



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

EL FACTOR CULTURAL COMO DETERMINANTE DE LA PROPENSIÓN A LA INNOVACIÓN

La influencia de la cultura nacional y de la cultura organizativa en la
innovación de las empresas

Autor: Eduardo González Moyano
Directora: Carmen Escudero Guirado

Madrid
Marzo de 2015

Eduardo
González
Moyano

EL FACTOR CULTURAL COMO DETERMINANTE DE LA PROPENSIÓN A LA INNOVACIÓN



Índice de contenidos

Resumen - abstract.....	5
1. Introducción.....	6
2. Los determinantes de la innovación	9
3. La cultura nacional y sus dimensiones	11
4. Los principales grupos culturales a nivel mundial	19
4.1. Países de cultura anglosajona	19
4.2. Países de cultura germánica.....	22
4.3. Países de cultura nórdica-escandinava	23
4.4. Países de cultura latina-mediterránea	25
4.5. Países de cultura árabe.....	27
4.6. Países de cultura latinoamericana.....	29
4.7. Países de cultura oriental	30
5. La cultura organizacional	33
5.1. Concepto y modelización	33
5.2. El rol del líder para la cultura y la innovación	39
5.3. La concentración geográfica de innovadores	39
6. Conclusiones.....	42
Referencias	44

Índice de figuras

Figura 1: Dimensiones que afectan a la innovación	10
Figura 2: Modelo de las cuatro dimensiones reptilianas de la cultura nacional de Rapaille y Roemer	13
Figura 3: Modelo de las dimensiones culturales de Hofstede.	17
Figura 4: Modelo de los Valores en Competencia	36

Índice de tablas

Tabla 1: Países de cultura anglosajona	19
Tabla 2: Países de cultura germánica	22
Tabla 3: Países de cultura nórdica	23
Tabla 4: Países de cultura latina-mediterránea	25
Tabla 5: Países de cultura árabe	27
Tabla 6: Países de cultura latinoamericana.....	29
Tabla 7: Países de cultura oriental	30
Tabla 8: Empresas más innovadoras según BCG (2014)	32

Resumen

Este trabajo aborda la influencia de los sistemas culturales en la innovación de empresas e individuos. La modelización de la cultura nacional y el análisis de las dimensiones culturales de determinadas naciones permiten establecer una clasificación entre culturas más innovadoras, de las que se pueden destacar la anglosajona, la germánica, la nórdica y la oriental. De otra parte, una modelización teórica de la cultura organizacional de la empresa permite hacer una distinción entre modelos culturales a nivel interno de la organización, concluyéndose que la cultura corporativa más favorable a la innovación es la llamada cultura adhocrática.

Palabras clave: Innovación, Cultura nacional, Cultura organizacional, Modelo de los Valores en Competencia, Hofstede, Cameron y Quinn.

Abstract

The current study approaches the influence of cultural systems in companies' and individuals' propensity towards innovation. The national culture frameworks and the analysis of the different cultural dimensions in several nations allows us to set a classification of the most innovative cultures, in which we remark Anglo-Saxon, Germanic, Nordic and Oriental cultures. Additionally, a theoretical organizational culture of the companies' framework enables us to distinguish between cultural systems at an internal level of the organization, concluding that the most favourable corporate culture for innovation is the so called adhocratic culture.

Key words: Innovation, National culture, Organizational culture, Competing Values Framework, Hofstede, Cameron & Quinn.

1. Introducción

El presente trabajo pretende analizar el alcance de la cultura como factor determinante en la propensión a innovar por parte de individuos y organizaciones. Un primer análisis aborda el impacto de la cultura nacional como conjunto de asunciones, creencias y comportamientos comunes de un determinado país o conjunto de países, distinguiendo entre los principales sistemas culturales a nivel mundial y comparando su carácter más o menos favorable a la innovación. De otra parte, se estudia la incidencia en la innovación de la cultura organizacional de la empresa, distinguiendo entre distintos modelos culturales para analizar cómo acogen el hecho de la innovación y si son o no proclives a generarla. Se complementa este estudio de la cultura de la empresa con una aproximación al rol del líder en la organización como referente para motivar comportamientos innovadores y con un análisis de la concentración geográfica de empresas e innovadores a través de clústeres como mecanismo de desarrollar la innovación.

En cuanto a la metodología seguida para la confección del trabajo, se ha partido de la integración de contenidos estudiados en distintas asignaturas del plan de estudios de Administración y Dirección de Empresas, principalmente Innovación y Estrategia, Gobierno Corporativo y Estrategia Empresarial. Este contexto nos sirve de punto de partida para acudir a la bibliografía relativa a los terrenos fronterizos por los que transita el desarrollo de este trabajo, la cultura nacional y organizativa de una parte y la innovación de la otra. En una primera aproximación al fenómeno de la cultura nacional y su impacto en el comportamiento de individuos y organizaciones encontramos ya como referencia nuclear el modelo hexadimensional de Geert Hofstede (2001). A partir de esta fuente básica se acudirá a la abundante bibliografía que aproxima el hecho cultural al contexto empresarial. Otro modelo cultural como es el de las cuatro dimensiones reptilianas de Rapaille y Roemer (2014) va a complementar nuestro análisis, basándonos tras la modelización en los datos concretos de países que hemos obtenido gracias a diferentes rankings y clasificaciones de naciones y empresas en relación con la innovación, entre los que destacamos el ranking de naciones más innovadoras del mundo (Bloomberg, 2015), el Índice Global de Innovación de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (WIPO, 2014) y el ranking de empresas más innovadoras de BCG (2014).

En el ámbito de la cultura organizacional se ha procedido de forma similar. Se ha presentado una modelización de referencia en la materia, como es el Modelo de los Valores en Competencia (Cameron y Quinn, 1999), que va a permitir el análisis de las empresas en función del tipo de cultura a la que pertenecen. Todo el estudio se ve complementado con numerosas referencias presentes en la literatura y que han aportado conocimiento a la relación entre el hecho cultural y la innovación, ya sea desde puntos de vista adscritos al marco de un país o zona geográfica, o de modelos culturales a nivel más amplio, tanto nacionales como organizativos.

La cultura nacional ha sido ampliamente estudiada y modelizada en cuanto a sus dimensiones a lo largo de las últimas décadas. Así Hofstede (2001), referencia básica también para nuestro desarrollo del estudio, y su clasificación de las distintas naciones por sus dimensiones culturales. Otros autores como Rokeach y Schwartz han elaborado modelos similares, y más recientemente Rapaille y Roemer (2014) desde un punto de vista biológico. En estos estudios teóricos y empíricos se han analizado los elementos configuradores de las culturas desde una perspectiva genérica y teniendo en cuenta, en lo que a nosotros nos interesa, comportamientos relacionados con la creatividad o el progreso, que como estudiaremos influyen en la innovación.

Por su parte, la cultura organizacional sí ha sido más frecuentemente relacionada con el hecho de la innovación, ya sea desde la propia configuración cultural de la empresa (Cameron y Quinn, 1999; Naranjo, Jiménez y Sanz, 2012; Büschgens, Bausch y Balkin, 2013) o desde el papel del líder como referente (Kates y Galbraith, 2007; Ayala Espinoza, 2014), entre otras aproximaciones.

Teniendo en cuenta estas consideraciones previas, cabe resaltar los ámbitos en que este trabajo pretende aportar un valor especial o novedoso. De una parte, el principal logro consiste en la síntesis de dos perspectivas culturales, la nacional y la organizativa, tradicionalmente diferenciadas y estancas, bajo un mismo estudio para analizar la influencia de ambas en la innovación. Abundando ya en la perspectiva de la cultura nacional, resulta novedosa en la literatura la inclusión de los distintos modelos culturales concretos a partir de resultados nacionales en el modelo hexadimensional de Hofstede (2001) y su análisis de cara a la innovación, además de su contraste con los referidos rankings de innovación. En cuanto a la cultura organizacional referimos el valor añadido de hacerlo confluir con la dimensión nacional y compilar la literatura más relevante sobre la materia, además de complementarlo con un análisis más detallado de

su relación con el papel del líder en la cultura organizativa y de la concentración geográfica de empresas innovadoras, combinación que no ha sido habitual en la literatura sobre el factor cultural en la innovación.

El trabajo se estructura en tres partes principales. Un primer capítulo aborda el concepto de innovación y sus determinantes de cara a compararlo y contrastarlo de forma inicial con la idea de cultura. Una segunda parte trata la aproximación a la innovación desde la cultura nacional, con un primer capítulo dedicado a la modelización de las dimensiones de la misma y un segundo que analiza en concreto un grupo de siete modelos culturales de referencia a nivel mundial y la manera de cada uno de relacionarse con la innovación. Por último, se aborda el papel de la cultura organizacional en la innovación de la empresa, refiriéndonos también en este capítulo al papel del líder en esa motivación innovadora y, en último término, al fenómeno de la concentración geográfica de empresas como mecanismo de generar innovaciones. Adicionalmente al cuerpo del trabajo, se incluyen unas conclusiones a modo de cierre.

2. Los determinantes de la innovación

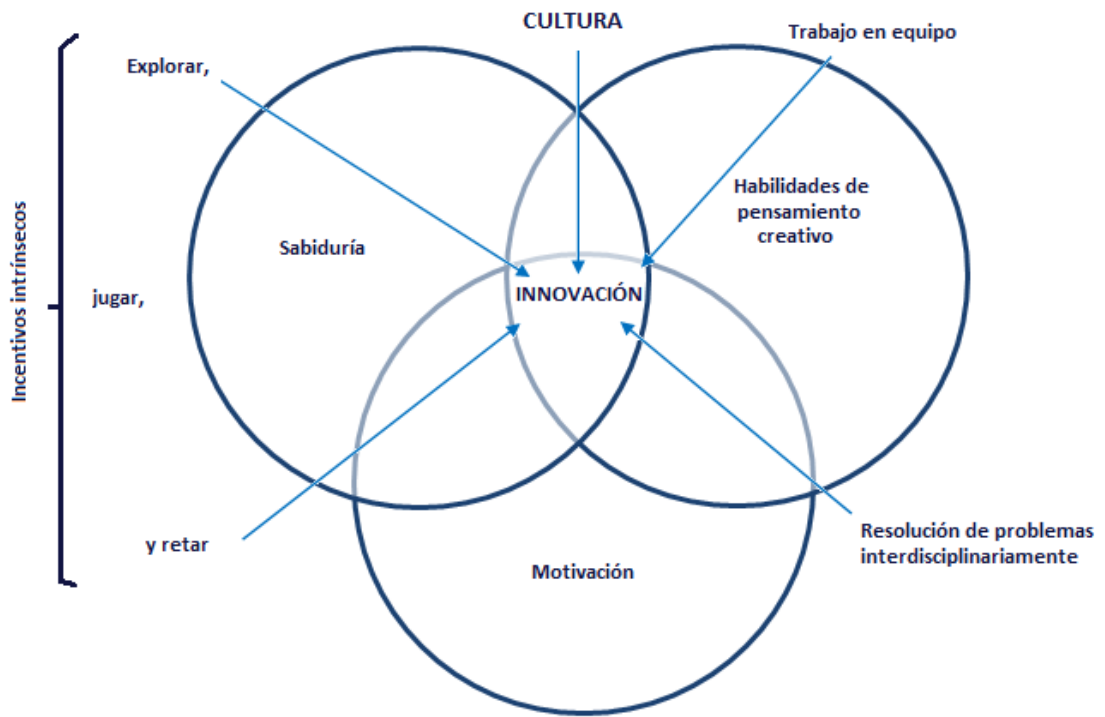
La innovación es una respuesta al deseo de los individuos y las organizaciones de transformar lo establecido y desarrollar nuevas aplicaciones de los recursos de que disponen, con el fin de mejorar la situación previa.

