada con la percepción de una cultura innovadora por parte de la empresa.

## 5. OBJETIVO DEL ESTUDIO E HIPÓTESIS

Resultados de estudios recientes (HARTNELL, OU y KINICKI, 2011) sugieren que cada vez es más importante que los líderes y ejecutivos de las empresas consideren el ajuste entre las iniciativas estratégicas y la cultura de la organización. La adecuada gestión de la cultura organizacional genera una ventaja competitiva en aquellas empresas que son capaces de alinear los valores personales con la visión empresarial. En este sentido, conocer las relaciones entre las variables individuales y organizacionales con la percepción de una cultura como innovadora permite a la empresa el diseño organizacional necesario.

Según SCHEIN (1985), la cultura existe simultáneamente en tres niveles de la organización. El nivel más profundo se refiere a las asunciones, entendidas como las creencias básicas sobre la realidad y la naturaleza humana. El segundo nivel está constituido por valores o principios sociales, objetivos y normas. Por último, en el nivel más superficial se sitúan los artefactos que son los resultados

visibles y tangibles de actividad conectada con los valores y las asunciones. Desde una perspectiva interaccionista, el proceso de adaptación persona-cultura se ve influido tanto por aspectos individuales como situacionales, condicionando la respuesta dada por el individuo a la situación (CHATMAN, 1989). Tales aspectos individuales, como valores y expectativas, interactúan con facetas de la situación como normas y sistemas de incentivos, condicionando la conducta dada por la persona.

Desde esta perspectiva, este estudio también clasifica los agentes que intervienen en la percepción de una cultura como innovadora en tres niveles, en función de su grado de proximidad al individuo.

Un nivel central, relacionado con los procesos psicológicos que tienen que ver con la percepción del individuo sobre su satisfacción, estabilidad laboral y compromiso. Un segundo nivel en el que se sitúan las variables relacionadas con el puesto de trabajo desempeñado por la persona, considerando su grado de autonomía, el nivel de demandas y el estilo de liderazgo de su superior. Finalmente, un nivel organizacional en el que se ubican las prácticas de gestión de RR.HH. como concreciones de los valores y normas que la organización implementa para conseguir sus fines. La representación de este modelo se muestra en la **figura 2**.

**FIGURA 2.** Representación del modelo de antecedentes de la cultura de innovación.



En líneas generales esperamos que en cada uno de los tres niveles, las variables más orientadas a los valores intrínsecos de la relación persona-organización estén más relacionadas con la cultura innovadora y sea mejores predictores de esta. De acuerdo con lo expuesto, se plantean las siguientes hipótesis:

**Hipótesis 1.** *La cultura innovadora estará positivamente relacionada con las variables individuales y procesos psicológicos (compromiso organizacional, satisfacción de expectativas y estabilidad laboral percibida), así como con las variables organizacionales (políticas de recursos humanos de alto rendimiento, nivel de demandas, autonomía y estilo de liderazgo transformacional). Así, los empleados más comprometidos, que perciban mayor estabilidad en su trabajo y vean satisfechas sus expectativas percibirán en mayor medida que la cultura de la empresa está orientada a la innovación. Igualmente, quienes perciban más políticas de RR.HH. orientadas al compromiso y perciban en sus líderes un estilo más transformacional también percibirán en mayor medida una cultura de innovación por parte de su empresa. Además, a mayores demandas y mayor autonomía en el puesto, los empleados percibirán mayor cultura de innovación en la empresa.*

**Hipótesis 2.** *De las variables individuales y procesos psicológicos, las centradas en el intercambio en torno a la relación entre el empleado y su organización estarán más relacionadas y mostrarán una mayor capacidad predictiva sobre la cultura innovadora. Así, las variables estabilidad laboral y satisfacción de expectativas estarán más relacionadas con la cultura de innovación y mostrarán una mayor capacidad predictiva que el compromiso organizacional. De esta forma, las personas que perciban que la organización satisface sus expectativas laborales y que su trabajo es estable serán más sensibles a las señales de la organización en torno a su cultura de innovación.*

**Hipótesis 3.** *De las variables organizacionales y asociadas al puesto de trabajo, aquellas más vinculadas al entorno social del sujeto y cercanas a los valores intrínsecos de la relación organización-empleado estarán más relacionadas y mostrarán una mayor capacidad predictiva sobre la cultura innovadora. Específicamente, esperamos que las prácticas de gestión de RR.HH. orientadas a estimular la participación y compartir la información, así como el estilo de liderazgo transformacional estén más relacionadas con la cultura innovadora que el resto de variables. Dentro del estilo transformacional esperamos que la dimensión de liderazgo inspiracional ofrezca una relación más intensa por el valor central que otorga al concepto de visión organizacional y misión de la persona en su puesto. Es decir, una persona percibirá como más innovadora la cultura de su empresa si percibe que es tenido en cuenta y tiene oportunidades de participar en la dinámica de su organización y, además, es liderado por su superior con una fuerte orientación hacia los valores de la visión de la empresa.*

**Hipótesis 4.** *Tomadas conjuntamente en los análisis de regresión, los procesos psicológicos centrados en el intercambio y las variables situacionales orientadas al carácter intrínseco de la relación individuo-organización mantendrán su capacidad predictiva frente al resto de variables. De este modo, esperamos que en el modelo final las variables de prácticas de participación, liderazgo inspiracional y satisfacción de expectativas se sitúen en el eje del modelo. En concreto, una persona percibirá en mayor medida la cultura innovadora de su organización si esta le permite participar*

*activamente en sus decisiones, satisface sus expectativas laborales y si la persona es dirigida a través de un liderazgo inspiracional.*

## 6. MUESTRA E INSTRUMENTOS DE MEDIDA

Los resultados de esta investigación están orientados a la mejora de la competitividad de las organizaciones a través de su rediseño organizacional. Por este motivo los datos han sido extraídos de una muestra compuesta principalmente por empresas privadas. Se trata de 461 sujetos pertenecientes a 16 empresas, de las cuales, 9 son pymes ( $n = 227$ ) y 7 son de grandes empresas ( $n = 234$ ), de las cuales 4 son de carácter multinacional. La distribución entre hombres (47,6%) y mujeres (46,1%) es prácticamente similar, con una edad media de 36,9 años y una antigüedad media en la empresa de 11 años. El 58 por 100 posee estudios universitarios, el 26 por 100 Formación Profesional o Bachillerato y el 10,5 por 100 formación primaria. Respecto a la elección de los instrumentos de medida, en su totalidad se han seleccionado escalas originales utilizadas por sus autores que han sido traducidas para esta investigación.

### Cultura organizacional

Caracterizar la cultura de una organización en términos de sus valores centrales requiere identificarlos y evaluar el grado en que son característicos y compartidos por los miembros de la organización. La cultura es una construcción colectiva y, como tal, es una característica de la unidad de trabajo que puede incluir grupos, equipos y de hecho la organización en su conjunto (SCHEIN, 2004). De acuerdo con esta conceptualización, la cultura se puede medir adecuadamente con modelos de consenso, en los que los encuestados evalúan los valores, creencias, normas y expectativas que afectan a los miembros de su grupo de trabajo. En este marco, el *Organizational Culture Profile* (OCP) de O'REILLY, CHATMAN y CALDWELL (1991), consta de 54 «manifestaciones de valores» en torno a 7 dimensiones. Concretamente, la medida empleada se corresponde con los 11 ítems de la dimensión de innovación y flexibilidad. La fiabilidad en este estudio ha sido de  $\alpha = .91$ . La escala de respuesta considera 4 categorías, en las que se señala el grado en que cada ítem es característico de la organización a la que se pertenece (1: Nada característico; 2: Poco característico; 3: Bastante característico; 4: Muy característico). Los 3 ítems con mayor impacto en el valor alfa han sido: «toma iniciativas» ( $\alpha = .896$ , si se elimina); «innovadora» ( $\alpha = .899$ , si se elimina) y «aprovecha oportunidades» ( $\alpha = .899$ , si se elimina). La interpretación de los resultados se realiza de manera que una puntuación mayor indica la mayor presencia percibida de una cultura innovadora.

