



## Capítulo 11

# La relación entre cultura e innovación: tres ámbitos de análisis

*Elena Castro Martínez\** y *Adela García Aracil\*\**

### Resumen

La importancia de los procesos de innovación como fuente de crecimiento económico y de progreso social ha despertado el interés de los gobiernos y organizaciones internacionales, y también de los investigadores, sobre estos procesos y sobre las condiciones que los favorecen y dificultan en contextos sociales diversos. Entre los factores que pueden influir sobre la mayor o menor predisposición a innovar se encuentra la cultura de las personas involucradas en estos procesos, personas que pueden pertenecer simultáneamente a diversos grupos sociales. En este capítulo se revisa el estado actual de los estudios sobre la relación entre cultura e innovación, focalizando la atención en los tres ámbitos de influencia más directa: el nacional, el organizativo y el personal y se apuntan posibles oportunidades para conocer mejor la relación entre innovación y cultura.

\* Elena Castro Martínez: (Universitat Politècnica de València) Doctora en química industrial. Desde 2004 es científica titular de organismos públicos de investigación, adscrita al Instituto de Gestión de la Innovación y del Conocimiento (INGENIO, CSIC-UPV), donde investiga sobre la innovación, sus procesos, condicionantes y contextos y sus relaciones con la ciencia, especialmente en el ámbito de la cultura.

\*\* Adela García Aracil: (Universitat Politècnica de València) Doctora en economía. Desde 2006 es científica titular de organismos públicos de investigación, adscrita a INGENIO (CSIC-UPV), donde investiga sobre la formación del capital humano en relación con la actividad científica e innovadora.



## 1. Introducción

A finales del pasado siglo se pudo constatar que las economías que han hecho de los procesos de generación de nuevos conocimientos y su aplicación en la producción de innovaciones algo cotidiano han conseguido acelerar sus tasas de crecimiento y abrir una brecha tecnológica respecto a países menos activos (Verspagen, 2001). Desde entonces, la innovación se ha convertido en parte del cambio social, representando dentro de la economía del conocimiento lo que fue la aventura para el modernismo del siglo XIX (Corsín Jiménez, 2008).

Al constatar que las economías más innovadoras experimentan mayores crecimientos (por ejemplo en EEUU o países de la Unión Europea, pero también en los que en su día fueron llamados “tigres asiáticos” como Singapur, Hong Kong, Taiwán y Corea), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) ha favorecido el estudio de la innovación y de los procesos de innovación e impulsado el desarrollo de políticas para su fomento en los países miembros.

La búsqueda de soluciones para incorporar la innovación a las políticas de crecimiento ha dado lugar a una extensa corriente de estudios en torno a la misma. Una de las aportaciones conceptuales más interesantes ha sido la de Sistema de Innovación (SI), concebida a finales de los años 70 y estructurada a principios de los 90 (Freeman, 1987; Lundvall, 1992; Nelson, 1992). Su estudio y aplicación forma parte de la agenda de las organizaciones internacionales como la Unión Europea (Comisión Europea, 1995, 2000), la OCDE (1997) o el Banco Interamericano de Desarrollo (Larraín, 2006). Inicialmente, el mayor énfasis se hizo en el concepto de sistema “nacional” de innovación (SNI), pero después fueron surgiendo otros ámbitos de análisis (sectorial, regional, local, etc.). En la actualidad este marco de análisis se utiliza asiduamente, tanto en ámbitos científicos como en el seno de las instituciones de política científica y de la innovación, en ámbitos nacionales, regionales y supranacionales, así como en las organizaciones internacionales.

Algunas de las características fundamentales del SI es que considera la innovación como un proceso dinámico y social, que se basa en el aprendizaje y en la interacción entre los diversos agentes donde se reconoce el carácter endógeno del cambio tecnológico y la capacidad del propio sistema económico para controlarlo y dirigirlo. Distintos autores han estudiado el SNI, algunos de ellos, la gran mayoría, hacen hincapié en los agentes involucrados y en

sus relaciones durante los procesos de innovación (Freeman, 1987; Lundvall, 1992; Nelson, 1992), destacando el papel de las instituciones públicas y sus políticas (Patel y Pavitt, 1994). Uno de los pensadores más influyentes, Charles Edquist, de la Universidad de Lund (Suecia), hace hincapié en que “las interacciones tienen lugar en el contexto de instituciones establecidas, como las leyes, reglas, regulaciones, normas y hábitos culturales” (Edquist, 2001: 7). Por consiguiente, Edquist considera que, además del marco legal e institucional en el que tienen lugar los procesos de innovación, también es preciso considerar los aspectos culturales, es decir, el conjunto de ideas, comportamientos, símbolos y prácticas sociales, aprendidos por las personas que pertenecen a un grupo social determinado.

