



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
(ICADE)

# **CREATIVIDAD, INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO DENTRO DE LAS EMPRESAS**

Análisis y diagnóstico de los factores internos

Autor: Ana Maria Montoya Flores

Director: Carmen Escudero

Madrid  
Junio 2015

Ana Maria  
Montoya  
Flores

**CREATIVIDAD, INNOVACIÓN, EMPRENDIMIENTO DENTRO DE LAS EMPRESAS:  
ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES INTERNOS**



## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es realizar un análisis de algunos de los factores internos que afectan a la creatividad, la innovación y el emprendimiento organizacional en las empresas. Para ello se ha realizado un estudio bibliográfico identificando las diferentes formas en las que estos factores se pueden modificar para fomentar estos tres elementos en las organizaciones. Tras este análisis, se propone una herramienta de medición que nos permitirá hacer un diagnóstico de la situación de empresa respecto a los factores comentados con anterioridad.

**Palabras clave:** Creatividad, Innovación, Emprendimiento, Diagnóstico, Emprendimiento organizacional, CEAI.

## ABSTRACT

The goal of this study is to analyse some of the main internal factors that play an important role in terms of fostering creativity, innovation and organizational entrepreneurship. For that purpose, some of the ways this factors influence this elements have been identified. After this analysis, a diagnosis tool is suggested to evaluate the current situation of the company.

**Key words:** Creativity, Innovation, Entrepreneurship, Diagnosis, Organizational entrepreneurship, CEAI.

# Índice

1	Introducción .....	2
2	Creatividad, Innovación y Emprendimiento .....	3
2.1	La creatividad .....	3
2.2	La innovación .....	4
2.2.1	La innovación como proceso .....	4
2.2.2	La innovación como actividad .....	4
2.3	El emprendimiento organizacional.....	5
2.3.1	Definición de emprendimiento .....	5
2.3.2	Emprendimiento organizacional .....	6
3	Factores internos que afectan a la innovación, la creatividad y el emprendimiento organizacional dentro de una empresa.....	8
3.1	Estructura organizacional.....	8
3.2	Cultura corporativa .....	10
3.2.1	El cambio cultural .....	12
3.3	Apoyo por parte de los managers.....	12
3.3.1	Liderazgo .....	13
3.4	Gestión del conocimiento .....	16
3.4.1	Dimensiones de la gestión del conocimiento .....	18
3.4.2	Pasos fundamentales para la gestión del conocimiento .....	19
3.5	Gestión de recursos humanos.....	21
3.5.1	Normativa interna .....	21
3.5.2	Retribución.....	21
3.5.3	Colaboración, competitividad, presión y conflictos. ....	22
3.5.4	Equilibrio entre rutina y creatividad.....	22
3.5.5	Gestión del cambio.....	23
4	Diagnóstico de la situación actual de la empresa en función a estos factores.....	25
4.1	CEAI .....	25
4.1.1	Variables .....	25
4.1.2	Metodología.....	28
5	Conclusiones.....	30
6	Bibliografía.....	31

## 1 Introducción

El mundo al que se enfrentan las empresas ha ido cambiando mucho en los últimos siglos pero el ritmo de este cambio ha aumentado de forma exponencial en las últimas décadas:

Por un lado, el traslado de la producción a países de Asia y el este de Europa ha incrementado significativamente la competencia en costes (Oke, Munshi, & Walumbwa, 2009). Así mismo, los avances tecnológicos y científicos, como es el caso de internet, han quedado al alcance del público en general convirtiendo la información en una *commodity*; una mercancía básica y genérica. De esta forma, se han producido una serie de cambios estructurales en el entorno empresarial que han puesto de manifiesto la importancia de intangibles como el poder de las marcas y el capital intelectual de las empresas (Davis & Davis, 1999) a la hora de generar ventajas competitivas sostenibles.

Como parte fundamental de este capital humano se encuentran la creatividad, la innovación y el emprendimiento organizacional<sup>1</sup>. La importancia de estos elementos deriva del desarrollo de nuevos procesos, productos y servicios que conllevan y que, a su vez, asegurarán la supervivencia y el éxito de las empresas en la industria. La importancia de los mismos para las empresas es ampliamente reconocido a nivel mundial, de hecho, grandes empresas como son Apple, Google, 3M y P&G, empresas que ya llevan la innovación y la creatividad incorporada en su ADN, siguen esforzándose y buscando la mejor manera de potenciar y sacar el mayor provecho de esta gran ventaja (Kuratko, Hornsby, & Covin, 2014). Sin embargo, cuando los managers y líderes organizacionales se encuentran cara a cara ante el reto de gestionar estas capacidades o recursos a nivel interno, se enfrentan a dos grandes problemas;

- ¿Cuáles son los factores internos que afectan a la innovación, la creatividad y el emprendimiento organizacional dentro de una empresa?
- ¿Cómo podemos diagnosticar la situación actual de la empresa en función a estos factores?

El objetivo de este trabajo es arrojar algo de luz en este campo donde la pluralidad de opiniones, la dispersión de la información y la naturaleza abstracta del problema a abordar hacen que la respuesta a estas preguntas sea difícil de definir. Finalmente, se realizará el análisis de algunos casos para ilustrar cómo algunas organizaciones ponen en práctica los conceptos que se estudiarán a continuación.

---

<sup>1</sup> Nótese que, tal y como se aclarará más adelante, entenderemos el emprendimiento organizacional como un comportamiento o actitud dentro de la empresa que, movida por la percepción de oportunidad, tiene como objetivo promover la innovación y la flexibilidad. (Ginsberg & Guth, 1990)

## 2 Creatividad, Innovación y Emprendimiento

La relación entre creatividad, innovación y emprendimiento aunque se puede entender de la siguiente manera: La creatividad es una capacidad que unida al comportamiento y a la actitud a la hora de aprovechar oportunidades que trae consigo el emprendimiento da lugar a grandes innovaciones muy beneficiosas para la empresa y los individuos. (Bessant & Tidd, 2007)

### 2.1 La creatividad

La creatividad ha sido el tema central de muchos estudios y ha sido analizada desde múltiples puntos de vista. Sin embargo, para este trabajo entenderemos como creatividad la capacidad de generar y hacer realidad nuevas ideas. De esta definición podemos inferir que será necesaria, no solamente originalidad, sino también eficacia (Runco & Garrett, 2012). De esta forma, es esta eficacia (capacidad de llevar a cabo las ideas generadas) lo que diferencia la creatividad de la imaginación.

A menudo se tiende a simplificar este concepto reduciendo la creatividad a una idea brillante de una sola persona. En la práctica el proceso creativo conlleva la unión de muchas ideas y la colaboración de muchas personas con diferentes conocimientos (Catmull & Ed, 2008) que tienen una grandísima influencia en todas las fases que hacen que la idea inicial tome forma dando lugar a nuevos productos, procesos o servicios (innovación). Este proceso sin embargo, no es un proceso ordenado y uniforme si no que las diferentes fases se mezclan, interrelacionan, cambian de orden y crean sinergias según la idea se desarrolla

Ilustración 2.1 El proceso creativo

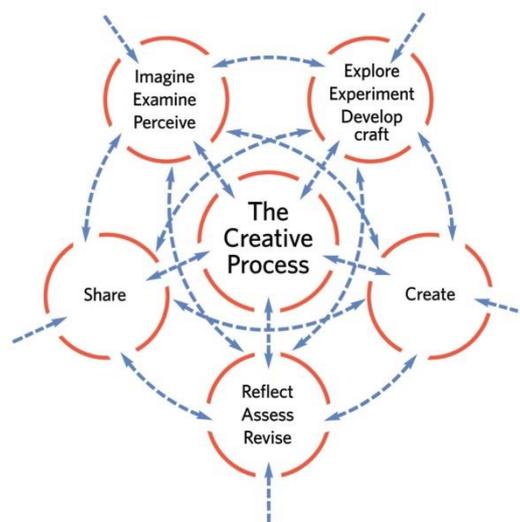


Image credit: JFK center for the Performing Arts

Como conclusión, podemos decir que la creatividad es la auténtica base del emprendimiento y la innovación ya que, sin ella, solo quedaría la imitación.

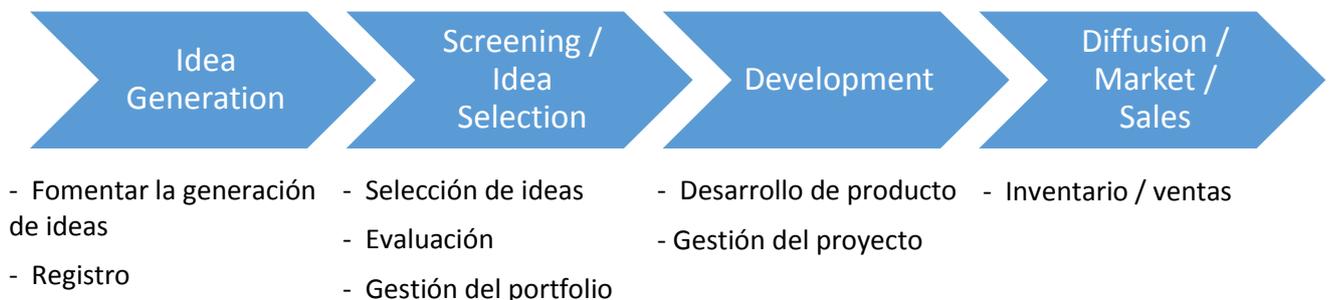
## 2.2 La innovación

La innovación es un proceso multifacético que se ha definido en varias ocasiones como la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE): «La innovación es un proceso iterativo activado por la percepción de una oportunidad proporcionada por un nuevo mercado y/o nuevo servicio y/o avance tecnológico que se puede entregar a través de actividades de definición, diseño, producción, marketing y éxito comercial del invento»

### 2.2.1 La innovación como proceso

Entendiendo la innovación como un cambio que incluye la creación y comercialización de conocimiento (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2001), Adegoke Oke y sus asociados infieren que aunque la creatividad juegue un papel fundamental, la necesidad de implementar y comercializar las ideas hace de la innovación un proceso que consta de diferentes fases en las que se precisará un coctel diferente de habilidad e inputs (Oke, Munshi, & Walumbwa, 2009) tal y como se puede ver representado en la *ilustración 2.1* .