### Compromiso organizacional

Partiendo del modelo de ALLEN y MEYER (1990), la medida se centra en el compromiso de tipo afectivo entre el empleado y su organización. La escala analiza el grado de acuerdo a través de tres afirmaciones en torno al vínculo percibido con su organización. Las respuestas se codifican en una escala de 7 alternativas (1: Muy en desacuerdo; 7: Muy de acuerdo) y se interpreta de mane-

ra que una mayor puntuación indica una mayor grado de compromiso. La consistencia interna es de  $\alpha = .91$ . Con objeto de hacer más comprensible la escala, el ítem 1: «I do not feel "emotionally attached" to this organization» se ha traducido en formato positivo como «Me siento "ligado emocionalmente" a esta organización». De igual forma, el ítem 3 «I do not feel a strong sense of belonging to my organization» se ha traducido como «Tengo mucho sentido de pertenencia a esta organización».

### Seguridad y estabilidad laboral

La medida utilizada fue desarrollada por PROBST (2003) y entiende el constructo como la percepción de estabilidad y continuidad en el trabajo, tal como uno lo conoce. Esta definición permite que la percepción de seguridad en el puesto pueda estar influida tanto por la continuidad como por la estabilidad en lo que concierne a los rasgos deseados del trabajo. La escala consta de 18 adjetivos que describen el futuro del trabajo del empleado según es percibido por él mismo. Las respuestas se codifican en 3 alternativas (sí, no sé, no), indicando el grado en el que los adjetivos o frases describen el futuro de su trabajo. La interpretación se realiza de manera que una puntuación mayor indica mayor seguridad percibida. Respecto a la fiabilidad de la escala, el valor alfa de Cronbach es de  $\alpha = .93$ . Los ítems más importantes son de carácter invertido y han sido: «incierto» ( $\alpha = .927$ , si se elimina); «inseguro» ( $\alpha = .928$ , si se elimina); y «dudoso» ( $\alpha = .928$ , si se elimina).

### Satisfacción de expectativas

Esta escala mide el grado en el que los empleados perciben que han satisfecho sus expectativas respecto a diferentes dimensiones. La medida fue desarrollada por NAGARAJAN *et al.* (2005) y consta de 12 ítems que exploran la percepción de satisfacción de expectativas respecto al trabajo, la retribución, el crecimiento potencial y el ambiente de trabajo. La escala plantea 5 alternativas de respuesta (1: Mucho peor de lo esperado; 5: Mucho mejor de lo esperado). La interpretación se realiza de forma que cuanto más alta es la puntuación obtenida, mayor es el grado de satisfacción de expectativas. La fiabilidad obtenida es de  $\alpha = .89$ . Los 3 ítems con mayor impacto en el valor alfa han sido: «libertad para expresar mi propia opinión» ( $\alpha = .879$ , si se elimina); «trato justo» ( $\alpha = .882$ , si se elimina) y «buenas oportunidades para promocionar» ( $\alpha = .882$ , si se elimina).

### Prácticas de gestión de Recursos Humanos

Esta escala fue desarrollada por BOSELIE, HESSELINK, PAAUWE y VAN DER WIELE (2001) y comprende 4 prácticas distintas: participación del empleado, salarios, formación y desarrollo e información compartida. Consta de 5 alternativas de respuesta tipo Likert (1: Muy en desacuerdo; 5: Muy de acuerdo) que exploran el grado de acuerdo con 16 afirmaciones en torno a la presencia de estas prácticas. Una puntuación alta indica una percepción de que la práctica está implementada y extendida en su empresa. La escala original se compone de 4 factores, por lo que se ha realizado un análisis factorial confirmatorio con el objetivo de validar la estructura. De acuerdo al modelo original, en este análisis se ha identificado cada ítem con su práctica. Los resultados se muestran en la **tabla 1** e indican que los índices de bondad del ajuste referidos a ambas soluciones son aceptables.

**TABLA 1.** *Ajuste a los datos empíricos de los modelos propuestos en las prácticas de gestión de RR.HH.*

Modelo	$\chi^2$	g.l.	p	AGFI	NNFI	CFI	RMSEA
Modelo unifactorial	551.58	104	.001	.95	.93	.94	.098
Modelo tetrafactorial	271.70	98	.001	.98	.97	.98	.063

La comparación de ambos modelos anidados se muestra en la **tabla 2** e indica diferencias significativas que señalan como más adecuado al modelo con más parámetros.

**TABLA 2.** *Pruebas del cambio en ajuste entre los modelos propuestos en las prácticas de gestión de RR.HH.*

Modelo	$\Delta\chi^2$	g.l.	p
Modelo unifactorial vs. Modelo tetrafactorial	279.88	6	.001

En función de los resultados obtenidos, y de acuerdo con el modelo de BOSELIE *et al.* (2001), se utilizará una escala para cada práctica de gestión. La escala de información compartida consta de 6 ítems y ofrece una fiabilidad de  $a = .91$ . El ítem con más peso ha sido «estoy bien informado sobre los proyectos futuros de la empresa» ( $a = .887$ , si se elimina). La práctica de participación del empleado ofrece una fiabilidad de  $a = .89$  y se compone de 3 ítems, el más influyente en la fiabilidad de la escala es «la dirección está dispuesta a hacer algo con mis recomendaciones» ( $a = .841$ , si se elimina). La escala de formación y desarrollo consta de 3 ítems, tiene una fiabilidad de  $a = .84$  y tiene al ítem «tengo suficientes oportunidades de ocuparme de entrenar mis habilidades para la mejora de mis funciones» como más influyente en su valor alfa ( $a = .711$ , si se elimina). Por último, el sistema retributivo se compone de 3 ítems con una fiabilidad de  $a = .80$ , siendo el ítem «me considero bien pagado por el trabajo que realizo» el más influyente en la fiabilidad de la escala ( $a = .628$ , si se elimina).

### Demandas del trabajo

En torno a las demandas de carácter cuantitativo, la medida empleada fue desarrollada por JANSSEN (2000). A través de 8 ítems, en forma de pregunta, se analiza la presencia de demandas de carácter cuantitativo en su puesto de trabajo. Con una fiabilidad de  $a = .86$ , esta escala se contesta a través de una escala con 4 alternativas de respuesta (1: Nunca; 4: Siempre). La interpretación de los resultados se realiza de manera que una puntuación mayor indica una mayor presencia de demandas cuantitativas. Los 3 ítems con mayor impacto en el valor alfa han sido: «¿tiene problemas de sobrecarga de trabajo?» ( $a = .833$ , si se elimina); «¿tiene que hacer sobreesfuerzos para terminar una tarea?» ( $a = .837$ , si se elimina) y «¿trabaja bajo la presión de acabar a tiempo?» ( $a = .839$ , si se elimina).

### Autonomía percibida en el trabajo

El grado de autonomía percibida en el puesto se ha medido con una escala desarrollada por MORGESON, DELANEY y HEMINGWAY (2005). La medida consta de 3 ítems referidos a afirmaciones

relativas a la autonomía en su puesto de trabajo. Con 5 alternativas de respuestas (1: Muy en desacuerdo; 5: Muy de acuerdo), se analiza la presencia de estas afirmaciones de manera que una puntuación más alta indica un nivel más alto de autonomía en el trabajo. La medida de consistencia interna ofrece un valor de  $\alpha = .92$ . Los 2 ítems con más peso han sido «puedo decidir por mí mismo cómo ir haciendo mi trabajo» ( $\alpha = .885$ , si se elimina) y «tengo independencia y libertad para hacer mi trabajo» ( $\alpha = .885$ , si se elimina).