El comportamiento más o menos tendente a la innovación se ve totalmente determinado por el ejercicio de una serie de habilidades, que según Dyer, Gregersen y Christensen (2011) se resumen en la capacidad de asociación, el cuestionamiento, la observación, el establecimiento de redes y la experimentación. Previos al desarrollo de estas habilidades hay dos requisitos básicos que motivan las conductas de quien quiere innovar, que son el desafío a lo establecido y la asunción de riesgos. La cultura, concepto que luego acotaremos de forma más precisa, entra en juego a la hora de condicionar el desarrollo por parte del individuo de algunas de estas habilidades, las cuales tienen en mayor o menor grado un componente genético pero que pueden ser trabajadas y desarrolladas por las personas (Dyer, Gregersen y Christensen, 2011). En definitiva, estas habilidades redundan en la creatividad de las personas que, en tanto está relacionada con la capacidad de crear, consiste, según la Real Academia Española (2012a), en “establecer, fundar, introducir por vez primera algo; hacerlo nacer o darle vida”.

Junto a la creatividad se encuentra otro factor determinante para que esta se materialice en la innovación, como es la iniciativa (Miron, Erez y Naveh, 2004). La creatividad por sí sola puede no ser suficiente para que el individuo produzca resultados innovadores, sino que es necesario que sea proactivo y tenga voluntad de conseguir esos resultados o al menos iniciar conductas que puedan materializarse en posibles innovaciones. Este papel que juega la iniciativa, evidentemente, se verá condicionado por las estructuras organizativas de la empresa en la que el individuo potencialmente desarrolle su proceso innovador, apartado que analizaremos luego cuando estudiemos la cultura organizativa.

La cultura, en cualquier caso, no es un factor con la suficiente entidad como para motivar por sí sola la innovación, pero sí que estará presente en la configuración de muchos de los comportamientos de los innovadores, tanto individuos como organizaciones.

Figura 1: Dimensiones que afectan a la innovación



Fuente: Wagner (2012).

3. La cultura nacional y sus dimensiones

En su acepción tercera, la Real Academia Española (2012b) define cultura como “conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc”. Esta es la acepción que nos interesa de cara al desarrollo de este trabajo, ya que pretendemos profundizar en el valor que tiene la cultura para motivar conductas innovadoras. En este capítulo trataremos de aproximarnos a la idea de cultura como elemento diferenciador entre unas sociedades y otras que puede condicionar, como veremos a continuación, el desarrollo de las mismas y de las comunidades que las integran, mientras que el factor cultural puede ser también el elemento que explique la falta de progreso o el que este se produzca de forma más lenta en determinados países o sociedades.

Geert Hofstede (2001) define la cultura como la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros pertenecientes a un grupo de personas de los de otros. Siguiendo a Rapaille y Roemer (2014), podemos entender también la cultura como lugar común o como identidad colectiva de una determinada comunidad, la cual responde a la necesidad de convivencia entre los individuos que la conforman. La cultura, en cualquier caso, representa el acervo común de un conjunto de personas, referido a sus costumbres, su historia, su patrimonio intelectual, sus estructuras de poder, sus referencias de conducta e incluso su geografía. La cultura tiene además un claro elemento de permanencia en el tiempo a lo largo de un plazo más o menos corto, o de sostenibilidad como señalan Miron, Erez y Naveh (2004). Las culturas evolucionan con el paso de las décadas y los siglos. No obstante, pueden producirse modificaciones radicales en lapsos cortos de tiempo (Rapaille y Roemer, 2014), provocados por desastres humanitarios o bélicos, cambios fuertes en las estructuras políticas, etc.

Cuando hablamos de los grandes grupos culturales sobre los que trataremos luego, como por ejemplo los países anglosajones, los germánicos, los latinos, los islámicos o los orientales, nos referimos al sistema común de referencia que comparten los individuos que pertenecen a esas comunidades, que adquieren e interiorizan merced a la educación que reciben en ese contexto. Esta diferenciación entre los comportamientos y las costumbres de las distintas culturas es la que nos permite compararlas y extraer de ese contraste los elementos o rasgos culturales que condicionan, en general, el progreso

de una sociedad y, en particular, la propensión a innovar y a generar contextos y entramados empresariales más propicios para la creatividad y la innovación.

Según Rapaille y Roemer (2014), existe una correspondencia entre la estructura biológica del ser humano y el comportamiento de las culturas; las culturas más exitosas en términos de progreso son aquellas que alinean su configuración y su organización con el respeto y el favorecimiento de los instintos biológicos más básicos (o reptilianos, llamados así por la parte del cerebro de donde nacen) del hombre. Así, este modelo cultural plantea la existencia de cuatro dimensiones reptilianas que cada cultura tiene más o menos desarrolladas y que favorece o reprime en mayor o menor medida: supervivencia, seguridad, sexo y superación. Del análisis conjunto de estas cuatro dimensiones se obtiene una visión global del grado de progreso de una determinada sociedad.

Cada cultura desarrolla formas más emocionales y racionales de canalizar o reprimir estos instintos reptilianos, a través conductas que Rapaille y Roemer identifican con las otras dos partes del cerebro humano: el cerebro límbico (de donde surgen las emociones y la memoria) y el córtex o cerebro cortical (la parte racional del cerebro y por tanto más característica del ser humano, de donde nacen el lenguaje, la imaginación y las decisiones racionales). Ante las conductas reptilianas y los impulsos de los individuos las culturas responden de una forma u otra, existiendo casos en que tradicionalmente se ha favorecido la satisfacción de estos impulsos como en los países de tradición protestante o países que la han tratado de reprimir en mayor o menor medida como los de tradición católica o islámica. En este sentido, a principios del siglo XX ya abordó Max Weber (1905) la incidencia de la religión en el desarrollo de las naciones a través del capitalismo, partiendo de que frente a la tradición católica que propugna elevación sobre lo terrenal e interés por el humanismo, los países en que triunfó el protestantismo (y más concretamente el calvinismo) asumían una concepción del trabajo y del enriquecimiento más propicia para el desarrollo económico y el progreso tecnológico, con mucho más interés por la técnica, todo ello debido a sus convicciones religiosas. También desde el judaísmo se ha tratado de encontrar una incidencia de los valores de la religión en comportamientos de gestión empresarial y de fomento de la innovación, ya que la doctrina judía se centra en una ética o filosofía de libertad que propugna el cuestionamiento de las propias normas religiosas, lo cual en el ejercicio profesional se refleja en la formulación de preguntas de mejora de la organización y del desempeño

individual (Kletz et al, 2012), lo que en definitiva fomentará el desarrollo de la innovación. Autores como Kahane (2012) sitúan esta mentalidad en el concepto ético judío de “Tikkun Olam”¹, según el cual los judíos no deben aceptar el mundo tal como es y por tanto, en el ámbito empresarial y de la técnica, asumen como necesaria la búsqueda de la transformación, de la innovación y del emprendimiento.

Figura 2: Modelo de las cuatro dimensiones reptilianas de la cultura nacional de Rapaille y Roemer



Fuente: Rapaille y Roemer (2014).

Abundando en el referido modelo cultural de Rapaille y Roemer (2014), las dos dimensiones reptilianas de las culturas que más nos interesan para analizar su incidencia en el favorecimiento de la innovación son la seguridad y la superación. Empezando por la primera de ellas, entendemos por seguridad el respeto que en esa cultura se tiene por la protección de los intereses tanto colectivos como individuales de los miembros. Las culturas o las sociedades que más se preocupan por el respeto a esos intereses tendrán más potencial de desarrollo y de progreso.

Muy especialmente debemos hablar del respeto a la propiedad, que en la tradición occidental deudora de las instituciones jurídicas romanas se ha considerado un derecho básico y absoluto sobre los bienes, tangibles o no. Las culturas que más respeten la propiedad tienen a priori más capacidad de avanzar (Rapaille y Roemer, 2014). Si se protege la propiedad, los individuos son libres de desarrollar su capacidad inventiva, creativa e innovadora y de hacer funcionar sus recursos, ya que no se ven amenazados en su actividad investigadora y encuentran muchos más incentivos para desarrollarla.

¹ Traducido del hebreo como “justicia social”.

Precisamente en relación con esos incentivos es de donde surge otro elemento de seguridad de las culturas como es la libre competencia. Una vez se alcanza esa seguridad sobre la propiedad de los propios recursos, si el modelo cultural es favorable a la competencia se generará una lucha por mejorar su empleo y, en un plano económico, se potenciará la mejora de la calidad, la reducción de los costes y de los precios y, en definitiva, la capacidad (o incluso la necesidad) de innovar. En la doble alternativa entre plasmar a través de ordenamientos jurídicos la legalización de la libertad (la ley pretende dar margen a las conductas, en positivo) frente a la legalización de la prohibición (se limita la libertad en sentido negativo, a través de la prescripción de omisiones) avanzarán más las culturas que sigan la primera, aquellas en las que el Estado permite más que prohíbe, en las que no interviene en el mercado, y en las que se valoran positivamente el respeto y la confianza y se acepta generalmente el riesgo (Rapaille y Roemer, 2014). No es difícil pensar en ejemplos concretos de culturas que respeten la seguridad en el sentido en que se ha explicado, como es el caso de los países capitalistas de herencia anglosajona (Estados Unidos, Reino Unido, Australia...) o los germánicos (Alemania, Holanda, Austria...) frente a sociedades como las de influencia islámica (Arabia Saudí, Irán, Egipto...) o las latinoamericanas de corte populista (Venezuela, Ecuador, Bolivia...), muestra de que la simple seguridad jurídica es un elemento esencial para el desarrollo de habilidades creativas e innovadoras.

La otra dimensión clave dentro de este modelo a la que nos referimos es el instinto de superación de las culturas. Según Rapaille y Roemer (2014), en términos de superación los factores clave para el desarrollo de una cultura son su apertura al cambio, el favorecimiento de la asunción de riesgos, las estructuras de poder próximas a los distintos estratos de la sociedad, el dinamismo de los sistemas educativos, la inversión en ciencia y tecnología y la cultura del emprendimiento. Las culturas que premian la asunción de riesgos con recompensas implican movilidad de los individuos y propician la innovación. Los sistemas que propugnen medidas que favorezcan estos factores tendrán más potencial de desarrollo en términos de superación, a través por ejemplo de niveles impositivos bajos que incentiven la innovación, el fomento de la renovación tecnológica, los sistemas educativos eficaces y, muy especialmente, la meritocracia. Los países como Japón, China o los de cultura árabe en que se prima excesivamente la comunidad frente al individuo y en que las estructuras jerárquicas son tan sólidas que no se valora tanto el mérito de las personas como su estatus jerárquico tendrán en este

sentido menos potencial innovador, ya que tendrán menos tendencia a cuestionar lo establecido (Dyer, Gregersen y Christensen, 2011), si bien, como analizaremos más tarde, pueden servirse de otros elementos culturales para potenciar la innovación (caso de los países con cultura oriental).