Ilustración 2.2 La innovación como proceso



(Oke, Munshi, & Walumbwa, 2009)

En esta línea vemos cómo en las primeras fases de desarrollo lo que prima es la creatividad, tolerancia a la ambigüedad y al fracaso así como a una línea de comunicación desestructurada. Por otro lado, en fases más avanzadas del proceso como es el desarrollo de prototipos, la producción y la distribución la existencia de una organización clara y estructurada que permita a los distintos departamentos y partes involucradas coordinarse es sin duda vital para que el producto llegue a comercializarse a tiempo y con éxito (Oke, Munshi, & Walumbwa, 2009).

### 2.2.2 La innovación como actividad

Por otro lado, la innovación también puede entenderse como una actividad organizacional basada en distintos grados de novedad. De esta forma podemos encontrar innovaciones radicales e innovaciones incrementales o, como decía James

March “Exploración de nuevas posibilidades y explotación de viejas certezas”. En ambos casos será un conjunto diferente de actividades, habilidades, recursos y gestión de los mismos los que harán posible que esta innovación llegue a producirse (Oke, Munshi, & Walumbwa, 2009);

- **Innovaciones radicales:** Implican el descubrimiento e implantación de algo totalmente nuevo. En este caso la creatividad asume un papel protagonista y, en muchos casos será necesaria una tecnología y una sofisticación que permita desarrollar y evaluar las actividades y procesos necesarios para su consecución. Entre estas actividades, que podemos clasificar en su mayoría como actividades de exploración, podemos incluir la investigación, la experimentación y la asunción y medición de riesgos.
- **Innovaciones incrementales:** Buscan una mejora de algo ya existente. En este caso, a diferencia de lo que ocurre en el desarrollo de innovaciones radicales, la creatividad, aunque sea necesaria en menor medida, pierde importancia frente a otro tipo de actividades que podemos denominar actividades de explotación. Entre ellas se encuentran el desarrollo de productos, el reposicionamiento de la oferta y la optimización de procesos y servicios.

El desarrollo de cada uno de estos tipos de innovación y de las actividades que estas conllevan requieren de una gestión diferente por parte de la organización y de penderá de la estrategia de la misma en cuales centrarse. Sin embargo, es el equilibrio entre ambas lo que proporcionará a las empresas una ventaja competitiva sostenible y les permitirá adaptarse y actuar mejor en entornos donde la incertidumbre y la competencia creciente son la norma.

## 2.3 El emprendimiento organizacional

El emprendimiento organizacional se basa en trasladar el concepto de emprendimiento al entorno corporativo. De esta forma, es fundamental que, antes de definir el emprendimiento organizacional en sí, entendamos a qué nos referimos por emprendimiento.

### 2.3.1 Definición de emprendimiento

Aunque la definición más extendida de emprendimiento sigue estando relacionada con la creación de empresas, también se puede entender el emprendimiento desde una visión mucho más amplia. De hecho, Gathner realizó un estudio en el que analizó más de noventa definiciones obtenidas de directivos y académicos.

A pesar de no haber podido alcanzar una única definición válida para todos los contextos, sí encontró una serie de conceptos que se repetían si no en todas, en la inmensa mayoría de los casos:

- Comenzar, fundar o crear
- Nuevo negocio, empresa o iniciativa
- Innovación, nuevos productos o nuevos mercados
- Búsqueda de oportunidades
- Asunción y gestión de riesgo e incertidumbre
- Búsqueda de lucro y beneficio personal

Sin embargo, para este trabajo entenderemos el emprendimiento como un “proceso dinámico de visión, cambio y creación. Requiere la aplicación de energía y pasión hacia la creación e implementación de nuevas ideas y soluciones creativas. Entre sus ingredientes esenciales se encuentran la predisposición a asumir riesgos calculados en cuanto a tiempo, capital y carrera profesional; la habilidad de formular un equipo efectivo; la habilidad de reunir recursos de forma creativa; la habilidad fundamental de construir un plan de negocio sólido y, finalmente, la visión necesaria para reconocer las oportunidades donde otros ven caos, contradicciones y confusión” (Kuratko & Hodgetts, 2004)

### 2.3.2 Emprendimiento organizacional

Al igual que ocurre a la hora de definir el emprendimiento a grandes rasgos, hay muchas definiciones de lo que podemos entender como emprendimiento organizacional;

En general, es un término que se ha usado para describir un comportamiento emprendedor dentro de organizaciones ya establecidas aunque también podemos encontrar definiciones más precisas. Entre ellas, ha sido definido como un *constructo multidimensional aplicado a nivel organizacional que caracteriza el comportamiento emprendedor en la empresa y que incluye al menos una de las siguientes dimensiones; asunción de riesgos, innovación y proactividad*. Sin embargo, en adelante entenderemos como emprendimiento organizacional una actitud profesional movida por la percepción de oportunidad que tiene como objetivo promover la innovación, flexibilidad y sensibilidad (Ginsberg & Guth, 1990).

Aunque en muchas ocasiones son usados como sinónimos, emprendimiento organizacional e emprendimiento no son totalmente equivalentes: Imprendimiento implica dotar a una división de cierto grado de autoridad a la hora de tomar decisiones pero siempre en torno a la creación de beneficio económico. De alguna forma el emprendimiento funciona de la siguiente manera: un inventor dentro de una gran compañía forma su pequeña empresa dentro de la misma (subdivisión) y la gestiona aparte con cierto grado de autonomía.

Así, podemos entender que el emprendimiento es un fruto de la innovación, mientras que el emprendimiento organizacional, según las definiciones comentadas en el apartado anterior, es una fuente de la misma.

Una vez definido el concepto de emprendimiento organizacional y partiendo de la comparación de varias fuentes (Covin & Sleving, 1991) (Limpkin & Dess, 1996) (Miller, 1983), así como de las definiciones de emprendimiento organizacional ya comentadas, podemos inferir los pilares en los que se basa el emprendimiento organizacional

- Autonomía; Se refiere a las acciones llevadas a cabo por individuos o equipos de manera independiente con el objetivo de sacar adelante un concepto de negocio o visión hasta ser completadas.
- Innovación; Consiste en introducir intencionadamente la novedad a través de la experimentación y procesos creativos que buscan el desarrollo de nuevos productos y servicios así como nuevos procesos.
- Proactividad; Se trata de la asunción de una perspectiva de futuro por parte del líder de un mercado que tiene la capacidad de aprovechar las oportunidades anticipándose a la demanda futura.

- Competencia agresiva; Consiste en realizar un gran esfuerzo para mejorar a los otros rivales en la industria. Se caracteriza por tomar una posición de ataque o responder de manera agresiva ante los competidores con el objetivo de mejorar su posicionamiento o superar las amenazas de un mercado muy competitivo.
- Asunción de riesgos; Implica tomar decisiones y actuar en un entorno de incertidumbre donde se desconocen todos los posibles resultados. En algunos casos puede requerir la inversión de una considerable cantidad de recursos para la consecución final del proyecto.

Dicho esto, podemos concluir con que el emprendimiento organizacional se materializa desde 3 posibles perspectivas (Stopford and Baden-Fuller, 1994)

- *Corporate Venturing* o emprendimiento. Conlleva la creación de una nueva línea de negocio dentro de una organización ya consagrada.
- *Corporate Renewal* o renovación empresarial. Es la forma en la que las empresas buscan modificar la forma en la que opera la organización existente y su forma de competir en el mercado.
- *Corporate Leadership* o liderazgo corporativo. La organización quiere cambiar las normas que rigen la manera en la que los diferentes agentes compiten en la industria.

### 3 Factores internos que afectan a la innovación, la creatividad y el emprendimiento organizacional dentro de una empresa

El origen de la creatividad y la innovación no sólo se encuentra en el capital humano de la empresa. En los últimos años, se está dando una fuerte tendencia a buscar estos recursos fuera de la empresa, de manera que, aunque el personal forme parte del proceso de creación, las iniciativas vengan de individuos externos a la empresa ya sean los propios consumidores o el público en general a través de encuestas, buzones de sugerencias o incluso plataformas de co-creación como pueden ser las wikis. Sin embargo, a continuación pondremos el foco en el interior de la organización con el objetivo de encontrar la manera de potenciar al máximo el poder creativo del recurso más valioso dentro de una empresa; las personas que la componen.

Una vez hemos definido las fuentes que se tendrán en cuenta para este estudio, también hay que ser conscientes de que los factores internos que afectan a las empresas en términos de innovación y creatividad no sólo son muy numerosos y variados si no que muchos de ellos no son controlables por los managers. Por ello, nos centraremos en aquellos elementos que sí pueden ser modificados y gestionados dejando a un lado aquellos que escapan al control de los directivos. De entre estos factores controlables, se van a tratar principalmente seis factores:

- La estructura organizacional
- La cultura empresarial
- El papel de los managers
- Gestión del conocimiento
- Gestión de recursos humanos

Los factores en los que se va a profundizar a continuación son estos y no otros por tratarse de pilares básicos cuyo cambio puede resultar complicado y que definirán el entorno dentro de la empresa.

#### 3.1 Estructura organizacional

Cada empresa es un mundo en sí mismo, se mueve en una industria y cuenta con otros muchos recursos imprescindibles para el desarrollo de su actividad que también deberá gestionar y organizar con dos objetivos fundamentales (Bartlett & Ghoshal, 1993);

- Integrar las diferentes actividades que se llevan a cabo en la organización de forma coherente para así aprovechar economías de escala y de alcance.
- Innovar y provechar las oportunidades de negocio para seguir creciendo.

Sin embargo, sí hay una serie de características que, efectivamente, potencian la creatividad de los trabajadores y facilitan la puesta en práctica de iniciativas innovadoras.

- Organización más plana y flexible
  - ➔ Permite a los trabajadores recurrir a las personas según sus conocimientos no según su rango (Capodagli & Jackson, 2010) facilitando el flujo de información dentro de la propia empresa creando sinergias al unir las distintas habilidades y conocimientos de los miembros de la organización.

- La innovación y la creatividad florecen en aquellas empresas cuya flexibilidad permite a los individuos actuar libremente aprovechando las oportunidades que se presenten sin normas que les priven de esta libertad (Kuratko, Hornsby, & Covin, 2014).
- Facilitan el flujo de información con el exterior (Kuratko, Hornsby, & Covin, 2014) acercando a la organización al entorno en el que opera y al cliente al que se dirige permitiendo una adaptación más rápida y eficiente.
- Mantener un tamaño reducido, (Capodagli & Jackson, 2010)
- Establecer unos límites y un orden en la organización. Aunque pueda parecer algo contradictorio respecto al primer punto, la innovación, como cualquier otra actividad o proceso, requiere cierto orden y estructura que sirva de guía.