### Estilos de liderazgo

El MLQ desarrollado por BASS (1985) es una de las medidas más empleadas en el análisis de los 9 estilos de liderazgo incluidos en la teoría del liderazgo de rango total. En este estudio se utiliza una versión más actual (forma 5x) con 36 ítems (4 ítems por cada factor). El cuestionario mide la frecuencia con la que un comportamiento relacionado con cada estilo está presente a través de 5 alternativas de respuesta (1: Nunca; 5: Frecuentemente, sino siempre). La interpretación se realiza de manera que una puntuación mayor en una escala indica una mayor presencia percibida del estilo correspondiente. La herramienta ha generado numerosas dudas respecto a la estabilidad de su estructura factorial. Puesto que el objetivo del trabajo es analizar las relaciones entre la cultura innovadora y los 9 estilos de liderazgo, se ha realizado un análisis factorial confirmatorio por cada uno de los factores de la escala original. Tras realizar los análisis, los resultados se muestran en la **tabla 3** e indican que en todos los casos las escalas se ajustan a los ítems que originalmente las componen.

**TABLA 3.** Ajuste a los datos empíricos de los modelos propuestos en el MLQ.

Modelo	$\chi^2$	g.l.	p	AGFI	NNFI	CFI	RMSEA
Modelo idealizada (atribuida)	6.64	2	.036	.98	.96	.99	.073
Influencia idealizada (conductual)	6.18	2	.045	.99	.97	.99	.069
Motivación inspiracional	2.20	2	.330	1.00	1.00	1.00	.015
Estimulación intelectual	2.12	2	.350	1.00	1.00	1.00	.012
Consideración individualizada	7.23	2	.027	.98	.97	.99	.077
Recompensa contingente	9.94	2	.007	.98	.93	.98	.096
Dirección por excepción activa	9.96	2	.007	.98	.93	.98	.096
Dirección por excepción pasiva	5.42	2	.066	.98	.77	.92	.063
<i>Laissez Faire</i>	2.23	1	.135	.99	.96	.99	.053

Analizado el ajuste de los ítems a cada estilo de liderazgo, la fiabilidad de cada escala y los ítems más característicos han sido los siguientes: Influencia idealizada (atribuida)  $\alpha = .80$ ; «me infunde orgullo por estar asociado con él/ella» ( $\alpha = .705$ , si se elimina). Influencia idealizada (conductual)  $\alpha = .73$ ; «especifica la importancia de tener un fuerte sentido del objetivo» ( $\alpha = .606$ , si se elimina). Motivación inspiracional  $\alpha = .89$ ; «articula una visión estimulante del futuro» ( $\alpha = .840$ , si se elimina). Estimulación intelectual  $\alpha = .78$ ; «me lleva a mirar los problemas desde muchos ángulos diferentes» ( $\alpha = .679$ , si se elimina). Consideración individualizada  $\alpha = .70$ ; «me ayuda a desarrollar mis fortalezas» ( $\alpha = .530$ , si se

elimina). Recompensa contingente  $a = .78$ ; «aclara lo que uno puede esperar recibir cuando son alcanzadas las metas de desempeño» ( $a = .700$ , si se elimina). Dirección por excepción activa  $a = .66$ ; «hace un seguimiento de todos los errores» ( $a = .541$ , si se elimina). Dirección por excepción pasiva  $a = .42$ ; «espera que las cosas salgan mal antes de actuar» ( $a = .307$ , si se elimina). Y, finalmente, *Laissez faire*  $a = .70$ ; «evita tomar decisiones» ( $a = .581$ , si se elimina). La fiabilidad de la escala Dirección por excepción pasiva y su correlación elemento-total corregida se han considerado inaceptables por lo que la escala no será tenida en cuenta en los análisis posteriores.

## 7. RESULTADOS

La **tabla 4** muestra los resultados de los análisis de correlaciones en los que se aprecia un número elevado de correlaciones significativas. Un análisis detallado indica que la cultura innovadora se relaciona positiva y significativamente con todas las variables a excepción de las demandas y el estilo de liderazgo *laissez faire*. Esto confirma la hipótesis 1, en la que se pronosticaba un resultado similar salvo en el caso del nivel de demandas, en el que aun con un bajo coeficiente, la relación es negativa y significativa. Esta primera aproximación a los resultados sugiere que la sobrecarga cuantitativa en el puesto no se relaciona con la percepción de la cultura como innovadora, en línea con los estudios comentados de MCLEAN (2005), quizá porque las demandas altas se perciben como control externo y altas exigencias y la consecuente presión hace que se perciba menor capacidad para innovar.

Las relaciones de mayor magnitud se establecen con las prácticas de participación ( $r = .708$ ,  $p < .01$ ); satisfacción de expectativas ( $r = .602$ ,  $p < .01$ ); información compartida ( $r = .578$ ,  $p < .01$ ); liderazgo transformacional ( $r = .533$ ,  $p < .01$ ) y las prácticas de formación y desarrollo ( $r = .511$ ,  $p < .01$ ). Estos primeros resultados sugieren que la percepción de la cultura innovadora se relaciona en mayor medida con factores de marcado carácter social, en torno a la relación persona-organización. La relación con las prácticas de gestión puede deberse a que la esencia de la cultura de innovación es la existencia de una creencia compartida sobre el desarrollo organizacional. Valores propios de la cultura innovadora como la flexibilidad, la iniciativa o la experimentación requieren que la organización permita y estimule las oportunidades de opinar, tomar decisiones e incluso equivocarse, para ser compartidos. En segundo lugar, la relación con la satisfacción de expectativas puede interpretarse en el marco del contrato psicológico. Así, es posible que los empleados sean más permeables a los valores de la innovación en la medida en que consideran satisfechas sus expectativas. Desde los postulados generales de las teorías del intercambio social, la orientación a la innovación de los empleados puede depender de su percepción de equidad. Estas teorías explican los procesos de intercambio a través de un principio general de comportamiento recíproco y colectivo (FERNÁNDEZ-RÍOS, 1999). De esta forma, pensar que la organización satisface las expectativas de sus miembros puede hacer que estos hagan suya una cultura innovadora, beneficiosa para la empresa. Por último, la relación con el estilo de liderazgo transformacional coincide con la encontrada en otros estudios (e.g. ELENKOV y MANEV, 2005). Esta relación puede deberse a que en el liderazgo transformacional cambia el statu quo apelando a los valores y al sentido del propósito. Los líderes transformacionales tienen una visión clara de lo que una nueva sociedad u organización puede ser. Esta nueva visión está íntimamente ligada a los valores del líder y de sus seguidores (DE LA GARZA, 2004).

**TABLA 4.** Correlaciones entre las variables contempladas en el estudio.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Cultura de innovación												
2. Compromiso afectivo	.400**											
3. Estabilidad laboral	.451**	.418**										
4. Satisfacción de expectativas	.602**	.514**	.379**									
5. Información compartida	.578**	.481**	.511**	.479**								
6. Participación del empleado	.708**	.506**	.448**	.641**	.688**							
7. Formación y desarrollo	.511**	.443**	.286**	.536**	.461**	.574**						
8. Sistema retributivo	.419**	.275**	.316**	.452**	.461**	.514**	.328**					
9. Demandas del trabajo	-.187**	-.039	-.062	-.215**	-.008	-.112	-.228**	-.104*				
10. Autonomía	.420**	.479**	.343**	.558**	.391**	.481**	.510**	.278**	-.191**			
11. Liderazgo transformacional	.533**	.408**	.333**	.554**	.470**	.593**	.470**	.318**	-.105*	.385**		
12. Liderazgo transaccional	.417**	.236**	.176**	.404**	.283**	.402**	.416**	.304**	-.068	.219**	.737**	
13. Liderazgo- <i>Laissez faire</i>	-.203**	-.227**	-.204**	-.228**	-.167**	-.207**	-.226**	-.059	.074	-.149**	-.454**	-.347**

\*\* .p <.01 \* .p <.05

Un aspecto importante del estudio consiste en analizar la conexión entre las variables antecedentes en los niveles organizacional e individual con la cultura innovadora. Así pues, se han realizado diferentes análisis de regresión para establecer la capacidad predictiva de las variables antecedentes sobre la cultura de innovación. En concreto, se han efectuado modelos de regresión jerárquica en los que se ha puesto a prueba la capacidad predictiva de cada grupo de variables, empleando el método de introducción por pasos.