Este modelo de las cuatro dimensiones reptilianas de las culturas, del cual, como hemos visto, nos interesan principalmente las de seguridad y superación en el estudio de su impacto en la propensión a innovar, hemos de complementarlo con otro modelo paradigmático para el análisis de la cultura nacional, como es el de las seis dimensiones de Hofstede (2001). Estas seis dimensiones inherentes a las distintas culturas nacionales se desgranán de la siguiente forma (Hofstede, 2001):

- Distancia al poder: consiste en la percepción que los individuos tienen de la distribución del poder, correspondiéndose los niveles de baja distancia con sociedades con más cultura democrática en que los ciudadanos se sienten más responsables de su participación en la vida política y demandan más justificaciones y exigencias a las actuaciones de los poderosos, mientras que los niveles de alta distancia al poder implican un fuerte respeto a la jerarquía y un sistema en el que cada uno ocupa su estrato sin que se plantee cuestionarlo. Como hemos señalado antes, las estructuras jerárquicas muy rígidas y arraigadas en la sociedad reflejan una mentalidad cultural contraria al cuestionamiento del orden establecido, y son por tanto limitadoras del potencial innovador de los individuos. Relacionamos esta dimensión con una de las habilidades innovadoras señaladas por Dyer, Gregersen y Christensen (2011), como es el cuestionamiento, o el desafío del status quo, requisito previo para la innovación. En este sentido, podemos afirmar que las culturas con menor distancia al poder son más favorables a la innovación, ya que los individuos asumen como más natural el preguntarse por qué las estructuras y procesos son cómo son, y encontrarán más facilidad para transformarlos.

- Individualismo vs. colectivismo: es la distinción entre las sociedades en que prima una concepción individual de la existencia y del trabajo, en que cada uno se preocupa por sus propios intereses, y aquellas en las que se encuentra más arraigado el concepto de grupo y en que por tanto existe mayor confianza en la conducta de los demás miembros de la comunidad, existen más expectativas sobre ellos y, en consecuencia, tiene más importancia la lealtad. Como señalan Dyer, Gregersen y Christensen (2011), desde el punto de vista de la innovación es preferible que la cultura favorezca el desempeño

individual frente al colectivo. Un sentimiento de comunidad excesivamente alto puede limitar el desarrollo de las habilidades necesarias para la innovación, porque aunque la interconexión y el intercambio de perspectivas e ideas con otros es positivo, el sentimiento de comunidad suele ser muestra de menor confianza en las propias capacidades.

- Masculinidad vs. feminidad: no se refiere esta dimensión a ninguna distinción de tipo sexual, sino que asocia a las dos facetas de la misma unos determinados valores que prevalecen sobre otros. De esta manera, las sociedades masculinas son aquellas en que se tiene muy asumida la competencia, y tiene como caracteres principales la búsqueda del éxito, las recompensas materiales a los logros y el heroísmo. Por el contrario, las sociedades femeninas son más equilibradas en términos de competencia, ya que prevalecen en ellas valores como la cooperación, la modestia y la búsqueda del consenso. En el plano de la innovación resultarán dominantes las culturas masculinas, ya que tienen intrínsecos más incentivos a la búsqueda de la creatividad como son las recompensas y premian, a través de la competencia, la superación de uno mismo a la hora de obtener un resultado.

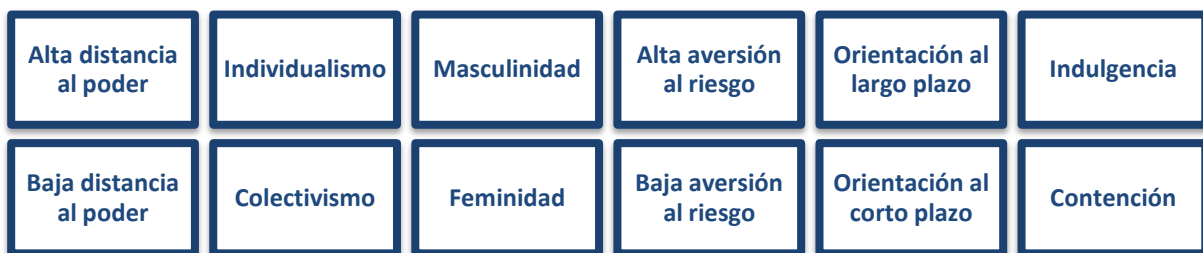
- Aversión al riesgo (o evitación de la incertidumbre): esta dimensión manifiesta la manera en que los individuos pertenecientes a una sociedad toleran las situaciones de incertidumbre o inestabilidad y tienen mayor o menor iniciativa a la hora de emprender actividades que tengan un componente de riesgo. Las sociedades con mayor nivel de aversión al riesgo serán más conservadoras y precavidas en cuanto al desarrollo de conductas inciertas o que entrañen algún eventual peligro mientras que las sociedades con baja aversión al riesgo son más propensas a iniciar proyectos poco seguros y a llevar a cabo comportamientos menos ortodoxos sin valorar tanto la posibilidad del error o el fallo. Evidentemente, los países con menor aversión al riesgo serán más proclives a que se produzcan innovaciones, ya que, como señalamos en el capítulo inicial, la voluntad de asumir de riesgos es uno de los requisitos básicos de la innovación y la experimentación una de las habilidades necesarias para producirla (Dyer, Gregersen y Christensen, 2011), conceptos estos que están estrechamente relacionados con la baja aversión al riesgo.

- Orientación al largo plazo vs. orientación al corto plazo: se refiere esta dimensión a la concepción del tiempo que tienen las sociedades. Aquellas orientadas al corto plazo tienen más presente su propio pasado, valoran más las relaciones actuales y prefieren los

métodos tradicionales para sus proyectos. Las orientadas al largo plazo tienen una mentalidad más de futuro y priman la realización de esfuerzos para mejorar el porvenir más lejano. También se ha denominado esta dimensión como normativismo (corto plazo) vs. pragmatismo (largo plazo) (Hofstede, 2001). El largo plazo implica plantearse en el presente cómo se puede mejorar en el futuro, por ello, las sociedades más pragmáticas u orientadas al largo plazo, al premiar más la consecución de objetivos en el desarrollo de la sociedad, son más proclives a la innovación.

- Indulgencia vs. contención: esta última dimensión consiste en la actitud de la sociedad respecto a la satisfacción de los impulsos básicos del ser humano y se relaciona directamente con la exaltación o la represión de los placeres y de la diversión. Conecta por tanto con el modelo de los impulsos reptilianos de Rapaille y Roemer (2014) y la manera en que la sociedad los canaliza. Las sociedades indulgentes valoran más la diversión y son más liberales en la satisfacción de los deseos e impulsos, mientras que las sociedades en que prima la contención restringen estos impulsos y no valoran tanto la necesidad de divertirse. Para la innovación es mucho más propicia una sociedad que dé rienda suelta a los impulsos, ya que con este ámbito de libertad van relacionadas la creatividad y la experimentación.

Figura 3: Modelo de las dimensiones culturales de Hofstede.



Fuente: Hofstede (2001).

No todas las dimensiones tienen la misma incidencia en la innovación. Con carácter general, las dimensiones que más estrechamente se ligan al fomento de la creatividad y de las habilidades que requiere el innovador son la escasa aversión al riesgo, el alto grado de individualismo, los niveles bajos de distancia al poder y la orientación al largo plazo. Si tenemos en cuenta el valor de la iniciativa individual como motor de la innovación en relación con las dotes creativas (Miron, Erez y Naveh, 2004), las tres primeras de estas dimensiones adquieren una importancia añadida, especialmente la

aversión al riesgo, en tanto que se asocia con la ausencia de miedo al fracaso que resulta crucial para que la idea innovadora fructifique en resultados, si bien deberá conjugarse con una estructura organizativa en el seno de la empresa que facilite el desarrollo de esa iniciativa (punto en el que resultan vitales los sistemas con baja distancia al poder y, por tanto, estructuras flexibles y poco jerárquicas).

4. Los principales grupos culturales a nivel mundial

Una vez conocemos las dimensiones de la cultura nacional y nos hemos aproximado a su relevancia en la innovación, procede analizar distintos grupos culturales en relación con este modelo. Hemos considerado siete grupos culturales de referencia: anglosajones, germánicos, nórdicos, latinos-mediterráneos, árabes, latinoamericanos y orientales. Esta distribución incluye, por un lado, los cuatro grupos de referencia básica de la que podemos llamar cultura occidental (los cuatro primeros), que cumplen con criterios de homogeneidad interna y han sido tradicionalmente referidos en la literatura de esta forma. En cuanto a los árabes y orientales, no es infrecuente encontrarlos referidos de tal manera en las publicaciones y los medios, y aunque en su seno existe una mayor heterogeneidad entre países creemos oportuno considerarlos como sistemas por razones de uniformidad cultural e histórica. En cuanto a la cultura latinoamericana, constituye un grupo de países imposible de despreciar en cuanto a importancia geopolítica y económica en el mundo actual, si bien precisamos más abajo los motivos de elección de los países de muestra. En conjunto abordamos con estos siete grupos la mayor parte de la población mundial y los sistemas básicos en los que se encuadran las principales economías del mundo. En este sentido, hemos seleccionado muestras de tres países representativos de cada grupo cultural, selección que obedece a criterios principalmente demográficos o económicos, habiéndose elegido las tres naciones bien con mayor población o bien con mayor peso económico dentro de cada grupo cultural. Con pocas excepciones y singularidades de países concretos, los grupos son bastante homogéneos entre sí, y muestran evidentes similitudes culturales a nivel transnacional. Utilizamos los datos de referencia de Hofstede (2001):

4.1. Países de cultura anglosajona

Tabla 1: Países de cultura anglosajona

	Distancia al poder	Individualismo	Masculinidad	Aversión al riesgo	Orientación LP	Indulgencia
Estados Unidos	40	91	62	46	26	68
Reino Unido	35	89	66	35	51	69
Australia	36	90	61	51	21	71

Fuente: Hofstede Centre - Hofstede (2015a).

Bajo el paraguas de cultura anglosajona englobamos a las naciones que, a lo largo de los siglos, han ido formándose al calor del Reino Unido y del Imperio Británico, con la referencia indispensable de Estados Unidos y también la mayoría de países de la Commonwealth. Existe una serie de caracteres muy pronunciados entre países que pertenecen a este sistema cultural anglosajón, con un rasgo especialmente marcado como es un carácter esencialmente individualista. Se puede encontrar una explicación de contenido histórico en la puntuación tan elevada en esta dimensión, refiriéndonos de manera especial a Estados Unidos, si observamos el mismo origen y formación de la sociedad estadounidense, ya que esta nace a partir de la integración de comunidades de inmigrantes provenientes de múltiples países de otros continentes a lo largo de los siglos, grupos que buscaban en la nación norteamericana las oportunidades o la libertad de que carecían en sus países de origen, con mención especial a las primeras comunidades procedentes de las Islas Británicas.

El relato histórico común que han compartido el Reino Unido y Estados Unidos a lo largo de los últimos siglos ha trascendido las fronteras de estos dos países para resultar de gran influencia para las naciones sobre las que han ejercido su dominio o con las que han estado interconectadas por razones históricas, exportando hacia ellas sus sistemas jurídicos y normativos, sus valores de referencia y también sus propios ciudadanos.