La literatura define dos grandes formas de estructura organizacional; estructuras orgánicas y estructuras mecánicas.

Las estructuras mecánicas se fundamentan en una jerarquía tradicional con una cadena de mando relativamente rígida en la que las decisiones se toman en los niveles más altos y son comunicadas a través de medios formales hacia los niveles más bajos. En este tipo de organización los empleados se ven obligados a luchar contra la organización para poder llevar a cabo sus iniciativas lo que dificulta el desarrollo, presentación y aprobación de ideas. (Baucus, Norton, Baucus, & Human, 2008)

Por otro lado, las estructuras orgánicas se basan en un diseño centrado en la cultura corporativa. De esta forma, es el conjunto de valores, normas y creencias compartidas lo que proporciona las guías que posibilitan el funcionamiento de la empresa. En este tipo de organizaciones los empleados trabajan en equipos, la toma de decisiones se reparte a lo largo de la empresa y la comunicación fluye a través de canales informales. Estas características son la razón por las que en este tipo de estructuras, al contrario que las anteriores, florezcan la creatividad, el emprendimiento y la innovación (Baucus, Norton, Baucus, & Human, 2008).

Además, es importante comentar que en los últimos años han aflorado otros muchos tipos de estructuras organizacionales como pueden ser las estructuras colaborativas, las organizaciones virtuales y el *open innovation*.

En la práctica podemos encontrar múltiples ejemplos de estructuras poco comunes que reflejan perfectamente estas características. Un ejemplo es el caso Accenture donde en ciertas divisiones cuya carga de trabajo está distribuida por proyectos abunda la necesidad de crear equipos de manera temporal. En cada caso será necesario que estos equipos reúnan una serie de características y habilidades (profesionales y personales) específicas para la adecuada consecución del proyecto.

Así algunas de estas áreas están organizadas de manera que los empleados que las componen queden organizados según sus habilidades y conocimientos en lugar de sus funciones que, debido a la naturaleza de la organización, son muy variables en función de los proyectos que se estén llevando a cabo. De esta forma se establece una organización que podríamos llamar matricial donde la línea de mando principal viene dada por los leads de cada *Talent Segment* y la línea de mando que, aunque no deje

de ser importante, queda subordinada a la primera es la que deriva de los jefes de proyecto.

Un ejemplo más extremo es el caso de la empresa química W.L. Gore & Associates, Inc. En el caso de esta empresa, la estructura es totalmente plana, los empleados se organizan en pequeños equipos según los proyectos que se estén desarrollando. Estos equipos se organizan de manera que depende de aquel que quiere emprender una iniciativa conseguir que sus compañeros le sigan y le apoyen. De la misma manera, los títulos y jefes son un concepto que en W. L. Gore no se aplica, al menos de manera interna, y los pocos puestos que efectivamente están definidos y ostentan título como es el caso del mismo director general, no son puestos fijos si no que se basan en el liderazgo natural. Es decir, una persona mantendrá el puesto de directivo mientras y como consecuencia de que, efectivamente, los empleados decidan seguir a esta persona. De alguna forma W. L. Gore es una democracia donde los trabajadores tienen la libertad de seguir a quien se haya ganado su confianza y respeto fomentando así la iniciativa individual.

De esta forma, podemos concluir en que no hay una solución única y perfecta que nos diga qué estructura en concreto debe tener una empresa para sacar el máximo partido a su capital humano. Sin embargo una organización debe contar con una estructura plana y flexible centrada en la cultura que permita a los trabajadores desarrollar iniciativas y proyectos con libertad dentro de unos límites que guíen estas iniciativas hacia algo útil y provechoso que permita a la empresa y al resto de trabajadores mejorar.

### **3.2 Cultura corporativa**

No cabe ninguna duda de la influencia de la cultura organizacional a la hora de innovar, crear y emprender, pero una de las grandes dificultades que muestra este factor es saber qué es. Podríamos definir a esta cultura corporativa como un todo integral formado por instrumentos y bienes de consumo, ideas y oficios, creencias y costumbres, en parte integral y en parte intangible que permiten a las personas hacer frente a problemas y situaciones concretas y específicas que se presentan (Lessem, 1992).

Por lo tanto, entendiendo esta cultura cómo una herramienta ofrecida por la organización a sus empleados y personas que la forman, extraemos la importancia que ésta tiene a la hora de apoyar y promover la innovación, creatividad y emprendimiento dentro de la empresa. En otras palabras, es una herramienta para crear determinados patrones de comportamientos orientados en cierta dirección (Hogan & Coote, 2014)

Es por esta fuerte influencia que presenta la cultura en todos los integrantes de la organización, que al desarrollarla e implantarla, una empresa actual debe hacer hincapié en que ésta impulse la innovación dentro de ella por considerarse está vital para la supervivencia a largo plazo de la empresa (Hogan & Coote, 2014) Para poder innovar se precisa de creatividad, y para que el proceso comience por alguna parte se debe emprender. Es por esta triple relación con la cultura, que se exponen a continuación los factores que tienen gran relevancia a la hora de determinar el tipo de cultura que una organización con estas características debe implantar.

### ***Mentalidad largoplacista centrada en las personas***

Es importante mantener una visión a largo plazo que evite que la compañía caiga en errores tan graves como puede ser una situación de miopía que priorice los beneficios obtenidos en el corto plazo a costa de la situación futura de la empresa (Capodagli & Jackson, 2010) (Kao & Kao, 2006). De esta forma, una cultura centrada en las personas obtendrá y potenciará los únicos recursos que tienen la capacidad de asegurar la perpetuidad de la empresa en el futuro; las personas. Así, incluyendo como parte de la cultura valores como el respeto, la confianza y el espíritu de equipo se facilitará a lo largo del tiempo y la organización la creación de las condiciones necesarias para que el talento se una creando sinergias y siendo capaz de crear grandes cosas.

Otro factor importante a tener en cuenta en lo que al largo plazo se refiere es el desarrollar una cultura que permita (y fomente) la creación de nuevas iniciativas sin traicionar los valores fundamentales de la empresa (Capodagli & Jackson, 2010).

### ***Tolerancia al fracaso***

*“One who fears failure limits his activities. Failure is only the opportunity more intelligently to begin again”* – Henry Ford

El hecho de dar oportunidades dentro de la organización no siempre un factor de éxito. Al intentar algo nuevo, al innovar, al crear, al emprender, hay que tener en mente la posibilidad del error, del fracaso, y del volver a intentar. Es esta probabilidad de fracaso y su aceptación, en otras palabras, la tolerancia al fracaso, la que marca el tipo de cultura que una empresa tiene implantada.

Como Baumol comentó en 1996, para que una empresa crezca y evolucione, la transformación empresarial es necesaria para lograr la eficiencia, una mejor productividad y crear un negocio sano. Pero esta transformación no será siempre correcta al primer intento, sino que se fracasará en ocasiones. (Baumol, 1996)

### ***Poca aversión al riesgo***

Hay una clara relación entre emprender una nueva actividad, el conocer la posibilidad de fracasar y el asumir ese riesgo y apostar por ello. El apoyo que la empresa brinde a sus empleados en este último paso, el asumir el riesgo y llevar a cabo la idea y el proyecto, es necesario para promover la innovación y desarrollar una empresa pionera (Miller, 1983).

En relación a las empresas con una mayor aversión al riesgo, Homburg y Pflesser (2000), afirmaron que este factor promueve comportamientos como (Homburg & Pflesser, 2000):

- La búsqueda el éxito
- La franqueza y flexibilidad
- La comunicación interna
- La competitividad y profesionalidad
- La cooperación y la responsabilidad por parte de los empleados

A estos comportamientos, se le suman diversos estudios que proponen normas asociadas al impulso de la creatividad, innovación y emprendimiento. Estas normas relacionadas con bajas aversiones al riesgo, promueven el trabajo en equipo y la coordinación así como el intercambio de información como bases para crear e innovar nuevos proyectos (Cadwell & O'Reilly, 2003).

### 3.2.1 El cambio cultural

Al tratarse de una combinación de un componente formal y otro informal, la cultura puede presentar una gran dificultad a la hora de implantar y modificarla. La mejor manera de conseguir un mayor impacto de estos factores en la cultura es mediante el ejemplo de los líderes de la organización y el compromiso del resto de la organización. Serán necesarios líderes que no teman fracasar, que arriesguen y que respeten e integren las diversas culturas. De esta forma, predicando con el ejemplo, la cultura se implantará desde la raíz.

IBM es un caso en el cual se consiguió dar un vuelco a la cultura y a los valores involucrando a todos los trabajadores a través del uso de la tecnología. El cambio, liderado por su entonces CEO Sam Palmisano, se consiguió a través de la intranet de empresa dando voz a los empleados de IBM. De esta forma se llevó a cabo un debate a nivel global en el que se intentaron definir cuáles eran los verdaderos valores que unían a los miembros de la empresa. Este evento se llamó *ValuesJam* y estaba compuesto por cuatro foros en los que se trataban los valores corporativos existentes, los valores ideales, el impacto de la empresa en la sociedad y lo que llamaron el *Golden Standard* refiriéndose a aquellos momentos, prácticas, productos... que hacen que los empleados se sientan orgullosos de trabajar en IBM. En esta iniciativa participaron alrededor de setenta mil empleados y tras otros debates en los que afinaron las conclusiones extraídas del primer *Valuesjam*, se consiguió redefinir la cultura y los valores de la empresa al tiempo que se implementaban a lo largo de todo IBM (Yaun, 2006).

### 3.3 Apoyo por parte de los managers

El papel de los managers es fundamental en lo que se refiere al fomento de la creatividad, la innovación y el emprendimiento no sólo por su capacidad de gestionar recursos sino también por su fuerte influencia sobre el comportamiento y la motivación de los empleados.

Según la literatura, para poder generar un efecto positivo en términos de creatividad, innovación y emprendimiento, los managers deben cumplir una serie de características (Oke, Munshi, & Walumbwa, 2009) (Capodagli & Jackson, 2010) (Kuratko, Hornsby, & Covin, 2014) (Kao & Kao, 2006) (3M, 2015) (Catmull & Ed, 2008).