### Variabes individuales y cultura de innovación

En primer lugar se ha analizado la relación entre las variables individuales incluidas en el epígrafe 3 y la cultura de innovación. En concreto, el análisis de regresión se muestra en la **tabla 5** y ha incluido las variables compromiso afectivo (paso 1), seguridad laboral (paso 2) y satisfacción de expectativas (paso 3). El modelo de regresión obtenido explica el 42,7 por 100 de la varianza de la cultura de innovación. Destaca especialmente el cambio en  $R^2$  en el paso 3 correspondiente a la satisfacción de expectativas.

**TABLA 5.** Resumen del modelo de regresión de la cultura de innovación con variables individuales.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	,411	,169	,167	6,057	,169	83,466	1	411	,000
2	,512	,262	,258	5,715	,093	51,802	1	410	,000
3	,657	,431	,427	5,022	,169	121,768	1	409	,000

El análisis pormenorizado de los coeficientes mostrados en la **tabla 6** señala que las tres variables consideradas ofrecen un valor estadísticamente significativo. Sin embargo, el valor de los coeficientes beta sugiere que, en primer lugar, la satisfacción de expectativas ( $b = .483, p < .01$ ) y, en segundo lugar, la estabilidad laboral ( $b = .241, p < .01$ ) poseen una capacidad mayor para predecir la percepción de la cultura innovadora que el compromiso organizacional ( $b = .074, p < .05$ ). Es posible que la alta correlación entre la satisfacción de expectativas y el compromiso haga que la varianza explicada por ambas se solape.

De acuerdo con lo previsto por la hipótesis 2, los resultados sugieren que la percepción de una cultura innovadora se relaciona y es predecida en mayor medida por procesos psicológicos centrados en la relación empleado-organización. Estas dimensiones aportan una característica de intercambio (estabilidad y expectativas) entre el empleado y su organización. Mientras que el compromiso es una respuesta del sujeto y tiene un carácter más unidireccional.

**TABLA 6.** *Coefficientes del modelo de regresión de la cultura de innovación con variables individuales.*

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	20,836	1,060		19,654	,000
	Compromiso afectivo	,600	,066	,411	9,136	,000
2	(Constante)	14,584	1,325		11,010	,000
	Compromiso afectivo	,400	,068	,274	5,890	,000
	Estabilidad laboral	,231	,032	,335	7,197	,000
3	(Constante)	6,315	1,385		4,561	,000
	Compromiso afectivo	,108	,065	,074	1,651	,100
	Estabilidad laboral	,167	,029	,241	5,786	,000
	Satisfacción de expectativas	,434	,039	,483	11,035	,000

**Variables situacionales y cultura de innovación**

Siguiendo el método del epígrafe anterior, en este se analiza la relación entre la cultura innovadora y las variables situacionales analizadas en el estudio. Puesto que las escalas de prácticas de gestión de RR.HH. y estilos de liderazgo se integran en distintos constructos, se ha realizado un análisis previo considerando exclusivamente las dimensiones de cada constructo y la cultura innovadora. El primer análisis considera las cuatro prácticas de RR.HH., introducidas en un único paso, y se muestra en la **tabla 7**.

Los resultados sugieren que tanto las prácticas de información compartida como de participación tienen un efecto predictivo significativo frente al resto de prácticas. La varianza de la cultura innova-

dora explicada por este modelo ha sido de 52,2 por 100. Estos resultados indican que aunque todas las prácticas de RR.HH. consideradas por separado tienen relación con la cultura de innovación, cuando se consideran juntas, son las prácticas orientadas a compartir información, facilitar la participación y la formación de los empleados las que predicen la cultura innovadora. El hecho de que las buenas prácticas retributivas no sean unas buenas predictoras puede deberse a la diferente naturaleza de los dos constructos. Así, mientras la retribución se refiere al carácter extrínseco del intercambio entre el empleado y su organización, la percepción de la cultura se relaciona con un intercambio de valores y creencias.

**TABLA 7.** Coeficientes del modelo de regresión de la cultura de innovación con prácticas de gestión de RR.HH.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Sig.
		B	Error típ.	Beta	t	
1	(Constante)	13,127	,958		13,703	,000
	Información compartida	,161	,054	,142	3,001	,003
	Participación del empleado	,839	,085	,518	9,885	,000
	Formación y desarrollo	,258	,103	,107	2,520	,012
	Sistema retributivo	,138	,098	,055	1,410	,159

El segundo análisis previo se ha realizado considerando las nueve dimensiones de liderazgo. La introducción de las variables en el modelo se ha realizado por bloques de acuerdo a su pertenencia a los estilos, transformacional (paso 1), transaccional (paso 2) y *laissez faire* (paso 3). Los resultados obtenidos se muestran en las **tablas 8 y 9**. El análisis de los datos sugiere en primer lugar que el bloque 1 compuesto por las dimensiones del liderazgo transformacional es el que aporta la mayor parte de la varianza explicada (.311 de .316).

**TABLA 8.** Resumen del modelo de regresión de la cultura de innovación con estilos de liderazgo.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	,558	,311	,303	5,586	,311	37,232	5	412	,000
2	,571	,326	,315	5,538	,015	4,587	2	410	,011
3	,574	,329	,316	5,531	,003	1,910	1	409	,168

En el análisis detallado de la **tabla 9** se aprecia que únicamente la dimensión motivación inspiracional dentro del estilo transformacional ofrece un valor significativo. Respecto al estilo transaccional, la recompensa contingente también muestra valores significativos, mientras que el tercer estilo, referido al *laissez faire*, no lo ha hecho. Estos datos indican que aunque todas las dimensiones

de los estilos transformacional y transaccional estaban correlacionadas con la cultura de innovación, si se toman todas juntas solo la predicen la motivación inspiracional y la recompensa contingente.

Estos resultados se corresponden con los encontrados en otras investigaciones sobre la relación entre el estilo de liderazgo e innovación. Por ejemplo, ELENKOV y MANEV (2005) identificaron una capacidad predictiva sobre la innovación organizacional en tres de los cuatro factores del liderazgo transformacional (influencia idealizada, motivación inspiracional o inspiración y consideración individualizada) y en el estilo de recompensa contingente.

**TABLA 9.** *Coefficientes del modelo de regresión de la cultura de innovación con estilos de liderazgo.*

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	15,042	1,244		12,094	,000
	Influencia idealizada (atribuida)	-,128	,143	-,070	-,894	,372
	Influencia idealizada (conductual)	,089	,138	,044	,642	,521
	Motivación inspiracional	,710	,131	,403	5,429	,000
	Estimulación intelectual	,160	,145	,075	1,108	,269
	Consideración individualizada	,299	,140	,152	2,135	,033
2	(Constante)	15,151	1,448		10,466	,000
	Influencia idealizada (atribuida)	-,178	,144	-,098	-,1234	,218
	Influencia idealizada (conductual)	,027	,141	,014	,195	,846
	Motivación inspiracional	,634	,133	,360	4,754	,000
	Estimulación intelectual	,103	,147	,048	,702	,483
	Consideración individualizada	,144	,149	,073	,962	,336
	Recompensa contingente	,439	,145	,226	3,027	,003
	Dirección por excepción activa	-,041	,102	-,018	-,407	,684
3	(Constante)	13,235	2,003		6,608	,000
	Influencia idealizada (atribuida)	-,133	,148	-,073	-,901	,368
	Influencia idealizada (conductual)	,020	,141	,010	,141	,888
	Motivación inspiracional	,644	,133	,365	4,822	,000
	Estimulación intelectual	,085	,148	,040	,572	,568
	Consideración individualizada	,150	,149	,077	1,008	,314
	Recompensa contingente	,467	,146	,240	3,193	,002
	Dirección por excepción activa	-,051	,102	-,023	-,501	,616
	<i>Laissez faire</i>	,137	,099	,065	1,382	,168

De acuerdo con los resultados obtenidos en los análisis previos, a continuación se ha procedido a realizar un análisis de regresión jerárquica incluyendo las variables significativas de prácticas de RR.HH., estilos de liderazgo, demandas del puesto y grado de autonomía. En concreto, en el paso 1 se ha introducido las prácticas de RR.HH. de formación y desarrollo, información compartida y participación. En el bloque 2, demandas del trabajo. En el paso 3, autonomía y en el paso 4 las dimensiones de liderazgo recompensa contingente y motivación inspiracional.