Son sociedades con tendencia masculina en cuanto a su escala de valores y con altos niveles de indulgencia. Están más orientadas al corto plazo que al largo, muestra de su preferencia por métodos tradicionales y poca orientación de su pensamiento hacia el futuro, mientras que presentan niveles medios de aversión al riesgo; el Reino Unido presenta ciertas particularidades en esas dos dimensiones al tener el nivel más bajo de aversión al riesgo y el más alto de orientación al largo plazo de la muestra elegida, factores ambos que lo convierten probablemente en el que culturalmente es más propenso a la innovación bajo este punto de vista. En cuanto a la distancia al poder, los países anglosajones presentan un nivel medio bajo, considerando sus estructuras flexibles y aptas para la movilidad social. Este último factor, unido al pronunciadísimo individualismo, se plasma en un robusto sentimiento de la libertad y la igualdad, el favorecimiento de la movilidad social, la interconexión y relación fluida entre superiores jerárquicos y sus inmediatos inferiores, el concepto acuñado por el liberalismo clásico de contribuir al bienestar común a través del progreso personal y de la esfera familiar, existiendo desconfianza respecto del aparato estatal y, como idea

básica de cierre, la radical confianza del individuo en sus propias capacidades (Hofstede, 2001).

Estos factores que hemos señalado son un indicador de que los países anglosajones son muy favorables a la innovación, idea que podemos apoyar con la presencia de estos países y de sus empresas en los rankings que publicaciones prestigiosas de distintas entidades realizan acerca del carácter innovador de naciones y empresas. Bloomberg realiza una clasificación de los cincuenta países más innovadores, en cuya edición de 2015 encontramos cinco países anglosajones entre los veinte primeros a nivel global (Estados Unidos el sexto, Reino Unido el décimo, Canadá duodécimo, Australia decimotercero y Nueva Zelanda decimoctavo), destacando a nivel particular la primera posición de Estados Unidos en cuanto a empresas de alta tecnología. Otro índice de referencia en este ámbito como es el Índice Global de Innovación, elaborado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (WIPO², 2014) en colaboración con instituciones académicas (INSEAD y Cornell University) y que evalúa el carácter innovador de 143 Estados, sitúa también a los mismos países entre los veinte más innovadores del mundo: Reino Unido el segundo, Estados Unidos el sexto, Canadá el duodécimo, Australia decimoséptimo y Nueva Zelanda decimoctavo. Si atendemos a un ranking de empresas innovadoras a nivel mundial como es el de BCG (2014), el panorama es especialmente revelador respecto del dominio anglosajón. Hasta veintiséis de las cincuenta empresas que forman el ranking pertenecen a esta cultura, veinticinco de ellas estadounidenses, dato que ha bajado respecto a la edición de 2013, cuando un sesenta por ciento de las empresas eran norteamericanas.

En suma, tanto por la preeminencia de las empresas procedentes de países anglosajones en ratios de innovación como por las condiciones y características culturales presentes en estos países, podemos concluir que la cultura anglosajona es muy favorable a la innovación.

² Siglas en inglés de World Intellectual Property Organization.

4.2. Países de cultura germánica

Tabla 2: Países de cultura germánica

	Distancia al poder	Individualismo	Masculinidad	Aversión al riesgo	Orientación LP	Indulgencia
Alemania	35	67	66	65	83	40
Austria	11	55	79	70	60	63
Suiza	34	68	70	58	74	66

Fuente: Hofstede Centre - Hofstede (2015a).

En cuanto a la cultura germánica, debemos obviamente adscribirla a Alemania y su órbita, en la que se incluyen las naciones que en su día formaron parte del Imperio Prusiano y sus aledaños centroeuropeos, entre las que destacamos a Suiza, Austria, los Países Bajos o los países segregados de la antigua Checoslovaquia. Siguiendo a Contreras (2001), podemos encontrar el sustrato primigenio de esta cultura en el sentimiento colectivo y la identidad común vinculada al llamado espíritu del pueblo³, idea que Friedrich Carl von Savigny utilizó para el desarrollo de su teoría jurídica, referencia básica para la formación del Derecho germánico moderno. Este germina a lo largo de la segunda mitad del siglo XIX, cuando ante la ausencia de un Estado único y común para todos los pueblos germánicos, estos contaban con un fuerte sentimiento de unión debido a su acervo cultural colectivo, que se manifestaba en la lengua, la religión y las costumbres comunes. Esta herencia germánica colectiva condujo a una espiritualización de la idea nacional, y cristalizó en el proceso unificador nacionalista de finales del siglo XIX.

La cultura germánica está fuertemente ligada a la anglosajona en determinados aspectos debido al origen primigenio común de ambas (Hamburg, 2013). Ambas culturas cuentan con bajos niveles de distancia al poder y altos de masculinidad, lo cual es síntoma de la tendencia a competir y destacar, una cultura que premia el querer ser el número uno, la búsqueda de reconocimiento en el desempeño y el trabajo (Hofstede, 2001). La baja distancia al poder germánica, llamativamente baja en el caso austriaco, se plasma en unas estructuras de poder muy flexibles donde los ciudadanos se sienten con gran margen de movilidad y gozan de un alto sentido democrático. Tienen un carácter bastante individualista, aunque no tan pronunciado como los países anglosajones. Sus niveles de aversión al riesgo son medio-altos, y son, tras los países orientales, el grupo

³ Del concepto alemán *Volksgeist*, acuñado por Savigny.

cultural que presenta una mayor orientación al largo plazo, lo cual es muestra de su tendencia a la inversión en el futuro.

Las empresas de influencia germánica tienen muy asumido, en comparación con las anglosajonas, el sentimiento cooperativo y de comunidad que las lleva a valorar mucho la honestidad, el control y la responsabilidad (Bilbao, 2014). Este carácter más jerárquico las sitúa en una posición innovadora inferior respecto a las anglosajonas en cuanto a esta dimensión, si bien su orientación al largo plazo viene a compensar en cierto modo la rigidez de sus estructuras.

Alemania, tercera en 2015 y quinta en 2014, es el país más eminentemente innovador según el ranking de Bloomberg (2015) de los que conforman la cultura germánica, y con siete empresas es el segundo país que más aporta al ranking de empresas de BCG (2014) tras Estados Unidos. Sumándolas a las dos holandesas (Shell y Philips) y la suiza Unilever, tenemos un total de diez empresas de cultura germánica entre las cincuenta más innovadoras del mundo. Algo más abajo que Alemania en el ranking nacional de innovadores encontramos a los otros países más representativos de esta cultura, todos ellos entre los veinte mejores: Suiza el #16, Austria el #17 y Holanda el #20. Por su parte, la WIPO (2014) considera a Suiza como el país más innovador del mundo y a Holanda el quinto, teniendo que descender al puesto decimotercero para encontrar a Alemania. En cualquier caso, la cultura germánica se manifiesta como muy innovadora a nivel nacional y goza de gran prestigio innovador también a nivel de empresas.

4.3. Países de cultura nórdica-escandinava

Tabla 3: Países de cultura nórdica

	Distancia al poder	Individualismo	Masculinidad	Aversión al riesgo	Orientación LP	Indulgencia
Suecia	31	71	5	29	53	78
Finlandia	33	63	26	59	38	57
Dinamarca	18	74	16	23	35	70

Fuente: Hofstede Centre - Hofstede (2015a).

Los países escandinavos y Dinamarca constituyen un grupo culturalmente muy homogéneo que ha recibido históricamente una fuerte influencia germánica y sajona, lo cual le asemeja a estas culturas en sus niveles altos de individualismo y bajos de

distancia al poder, ambos síntomas de sociedades que cuestionan mucho los estratos y estructuras sociales y que priman al individuo sobre el grupo, y en este sentido rasgos muy favorables a la innovación. Por el contrario, son sociedades manifiestamente femeninas, que tendrán mucho más asumida la idea de consenso en sus conflictos y serán menos dados a la competencia. Su grado de aversión al riesgo es el más bajo de todas las culturas analizadas y, con la excepción de Finlandia, que en este sentido se desmarca de los países de su entorno, contarían con uno de los factores más necesarios para la generación de innovaciones. Los nórdicos se sitúan en una visión temporal equilibrada pero con cierta tendencia al corto plazo, y gozan de niveles muy altos de indulgencia, por lo que a priori son más liberales en cuanto a satisfacción de impulsos biológicos y placeres.

Siguiendo a Lindell y Arvonen (1996), en cuanto a los estilos nórdicos de gestión y comportamiento organizacional, estos países se caracterizan por ser muy planificados y organizados, por favorecer la delegación del trabajo y propiciar la amistad entre jefes y subordinados (reflejo de la baja distancia al poder) y la clara orientación a la innovación. En definitiva, se trata de países que, gracias a sus estructuras flexibles y el empoderamiento de los subordinados, permiten el desarrollo de la creatividad, y por tanto de la innovación. Según PwC (2013), las empresas nórdicas presentan innovaciones disruptivas en sus carteras de innovación entre un 30 y un 45 por ciento de los casos, frente al 20 por ciento de media global. Otros datos reveladores son el 71 por ciento de entidades que colaboran con instituciones académicas frente al 56 por ciento de media mundial, y un 70 por ciento de las empresas nórdicas considera un reto importante llevar las ideas innovadoras al mercado de forma rápida y escalable frente al 53 por ciento de media en todo el mundo (PwC, 2013). Los comportamientos innovadores se ven facilitados en los países nórdicos por factores como el desarrollo intensivo de innovaciones disruptivas en tecnología para aplicarlas en los campos de la protección del medio ambiente y las llamadas tecnologías limpias, la industria farmacéutica o las ciencias sociales entre otros ámbitos. Ejemplo de la inversión en medio ambiente es el campo de la tecnología de aerogeneradores y energía eólica, donde un tercio del mercado mundial pertenece a compañías nórdicas (The Economist, 2013).

No en vano aparecen los países nórdicos muy destacados en las listas de países más innovadores. Siguiendo el ranking de Bloomberg (2015), podríamos incluso considerar

la cultura nórdica como la más innovadora si atendemos al dato de que los cuatro países que la conforman con carácter exclusivo están incluidos entre los quince primeros de este ranking: Finlandia en el cuarto puesto (novenio en 2014), Suecia en el séptimo (segundo en 2014), Dinamarca en el puesto número once (seis en 2014) y Noruega en el quince (catorce en 2014). Lo mismo sucede en el ranking de la WIPO (2014), que sitúa a Suecia como tercer país más innovador, Finlandia el cuarto, Dinamarca el octavo y Noruega el decimocuarto. Incluso Islandia, país muy próximo culturalmente a los países escandinavos, aparece muy destacado en esta última clasificación (puesto #19).

En cuanto a empresas concretas, en el ranking de BCG (2014) solo encontraríamos de forma tangencial a la finlandesa Nokia, que llegó a constituir un 60 por ciento del PIB de Finlandia, en tanto que constituye hoy día parte de Microsoft. No obstante, las empresas nórdicas despuntan en sectores punteros para la innovación como las telecomunicaciones (Nokia o la sueca Ericsson), la industria farmacéutica (la danesa Novo Nordisk, productora de la mitad de la insulina del mundo), la automovilística (la sueca Volvo) y otros sectores que reflejan alto nivel de diversificación como el mercado de los muebles (Ikea es líder mundial en este plano), el textil (H&M), el juguetero (Lego) o el de las bebidas (Carlsberg) (The Economist, 2013). Hablamos por tanto de una cultura esencialmente proclive a la innovación como mecanismo de progreso y mejora de la sociedad.

4.4. Países de cultura latina-mediterránea

Tabla 4: Países de cultura latina-mediterránea

	Distancia al poder	Individualismo	Masculinidad	Aversión al riesgo	Orientación LP	Indulgencia
España	57	51	42	86	48	44
Francia	68	71	43	86	63	48
Italia	50	76	70	75	61	30

Fuente: Hofstede Centre - Hofstede (2015a).