- Saber delegar responsabilidades y animar a las personas a seguir sus iniciativas. Esta característica, lleva de la mano el saber dejar a los buenos trabajadores desempeñar sus tareas a su manera.
- Ser capaces de asumir y fomentar la asunción de riesgos calculados
- Tolerancia ante los errores y el fracaso manteniendo en mente la visión en el largo plazo fomentando el aprendizaje y evitando las críticas destructivas
- Gestionar la disponibilidad de los recursos y las actividades necesarias para que las ideas se hagan realidad
- Proporcionar la estimulación intelectual necesaria para que los empleados se replanteen aquello que daban por sabido y consideren nuevos puntos de vista

- Ganarse y fomentar el respeto y la confianza entre los miembros de la organización

### 3.3.1 Liderazgo

*“Collective creativity within a corporate culture never happens by accident. It begins with creative leadership that is trust worthy and, in turn, trusts others to accomplish big dreams”* (Capodagli & Jackson, 2010)

Entendemos el liderazgo como un fenómeno social que se da en un grupo en el cual el líder influencia el comportamiento de sus seguidores de manera que finalmente se alcancen los objetivos de la organización. Se basa en dos pilares fundamentales que no se han de perder de vista; la eficiencia y la eficacia.

- La eficiencia se refiere a la utilización de recursos. Básicamente consiste en conseguir el mayor output usando el menor input.
- La eficacia por otro lado, está relacionada con la consecución de objetivos. Una actividad será eficiente en tanto y cuando alcance el objetivo fijado.

Se ha escrito ampliamente sobre la gestión de los recursos humanos y el liderazgo y nadie pone en tela de juicio la fuerte relación que existe entre el liderazgo y el rendimiento de una empresa, de la misma manera que este influye en el desarrollo de la innovación y el emprendimiento dentro de las organizaciones. Sin embargo, es más difícil definir más detalladamente esta relación.

Las organizaciones cuentan con una serie de herramientas fundamentales como son los departamentos de I+D+i que ya incorporan (o deberían incorporar) la creatividad, la innovación y el emprendimiento organizacional como parte íntegra de su existencia, sin embargo, es el liderazgo lo que hará que estas actitudes o comportamientos realmente se desarrollen llegando a toda la organización. La importancia de este elemento viene dada por aquello que le otorga su condición; la influencia que ostenta sobre las personas del entorno. Es por esto por lo que una de las condiciones fundamentales para el desarrollo de un entorno creativo e innovador es un liderazgo que, tal y como decía J.R. Immelt, antiguo COE de GE, no tenga miedo a aportar nuevas ideas, a dirigir equipos hacia el descubrimiento de ideas aún mejores y a animar a los individuos a asumir riesgos fundamentados. (Oke, Munshi, & Walumbwa, 2009)

De esta forma, aunque en algunos casos la innovación tenga su origen en los niveles inferiores de la organización para luego involucrar a niveles más altos de la organización, en la mayoría de los casos, las innovaciones surgen como respuestas estratégicas o iniciativas corporativas para mejorar el rendimiento de las empresas en el mercado. Eso es así porque, por lo general, el éxito de la innovación depende del compromiso de las personas adecuadas y de la disponibilidad de los recursos necesarios cuya gestión está a cargo de los directivos.

### 3.3.1.1 Tipos de liderazgo

Las conclusiones expuestas en el artículo de Adegoke Oke y sus asociados explican dos tipos de liderazgo; el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional.

#### **Liderazgo transformacional**

Este tipo de liderazgo busca fomentar el espíritu de equipo y la motivación intrínseca. Para ello se sirve de un objetivo común y de la consecución de tareas como medios para aumentar la cohesión de los equipos y la confianza de los empleados en sí mismos.

Avolio y Bass describen a este tipo de líderes como impulsores del cambio, activamente involucrados en la creación de una cultura que promueve el cambio y el crecimiento.

Se basa en cuatro dimensiones (Oke, Munshi, & Walumbwa, 2009):

- *Carisma o influencia idealizada.* Es la forma en que el líder se convierte en un modelo a seguir para sus seguidores. Se basa en la admiración, respeto y confianza que estos depositan en esta persona. Los líderes carismáticos anteponen las necesidades de los demás a las suyas propias, son constantes, comparten los riesgos con otros y se comportan de manera ética.
- *Motivación inspiracional.* Capacidad de un líder de motivar a su equipo identificando nuevas oportunidades, proporcionando sentido y nuevos retos, y desarrollando una fuerte visión de futuro. Son entusiastas, optimistas, capaces de comunicar con claridad expectativas realistas y demuestran un alto grado de compromiso hacia la visión conjunta.
- *Estimulación intelectual.* Esta dimensión se refiere a la capacidad del líder a retar a su equipo a replantearse sus convicciones y a incentivar la innovación y creatividad a través de la reformulación de problemas, imaginación, curiosidad intelectual y un enfoque diferente de la realidad.
- *Consideración individualizada.* Se centra en las necesidades individuales de sus seguidores de logro, desarrollo, crecimiento y apoyo. Estos líderes también se suelen involucrar en temas de coaching y *mentoring*, creando nuevas oportunidades de aprendizaje y valorando la diversidad entre sus seguidores.

#### **Liderazgo transaccional**

Este tipo de liderazgo se centra en conseguir que los empleados realicen sus funciones y sigan las normas de la organización. Se suele decir que este tipo de liderazgo enfatiza la transacción o intercambio entre aquello que el líder tiene o controla y que el empleado desea a cambio de sus servicios. En otras palabras, esta forma de liderazgo parte de la suposición de que la motivación de los empleados se basa en un sistema de recompensas y castigos. De esta forma, Adegoke Oke y sus asociados exponen que este tipo de liderazgo cuenta con dos grandes dimensiones; *contingent reward* y *management by exception*. Por un lado, *contingent reward* se refiere al grado en el que el líder deja claras sus expectativas y define las recompensas que los seguidores obtienen al alcanzarlas. Por otra parte, el *management by exception* es la forma en la que el líder actúa, de forma inmediata o atrasada, con el objetivo de corregir el resultado de las transacciones que establece con sus seguidores. Se puede decir que en este caso el énfasis se encuentra en la manera en la que el líder desempeña las labores

administrativas y de coordinación de equipos más que en la relación que este mantiene con sus seguidores.

De esta forma, los líderes transaccionales contribuyen en el proceso de innovación al clarificar los estándares de rendimiento que se van a establecer así como las necesidades que se han de satisfacer.

A pesar de ser diferentes en muchos aspectos, estos dos tipos de liderazgo deben considerarse complementarios en lugar de radicalmente opuestos e irreconciliables. De hecho, hoy en día, las empresas y los equipos son casi tan amplios y variados como el abanico de situaciones a las que se pueden tener que enfrentar. Es por esto que un buen líder debe ser capaz de ajustar su estilo de dirección a cada circunstancia para obtener el mejor rendimiento. Por ejemplo, el liderazgo transaccional resulta muy efectivo en situaciones en entornos estables y situaciones predecibles mientras que el liderazgo transformacional suele centrarse en el cambio y en aquellas actividades en las que se cuestiona el *status quo* por lo que suelen derivar en situaciones relativamente inestables e inciertas. De alguna forma los líderes transaccionales suelen centrarse más en los objetivos específicos, las habilidades laborales y el conocimiento necesario para alcanzar dichos objetivos, la asignación de tareas y las diferentes relaciones de compensación. Esto lo consiguen mediante el uso del capital humano y otros recursos y recompensas bajo su control para alcanzar los objetivos. Por otro lado, los líderes transformacionales le dan más importancia a la capacidad intelectual y la creatividad proporcionando esa vinculación emocional que hace que los trabajadores den lo mejor de sí mismos.

### **3.3.1.2 El liderazgo y la innovación**

Como se ha explicado en el apartado anterior, según qué tipo de innovación queramos fomentar (ya sea radical o incremental) y en qué momento del proceso nos encontremos, un tipo de liderazgo será más apropiado que el otro pero, en cualquier caso, ambos ejercen una gran influencia sobre la innovación como conjunto de actividades y como proceso.

Tabla 3.1 Tipo de liderazgo según el tipo de innovación

	<b>Transactional Leadership</b> Este tipo de liderazgo está más centrado en proporcionar las estructuras y los sistemas formales necesarios	<b>Transformational Leadership</b> Como su propio nombre indica, este tipo de liderazgo busca generar un cambio en su entorno
<p><b>Creativity and exploratory innovation activities</b></p> <p>En este tipo de actividades es fundamental el estado mental del individuo. Este estado se ve fuertemente influenciado por su entorno que debe proporcionarle los estímulos adecuados para potenciar el poder creativo de la persona.</p>	<p>En algunas ocasiones, un liderazgo más estructurado como es el transaccional también puede ser necesario para guiar este tipo de actividades y apoyar al liderazgo transformacional. En concreto, es adecuado en aquellas situaciones en las que la coordinación es fundamental como puede darse en casos de fusiones o alianzas entre empresas que tengan como objetivo buscar esta innovación.</p>	<p>Es el tipo de liderazgo ideal en estos casos; los estímulos proporcionados por un liderazgo transformacional potenciarán la resolución creativa de problemas y la búsqueda de nuevos puntos de vista dejando en un segundo plano las preocupaciones que pueden inhibir esta creatividad. El enfoque individualizado hacia los empleados, el carisma y la motivación inspiracional también tendrán un efecto positivo en la consecución de este tipo de actividades</p>
<p><b>Exploitative Innovation activities</b></p> <p>Estas actividades conllevan la mejora y refinamiento de productos, procesos y servicios ya existentes. Conllevan menos riesgo</p>	<p>Al tratarse de actividades mucho más estructuradas y analíticas donde es precisamente este análisis el que permitirá la identificación de oportunidades de mejora, un tipo de liderazgo que guíe estas actividades.</p>	<p>Hay ciertas situaciones en las que la innovación precisa de un punto de vista radicalmente nuevo. Es en estos casos en los que la creatividad gana en protagonismo en los que un liderazgo transformacional guiará la innovación hasta alcanzar su máximo potencial.</p>

Elaboración propia según las conclusiones extraídas en puntos anteriores.

Además, otro aspecto fundamental del liderazgo es su efecto en la motivación de los empleados. Varios estudios han demostrado que la motivación es un factor fundamental en términos de innovación, creación y emprendimiento. De esta forma, se sabe que la motivación potencia de dos formas estos comportamientos. Por un lado, la motivación intrínseca es capaz de llevar a las personas creativas a desarrollar cosas nuevas y diferentes buscando soluciones alternativas a los diferentes problemas que se les puedan presentar (Klukken, Parsons, & Columbus, 1997). Así mismo, se ha demostrado que cuando una persona está motivada en una tarea, es capaz de centrarse mejor en la resolución de problemas y presenta una mayor tendencia a buscar nuevas formas y vías para su resolución (Tekic, Tekic, & Todorovic, 2015).