La **tabla 10** muestra los resultados de este análisis en el que el modelo final obtenido explica el 54,7 por 100 de la varianza de la cultura innovadora. La revisión de los cuatro modelos indica que el bloque 1, compuesto por las prácticas de gestión de RR.HH., explica por sí solo el 52,1 por 100 de la varianza, mientras que las aportaciones del resto se diluyen en poco más de un 2 por 100.

**TABLA 10.** Resumen del modelo de regresión de la cultura de innovación con variables situacionales.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	,722	,521	,517	4,633	,521	148,557	3	410	,000
2	,727	,528	,524	4,603	,007	6,373	1	409	,012
3	,729	,531	,525	4,594	,003	2,523	1	408	,113
4	,745	,554	,547	4,490	,023	10,580	2	406	,000

Los resultados obtenidos en el análisis se detallan en la **tabla 11**. En primer lugar, se observa que, aunque en el primer paso las tres prácticas de RR.HH. han resultado significativas, en el modelo final la práctica referida a la formación y desarrollo no ha mantenido su capacidad predictiva. En segundo lugar, el nivel de demandas sí que ha mantenido su significatividad en los tres modelos en los que ha intervenido, si bien con un valor beta negativo. Igualmente, el liderazgo inspiracional ha mostrado una capacidad significativa para predecir la cultura innovadora por encima de la recompensa contingente. Por último, aunque en los modelos anteriores la autonomía había mostrado unos valores significativos, en este análisis su capacidad predictiva no lo ha sido en ninguno de los modelos.

En resumen, al considerar las variables situacionales, la cultura innovadora se predice en mayor medida por unas prácticas que estimulen la participación ( $b = .428$ ,  $p < .01$ ) y el intercambio de información ( $b = .140$ ,  $p < .01$ ), un liderazgo que inspire a través de la comunicación del valor de la visión ( $b = .133$ ,  $p < .01$ ) y un nivel de demandas que no suponga una percepción de sobrecarga ( $b = -.072$ ,  $p < .05$ ).

Estos resultados son coherentes con lo previsto en la hipótesis 3. De los factores organizacionales como las prácticas de gestión, aquellas relacionadas con un vínculo intrínseco, empleado-organización, como la participación social, han sido mejores predictores. Mientras que en un nivel más próximo al empleado, un liderazgo inspiracional le aproxima a los valores organizacionales estimulando la creencia del colaborador en la visión de la empresa. Resulta interesante la aportación al modelo de regresión de las prácticas centradas en compartir información y el nivel de demandas.

Estos resultados añaden a la hipótesis el valor del conocimiento de la información relativa a la misión y una menor presión en el trabajo, en la línea de los resultados obtenidos en el epígrafe anterior en torno a la importancia de la estabilidad laboral.

**TABLA 11.** *Coefficientes del modelo de regresión de la cultura de innovación con variables situacionales.*

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	13,559	,933		14,534	,000
	Información compartida	,169	,054	,149	3,112	,002
	Participación del empleado	,870	,083	,536	10,415	,000
	Formación y desarrollo	,270	,104	,112	2,590	,010
2	(Constante)	16,925	1,624		10,424	,000
	Información compartida	,187	,054	,164	3,431	,001
	Participación del empleado	,856	,083	,528	10,302	,000
	Formación y desarrollo	,211	,106	,088	1,993	,047
	Demandas del trabajo	-,142	,056	-,089	-2,525	,012
3	(Constante)	15,832	1,761		8,991	,000
	Información compartida	,177	,055	,156	3,241	,001
	Participación del empleado	,827	,085	,510	9,723	,000
	Formación y desarrollo	,182	,107	,076	1,700	,090
	Demandas del trabajo	-,128	,057	-,081	-2,268	,024
	Autonomía	,148	,093	,065	1,588	,113
4	(Constante)	13,349	1,809		7,381	,000
	Información compartida	,159	,054	,140	2,952	,003
	Participación del empleado	,693	,088	,428	7,868	,000
	Formación y desarrollo	,096	,108	,040	,892	,373
	Demandas del trabajo	-,115	,055	-,072	-2,066	,039
	Autonomía	,136	,091	,059	1,491	,137
	Motivación inspiracional	,235	,090	,133	2,600	,010
	Recompensa contingente	,150	,099	,077	1,516	,130

### Modelo de regresión integrado de la cultura de innovación

Para finalizar, en este epígrafe se ha realizado un análisis de regresión sobre la cultura innovadora considerando únicamente los antecedentes individuales y organizacionales significativos previamente. De acuerdo con la metodología expuesta, el análisis se ha realizado a través de una

regresión jerárquica. En el primer paso se han introducido las variables individuales, en concreto, satisfacción de expectativas y estabilidad laboral. En el segundo bloque se han incluido las demandas del trabajo, el estilo de liderazgo motivación inspiracional y las prácticas de gestión de información compartida y participación del empleado. Los resultados obtenidos se muestran en la **tabla 12**. El modelo generado explica el 57,9 por 100 de la varianza de la cultura innovadora. El primer grupo ayuda a explicar el 42,8 por 100, mientras que el segundo la incrementa en 15,7 por 100.

**TABLA 12.** Resumen del modelo de regresión integrado de la cultura de innovación.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	,654	,428	,425	5,058	,428	150,601	2	402	,000
2	,765	,585	,579	4,332	,157	37,508	4	398	,000

El análisis de los coeficientes del modelo se realiza a partir de los datos expuestos en la **tabla 13**. El modelo 2 en el que se incluyen las variables de ambos niveles señala que todas las variables incluidas en el modelo ofrecen resultados significativos.

De acuerdo con lo propuesto por la hipótesis 4, los valores beta indican que entre las seis variables que componen el modelo final, las prácticas de participación poseen la mayor capacidad para predecir la cultura de innovación ( $b = .357, p < .01$ ). En segundo lugar, la satisfacción de expectativas ( $b = .181, p < .01$ ) y el liderazgo inspiracional ( $b = .174, p < .01$ ). Y, por último, la práctica de gestión de información compartida ( $b = .108, p < .05$ ), la estabilidad laboral ( $b = .106, p < .01$ ) y el nivel de demandas, en sentido negativo ( $b = -.066, p < .05$ ).

En resumen, la percepción de una cultura como innovadora depende de que la organización estimule la participación de sus miembros; de que estos perciban que la organización satisface sus expectativas; de que sus superiores sean capaces de transmitirles los valores de la misión; y de que tengan oportunidad de conocer la información organizacional en un trabajo que les transmite estabilidad laboral y poca sobrecarga cuantitativa.

**TABLA 13.** Coeficientes del modelo de regresión integrado de la cultura de innovación.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
		B	Error típ.	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	6,454	1,396		4,623	,000
	Satisfacción de expectativas	,459	,037	,511	12,567	,000
	Estabilidad laboral	,182	,028	,261	6,433	,000

.../...