Bajo esta denominación pretendemos englobar los países de la cuenca mediterránea que más intensamente han recibido la influencia de las antiguas culturas griega y romana, ya que presentan rasgos culturales homogéneos y fácilmente identificables, y entre los que se encuentran, junto a los tres seleccionados por motivos de importancia demográfica y

geopolítica y, con muy escasas diferencias de nivel entre sus dimensiones, Portugal⁴, Grecia⁵ e incluso, en menor medida, Turquía⁶ y Croacia⁷.

Son países que presentan una gran distancia al poder, lo cual es especialmente llamativo en los tres seleccionados, sobre todo en uno con gran tradición democrática como Francia, lo que contrasta con su entorno centroeuropeo más cercano. Francia e Italia, fruto de su mayor conexión con la cultura centroeuropea, se distinguen de la tónica mediterránea mayoritaria al ser más marcadamente individualistas, mientras que el resto de países tiene más asumido el concepto de grupo y el sentimiento colectivo de comunidad. Tienen niveles intermedios de masculinidad-feminidad, con una ligera tendencia hacia la búsqueda del consenso frente a la competencia. El rasgo más distintivo de la cultura latina-mediterránea es la altísima aversión al riesgo, que es extrema en casos como los de Portugal y Grecia (puntuaciones de 99 y 100 sobre 100 respectivamente); esto significa que las sociedades mediterráneas son muy reacias a la participación de proyectos que entrañen incertidumbre o riesgo. En cuanto a la orientación temporal, esta es bastante intermedia en general, algo más largoplacista en tanto los países se vean más influidos por la cultura centroeuropea.

Francia es el primer país latino en aparecer en el ranking de Bloomberg (2015) de países innovadores, situándose en el noveno puesto, gracias principalmente a su alta concentración de empresas tecnológicas y a su protección de las patentes. Una empresa francesa como Airbus aparece entre las cincuenta más innovadoras de la lista de BCG (2014), única representante de la cultura latina mediterránea junto a la italiana Fiat. España e Italia aparecen respectivamente en los puestos #23 y #24 del ranking de países innovadores. Para la WIPO (2014) hay que mirar más abajo en la clasificación para encontrar a estos tres países más innovadores de la cultura latina-mediterránea: #22 Francia, #27 España y #31 Italia. En estos tres países que consideramos como básicos para este modelo cultural encontramos muchos casos de empresas que se han servido de la innovación para ser líderes nacionales e incluso internacionales en sus respectivos sectores, como Inditex en el sector textil, la citada Fiat, Seat o Renault en el

⁴ Portugal presenta las siguientes puntuaciones: distancia al poder 63, individualismo 27, masculinidad 31, aversión al riesgo 99, orientación al largo plazo 28 e indulgencia 33.

⁵ Grecia presenta las siguientes puntuaciones: distancia al poder 60, individualismo 35, masculinidad 57, aversión al riesgo 100, orientación al largo plazo 45 e indulgencia 50.

⁶ Turquía presenta las siguientes puntuaciones: distancia al poder 66, individualismo 37, masculinidad 45, aversión al riesgo 85, orientación al largo plazo 46 e indulgencia 49.

⁷ Croacia presenta las siguientes puntuaciones: distancia al poder 73, individualismo 33, masculinidad 40, aversión al riesgo 80, orientación al largo plazo 58 e indulgencia 33.

automovilístico, la mencionada Airbus en el aeroespacial, Santander o BBVA en el bancario y Mercadona o Carrefour en la distribución entre otros muchos ejemplos. El problema está en el sustrato cultural, ya que aunque se den casos de éxito en sectores muy variados la innovación no está tan generalizada como en las culturas estudiadas anteriormente, y el factor cultural tiene su peso en esta situación. Es por eso que no se puede decir que, culturalmente, los países latinos-mediterráneos sean muy propensos a la innovación.

4.5. Países de cultura árabe

Tabla 5: Países de cultura árabe

	Distancia al poder	Individualismo	Masculinidad	Aversión al riesgo	Orientación LP	Indulgencia
Arabia Saudí	95	25	60	80	36	52
Irak	95	30	70	85	25	17
Siria	80	35	52	60	30	sin datos

Fuente: Hofstede Centre - Hofstede (2015a).

En general, los países árabes se caracterizan por ser sistemas donde la religión islámica se encuentra presente en todas las órbitas de la vida pública de los ciudadanos, y ello se manifiesta en la rigidez de sus estructuras políticas y de gobierno, presentando los niveles más extremos de distancia al poder. Las diferencias jerárquicas entre individuos son totalmente asumidas como naturales. Otra consecuencia del influjo religioso y de la rigidez de los poderes del Estado es el carácter totalmente contrario a la concepción individual de la persona, en favor del sentimiento de comunidad. Se trata de sociedades muy masculinas que, por tanto, son más proclives a la confrontación y a la competencia que al acuerdo, y tienen una muy notoria aversión al riesgo. Muestra de su carácter tradicional y poco centrado en el futuro es su orientación claramente enfocada al corto plazo.

El mundo islámico no es homogéneo en cuanto a su desarrollo económico pero sí en cuanto a su configuración cultural, con unos valores contrarios en general a la innovación. Existen países donde sí que se han realizado esfuerzos por avanzar hacia un desarrollo económico más adaptado a los tiempos modernos como puede ser el caso de los Emiratos Árabes e incluso Arabia Saudí, centros de grandísimas inversiones y sede de numerosas multinacionales. No obstante, se trata de innovaciones importadas del

extranjero, aunque pueden significar un primer paso hacia una apertura económica que inicie cambios sociales. El problema es que son inversiones y proyectos tan focalizados en unos pocos espacios del mundo árabe que es imposible generalizarlos a países cercanos como Irak, Irán, Egipto o Libia.

El caso árabe es interesante desde el punto de vista histórico, ya que hace siglos se trataba de una cultura mucho más innovadora de lo que es en la actualidad, probablemente la cultura más innovadora del mundo (época de los califatos de Bagdad y Córdoba), pero la radicalización del islamismo a lo largo de los siglos frente a la incursión en la modernidad de Occidente han revertido la situación. En los rankings de empresas innovadoras no aparece ninguna árabe, mientras en el de Bloomberg (2015) de naciones solo dos aparecen entre los cincuenta primeros, Túnez (#44) y Marruecos (el más occidentalizado de los países árabes, en el #50). Datos reveladores de la escasa cultura innovadora de los países árabes son (Osama, 2014):

- En la Organización para la Cooperación Islámica (que agrupa a cincuenta y siete países) el gasto medio en ciencia e investigación fue del 0'38 por ciento medio de su PIB frente al 1'7 por ciento de media mundial.
- En los países de la OIC existen 451 investigadores por cien mil habitantes, frente a los 1.507 de media mundial.
- En 2009, la población de los países árabes, que equivale a un veinticinco por ciento de la población mundial, elaboró un 4'8 por ciento de los artículos científicos.

Este panorama refleja por tanto que la cultura árabe e islámica es bastante limitadora de la actitud innovadora de empresas e individuos.

4.6. Países de cultura latinoamericana

Tabla 6: Países de cultura latinoamericana

	Distancia al poder	Individualismo	Masculinidad	Aversión al riesgo	Orientación LP	Indulgencia
Venezuela	81	12	73	76	16	100
Colombia	67	13	64	80	13	83
Ecuador	78	8	63	67	sin datos	sin datos

Fuente: Hofstede Centre - Hofstede (2015a).

Tomamos aquí como referencia estos tres países, Venezuela, Colombia y Ecuador, ya que son los más homogéneos culturalmente. Sucede en Sudamérica que países más poblados o económicamente más importantes como Argentina, Brasil o Chile han recibido a lo largo de los últimos dos siglos niveles tan grandes de inmigración europea (o incluso japonesa en el caso de Perú) que sus dimensiones culturales resultan algo disonantes respecto a los países de su entorno, caso parecido al de Israel. Es por ello que nos aproximamos a una idea genérica de país latinoamericano caracterizada por una población mayoritariamente indígena y con sistemas políticos republicanos de corte más bien populista (excepción hecha en este caso de Colombia). Estos países, de baja calidad en términos de democracia, presentan una vasta distancia al poder y gran firmeza en sus estructuras sociales. Cuentan con los niveles más bajos de individualismo, y por consiguiente son los que más sentimiento de comunidad y de colectivo tienen asumido. Su aversión al riesgo es muy pronunciada, así como su nivel de indulgencia. Por último, son el grupo cultural más orientado al corto plazo y que por tanto se considera más tradicional y con escasas miras hacia el futuro. En suma, los países latinoamericanos se revelan junto a los árabes como los más negativos para generar climas propicios para la innovación, ya que tienen una escasa valoración del esfuerzo individual y de la asunción de riesgos, y sus estructuras jerárquicas están tan asumidas que difícilmente sus miembros se cuestionan el status quo y desarrollan su creatividad.

Solo dos países de Sudamérica aparecen en el ranking de Bloomberg (2015), y se trata precisamente de Brasil (puesto 47) y Argentina (puesto 48), que consideramos excepciones a este modelo cultural. El escaso desarrollo educativo y la enorme desigualdad en estos países, como sucede en los de cultura árabe, es el principal motivo para que las empresas locales no hayan realizado aún su despegue innovador. En el

ranking de la WIPO (2014) hay que descender al #68 para encontrar a Colombia, al #115 para Ecuador y al #122 para Venezuela.

4.7. Países de cultura oriental

Tabla 7: Países de cultura oriental

	Distancia al poder	Individualismo	Masculinidad	Aversión al riesgo	Orientación LP	Indulgencia
Japón	54	46	95	92	88	42
Corea del Sur	60	18	39	85	100	29
China	80	20	66	30	87	24

Fuente: Hofstede Centre - Hofstede (2015a).

Reunimos bajo este paraguas tres países clave en cuanto a la cultura de extremo Oriente, si bien en este grupo se hace más difícil la generalización ya que se trata de culturas ancestrales muy cerradas en las que cada una ha desarrollado algunas singularidades culturales diferentes de los países de su entorno, si bien por presentar muchos rasgos comunes y localizarse geográficamente en el mismo entorno las analizamos conjuntamente. Esas características homogéneas son esencialmente su fuerte sentimiento colectivo y de comunidad, sus estructuras jerárquicas sólidas y difíciles de sortear (especialmente en China, el único de estos tres países no democrático) y su mentalidad radicalmente orientada al largo plazo, lo que manifiesta su preocupación por el futuro y por la inversión de recursos en el porvenir de las siguientes generaciones. Otro rasgo común es el bajo nivel de indulgencia. Frente a la altísima aversión al riesgo de Japón y Corea, China es mucho más dada a asumir riesgos y está más cómoda con situaciones de incertidumbre. Y, por último, mientras China y muy especialmente Japón son sociedades masculinas y competitivas, en Corea del Sur encontramos mucha más tendencia al consenso por su carácter femenino.