### 3.4 Gestión del conocimiento

La inmensa importancia de la información y del conocimiento para las organizaciones es incuestionable. De hecho, hay autores que consideran que la razón principal que justifica la propia existencia de las empresas es la creación, integración y uso del conocimiento (Donate & Sánchez de Pablo, 2015). De esta forma, el conocimiento constituye para muchos, uno de los activos más valiosos para una empresa al tratarse

de una importante fuente de ventajas competitivas (Amit & Schoemaker, 1993). Esta información y este conocimiento ya se encuentra a menudo en la propia empresa ya sea en archivos estructurados o desestructurados o en la mete y la experiencia de los miembros que la componen (Henry & Mostert, 2009) y, como ocurre con la gestión de cualquier tipo de recurso, será necesario que estos estén disponibles en el momento, lugar y forma adecuados y sean adquiridos con el menor coste posible cumpliendo los estándares de calidad establecidos. (Wiig, de Hoog, & Van Der Spek, 1997).

Sin embargo, la dispersión geográfica y la organización empresarial, entre otros, son dos factores que dificultan el flujo de estos conocimientos a lo largo de la organización. En términos de innovación, esta falta de comunicación y de gestión puede suponer un gran coste de oportunidad en dos sentidos;

- Por un lado, la ampliación de los conocimientos y el acceso a la información fomentan la creatividad ya que forman ese abono que las alimenta e inspira.
- Por otra parte, la mera generación de ideas no significa nada si estas no se comparten, crecen y finalmente desembocan en algo que pueda beneficiar a la empresa y a los individuos. En muchas ocasiones, un trabajador puede tener una idea y no contar con los recursos necesarios para llevarla a cabo mientras que en otra parte de la organización otra persona sí cuente con el *expertise* o *know how* así como con las herramientas necesarias para desarrollarla y aplicarla.

A la hora de llevar a cabo esta gestión debemos ser conscientes de tres factores:

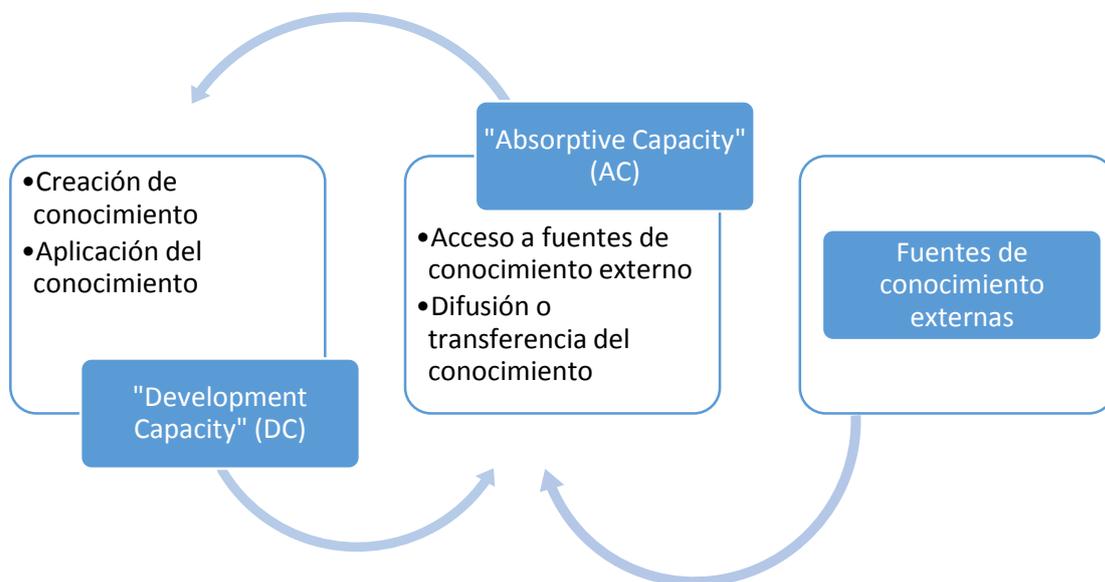
- **Objetivo:** El objetivo de una buena gestión del conocimiento y la información debería ser que el trabajador sepa aquello que necesita saber en el momento en el que le sea necesario. Sin embargo, en muchas empresas la organización de este conocimiento se realiza en función a una predicción de los problemas a los que los empleados se podrían llegar a enfrentar en un futuro. Si bien es cierto que es importante tener estas previsiones en cuenta, organizar toda la información entorno a este futuro imaginado sería muy poco eficiente ya que el futuro en sí es incierto y cambiante. De esta forma, la estrategia de gestión de conocimiento debe plantearse desde otro punto de vista que mantenga la flexibilidad necesaria para adaptarnos a cualquier situación que se nos pueda presentar. (Henry & Mostert, 2009)
- **Prácticas:** La gestión del conocimiento está íntimamente ligada con prácticas de Recursos Humanos, el estilo de liderazgo, la cultura corporativa, la implementación de sistemas tecnológicos y la estructura organizacional. Estos factores son fundamentales para realizar una buena estrategia de gestión del conocimiento ya que según la dirección en la que se lleven pueden potenciar la creación difusión aplicación y almacenamiento adecuado de conocimiento o pueden ser importantes elementos de bloqueo. (Donate & Sánchez de Pablo, 2015)
- **Características propias del conocimiento como recurso:** Debido a su propia naturaleza, el conocimiento y la información cuentan con una serie de características que condicionarán su gestión y los diferencias de otro tipo de

recursos. Entre estas características destacamos (Wiig, de Hoog, & Van Der Spek, 1997);

- Se trata de un recurso intangible y, por tanto, difícil de medir.
- Es un recurso volátil que puede “desaparecer” de un día para otro
- El conocimiento es un elemento no consumible, es decir, no se agota con su uso si no que en muchas ocasiones, puede llegar a crecer con él.
- Según de qué conocimiento se trate, no puede ser adquirido en el mercado en cualquier momento.

La importancia de la gestión del conocimiento ha llevado al desarrollo del modelo AC/DC como alternativa al modelo convencional explicado con anterioridad:

Ilustración 3.1 Representación gráfica Modelo AC/DC



(Manhroum, Huggins, Clayton, Pain, & Taylor, 2008)

### 3.4.1 Dimensiones de la gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento consta de cuatro dimensiones fundamentales íntimamente relacionadas con la innovación, la creatividad y el emprendimiento. Relacionando lo explicado en puntos anteriores con estas dimensiones, podemos inferir que las actividades exploratorias (fuente de innovaciones radicales) buscan la creación de conocimiento mientras las actividades de explotación (fuente de innovaciones de mejora) guardan una relación directa con la transferencia y aplicación de este conocimiento.

- **Creación de conocimiento:** Esta creación o desarrollo de nuevo contenido se suele llevar a cabo en el departamento de I+D aunque también es importante la adquisición de información de mercado y de los empleados así como el aprendizaje organizacional. (Donate & Sánchez de Pablo, 2015). Esta

dimensión, además de su relación con la innovación radical, se ve fuertemente influida por la creatividad de los miembros de la organización.

- **Transferencia, aplicación y combinación del conocimiento:** La transferencia y la aplicación del conocimiento son las dimensiones de la gestión del conocimiento que presentan un mayor impacto en la innovación debido a su proximidad con el resultado final. A pesar de su gran importancia en lo que a innovación se refiere, la optimización de estas dos dimensiones son las que suelen presentar mayor dificultad desde el punto de vista del manager y dependerá de su gestión la forma en la que el conocimiento sea utilizado a lo largo de toda la organización. Así mismo, la capacidad de combinar distinta información para generar sinergias supone una gran ventaja derivada de esta transferencia de conocimiento (Wiig, de Hoog, & Van Der Spek, 1997). De esta forma, hay estudios que muestran cómo la socialización (ya sea formal o informal) presenta un impacto directo en la transferencia del conocimiento. (Donate & Sánchez de Pablo, 2015)
- **Almacenamiento y consolidación del conocimiento:** Esta dimensión, aunque influyente, presenta un vínculo indirecto con la innovación. Este vínculo se establece a través del impacto que tiene la gestión del almacenamiento de la información en la manera y medida en que la información se transfiere y se aplica dentro de las organizaciones. Una de las razones de esta relación entre las dimensiones viene determinada por el uso de plataformas tecnológicas que permitan almacenar y estructurar la información de manera que esta sea fácilmente accesible dentro de la empresa fomentando su transferencia y aplicación. (Donate & Sánchez de Pablo, 2015)

### 3.4.2 Pasos fundamentales para la gestión del conocimiento

Basándonos en el trabajo de Karl Wiig y asociados podemos diferenciar tres pasos fundamentales para una buena gestión del conocimiento (Wiig, de Hoog, & Van Der Spek, 1997):

#### **Conceptualización:**

- *Inventario:* Para poder realizar una buena gestión del conocimiento es fundamental tener una idea general del conocimiento que se encuentra en la organización. Para ello será necesario averiguar:
  - ¿Qué conocimientos se están usando?
  - ¿En qué se usa este conocimiento?
  - ¿Dónde se usa este conocimiento?
  - ¿Cuándo se usa este conocimiento?
  - ¿Qué roles dentro de la organización suministran el conocimiento?

A pesar de ser un proceso de gran importancia, el hecho de que el conocimiento no sea a menudo inmediatamente visible dificulta mucho esta tarea. Para poder organizar la información debemos decidir a qué nivel descriptivo vamos a realizar el inventario. Si tomamos un nivel muy general tendremos muy pocos detalles para que esta información sea de utilidad en fases más avanzadas de los proyectos. Por otro lado, si el inventario se hace a un nivel muy específico se pierde eficiencia en la clasificación. Por esto es importante establecer un nivel medio que sea útil sin crear confusión.

Una vez tenemos claro el nivel en que se va a realizar el inventario deberemos identificar los diferentes conocimientos y relacionarlos con aquellos procesos dentro de la organización que están haciendo uso de los mismos. Para ello hay diferentes herramientas conocidas como *Basic Knowledge Survey Methods*. Entre estas herramientas encontramos encuestas, mapeo de conocimiento, transcripción y establecimiento del perfil de la información, análisis de las funciones del conocimiento crítico y análisis del flujo de la información entre otros.