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
		B	Error típ.	Beta	t	Sig.
.../...						
2	(Constante)	9,930	1,873		5,302	,000
	Satisfacción de expectativas	,163	,040	,181	4,067	,000
	Estabilidad laboral	,074	,027	,106	2,751	,006
	Información compartida	,122	,054	,108	2,258	,024
	Participación del empleado	,575	,087	,357	6,596	,000
	Demandas del trabajo	-,106	,054	-,066	-1,978	,049
	Motivación inspiracional	,306	,071	,174	4,282	,000

## 8. DISCUSIÓN E IMPLICACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

El concepto de sociedad del conocimiento fue desarrollado por Peter DRUCKER en 1969. Según DRUCKER, en este tipo de sociedades el conocimiento es el motor de la creación de riqueza por encima del capital, los recursos naturales o la mano de obra. Además de la consideración económica, la UNESCO identifica al conocimiento como clave para el desarrollo y la transformación social. En su informe «Hacia las sociedades del conocimiento», la UNESCO señala la importancia creciente de la capacidad de innovación para la creación de conocimientos nuevos y útiles (UNESCO, 2005 pág. 25).

Cuarenta años después de que DRUCKER hablara por primera vez de la sociedad del conocimiento, el escenario ha cambiado. La población mundial se ha duplicado y los desafíos sociales y empresariales son cada vez mayores. Un entorno tan cambiante requiere de una innovación constante, con el objetivo de adaptar las estrategias y estructuras de las organizaciones a las nuevas demandas. La innovación está en el eje de la creación de nuevos conocimientos, la prosperidad económica y el desarrollo social.

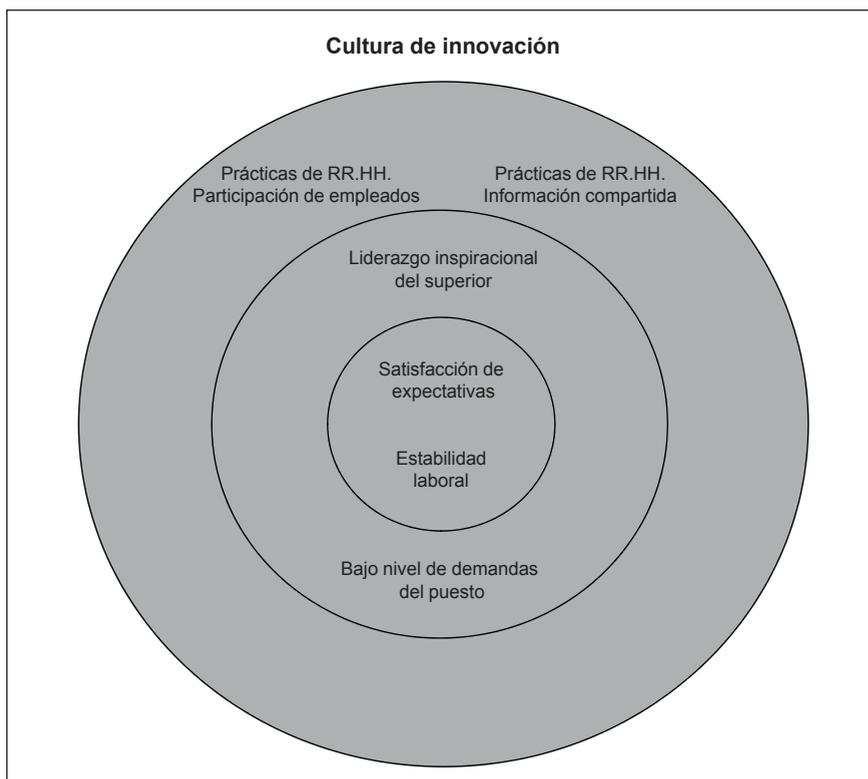
En su 34.<sup>a</sup> conferencia anual, la Asociación Europea de Economía Industrial afirmaba que «la innovación está en la base del crecimiento económico y de la productividad de los países. Aquellos que generen estrategias de promoción de la innovación serán los que aseguren su crecimiento y la competencia con otros países de bajo coste productivo» (GONZÁLEZ-ROMÁ, 2008). Sirva como ejemplo el caso de Qatar. Revisando su modelo de crecimiento económico busca hacer del conocimiento su ventaja competitiva. Qatar posee la tercera mayor reserva mundial de gas y una importante producción petrolífera. Sin embargo, a fin de buscar fuentes alternativas de riqueza, en 1995 creó la Ciudad de la Educación. Dedicado a la excelencia educativa, este complejo alberga universidades y centros de investigación de todo el mundo. El objetivo del proyecto es convertir a Qatar en un referente mundial en materia de educación, innovación, tecnología y desarrollo comunitario.

De acuerdo con la tesis de DRUCKER, distintas investigaciones (e.g. MADJAR, OLDHAM y PRATT, 2002; TELLIS, PRABHU y CHANDY, 2009) han puesto de manifiesto que disponer de capital o mano de

obra cualificada no es suficiente para innovar. En un mundo globalizado las fronteras entre empresas o países se desdibujan haciendo posible una transferencia rápida de conocimientos, tecnología o capital. Sin embargo, los valores y creencias que integran la cultura son difícilmente imitables. Esta tesis fue contrastada por EKVALL (1996). En una comparación entre empresas identificadas como innovadoras y otras no innovadoras, señaló las diferencias significativas en sus culturas para la innovación como el principal factor diferencial entre ellas. En este estudio se ha analizado la relación entre la cultura innovadora y diferentes variables de tipo individual y organizacional. Conocer los antecedentes de una cultura innovadora da a la organización la posibilidad de rediseñar sus políticas y prácticas de gestión para estimularla.

Los resultados de este trabajo sugieren que, como fenómeno organizacional, la percepción de una cultura de innovación depende en mayor medida de factores organizacionales y procesos psicológicos. Según se muestra en la **figura 3**, las prácticas de RR.HH. dirigidas a estimular la participación se han mostrado como un potente predictor de la cultura innovadora. Otro aspecto importante es hacer partícipes de los valores de la cultura innovadora a los empleados a través del acceso a la información organizacional y del liderazgo inspiracional de su responsable directivo. Finalmente, parece que la permeabilidad de los empleados a los valores de innovación se relaciona con la satisfacción de las expectativas, una percepción de estabilidad laboral y poca sobrecarga cuantitativa en el puesto.

**FIGURA 3.** Simplificación del modelo de antecedentes de la cultura de innovación.



En primer lugar, sobre las relaciones entre la cultura de innovación y las variables situacionales, destaca que, dentro de las prácticas de gestión de RR.HH., facilitar la participación del empleado se relaciona de manera intensa con la percepción de los valores inherentes a la innovación. De esta forma, podemos interpretar que en las organizaciones en las que se fomenta la realización de aportaciones se percibe mayor flexibilidad o iniciativa. Del mismo modo, las prácticas dirigidas a compartir información relativa a la organización también se han mostrado como buenas predictoras de la cultura innovadora. Posiblemente, conocer información relativa a los objetivos y la misión de la organización genere una predisposición favorable hacia los valores que la soportan. Estas relaciones refuerzan la sugerencia de WHITENER (2001) sobre la interpretación de los empleados de las prácticas de gestión de RR.HH. como señales del compromiso de la organización.

En segundo lugar, las dimensiones del liderazgo transformacional también se han relacionado con la cultura innovadora. Un líder es transformacional cuando, motivando a los miembros de su equipo, consigue que estos estén dispuestos a hacer más de lo que en un principio esperaban. Estos resultados coinciden con los de RANK, NELSON y XU (2004) en el sentido en que la efectividad de un determinado estilo de liderazgo parece depender de los resultados pretendidos. Un liderazgo centrado en la motivación inspiracional proyectará una confianza en la visión que puede incrementar el esfuerzo y la alineación de valores y conductas con la organización. Por otro lado, en la línea de la teoría mantenida por SEERS (1989), la percepción de un liderazgo transformacional de los superiores generará una cultura de innovación, posiblemente a través de la confianza generada, a fin de administrar sus propios recursos.