De todos los sistemas culturales analizados, este es el que más alto aparece situado en el ranking de Bloomberg (2015), ya que Corea del Sur ocupa la primera posición ya desde hace varios años y Japón la segunda en 2015, y siempre posiciones altas en los años anteriores. Es curioso cómo esta cultura aparece tan alto encontrando niveles tan significativos en dimensiones culturales contrarias a priori a la innovación, como la altísima aversión al riesgo y el bajo individualismo. Analizando los distintos factores que se tienen en cuenta en el ranking para evaluar el carácter innovador de los países,

vemos que esto se explica básicamente por tres factores: uno institucional, como es el liderazgo en número de patentes (Corea en el primer lugar, Japón segundo y China tercero en este criterio) otro muy relacionado con la dimensión de orientación al largo plazo tal es la inversión en I+D (Corea es la primera y Japón la quinta en este apartado), otro es el gran número de empresas intensivas en alta tecnología (Japón tercera y Corea cuarta). Y en el caso de Corea es también muy destacable su liderazgo en cuanto a educación superior. El ranking de la WIPO (2014), sin situar tan arriba estos países sí que los reconoce como muy innovadores, con el puesto #16 para Corea y el #21 para Japón, además de Singapur y Hong Kong entre las diez primeras posiciones.

Si observamos las empresas del ranking de BCG (2014), encontramos entre las veinticinco primeras cinco pertenecientes a esta cultura, dos de ellas coreanas (Samsung, puesto #3 y LG, en el puesto #17), dos japonesas (Toyota en el #8 y Sony en el #10) y una china (Lenovo, en el puesto #23), lo cual es muestra del carácter innovador de las empresas de estos tres países. Sin embargo, la conclusión que debemos sacar de esta discrepancia entre la calificación tan alta en los rankings de innovación frente a la puntuación en principio media-baja en cuanto a las dimensiones culturales que la favorecen es que existe un tejido institucional muy favorable al desarrollo de la innovación, en el que se fomenta fuertemente la inversión en investigación y desarrollo. Muy importante también es que en estos tres países existe una potentísima industria tecnológica desde hace ya décadas, lo cual genera un círculo virtuoso de innovaciones en pos de la renovación tecnológica. El factor cultural clave para la innovación de estos países es sin duda su mentalidad orientada al largo plazo, que les lleva al desarrollo de la creatividad para conseguir soluciones que mejoren su futuro.

En la tabla 8, que se presenta a continuación, tenemos recogido el ranking de empresas más innovadoras del mundo según BCG (2014) con la adscripción nacional y cultural de cada una de ellas, lo que nos sirve para ver claramente el dominio en este aspecto de las empresas anglosajonas, seguidas por las orientales y las germánicas.

Tabla 8: Empresas más innovadoras según BCG (2014)

Empresa	País	Cultura	Empresa	País	Cultura
1 Apple	Estados Unidos	Anglosajona	26 GM	Estados Unidos	Anglosajona
2 Google	Estados Unidos	Anglosajona	27 Shell	Holanda	Germánica
3 Samsung	Corea del Sur	Oriental	28 Audi	Alemania	Germánica
4 Microsoft	Estados Unidos	Anglosajona	29 Philips	Holanda	Germánica
5 IBM	Estados Unidos	Anglosajona	30 Softbank	Japón	Oriental
6 Amazon	Estados Unidos	Anglosajona	31 P&G	Estados Unidos	Anglosajona
7 Tesla Motors	Estados Unidos	Anglosajona	32 Fiat	Italia	Latina
8 Toyota	Japón	Oriental	33 Airbus	Francia	Latina
9 Facebook	Estados Unidos	Anglosajona	34 Boeing	Estados Unidos	Anglosajona
10 Sony	Japón	Oriental	35 Xiaomi	China	Oriental
11 HP	Estados Unidos	Anglosajona	36 Yahoo	Estados Unidos	Anglosajona
12 GE	Estados Unidos	Anglosajona	37 Hitachi	Japón	Oriental
13 Intel	Estados Unidos	Anglosajona	38 McDonald's	Estados Unidos	Anglosajona
14 Cisco Systems	Estados Unidos	Anglosajona	39 Oracle	Estados Unidos	Anglosajona
15 Siemens	Alemania	Germánica	40 Salesforce.com	Estados Unidos	Anglosajona
16 Coca Cola	Estados Unidos	Anglosajona	41 Fast-Retailing	Japón	Oriental
17 LG	Corea del Sur	Oriental	42 Wal-Mart	Estados Unidos	Anglosajona
18 BMW	Alemania	Germánica	43 Tata Group	India	Oriental
19 Ford Motor	Estados Unidos	Anglosajona	44 Nestlé	Suiza	Germánica
20 Dell	Estados Unidos	Anglosajona	45 Bayer	Alemania	Germánica
21 Volkswagen	Alemania	Germánica	46 Starbucks	Estados Unidos	Anglosajona
22 3M	Estados Unidos	Anglosajona	47 Tencent Holdings	China	Oriental
23 Lenovo	China	Oriental	48 BASF	Alemania	Germánica
24 Nike	Estados Unidos	Anglosajona	49 Unilever	Reino Unido	Anglosajona
25 Daimler	Alemania	Germánica	50 Huawei	China	Oriental

Fuente: "The Most Innovative Companies 2014", BCG (2014) y elaboración propia.

5. La cultura organizacional

5.1. Concepto y modelización

El concepto de cultura organizacional se refiere al conjunto sostenible de creencias y valores compartidos por los miembros de una organización que determina su comportamiento y que se plasma en formas similares de pensamiento dentro de la organización y de desarrollar las actividades de la compañía (Miron, Erez y Naveh, 2004).

La cultura organizacional goza de un papel muy relevante a la hora de fomentar o dificultar el desarrollo de la innovación en la empresa. Esta idea se encuentra muy generalizada en la literatura, postulándose los factores organizacionales de la cultura como un determinante clave en la innovación (Dananpour, 1991; Naranjo, Jiménez y Sanz, 2012; Naranjo y Calderón, 2015), determinante con carácter esencialmente interno (Escudero, 2014), ya que es en el seno de la organización y de su tradición corporativa donde se encuentran los elementos que van a condicionar que la innovación se incentive y se desarrolle o, por el contrario, se vea limitada en cuanto a su surgimiento o su alcance. Los distintos elementos culturales que influyen en el comportamiento de los empleados de la organización afectarán a la creatividad y la innovación desde una doble vía, la socialización, consistente en el conocimiento por parte del individuo de si su desarrollo creativo se corresponde con la línea marcada por la organización, y de otra parte a través de la actividad de coordinación, mediante la cual dispone la empresa los procedimientos y tareas que favorecerán en mayor o menor medida a la creatividad y la innovación (Tesluk, Farr y Klein, 1997; Naranjo y Calderón, 2015).

Siguiendo a Kates y Galbraith (2007), encontramos que hay seis elementos configuradores básicos de la cultura organizacional que desarrollamos a continuación: la dirección estratégica, que por marcar el rumbo y los objetivos esenciales de la empresa condiciona todas las actividades de los trabajadores; el entorno competitivo, ya que este modela las necesidades de la empresa en relación con su mercado; la estructura organizativa, que afecta a cómo se configuran las relaciones de jerarquía, de delegación entre miembros, de centralización de decisiones, de gestión de conflictos y de control del desempeño entre otros rasgos (Naranjo y Calderón, 2015); las prácticas de los individuos, reflejo más evidente de cómo se trabaja en la empresa y cómo están

configurados determinados comportamientos en ella por parte de los trabajadores; el liderazgo, en tanto que el líder o el fundador imprime su carácter a la organización y se constituye como una referencia para los miembros de la misma; y, por último, en las empresas de suficiente entidad como para contar con ellos, los sistemas de evaluación del desempeño, ya que a través de sus criterios de medición van a condicionar el comportamiento de los empleados y las expectativas sobre su trabajo. Estos elementos constituyen el sustrato cultural genérico de las organizaciones, que en tanto que contribuyen a crear una suerte de identidad colectiva y una serie de patrones de comportamiento a nivel de la empresa, son cruciales para que la misma tenga un carácter más favorable a la innovación o sea, por el contrario, perjudicial para su desarrollo.

Para el análisis de cómo la cultura organizacional incide en la propensión a innovar vamos a partir de un modelo teórico sobre los tipos de empresas según su tipo de cultura generalmente reconocido en la literatura como es el Modelo de los Valores que Compiten⁸ o Modelo de los Valores en Competencia, desarrollado por Cameron y Quinn (1999). Este modelo asume que existen dos dimensiones básicas en la cultura organizacional: una primera basada en criterios de efectividad según el riesgo y la movilidad, cuyas vertientes serán la preferencia de la empresa por la flexibilidad y el dinamismo o su inclinación por la estabilidad, el orden y el control; la otra dimensión se centra en la orientación de la empresa bien hacia el interior, primando en este tipo la integración, la unidad y la preocupación por sus recursos, bien hacia el exterior, preocupándose en este caso principalmente por los stakeholders y con tendencia a la rivalidad y la competencia.

De la combinación de las dos facetas de cada dimensión obtenemos que existen cuatro tipos básicos de organización según su cultura:

- Las empresas con una orientación interna y preferencia por la estabilidad y el control pertenecerán a la Cultura de Jerarquía. Según Cameron y Quinn (1999), estas empresas se caracterizan por contar con unas estructuras formales muy definidas y rígidas, un conocimiento claro y diáfano de las reglas y un sometimiento de las

⁸ “*The competing values framework*”, modelo desarrollado en la obra *Diagnosing and changing organizational culture* (1999) a partir de los resultados de la investigación empírica realizada por sus autores, Cameron y Quinn, y que venía a actualizar y desarrollar el modelo anterior de Quinn y Rohrbaugh, planteado en *A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis* (1983, Management Science 29 (3): 363–77).

personas a los procesos. A largo plazo, estas empresas buscarán la estabilidad, la permanencia, la eficiencia y la predictibilidad. Son ejemplo de cultura jerárquica Ford Motors, los restaurantes de McDonald's (Cameron y Quinn, 1999), El Corte Inglés o, en general, las empresas de carácter público o estatal, ya que son organizaciones con trabajo muy mecánico y que reclama poco dinamismo por parte del empleado, y donde están muy definidos los roles de cada miembro.

- En un plano en que sigue prevaleciendo la estabilidad y el control de la propia organización y de sus recursos frente al dinamismo pero en que la orientación de la empresa es externa encontramos la Cultura de Mercado, en la que se atiende mucho más a los grupos de interés, ya que no se perciben como una amenaza sino como una oportunidad, y de las relaciones con ellos (relaciones de mercado) van a surgir los criterios para definir las normas internas de la compañía. Sus valores principales son la competitividad y la productividad, y su funcionamiento persigue esencialmente resultados (Cameron y Quinn, 1999). Un ejemplo de empresa perteneciente a este grupo es General Electric.

- Dentro de las empresas con una organización flexible y dinámica, aquellas que mantienen una orientación hacia la propia compañía pertenecen a la Cultura de Clan, la cual se asemeja al funcionamiento de una organización familiar. En ellas existe un fuerte sentimiento colectivo, unos importantes valores compartidos y un gran compromiso de los individuos con la empresa y sus objetivos. Priman la cohesión y el trabajo en equipo, y es clave en ellas el papel del fundador o de los máximos dirigentes (Cameron y Quinn, 1999). Empresa con tendencia de clan podría ser Nokia.