- *Análisis de fortalezas y debilidades:* Aunque este análisis se puede llevar a cabo usando diferentes métodos como el DAFO o el análisis de cuello de botella específicos a cada empresa, hay una serie de problemas bastante comunes a los que merece la pena prestar especial atención. Entre ellos encontramos:
  - *No se da suficiente valor al conocimiento y la información como activo de la empresa.* En muchas ocasiones estos activos no son considerados como tal si no que quedan relegados a la categoría de *comodity* siendo gestionados como tal.
  - *Falta de conocimiento en el lugar y momento en el que las acciones se llevan a cabo.* En muchas ocasiones los trabajadores no disponen de los conocimientos necesarios para llevar a cabo las tareas que se les han asignado. Esto puede ocurrir porque nunca hayan adquirido estos conocimientos y/o porque estos no se encuentren a su disposición.
  - *Oportunidades de aprendizaje desaprovechadas.* A menudo ocurre que se pierden flujos importantes de información al no producirse un *feedback* adecuado entre los distintos niveles y áreas de la organización.
  - *Pobre transmisión de información.* Hay bastantes ocasiones en las que la formación proporcionada a los trabajadores se centra en el desempeño de tareas rutinarias dejando de lado las posibles excepciones que se podrían dar. También se da este problema en aquellas situaciones en las tareas a desempeñar por los empleados son muy concretas, específicas y poco variadas dando poco margen a desarrollarse más allá de estos márgenes.
  - *División innecesaria de tareas y decisiones.* Estas divisiones entre departamentos, áreas y trabajadores individuales suele traer consigo la división del conocimiento bloqueando la creación de sinergias.

### **Reflejo:**

- *Definición y selección de mejoras.* Una vez identificadas las debilidades o cuellos de botella se procederá a la definir las mejoras que se van a introducir en el proceso de gestión del conocimiento.
- *Definición y selección de los planes de mejora.* Para abordar mejor el cambio y mejorar la efectividad de estas iniciativas será mejor diseñar programas en lugar de acciones aisladas que habrá que priorizar y coordinar. Para ello se deberá prestar especial atención a variables como el tiempo, el presupuesto, los resultados esperados, los inputs necesarios, la planificación y control de la calidad y, finalmente, las personas que asumirán la responsabilidad.

### **Actuación:**

La puesta en marcha de estos planes afectará a la organización en distintos niveles y, en la mayoría de los casos, será necesario el uso de herramientas relacionadas con la gestión de recursos humanos, las tecnologías de la información y la propia estructura organizacional.

## **3.5 Gestión de recursos humanos**

La gestión de recursos humanos es un tema muy amplio que abarca una gran cantidad de campos desde la captación y retención del talento hasta la gestión del fin de la relación laboral. Sin embargo, para este trabajo se van a tratar una pequeña selección de aspectos en los que se puede presentar cierto nivel de contradicción o conflicto.

### **3.5.1 Normativa interna**

La existencia de normas demasiado estrictas y una burocracia excesiva puede ser un elemento de bloqueo importante en lo que respecta al desarrollo de nuevas iniciativas y la búsqueda de soluciones creativas a los problemas. Por esta razón muchos autores defienden la conocida frase “es mejor pedir perdón que pedir permiso” como una forma de evitar estas limitaciones formales a la hora de aprovechar las oportunidades y manejar las excepciones. Esta filosofía reconoce una evidente limitación de cualquier manager; Ni pueden anticipar todos los problemas que pueden llegar a surgir, ni pueden regular todas las posibles respuestas. Sin embargo, a pesar de tener efectos positivos sobre las variables objeto de este trabajo, se pueden llegar a dar ciertos problemas éticos y organizativos. Tan mala es una normativa interna inviolable que cree una situación de falso confort y establezcan una rutina que ahogue el espíritu emprendedor de los trabajadores, como una normativa que proporcione unas guías y estándares tan vagos que el trabajador no sepa a qué atenerse y termine, potencialmente, dando lugar a comportamientos no éticos y acciones ilegales (Baucus, Norton, Baucus, & Human, 2008).

La solución a esta paradoja viene dada desde recursos humanos y debe contar con la colaboración del resto de la empresa. Se basa en dos factores, por un lado se debe establecer una normativa lo suficientemente flexible para guiar el comportamiento de los empleados sin encajonarlos. Por otro, se debe proporcionar una imagen general del negocio así como una formación adecuada en lo que a ética se refiere para así capacitar a los empleados a tomar decisiones y asumir riesgos previamente evaluados.

### **3.5.2 Retribución**

En concreto, muchos estudios muestran la existencia de una fuerte relación entre la retribución como factor motivacional y el desarrollo de prácticas relacionadas con la creatividad, la innovación y el emprendimiento. De esta forma, en aquellas organizaciones en las que sus miembros perciben que el sistema de remuneración premia el desarrollo y éxito de emprendimiento organizacional este tipo de comportamientos se verán muy potenciados. Esta relación se hace más evidente entre los mandos altos y medios que (como se ha desarrollado en apartados anteriores) motivarán este mismo comportamiento en los niveles inferiores (Kuratko, Hornsby, & Covin, 2014)

### 3.5.3 Colaboración, competitividad, presión y conflictos.

Tanto la colaboración como la competitividad son dos factores que según la forma en la que se gestionen pueden potenciar o frenar enormemente la creatividad, la innovación y el emprendimiento dentro de las organizaciones. Llevada al extremo, la colaboración puede ocasionar una cohesión excesiva dando lugar a lo que se conoce como “pensamiento de grupo” o “cerebro colectivo”. Este fenómeno deriva de priorizar la ausencia de conflicto dentro del grupo frente al espíritu crítico y cualquier idea que se salga de lo que el grupo considera correcto o eficiente mermando la iniciativa de sus miembros. Por otro lado, el exceso de competitividad puede evitar la creación de sinergias y la transferencia de conocimiento e información frenando la innovación y el emprendimiento (Baucus, Norton, Baucus, & Human, 2008).

Como se ha explicado en el párrafo anterior, es fundamental fomentar la colaboración entre los empleados pero para evitar mover la balanza demasiado en su favor la literatura defiende el conflicto, el debate y la competencia abierta como formas de alejarnos de este “cerebro de grupo”. Sin embargo, es importante poner límites a estas medidas para evitar que el clima se vea negativamente afectado.

### 3.5.4 Equilibrio entre rutina y creatividad

“If you think adventure is dangerous, try routine; it is lethal” - Paulo Coelho.

La creatividad a efectos prácticos, se puede comparar con un músculo; es una habilidad que se puede desarrollar pero la falta de estimulación hace que se atrofie. Científicamente, esto se explica por la pérdida de asociaciones sinápticas que hace que se pierdan las conexiones creativas en el cerebro. Así mismo, es necesario tener fresco en la memoria funcional un “set de herramientas” que incluye entre otras, la habilidad para cuestionarse supuestos básicos, identificar patrones y ver las cosas desde distintos puntos de vista (Baucus, Norton, Baucus, & Human, 2008).

De esta forma, los entornos de trabajo en los que los empleados desarrollan sus actividades en lo que podemos llamar una “cómoda y establecida rutina” pueden ocasionar una atrofia creativa entre los trabajadores.

A pesar de esos efectos negativos que puede ocasionar la rutina, es importante tener en cuenta el papel que esta juega dentro de nuestra vida cotidiana. La rutina y las costumbres, son una parte fundamental de la naturaleza humana, dependemos de ellos a la hora de procesar cognitivamente los estímulos que nos rodean automatizando respuestas básicas a los mismos. Trasladado al entorno de trabajo esto nos permite concentrar nuestra atención en las tareas de mayor importancia o complejidad y nos permite disminuir el estrés ocasionado por situaciones desagradables y excesivamente estresantes proporcionándonos una guía y cierto nivel de seguridad (Baucus, Norton, Baucus, & Human, 2008).

A la hora de gestionar los recursos humanos es importante tener en cuenta estos dos aspectos para generar un entorno de trabajo que sea dinámico y estimulante sin por ello crear un clima de incertidumbre que afecte negativamente a la productividad.

### 3.5.5 Gestión del cambio

La gestión del cambio es un tema delicado y difícil de manejar. En lo que a este trabajo respecta, al ser un tema subyacente a cualquiera de las modificaciones que se puedan realizar con el objetivo de fomentar la innovación, la creatividad y el emprendimiento los factores comentados con anterioridad, será necesaria una buena gestión de dicho cambio para que este tenga el efecto deseado en la organización.

Entendemos como cambio una modificación observable que permanece estable durante un periodo de tiempo relativamente largo (Elorduy Mota, 1993). Como ya se ha comentado, el cambio es un proceso que puede resultar ciertamente complicado y debemos tener en cuenta y precisa de una serie de factores como son

- *Tiempo*. El tiempo es un factor fundamental y necesario para cambiar la mentalidad de los individuos que forman la empresa.
- *Colaboración*. La colaboración de empleados, directivos y organizaciones juega un papel muy importante a la hora de facilitar el proceso de cambio.
- *Formación*. Por una parte, la organización deberá proporcionar la información y educación necesaria para que los empleados sean capaces de ver y comprender la estrategia de la empresa y de ver la situación con una perspectiva más amplia. Por otro lado, debido a la importancia de su papel como influenciadores y representantes de los valores de la compañía, los managers también deberían recibir formación en la gestión de diferentes situaciones.

#### 3.5.5.1 Etapas del cambio

El proceso de cambio cuenta con una serie de etapas que cuentan con características diferentes y por tanto deberán ser gestionadas de una manera diferente (Elorduy Mota, 1993):

##### **Situación actual (Estabilidad)**

Partimos de una situación inicial de estabilidad en la que hay una serie de resistencias naturales al cambio:

- *Inercia* para mantener lo establecido.
- *Miedo* a lo desconocido.
- *Políticas, normas y rutinas*.

La situación se mantendrá estable mientras estas fuerzas de resistencia sean mayores a las fuerzas impulsoras ya sea la estrategia de la empresa o la insatisfacción derivada de la diferencia entre la situación actual y la situación ideal. De esta forma, para impulsar el cambio será necesario disminuir esta resistencia o incrementar las fuerzas impulsoras. Para ello es fundamental determinar la necesidad del cambio identificando lo que nos aleja de esta situación ideal hacia la que nos queremos dirigir (Elorduy Mota, 1993).