Finalmente, en el bloque de variables situacionales destaca la relación de carácter negativo establecida entre la cultura innovadora y el nivel de demandas. Aunque débil, la relación es significativa y sugiere que la sobrecarga de tareas disminuye la percepción de los valores asociados a la cultura de innovación. Por otro lado, es posible que esta relación en lugar de ser lineal esté condicionada por la disponibilidad de recursos (MARTÍN, SALANOVA y PEIRÓ, 2007) o sea curvilínea, de manera que un nivel moderado de demandas estimule una visión innovadora y un nivel elevado la inhiba. Además, la investigación previa ha incluido en el concepto de demandas aspectos cualitativos no considerados en el presente trabajo. Esta diferencia en la conceptualización puede explicar la discrepancia entre los resultados obtenidos aquí respecto a los de dichos estudios (*e.g.* BUNCE y WEST, 1994; WEST, 1989).

En relación con los procesos psicológicos, la relación encontrada en el estudio entre la cultura de innovación y la estabilidad laboral fue puesta de manifiesto por WEST y ALTINK (1996). Estos autores señalaron la importancia de la percepción de seguridad laboral, de forma que la innovación se inhibe cuando las personas se sienten inseguras en su entorno laboral. En otro estudio, FORD y GIOIA (1995) enfatizaron la idea de que el empleado puede inhibir su conducta de innovación si percibe una amenaza asociada al fracaso en sus innovaciones. Del mismo modo, se ha relacionado positivamente con la satisfacción general de expectativas, en coherencia con lo expuesto por ASHFORD, LEE y BOBKO (1989). Respecto a la relación encontrada entre la cultura innovadora y la satisfacción de expectativas, NAGARAJAN *et al.* (2005) encontraron que la satisfacción de expectativas, en el marco del contrato psicológico, estaba relacionada con la percepción de estar obligado a innovar. Desde esta perspectiva, las conductas de innovación de los empleados dependerán de sus percepciones de equidad o inequidad respecto a la organización. La satisfacción resulta así fundamental en el desarrollo de la innovación, tal como afirmaron JONSON y MCINTYE (1998), siendo necesaria para la producción de innovaciones dado el componente motivacional de este tipo de conductas.

La interpretación de los resultados del estudio también resulta interesante desde la perspectiva de la dirección por valores. Para Milton ROKEACH (1973) los valores son creencias estables en que una conducta es socialmente preferible a su conducta opuesta. Para las organizaciones interesadas en hacer de la innovación su ventaja competitiva, el desarrollo de una cultura innovadora es un objetivo central. En esta tarea, la dirección no solo debe dar forma a estos valores, además debe garantizar, a través de las prácticas de gestión de RR.HH. y los estilos de dirección, la participación de los empleados y una comunicación adecuada para que los valores de la innovación sean realmente compartidos por todos. A continuación, la organización debe adoptar, promulgar, y recompensar los valores y conductas que sean compatibles con la cultura de innovación. Con este fin, cultura y estrategia deben ser complementarias de tal manera que soporten la misma misión y, en consecuencia, se refuerzan mutuamente para lograr una ventaja competitiva sostenible (FORD, WILDEROM y CAPARELLA, 2008).

Por último, desde un acercamiento sistémico, y entendiendo el sistema humano como un sistema más dentro del suprasistema organizacional, entendemos que los resultados de esta investigación pueden tener aplicación, principalmente, en los subsistemas de prácticas de gestión de RR.HH. y estilos de dirección. De acuerdo con QUIJANO (2006), estos sistemas de gestión son las principales herramientas de que dispone el gestor de los RR.HH. de una organización para incidir significativamente en la efectividad organizativa. De igual forma, entendemos que la consideración de los resultados de este estudio en las decisiones tomadas en torno a estas facetas de la gestión de los RR.HH. puede ayudar a la mejora de la innovación en las organizaciones. En concreto, además de estimular la participación y articular mecanismos para compartir la información relativa a la misión, la organización podría evaluar periódicamente la satisfacción de sus miembros e incluir la revisión del contrato psicológico en el sistema de evaluación del rendimiento. Por otro lado, la organización puede establecer medidas para generar una percepción de estabilidad laboral, dirigidas a reducir la incertidumbre. Finalmente, tanto en sus programas de evaluación de rendimiento como de formación y desarrollo, puede revisar los estilos de liderazgo ejercidos, haciendo extensivos los valores de la cultura innovadora a través del liderazgo inspiracional de sus directivos y mandos intermedios.

## Bibliografía

- ALLEN, N. y MEYER J. [1990]: «The measurement and antecedents of affective, continuance and normative Commitment to the organization». *Journal of Occupational Psychology*, 63, págs. 1-18.
- AMABILE, T.M. [1996]: *Creativity in context*. Boulder: Westview Press.
- ANGEL, R. [2006]: «Putting an Innovation Culture into Practice». *Ivey Business Journal*, Ivey School of Business, UK, January 2006
- ASHFORD, S.J., LEE, C. y BOBKO, P. [1989]: «Content, causes, and consequences of job insecurity: a theory-based measure and substantive test». *Academy of Management Journal*, 32 (4), págs. 803-829.
- ASHKANASY, N.M., WILDEROM, C.P. y PETERSON, M.F. [2000]: Introducción. En N.M. ASHKANASY, C.P. WILDEROM y M.F. PETERSON (eds.), *Handbook of organizational culture and climate*, págs. 1-18, London, England: Sage.

- AVOLIO, B.J. [1999]: *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- BANEGAS J. [1999]: «La Cultura de la Innovación como Reto», *Madri+d*, núm. 2, 3.<sup>er</sup> trimestre, págs. 14-19.
- BAKKER, A. y DEMEROUTI, E. [2007]: «The Job Demands-Resources model: state of the art». *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), págs. 309-328.
- BARNEY, J.B. [1986]: «Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?». *Academy of Management Review*, 11, págs. 656-665.
- BARTHOLOMEW, S. [1997]: «National Systems of Biotechnology Innovation: Complex Interdependence in the Global System». *Journal of International Business Studies*, 28 (2), págs. 241-66.
- BASADUR, M. [1997]: «Organizational development interventions for enhancing creativity in the workplace». *Journal of creative behavior*, 31 (1), págs. 59-72.
- BASS, B.M. [1985]: *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- [1998]: *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- BOSELIE, P., HESSELINK, M., PAAUWE, J. y VAN DER WIELE, T. [2001]: *Employee perceptions on commitment orientated work systems*. Rotterdam: ERIM Workpaper.
- BUNCE, D. y WEST, M. [1994]: «Changing work environments: Innovating coping responses to occupation stress». *Work and Stress*, 8, págs. 319-331.
- BURNS J. [1978]: *Leadership*. NY: Harper & Row.
- CHATMAN, J. [1989]: «Improving interactional organizational research: a model of person-organization fit». *Academy of Management Review*, 14, págs. 333-349.
- COHEN, W.M. y LEVINTHAL, D.A. [1990]: «Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation». *Administrative Science Quarterly*, 35, págs. 128-143.
- DE LA GARZA, M. [2004]: *El liderazgo transformacional y transaccional en los micros, pequeños y medianos empresarios exitosos de Guanajuato*. Universidad de Celaya.
- DEMIRGÜÇ-KUNT, A. y LEVINE R. [2001]: *Financial Structure and Economic Growth: A Cross-Country Comparison of Banks, Markets, and Development*. Cambridge, MA: MIT Press.
- DENISON, D.R. [1996]: «What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars». *Academy of Management Review*, 21, págs. 619-654.
- DENISON, D.R. y MISHRA, A.K. [1995]: «Toward a theory of organizational culture and effectiveness». *Organization Science*, 6, págs. 204-223.
- DETERT, J., SCHROEDER, R. y MAURIEL J. [2000]: «A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations». *Academy of Management Review*, 25 (4), págs. 850-863.
- DRUCKER, P.F. [1969]: *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. New York: Harper & Row.
- EKVALL, G. [1996]: «Organizational climate for creativity and innovation». *European journal of work and organizational psychology*, 5 (1), págs. 105-123.
- ELENKOV, D. y MANEV, I. [2005]: «Top Management Leadership and Influence on Innovation: The Role of Sociocultural Context». *Journal of Management*, 31 (3).
- ENZ, C. [1988]: «The role of value congruity in intraorganizational power». *Administrative science quarterly*, 33, págs. 284-304.
- FAST COMPANY [2011]: *The world's most innovative companies 2011*. Fast Company, 153.