- Por último, las empresas con vocación externa que a la vez son flexibles en cuanto a su organización pertenecen a la Cultura de Adhocracia⁹ o Cultura Ad Hoc. Son organizaciones que buscan la adaptación al entorno y cuentan con la estructura para generar los cambios necesarios para ello. El poder no está centralizado y buscan la participación del individuo en la gestión y la asunción de riesgos. Es el caso, en general, de empresas que funcionen por proyectos diferenciados. Son rasgos esenciales la movilidad de los miembros en la organización, el dinamismo y la creatividad (Cameron y Quinn, 1999). Es en este grupo donde vamos a encontrar al grueso de las empresas altamente innovadoras como las que forman parte del ranking

⁹ "Adhocracy Culture" en *Diagnosing and changing organizational culture* (1999).

de BCG (2014): Apple, Amazon, Google, Facebook, Samsung, Microsoft, etc., ya que es parte de su cultura potenciar el empoderamiento de sus empleados, orientarse a la creatividad y adaptarse lo más rápido posible al entorno, si no anticiparse a esos cambios.

Figura 4: Modelo de los Valores en Competencia



Fuente: Cameron y Quinn (1999).

En relación con la innovación, el tipo de cultura que genera un clima más propicio para el desarrollo de la misma es el adhocrático (Naranjo, Jiménez y Sanz, 2012; Büschgens, Bausch y Balkin, 2013). Por un lado, las empresas en las que prima la flexibilidad frente a la estabilidad permiten un mayor desempeño personal del individuo, y en estructuras poco jerárquicas y con mayor dinamismo en cuanto a sus objetivos se favorecen requisitos de la innovación como la creatividad y la experimentación. La organización flexible (Escudero, 2014) va a estar en clara prevalencia respecto a la rígida en términos de innovación. Las culturas que favorecen que sus empleados tengan la posibilidad de desarrollar y expresar su creatividad a través de su desempeño son las que más

propician la innovación (Miron, Erez y Naveh, 2004). Sucederá que, en empresas organizativamente inadaptadas a la innovación merced a sus estructuras jerárquicas, el individuo creativo y potencialmente innovador verá limitado su pensamiento y su potencial o se verá forzado a buscar en el exterior otro espacio organizativo donde desarrollar su talento y sus capacidades (Prego, 2014). En cuanto a la otra dimensión, las empresas que miren más hacia su entorno que a su propia organización estarán por lo general más preparadas para adaptarse al mismo, y por tanto ser conscientes de los problemas a los que se enfrenta la empresa, lo que redundará en una más efectiva búsqueda de soluciones. Es en esa búsqueda donde aparece la innovación como mecanismo de adaptar o incluso reinventar la empresa según las características cambiantes del entorno.

Los propios autores del modelo, Cameron y Quinn (1999), al hablar del liderazgo organizacional en las distintas culturas señalan como características básicas del líder adhocrático la orientación a la creatividad y el perfil innovador, emprendedor y visionario, y entre las cinco habilidades de gestión propias de este tipo de cultura enumeran la preocupación por la innovación-emprendimiento, el futuro, la mejora-cambio, la creatividad y la flexibilidad-agilidad. Es evidente que estas características se corresponden con las habilidades básicas que necesita el innovador, y por tanto las empresas con Cultura de Adhocracia tendrán mucha mayor predisposición formal e interna para que se produzcan innovaciones en su seno, frente a otros tipos culturales en que será más difícil que el clima ayude a la innovación o que incluso pueden afectarla de forma negativa, como puede ser el sistema jerárquico. En este sentido se pronuncian Büschgens, Bausch y Balkin (2013) cuando dicen que la Cultura de Jerarquía, aunque pueda favorecer otras metas u objetivos a nivel organizacional, inhibe la aparición de la innovación, refiriéndose de manera particular a las innovaciones de producto, que se ven muy limitadas en estructuras inflexibles y sistemas que primen excesivamente la estabilidad.

Una vez hemos fijado una prelación de los tipos culturales en su relación con el favorecimiento de la innovación, procede señalar los rasgos y capacidades específicos que deben fomentar las organizaciones para ser más innovadoras. En este sentido, Naranjo, (citada por Naranjo y Calderón, 2015) propone ocho ítems que conforman el denominado comportamiento innovador o proceso por el que un sujeto desarrolla una innovación. Podemos compendiar estos ítems en cuatro comportamientos básicos por

parte del innovador en su proceso, como son la preocupación por la mejora de los procesos, productos o servicios, la proposición y experimentación de ideas creativas, la captación de recursos para el desarrollo de las ideas y la implantación de estas a través de planes.

Para favorecer que los trabajadores creativos y potencialmente innovadores puedan poner en práctica este comportamiento innovador, Naranjo y Calderón (2015) señalan una serie de factores de gestión con los que debe contar una empresa innovadora y que debe potenciar una que aspire a serlo: la toma ágil de decisiones, motivada por la velocidad a la que cambia el entorno, el trabajo en equipo por parte de los empleados para favorecer el intercambio de ideas, la tolerancia del error, la efectividad en la comunicación, la gestión enriquecedora de los conflictos, la simplicidad en los procesos, el carácter innovador de los líderes, la priorización de necesidades organizacionales, la gestión de la actividad a través de proyectos y la protección de la propiedad intelectual.

Estos factores conectan con el concepto de organización flexible que venimos utilizando, y más concretamente con la cultura adhocrática, ya que en este tipo cultural se presuponen estructuras de poder favorables a la interrelación entre los empleados y se buscan la involucración de los mismos en tareas de responsabilidad y la alineación de los intereses de los trabajadores con los de la organización, rasgos muy relacionados con los factores que hemos enunciado. En cambio, algunos de esos factores son esencialmente incompatibles con una empresa con carácter cultural jerárquico, como el trabajo en equipo, la comunicación efectiva o los procesos simples.

La distinción entre tipos culturales lleva a cuestionarse si una organización con una cultura desfavorable a la innovación o con estructuras y procesos que la dificulten está impedida para generarla. Evidentemente, la propensión a innovar va a ser mucho menor en organizaciones con culturas de mercado o de clan que en las adhocráticas, por no hablar de las jerárquicas, en que la propensión será nula. No obstante, como se señala en la literatura, la cultura puede ser modificada o gestionada desde un modelo cultural inicial para construir a partir de él una cultura innovadora (Prego, 2014; Naranjo y Calderón, 2015). Así, las empresas pueden evaluar los diferentes rasgos culturales que configuran su cultura organizacional y condicionan los procesos y los comportamientos en su seno para establecer el carácter más o menos propenso a la innovación, y modificarlos para orientar su estrategia hacia la misma. Los procesos de transformación

cultural pasan por tres fases, la identificación de la cultura actual, la definición de la cultura objetivo y el proceso para eliminar las brechas entre ambas (Naranjo y Calderón, 2015). Este proceso transformador implicará cambios profundos en las organizaciones a nivel estructural para poder cambiar los comportamientos de los individuos, ya que es en las prácticas de estos en lo que se plasma la cultura de la empresa (Hofstede, 1991).

5.2. El rol del líder para la cultura y la innovación

Los líderes de la empresa juegan un papel clave en la definición de la cultura de la misma, y en tanto que la cultura juega un papel determinante en cuanto a la propensión de la empresa a innovar, el perfil innovador del líder puede motivar que la empresa también lo sea. Kates y Galbraith (2007) ya hablan del liderazgo como uno de los factores clave de la configuración de la cultura de la empresa, ya que el líder o el fundador se erige como una referencia de comportamiento para los empleados. Al ser los directivos de la empresa los encargados de tomar las decisiones estratégicas de la compañía, será su responsabilidad propiciar el carácter innovador de la cultura organizacional (Ayala Espinoza, 2014). Cobra vital importancia para ello que los líderes generen en la organización un clima favorable a la creatividad y la iniciativa individual, lo que se manifiesta en estructuras flexibles, en la asunción de responsabilidades y riesgos por parte de los empleados y el fomento del dinamismo en las tareas y el desempeño. El ejemplo paradigmático de cómo el líder ha impreso su carácter innovador al conjunto de la organización es el de Steve Jobs con Apple.

5.3. La concentración geográfica de innovadores

Entre las diversas manifestaciones del influjo cultural sobre la innovación encontramos el fenómeno de la agrupación de empresas e individuos en lugares o plataformas que favorezcan el desarrollo de la misma. Aunque el motivo de que se generen estas agrupaciones de innovadores responde principalmente a razones institucionales, de política económica o incluso de simple cercanía geográfica a los recursos necesarios para la explotación de la actividad, en el favorecimiento de la formación de estos focos de innovación pueden influir la cultura nacional en tanto que determinante de los comportamientos sociales y la cultura organizativa al suponer una decisión estratégica orientada a la innovación el hecho de sumarse a estas plataformas o desplazarse a los clústeres. También conectamos este fenómeno con el hilo del trabajo a partir de la ya mencionada habilidad de asociación necesaria para innovar, la cual se forma según Dyer, Gregersen y Christensen (2011) a partir de la intersección entre cultura y

experiencia. El bagaje cultural y la trayectoria precedente del individuo o de la organización determinan su habilidad de asociación, y esta resulta crucial para integrar ideas y desarrollar potenciales innovaciones en el contexto de clústeres o concentraciones de innovadores. Muy relacionada está otra de las habilidades que estos mismos autores (2011) como es el establecimiento de redes de ideas y de conocimientos.

Dyer, Gregersen y Christensen (2011) encuentran en la agrupación de personas con diferentes ideas la posibilidad de que se genere lo que ellos llaman “efecto de la innovación”, es decir, una retroalimentación positiva de conocimientos e innovaciones posibilitada por el intercambio de ideas entre personas con perspectivas y visiones distintas. Johansson (2004) lo denominó “efecto Medici” por el gran desarrollo artístico e innovador que se produjo en la Florencia renacentista al calor del mecenazgo de esta familia florentina.

La cultura se revela como determinante para la generación de estos espacios de intercambio de conocimientos e ideas en dos vertientes. Por un lado, en el sentido que ya hemos mencionado de que la habilidad de asociación viene determinada por la herencia cultural del individuo además de por su experiencia. A tal respecto la educación se antoja clave para el desarrollo de esta habilidad, y por tanto las culturas en que primen unos valores tendentes a favorecer la asociación a través de sus sistemas educativos serán más propensas a generar focos y centros de innovadores y a que las personas y organizaciones se sientan atraídas a formar parte de esas redes de conexión. La otra vertiente es la referida a la influencia de la cultura nacional en la propia actividad política e institucional del Estado y de las organizaciones y agrupaciones empresariales, la cual es en muchos casos la que a través de decisiones legislativas o ejecutivas crea clústeres y concentraciones de empresas.

El caso paradigmático de clúster como foco de innovación es el de Silicon Valley, donde a lo largo de las últimas décadas, especialmente desde 1990, se han agrupado las más importantes empresas tecnológicas del mundo y desde donde desarrollan gran parte de sus innovaciones (Fairlie y Chatterji, 2013). Uno de los motivos del auge de esta zona es que desde los años cincuenta se ha venido produciendo una intensa colaboración académica entre la universidad de Stanford y las empresas que allí se instalaban, con un fluido intercambio de conocimientos y un creciente estímulo de la innovación, que con las décadas fue cristalizando en la atracción de las empresas de alta

tecnología en fase de start-up para aprovecharse de la vasta red de conocimientos y colaboración que se estaba fraguando (Adams, 2004). El resultado, de sobra conocido, es la presencia a día de hoy de las sedes de las empresas tecnológicas más innovadoras del mundo según los rankings (BCG, 2014) en Silicon Valley: Apple, Google, HP, Amazon o Facebook entre otras.