##### **Descongelación**

Una vez se es consciente de la necesidad de cambiar, comienza la etapa de descongelación. Es el momento anterior al movimiento y puede considerarse el primer paso hacia el cambio. Como tal debe ser impulsado por las principales fuerzas de cambio (Elorduy Mota, 1993);

- *Insatisfacción actual.* Esta fuerza está directamente relacionada con la voluntad de cambiar, de manera que cuanto mayor sea esta insatisfacción, mayor será la voluntad de cambiar.
- *Ventajas de la situación futura.*
- *Poder de las personas a favor.* Es por esta fuerza por la que el poder de los líderes formales e informales es fundamental ya que deberá contraponerse al poder de las personas en contra de este cambio.

### **Movimiento**

Una vez hemos llegado a esta fase es el momento de estudiar alternativas lo que genera cierta inseguridad e inestabilidad por lo que es fundamental que las personas que lideran este cambio proporcionen la seguridad necesaria y mantengan una fuerte constancia a lo largo de toda esta etapa. Además, para que el cambio realmente llegue a producirse será necesario que, como se ha comentado previamente, la suma de fuerzas impulsoras sea superior a aquellas que oponen resistencia.

### **Recongelación**

Esta etapa es fundamental para que el cambio se mantenga y se establezca ya que de no ser así, se volvería a la etapa anterior. Para ello, *“el cambio debe estar perfectamente integrado con las políticas, normas, sistemas, procedimientos y rutinas de trabajo”* (Elorduy Mota, 1993).

Es importante ver este proceso como un ciclo y no como una secuencia ya que igual que el entorno en el que opera la empresa es dinámico y cambiante, será este cambio lo que permitirá a la empresa sobrevivir a lo largo del tiempo.

## 4 Diagnóstico de la situación actual de la empresa en función a estos factores

Una parte fundamental a la hora de gestionar cualquier ámbito de una organización es la medición y evaluación. En lo que a la creatividad, innovación y emprendimiento se refiere, esta tarea puede ser más complicada, a pesar de su importancia, debido a la propia naturaleza de estos recursos. Aunque hay distintos sistemas que nos permitirán hacer un análisis de la situación en la que se encuentra la empresa en función de los distintos factores expuestos previamente, para este trabajo utilizaremos el CEAI (*Corporate Entrepreneurship Assesment Instrument*). La elección de esta herramienta se debe a que nos permite realizar este diagnóstico de una sola vez, en lugar de tener que utilizar una herramienta y sistema de medición para cada variable. De esta forma, tal y como se explicará más en profundidad en los siguientes puntos, el CEAI mide cinco variables que se encuentran directa o indirectamente relacionadas con los factores tratados con anterioridad.

### 4.1 CEAI

El CEAI (*Corporate Entrepreneurship Assesment Instrument*) se trata de un instrumento cuyo objetivo es medir la percepción<sup>2</sup> agregada de los trabajadores en lo que respecta a cuán emprendedor es el entorno de su organización. Esta herramienta está basada en estudios realizados sobre el comportamiento emprendedor a nivel individual en las empresas (Hornsby, Kuratk, & Zahara, 2002) (Kuratko, Montagno, & Hornsby, 1990) con el objetivo de asesorar e informar a los managers sobre la situación de la empresa.

#### 4.1.1 Variables

Este instrumento se basa en el análisis de la percepción de los empleados en lo que respecta a cinco variables (Kuratko, Montagno, & Hornsby, 1990) (Kuratko, Hornsby, & Covin, 2014):

- *Management support*; esta variable se refiere a la medida en la cual los empleados perciben que cuentan con el apoyo de los manager a la hora de llevar a cabo actividades emprendedoras al poner a disposición de los empleados los recursos y el *expertise* necesarios, así como fomentando la generación de ideas. Esta variable elementos directamente relacionados con el factor que hemos denominado *Apoyo por parte de los managers*.
- *Work discretion*; en este caso se pregunta al empleado sobre la tolerancia al fracaso, el nivel en que los managers son capaces de delegar responsabilidades y el nivel de control por parte de sus superiores a la hora de tomar decisiones y de definir cómo hacer su trabajo. En el caso de esta variable, podemos verla como un reflejo de la cultura y el estilo de liderazgo así como de la gestión de recursos humanos. De alguna forma evalúa aquellos valores que estos factores deben transmitir a los empleados como es la tolerancia al fracaso y la poca aversión al riesgo. Así mismo, también podemos considerar que guarda cierta relación con la gestión del conocimiento debido a la influencia de este conocimiento en lo que a autonomía y capacidad de tomar decisiones se refiere.

---

<sup>2</sup> La percepción juega un papel fundamental en lo que se refiere al efecto que los factores puedan tener en la organización. Por ejemplo, los manager pueden ser muy tolerantes al fracaso pero si los empleados no lo perciben de esta manera su comportamiento será muy diferente al que sería si realmente fuesen conscientes de la situación.

- *Rewards and reinforcements*; esta variable está íntimamente relacionada con la motivación y mide hasta qué punto el empleado percibe que el sistema retributivo fomenta el emprendimiento organizacional y la asunción calculada de riesgos. El sistema deberá tener en cuenta los objetivos a alcanzar, *feedback*, énfasis en las responsabilidades individuales de los empleados e incentivos según los resultados obtenidos.
- *Time availability*; la disponibilidad de recursos es fundamental para el desarrollo del emprendimiento en las organizaciones. El CEAI da especial importancia al tiempo como recurso base en este sentido al considerar que es el inicio de toda idea e iniciativa innovadora. De esta forma, la cuarta parte del CEAI evalúa en qué medida los empleados consideran que sus horarios y carga de trabajo les dejan suficiente tiempo para buscar esta innovación y desarrollar sus propias iniciativas. Al igual que ocurre en el caso de la variable *work discretion*, esta variable es una consecuencia derivada de algunos de los factores internos comentados previamente como son el liderazgo y la gestión de recursos humanos aunque también puede verse afectada por la estructura y la cultura.
- *Organizational boundaries*; como ya se ha comentado en apartados anteriores, la innovación, como cualquier otra actividad o proceso, requiere cierto orden y estructura que sirva de guía, de esta forma, el CEAI pretende recoger la percepción de los trabajadores en cuanto a la estructura organizacional se refiere. Básicamente se evalúa la capacidad de la estructura organizacional para fomentar el emprendimiento en términos de flexibilidad y en qué medida proporciona un sistema óptimo que recoja, evalúe y promueva las ideas e iniciativas que tienen lugar en la empresa. De esta forma, esta variable no sólo guarda una indudable relación con la estructura organizacional sino que también se ve afectada por la gestión del conocimiento y de los recursos humanos como mecanismo que pueden potenciar este emprendimiento organizacional.

Estas variables se miden a través de un cuestionario (tabla 4.1) que será respondido por los empleados.

Tabla 4.1 *The corporate entrepreneurship assessment instrument (CEAI)©*

<p><b>We are interested in learning about how you perceive your workplace and organization. Please read the following items. Using the scale below please indicate how much you agree or disagree with each of the statements. If you strongly agree, write "5." If you strongly disagree write "1." There are no right or wrong answers to these questions so please be as honest and thoughtful as possible in your responses. All responses will be kept strictly confidential. Thank you for your cooperation!</b></p>				
<p><b>Strongly Disagree</b> 1</p>	<p><b>Disagree</b> 2</p>	<p><b>Not Sure</b> 3</p>	<p><b>Agree</b> 4</p>	<p><b>Strongly Agree</b> 5</p>
<p><b>Section 1: Management support for corporate entrepreneurship</b></p>				
—	1. My organization is quick to use improved work methods.			
—	2. My organization is quick to use improved work methods that are developed by workers.			
—	3. In my organization, developing one's own ideas is encouraged for the improvement of the corporation.			
—	4. Upper management is aware and very receptive to my ideas and suggestions.			
—	5. A promotion usually follows from the development of new and innovative ideas.			

—	6. Those employees who come up with innovative ideas on their own often receive management encouragement for their activities.
—	7. The “doers on projects” are allowed to make decisions without going through elaborate justification and approval procedures.
—	8. Senior managers encourage innovators to bend rules and rigid procedures in order to keep promising ideas on track.
—	9. Many top managers have been known for their experience with the innovation process.
—	10. Money is often available to get new project ideas off the ground.
—	11. Individuals with successful innovative projects receive additional rewards and compensation beyond the standard reward system for their ideas and efforts.
—	12. There are several options within the organization for individuals to get financial support for their innovative projects and ideas.
—	13. People are often encouraged to take calculated risks with ideas around here.
—	14. Individual risk takers are often recognized for their willingness to champion new projects, whether eventually successful or not.
—	15. The term “risk taker” is considered a positive attribute for people in my work area.
—	16. This organization supports many small and experimental projects, realizing that some will undoubtedly fail.
—	17. An employee with a good idea is often given free time to develop that idea.
—	18. There is considerable desire among people in the organization for generating new ideas without regard for crossing departmental or functional boundaries.
—	19. People are encouraged to talk to employees in other departments of this organization about ideas for new projects.
<b>Section2: Work discretion</b>	
—	20. I feel that I am my own boss and do not have to double check all of my decisions with someone else.
—	21. Harsh criticism and punishment result from mistakes made on the job.
—	22. This organization provides the chance to be creative and try my own methods of doing the job.
—	23. This organization provides the freedom to use my own judgment.
—	24. This organization provides the chance to do something that makes use of my abilities.
—	25. I have the freedom to decide what I do on my job.
—	26. It is basically my own responsibility to decide how my job gets done.
—	27. I almost always get to decide what I do on my job.
—	28. I have much autonomy on my job and am left on my own to do my own work.
—	29. I seldom have to follow the same work methods or steps for doing my major tasks from day to day.
<b>Section3: Rewards/Reinforcement</b>	
—	30. My manager helps me get my work done by removing obstacles and roadblocks.
—	31. The rewards I receive are dependent upon my innovation on the job.
—	32. My supervisor will increase my job responsibilities if I am performing well in my job.
—	33. My supervisor will give me special recognition if my work performance is especially good.
—	34. My manager would tell his/her boss if my work was outstanding.
—	35. There is a lot of challenge in my job.

<b>Section4: Time availability</b>	
—	36. During the past three months, my workload kept me from spending time on developing new ideas.
—	37. I always seem to have plenty of time to get everything done.
—	38. I have just the right amount of time and workload to do everything well.
—	39. My job is structured so that I have very little time to think about wider organizational problems.
—	40. I feel that I am always working with time constraints on my job.
—	41. My co-workers and I always find time for long-term problem solving.
<b>Section5: Organizational boundaries</b>	
—	42. In the past three months, I have always followed standard operating procedures or practices to do my major tasks.
—	43. There are many written rules and procedures that exist for doing my major tasks.
—	44. On my job I have no doubt of what is expected of me.
—	45. There is little uncertainty in my job.
—	46. During the past year, my immediate supervisor discussed my work performance with me frequently.
—	47. My job description clearly specifies the standards of performance on which my job is evaluated.
—	48. I clearly know what level of work performance is expected from me in terms of amount, quality, and timelines of output.