- FERNÁNDEZ-RÍOS, M. [1999]: *Diccionario de recursos humanos: Organización y Dirección*. Díaz de Santos.
- FLOOD, P., TURNER, T., RAMAMOORTHY, N. y PEARSON, J. [2001]: «Causes and consequences of psychological contract among knowledge workers in the high technology and financial services industries». *The International Journal of Human Resource Management*, 12, págs. 1.152-1.165.
- FORD, C.M. y GIOIA, D.A. (eds.) [1995]: *Creative action in organizations: Ivory tower visions and real world voices*. Thousand Oaks, CA: London Sage.
- FORD, R.C., WILDEROM, C.P.M. y CAPARELLA, J. [2008]: «Strategically crafting a customer-focused culture: An inductive case study». *Journal of Strategy and Management*, 1, págs. 143-167.
- FURMAN, J.L., PORTER, M.E. y STERN S. [2002]: «The Determinants of National Innovative Capacity», *Research Policy*, 31 (6), 899-933.
- GLISSON, C. y JAMES, L.R. [2002]: «The cross-level effects of culture and climate in human service teams». *Journal of Organizational Behavior*, 23, págs. 767-794.
- GONZÁLEZ-ROMÁ, V. [2008]: «La innovación en los equipos de trabajo». *Papeles del Psicólogo*, 29 (1), págs. 32-40.
- HARTNELL, C.A., OU, A.Y. y KINICKI, A. [2011]: «Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions». *Journal of Applied Psychology*, Avance de publicación online, enero, 17, 2011
- JANSSEN, O. [2000]: «Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, págs. 287-302.
- [2005]: «The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, págs. 573-579.
- JASSAWALLA, A.R. y SASHITAL, H.C. [2002]: «Cultures That Support Product-Innovation Processes». *Academy of Management Executive*, 16 (3), págs. 42-54.
- JONSON, J.J. y MCINTYE, C.L. [1998]: «Organizational culture and climate correlates of job satisfaction». *Psychological reports*, 82, págs. 843-850.
- KIM, W.C. [2008]: *La estrategia del océano azul*. Barcelona: Belacqua.
- KOTTER, J.P. y HESKETT, J.L. [1992]: *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- LEVINTHAL, D.A. y MARCH, J.G. [1993]: «The myopia of learning». *Strategic Management Journal*, 14, págs. 95-112.
- MADJAR, N., OLDHAM, G.R. y PRATT, M.G. [2002]: «There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance». *Academy of Management Journal*, 45, págs. 757-767.
- MARTÍN, P. SALANOVA, M. y PEIRÓ, J.M. [2007]: «Job demands, job resources and individual innovation at work: Going beyond Karasek's model?». *Psicothema*, 19 (4), págs. 621-626.
- MCLEAN, L.D. [2005]: «Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the literature and implications for Human Resource Development». *Advances in Developing Human Resources*, 7 (2).
- MIRON, E., EREZ, M. y NAVEH, E. [2004]: «Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?». *Journal of Organizational Behavior*, 25, págs. 175-199.
- MORGESON, F.P., DELANEY-KLINGER, K.A. y HEMINGWAY, M.A. [2005]: «The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance». *Journal of Applied Psychology*, 90, págs. 399-406.

- MOWDAY, R.T., STEERS, R.M. y PORTER, L.W. [1982]: *Employee-organization linkages: the Psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic press.
- MUMFORD, M., SCOTT, G.M., GADDIS, B. y STRANGE, J.M. [2002]: «Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships». *Leadership Quarterly*, 13, págs. 705-720.
- NAGARAJAN, R., FLOOD, P., SLATTERY, T. y SARDESSAI, R. [2005]: «Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model». *Creativity and Innovation Management*, 14 (2).
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. [1995]: *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- OLDHAM, G.R., y CUMMINGS, A. [1996]: «Employee creativity: Personal and contextual factors at work». *Academy of Management Journal*, 39, págs. 607-634.
- O'REILLY, CH., CHATMAN, J. y CALDWELL, D.F. [1991]: «People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit». *Academy of Management Journal*, 34 (3), págs. 487-516.
- OSTROFF, C., KINICKI, A.J. y TAMKINS, M.M. [2003]: «Organizational culture and climate». En W.C. BORMAN, D.R. ILGEN, R.J. KLIMOSKI y I. WEINER (eds.), *Handbook of psychology*, (vol. 12, págs. 565-593). Hoboken, NJ: Wiley.
- PATTERSON, M.G., WEST, M.A., SHACKLETON, V.J., DAWSON, J.F., LAWTHOM, R., MAITLIS, S., ROBINSON, D.L. y WALLACE, A.M. [2005]: «Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation». *Journal of Organizational Behavior*, 26, págs. 379-408.
- PROBST, T.M. [2003]: «Development and validation of the Job Security Index and the Job Security Satisfaction Scale: A classical test theory and IRT approach». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, págs. 451-467.
- QUIJANO, S. [2006]: *Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las Organizaciones*. Barcelona: Icaria Editorial.
- RANK, J., NELSON, N.E. y XU, X. [2004]: *Predicting innovation: Synergies between leadership and self-related variables*. Trabajo presentado en el encuentro de la Sociedad de Psicología Organizacional e Industrial, Chicago, Illinois, Abril.
- REICHERS, A.E. y SCHNEIDER, B. [1990]: «Climate and culture: an evolution of constructs». En B. SCHNEIDER (ed.), *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- RIBES, A. [1997]: «La cultura de la empresa: cómo actuar en ella y desde ella». *Harvard Deusto business review*, 79, págs. 42-47.
- ROKEACH, M. [1973]: *The nature of human values*. New York: Free Press.
- ROUSSEAU, D. [1990]: «Quantitative assessment of organizational culture: the case for multiple measures». En B. SCHNEIDER (ed.), *Frontiers in industrial and organizational Psychology*, 3, págs. 153-192. San Francisco: Jossey Bass.
- SCHEIN, E. [1985]: *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- [1996]: «Culture: The missing concept in organization studies». *Administrative Science Quarterly*, 41, págs. 229-240.
  - [1999]: *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense About Culture Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
  - [2004]: *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SCOTT, S. y BRUCE, R. [1994]: «Determinants of innovative behaviour: a path model of individual innovation in the workplace». *Academy of Management Journal*, 37 (3), págs. 580-607.

- SEERS, A. [1989]: «Team-member exchange quality: A new construct for role-making research». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, págs. 118-135.
- SMIRCICH, L. [1983]: «Concepts of Culture and Organizational Analysis». *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), págs. 339-58.
- TELLIS, G.J., PRABHU, J.C. y CHANDY, R.K. [2009]: «Radical innovation across nations: the preeminence of corporate culture». *Journal of Marketing*, 73 (1), págs. 3-23
- UNESCO [2005]: *Hacia las Sociedades del Conocimiento*. (G. CYRANEK, coord.) Ediciones UNESCO.
- WEINER, Y. [1988]: «Forms of values system: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance». *Academy of management review*, 13, págs. 534-545.
- WEST, M.A. [2002]: «Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation in work groups». *Applied Psychology: An International Review*, 51, págs. 355-386.
- WEST, M.A. y ALTINK, W. [1996]: «Innovation at Work: Individual, Group, Organizational, and Socio-historical Perspectives». *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (1), págs. 3-11.
- WEST, M.A. y FARR, J. [1989]: «Innovation at work: Psychological perspectives». *Social Behavior*, 4, págs. 15-30.
- WEST, M.A., PATTERSON, M., PILLINGER, T. y NICKELL, S. [1998]: *Innovation and change in manufacturing*. Institute of Work Psychology, University of Sheffield.
- WHITENER, E.M. [2001]: «Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment?». *Journal of Management*, 27, págs. 515-535.