El otro caso singular de clúster geográfico que analizamos es el de Israel, que resulta muy llamativo desde el punto de vista de la disposición de recursos por parte de las instituciones para favorecer la innovación. Ya hemos mencionado antes cómo existe en el judaísmo una mentalidad favorecedora de la búsqueda de progreso y la transformación que ahonda sus raíces en la misma filosofía religiosa que propugna la tradición judía (Kahane, 2012), lo cual en cierto modo predispone culturalmente a los judíos para la innovación en comparación con otros grupos religiosos, del modo en que hemos señalado anteriormente respecto de los protestantes frente a los católicos. Israel ha sabido construir un tejido empresarial orientado a la innovación tecnológica a través de medidas políticas tendentes a favorecer la interacción entre agentes económicos, muy especialmente entre pequeñas y medianas empresas que buscan integrar los recursos de que no disponen a través de la interconexión con otras empresas de su entorno, para lo cual el Estado ha generado redes de financiación pública y privada, ha facilitado a su entramado empresarial acceso a mecanismos para conocer mejor el mercado y ha promovido el intercambio tecnológico (Belman Inbal y Tzachor, 2013). No en vano, Israel aparece como referente de innovación en las clasificaciones de países innovadores (#5 en el ranking de Bloomberg de 2015; #15 en el ranking de la WIPO de 2014). Buen ejemplo de ello es que Israel es el segundo país del mundo con mayor número de empresas que cotizan en el índice NASDAQ de empresas tecnológicas, solo por detrás de Estados Unidos y por encima de China, Reino Unido o Alemania, con un total de setenta y cinco empresas en el índice (NASDAQ.com, 2015).

6. Conclusiones

Hemos visto a lo largo del desarrollo del trabajo cómo los elementos que conforman la cultura son determinantes en cierto grado de la propensión de personas y organizaciones a innovar.

La cultura nacional juega un papel muy relevante a efectos de potenciar o reprimir conductas con un carácter más o menos innovador, encontrando en las dimensiones de seguridad y superación del modelo de Rapaille y Roemer (2014) las dos más relevantes a estos efectos. De este modo, las sociedades que premien a través de sus estructuras sociales la protección y la seguridad como mecanismo de defensa de la propiedad y, por otro lado, la superación, entendida esta como predisposición al cambio y asunción de riesgos en aras del progreso, serán más proclives a la innovación y, por tanto, al avance económico y social respecto a sociedades distintas.

El modelo de las seis dimensiones de Hofstede (2001) nos ha servido para encuadrar distintos modelos culturales en función de la puntuación de los países que mejor los representan en estas dimensiones. Las dimensiones que más positivamente afectan a la innovación, y así hemos visto que se manifiesta en los rankings sobre innovación a nivel nacional y empresarial, son la escasa aversión al riesgo, el alto grado de individualismo, la baja distancia al poder y la orientación al largo plazo. En este sentido concluimos que existen cuatro modelos culturales de referencia que resultan muy favorables al desarrollo de la innovación: los países de cultura anglosajona, germánica, nórdica-escandinava y oriental. La cultura latina europea propia de los países mediterráneos, con variaciones según el país, tiene un papel más indiferente respecto a la innovación, contando con grandes limitaciones como un sentimiento colectivo muy alto, orientación más bien cortoplacista y distancia media-alta al poder. Por su parte, hemos visto dos culturas que son claramente negativas para el desarrollo de innovaciones desde el punto de vista de todas las dimensiones, como son la cultura árabe y la latinoamericana, carácter negativo que se ve acrecentado por el bajo desarrollo, la alta desigualdad social y la inestabilidad política. Por tanto podemos concluir con carácter general que existen naciones y grupos de naciones culturalmente más propicios para el desarrollo de la innovación.

En cuanto a la cultura organizacional, su alcance en la innovación es sumamente relevante en tanto que condiciona la dirección estratégica, la estructura organizativa, el estilo de liderazgo y las prácticas de los empleados (Kates y Galbraith, 2007) entre otros factores, siendo estos los que más pueden condicionar la propensión a innovar. La configuración de estos factores determinará el tipo de cultura a que se adscribe la empresa. El Modelo de los Valores en Competencia (Cameron y Quinn, 1999) distingue entre cuatro tipos de cultura según dos dimensiones, vocación interna o externa de la empresa y preferencia por la flexibilidad o la estabilidad: jerárquica, de clan, de mercado y adhocrática. Esta última se revela como la cultura más favorable a la innovación por tener en cuenta las estructuras más flexibles, contar con una baja distancia al poder y favorecer la colaboración entre empleados y superiores, caracteres que redundan en un mayor empoderamiento del individuo y por tanto incentivan la creatividad y la búsqueda de la innovación. Frente a las empresas pertenecientes a esta cultura adhocrática (Google o Apple por ejemplo), líderes en innovación, las pertenecientes a la cultura jerárquica (como El Corte Inglés) van a limitar las habilidades innovadoras de sus empleados.

Por último, se ha visto cómo la formación de clústeres y la concentración de empresas en lugares geográficos favorece el llamado efecto de la innovación (Dyer, Gregersen y Christensen, 2011), generando contextos donde el intercambio de conocimientos e ideas propicia la actividad innovadora.

La elaboración de este trabajo suscita un mayor interés por áreas y líneas de investigación más profundas en determinados aspectos que podrán aportar en el futuro más valor a un campo tan intangible como es el que se aproxima a la innovación desde el hecho cultural. A lo largo del proceso de investigación ha estado presente, muy parejo al factor cultural, el elemento institucional, que aunque evidentemente responde en gran medida a manifestaciones culturales de las naciones es merecedor de un análisis pormenorizado y separado en tanto que la acción de los gobiernos y las instituciones influye fuertemente en la confección del tejido empresarial y el desarrollo de la investigación y la innovación en los países. En este sentido, un análisis comparativo de las formas en que las instituciones nacionales favorecen la innovación, línea que pocas veces ha sido tratada en la doctrina, puede aportar gran valor a la materia.

Referencias

- Ayala Espinoza, P. (2014). Cultura Organizacional e Innovación. *Gestión De Las Personas Y Tecnología*, 19, 27-33.
- Bilbao, P., 2014. *Gobierno Corporativo. Diferencias nacionales, geográficas y culturales*. Curso académico, Universidad Pontificia de Comillas.
- BCG, (2014). *The Most Innovative Companies: An Interactive Guide*. Último acceso 10 de marzo de 2015, en https://www.bcgperspectives.com/content/interactive/innovation_growth_most_innovative_companies_interactive_guide/
- Belman Inbal, A. y Tzachor, A. (2013). National policy and SMEs in technology transfer: the case of Israel. *Climate Policy*, 15(1), 88-102. doi:10.1080/14693062.2013.770299
- Bloomberg, (2015). *Most Innovative: Countries - Bloomberg Best (and Worst)*. Último acceso 10 de marzo de 2015, en <http://www.bloomberg.com/visual-data/best-and-worst/most-innovative-countries>
- Büschgens, T., Bausch, A., y Balkin, D. (2013). Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review. *Journal Of Product Innovation Management*, 30(4), 763-781.
- Cameron, K., y Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Contreras, F. J., 2001, La idea de Espíritu del Pueblo en F. C. v. Savigny, *Anales de la Cátedra Francisco Suárez*, 35 (2001), 161-187.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy Of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. (2011). *The innovator's DNA*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Escudero, C. (2014). *Innovación y Estrategia. Incentivos para la Innovación: la Gestión de las Personas*. Curso académico, Universidad Pontificia de Comillas.
- Fairlie, R. W. y Chatterji, A. K. (2013). High-Technology Entrepreneurship in Silicon Valley. *Journal Of Economics & Management Strategy*, 22(2), 365-389. doi:10.1111/jems.12015

Hamburg, A. (2013). Comparative Analysis of German and Anglo-Saxon Business Culture. *International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences*, 3(5), 481-490.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations*. London: McGraw-Hill.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Hofstede, G. (2015a). *National Culture - Geert Hofstede*. *Geert-hofstede.com*. Último acceso 23 de febrero de 2015, en <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>

Hofstede, G. (2015b). *Dimensions - Geert Hofstede*. *Geert-hofstede.com*. Último acceso 23 de febrero de 2015, from <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>

Iborra, M., Dasí, Á., Dolz, C. y Ferrer, C. (2011), *Fundamentos de dirección de empresas*. Madrid: Paraninfo.

Johansson, F. (2004). *The Medici effect*. Boston: Harvard Business School Press.

Kahane, B. (2012). "Tikkun Olam": how a Jewish ethos drives innovation. *Journal Of Management Development*, 31(9), 938-947. doi:10.1108/02621711211259884

Kates, A., y Galbraith, J. (2007). *Designing your organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kletz, P., Almog-Bareket, G., Habisch, A., Lenssen, G., y Loza Adauí, C. (2012). Practical wisdom for management from the Jewish tradition. *Journal Of Management Development*, 31(9), 879-885. doi:10.1108/02621711211259929

Lindell, M., y Arvonen, J. (1996). The Nordic Management Style in a European Context. *International Studies Of Management & Organization*, 26(3), 73-91.

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(2), 175-199.

Naranjo Valencia, J., y Calderón Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*. doi:10.1016/j.estger.2014.12.005

Naranjo Valencia, J., Jiménez Jiménez, D., y Sanz Valle, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos De Economía Y Dirección De La Empresa*, 15(2), 63-72.

NASDAQ.com, (2015). *NASDAQ Companies in Israel*. Último acceso 11 de marzo de 2015, en <http://www.nasdaq.com/screening/companies-by-region.aspx?region=Middle+East>

Osama, A. (2014). Desafíos de la ciencia y la innovación en el mundo islámico. *Estudios De Política Exterior*, (69). Último acceso el 12 de marzo de 2015, desde <http://www.politicaexterior.com/articulos/economia-exterior/perspectivas-y-desafios-de-la-ciencia-y-la-innovacion-en-el-mundo-islamico/>

Prego, J. (2014). Cómo crear una cultura de innovación que funcione. *Harvard Deusto Business Review*, 239, 27-33.

PwC, (2013). *Breakthrough innovation and growth. How can Nordic companies stay ahead in innovation?*, informe corporativo.

Tesluk, P., Farr, J., y Klein, S. (1997). Influences of Organizational Culture and Climate on Individual Creativity. *The Journal Of Creative Behavior*, 31(1), 27-41.

The Economist, (2013). Nordic companies have coped well with globalisation, but need new blood. Último acceso el 12 de marzo de 2015, desde <http://www.economist.com/news/special-report/21570837-nordic-companies-have-coped-well-globalisation-need-new-blood-global-niche>

Rapaille, C., & Roemer, A. (2014). *Move up: ¿Por qué algunas culturas avanzan y otras no?* Madrid: Taurus.

Real Academia Española (2012a). Crear. En *Diccionario de la lengua española* (22.^a ed.). Último acceso el 12 de marzo de 2015, en <http://lema.rae.es/drae/?val=crear>

Real Academia Española (2012b). Cultura. En *Diccionario de la lengua española* (22.^a ed.). Último acceso el 12 de marzo de 2015, en <http://lema.rae.es/drae/?val=cultura>

Weber, M. (1905). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Edición de 2001. Madrid: Alianza Editorial.

Wagner, T. (2012) *Crear Innovadores. La Formación De Los Jóvenes Que Cambiarán*, El Mundo, España, Norma, Kolina Books

WIPO, INSEAD y Cornell University, (2014). *The Global Innovation Index 2014: The Human Factor in Innovation*. Fontainebleau, Ithaca y Ginebra.