(Kuratko, Hornsby, & Covin, 2014)

#### 4.1.2 Metodología

Como se ha desarrollado con anterioridad, el objetivo fundamental de esta herramienta es medir la percepción global de los trabajadores de una empresa. De esta forma, será necesaria la participación de todos los miembros en posiciones directivas, profesionales o técnicas<sup>3</sup>, través de todos los departamentos, divisiones y áreas de la organización. Es importante tener en cuenta que cuando se trate de organizaciones de gran tamaño, cabe la posibilidad de realizar un muestreo aleatorio simple en cada una de las áreas o divisiones, para luego extrapolar los datos al resto de la empresa.<sup>4</sup>

De esta forma, los propios autores que desarrollaron este instrumento aconsejan una serie de pasos a seguir para su óptima utilización; (Kuratko, Hornsby, & Covin, 2014)

##### 1. Distribución del CEAI.

En primer lugar, el cuestionario deberá llegar a todos los miembros de la organización. Para poder realizar un análisis más profundo y concreto que nos permita identificar con exactitud dónde se encuentran los problemas y las oportunidades, debemos ser capaces de clasificar los resultados obtenidos según las diferentes áreas, niveles o líneas de mando.

##### 2. Puntuación individual.

<sup>3</sup> Debido a las características de su trabajo, los empleados que desempeñan funciones de carácter operacional, no suelen tener la autonomía o capacidad de emprender desde su puesto de trabajo

<sup>4</sup> En este caso habría que tener en cuenta que se podrían incurrir en cierto tipo de errores que conllevarían una pérdida en la sensibilidad de los resultados.

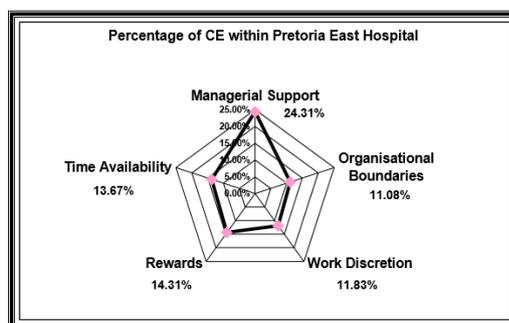
Para que el individuo que está rellenando el CEAI pueda recibir *feedback* de manera inmediata y ver así sus puntuaciones en conjunto, se proporcionarán también una ficha que les permitirá calcular la media obtenida en cada una de las secciones. De esta forma, sus evaluaciones mantendrán la visión global según los 5 factores objeto del análisis.

### 3. Puntuación organizacional.

A la hora de evaluar la percepción global de los trabajadores, se recogerán las fichas de calificación de cada empleado de manera anónima (el anonimato nos permitirá evitar ciertos sesgos importantes ya que, al tratarse de preguntas personales pueden sentirse juzgados, especialmente cuando los resultados serán analizados por sus superiores). Una vez se han recogido las fichas se podrá calcular la media para cada una de las variables en la organización en su conjunto y en todas aquellas áreas que se consideren importantes.

Una vez hemos calculado los datos necesarios se podrá crear mediante gráficos un perfil de la compañía según los 5 factores internos analizados como se ilustra en la Tabla 2<sup>5</sup>. Así mismo, el análisis de las desviaciones típicas nos proporcionará información sobre la consistencia de estos resultados. De esta forma, mientras que una desviación típica baja indicará que la percepción es compartida por la gran mayoría de la organización, una desviación típica alta querrá decir que hay grandes diferencias entre las percepciones de los trabajadores a lo largo de la organización. En este último caso, sería interesante separar las respuestas obtenidas según las áreas para ver si esta falta de consistencia se debe a la diferente gestión de las áreas o departamentos que integran la empresa.

Tabla 4.2



(Van Vuuren & Boumeesters, 2005)

### 4. Interpretación de las puntuaciones

Siendo 5 la puntuación más alta que puede tomar cualquiera de las variables a medir y 1 la más baja, asumimos que, en general, existe una relación directa entre esta puntuación y la media en la cual el entorno favorece el emprendimiento organizacional.

De esta forma, el análisis de los datos y del perfil generado permitirá evaluar en qué punto se encuentra la empresa así como identificar aquellas áreas que se podrían donde se podrían introducir mejoras. En cualquier caso, será importante

<sup>5</sup> En esta tabla se ilustran los resultados obtenidos al aplicar el CEAI en un Hospital de Pretoria (Sudáfrica).

una buena gestión del cambio y preparar previamente el terreno para evitar posibles consecuencias negativas.

#### **5. Asignación de responsabilidades**

Una vez se hayan analizado los datos y se haya elaborado un informe, se podrá proceder a identificar aquellos gaps entre las distintas áreas y la organización en su conjunto para así definir acciones específicas que rectifiquen esta situación para finalmente poder implementar una estrategia que fomente la innovación a través del emprendimiento organizacional.

## **5 Conclusiones**

Se ha escrito mucho sobre los factores internos que pueden afectar a la creatividad, la innovación y el emprendimiento en las empresas. Sin embargo, prácticamente todos los autores convergen en la necesidad de proporcionar autonomía a los empleados para tomar decisiones asumiendo unos riesgos calculados sin miedo a cometer errores.

Otra conclusión extraída tras la revisión bibliográfica es que, aunque se ha hablado mucho sobre las practicas que fomentan la creatividad, la innovación y el emprendimiento en las empresas, no se puede decir lo mismo respecto a las cuestiones éticas que estas pueden llevar consigo. En esta línea, es fundamental llevar a cabo una gestión del cambio adecuada que cuente con el apoyo de toda la compañía y que tenga en cuenta el sobreposicionamiento individual para evitar posibles elementos de bloqueo.

## 6 Bibliografía

- 3M. (31 de 1 de 2015). *History: Resources: Company Information: 3M* . Obtenido de 3M:  
[http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/en\\_US/3M-Company/Information/Resources/History/?PC\\_Z7\\_RJH9U52300V200IP896S2Q322300000\\_assetId=1319210372704](http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/en_US/3M-Company/Information/Resources/History/?PC_Z7_RJH9U52300V200IP896S2Q322300000_assetId=1319210372704)
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic Assets and organizational Rent. *Strategic management Joournal* , 33-46.
- Arts, J. F. (s.f.). Creative process diagram Graphic.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1993). Beyond the m-form: toward a managerial theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 23-45.
- Baucus, M. S., Norton, W. I., Baucus, D. A., & Human, S. E. (2008). Fostering Creativity and Innovation without Encouraging Unethical Behavior. *Journal of business ethics*, 97-115.
- Baumol, W. J. (1996). Entrepreneurship: Productive, unproductive and destructive. *Journal Business Venture*, 3-22.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2007). *Innovation and Entrepreneurship*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Cadwell, D. F., & O'Reilly, C. A. (2003). The determinants of team-based innovation in organizations; The role of social influence. . *Small Group Research*, 497-517.
- Capodagli, B., & Jackson, L. (2010). *Innovate the Pixar Way; Business lessons from the world's most creative playground*. McGraw-Hill.
- Catmull, & Ed. (2008). How Pixar Fosters Collective Creativity. *Harvard Business Review*, 1-11.
- Covin, J. G., & Sleving, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour. *Entrepreneurship theory and practice*, 7-25.
- Davis, S. M., & Davis, S. (1999). *Blur: The Spees of Change in the Conected Economy*. Boston: Little Brown and Company.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of management executive*, 147-156.
- Donate, M. J., & Sánchez de Pablo, J. D. (2015). The role of knowledge - oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 360-370.
- Elorduy Mota, J. I. (1993). *Estrategia de empresa y recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Ginsberg, A., & Guth, W. (1990). Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 5-15.

- Henry, B., & Mostert, S. (Agosto de 2009). *Contracts and Knowledge Management Principles; Resources; IACCM* . Obtenido de International Association for Contract and Comercial Management: <https://www.iaccm.com/resources/?id=8094>
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 1609-1621.
- Homburg, C., & Peflessor, C. (2000). A multiple layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 449-462.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahara, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing* , 253-273.
- Kao, R. W., & Kao, R. R. (2006). *An entrepreneurial approach to Corporate Management*. Singapore: Pearson Prentice Hall.
- Klukken, P. G., Parsons, J. R., & Columbus, P. J. (1997). "The creative experience in engineering practice: Implications for Engineering education. *Journal of Engineering education*, 133-1338.
- Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (2004). *Entrepreneurship: Theory, Process. Practice*. Mason: South-Western Publishers.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 37-47.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V., & Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 49-58.
- Lessem, R. (1992). *Gestión de la cultura corporativa*. Ediciones Díaz de Santos.
- Limpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management*, 72-135.
- Manhroum, S., Huggins, R., Clayton, N., Pain, K., & Taylor, P. (2008). *Innovation by adoption: measuring and mapping absorptive capacity in UK nations and regions*. Londres: NESTÁ.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 770-791.
- Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. O. (2009). The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities. *ScienceDirect*, 64-72.
- Runco, M. A., & Garrett, J. J. (2012). The Standard Definition of Creativity. *Creativity Research Journal*, 92-96.

- Salerno, M. S., de Vasconcelos Gomes, L. A., Oliveira da Silva, D., Barros Bagno, R., & Teixeira Uchôa Freitas, S. L. (2015). Innovation processes: Which process for which project? *Technovation*, 59-70.
- Tekic, Z., Tekic, A., & Todorovic, V. (2015). Modelling a Laboratory for Ideas as a New Tool for Fostering Engineering Creativity . *Procedia Engineering*, 400-407.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2001). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organisational Change*. Chicester: John Wiley & Sons.
- Van Vuuren, J., & Boumeesters, A. (2005). *Corporate Entrepreneurship within the Pretoria East Hospital*. Pretoria: University of Pretoria.
- Wiig, K. M., de Hoog, R., & Van Der Spek, R. (1997). Supporting Knowledge Management: Aselection of Methods and Techiques. *Expert Systems With Applications*, 15-27.
- Yaun, D. (2006). Driving culture change by consensus at IBM. *Strategic Comunication Management*. Melcrum Publishing Ltd.