En este contexto, uno de los autores más destacados en el estudio de las diferencias culturales, el antropólogo social holandés Geert Hofstede, define la cultura de la innovación como “las actitudes hacia la innovación, la tecnología, el intercambio de conocimiento, las actividades emprendedoras la empresa y la incertidumbre, así como los comportamientos relacionados y las trayectorias históricas” (Hofstede, 2001, citado por Didero *et al.*, 2008: 9). Por su parte, Thomas Wieland (2006) define la cultura de la innovación como:

...el marco de un grupo o una sociedad que canaliza la percepción de los desafíos económicos y tecnológicos y proporciona las estrategias para alcanzarlos. Esta cultura se desarrolla a partir de las visiones tecnológicas, las tradiciones científicas, los sistemas de valores, etc., compartidos por los que toman parte en el proceso de innovación (Wieland, 2006: 2).

Como quiera que cada individuo suele pertenecer simultáneamente a diversos grupos sociales (su familia, su región, su país, su empresa, su profesión, etc.), si se desea comprender mejor la relación entre la cultura y la innovación, es preciso analizar la cultura imperante en los diversos tipos de grupos. En concreto, los ámbitos más estudiados han sido el nacional (y regional), el de la organización (empresa) y el profesional (competencias), por entenderse que son los ámbitos más directamente relacionados con la mayor o menor propensión de sus miembros a llevar a cabo procesos innovadores.

En este capítulo pretendemos ofrecer una revisión de algunos estudios que se han llevado a cabo sobre la importancia de la cultura en los procesos de innovación. Para ello, en los apartados 2, 3 y 4 se identificarán las dimensiones relevantes de la cultura en los diversos ámbitos especificados anteriormente y

se describirá una selección de trabajos que han analizado las relaciones entre cultura e innovación. El apartado 5 recoge las conclusiones más relevantes del trabajo.

## 2. Las dimensiones de la cultura nacional

Los primeros estudios sobre las dimensiones de las culturas nacionales fueron realizados por antropólogos sociales en la primera mitad del siglo XX cuya principal aportación fue que todas las sociedades, ya sean modernas o tradicionales, se enfrentan a los mismos problemas básicos, pero difieren en sus respuestas y lo importante es identificar cuáles son los problemas comunes. En 1954, el sociólogo Alex Inkeles y el psicólogo Daniel Levinson (1969), a partir de un amplio estudio bibliográfico sobre los estudios relativos a la cultura nacional llegaron a la conclusión de que, en el ámbito mundial, las cuestiones básicas que afectan al funcionamiento de las sociedades y, dentro de ellas, a los grupos e individuos son cuatro: a) la relación con la autoridad (incluyendo la inequidad social), b) la relación entre el individuo y la sociedad, c) el concepto individual de masculinidad y femineidad (incluyéndose las implicaciones sociales y emocionales de haber nacido hombre o mujer), d) y las formas de lidiar con la incertidumbre y la ambigüedad (incluyendo el control de la agresión y la expresión de los sentimientos).

En 1992, el profesor de la Universidad Hebrea de Jerusalén Shalom H. Schwartz desarrolló una teoría sobre los valores humanos básicos que identifica diez constructos de valores que fueron, como los anteriores, contrastados empíricamente en países de todo el mundo mediante el uso del cuestionario diseñado a tal fin (Schwartz, 1999). Por su parte, el investigador americano Ronald Inglehart (1997) estableció las bases para el denominado *World Value Survey*,<sup>1</sup> esfuerzo colectivo de una extensa red de científicos sociales para estudiar los valores y los cambios culturales en sociedades de todo el mundo.

Por su parte, el antropólogo Hofstede (2001) realizó una encuesta entre trabajadores de la empresa multinacional IBM en más de 50 países en los que la compañía tenía sede; los empleados entrevistados tenían características profesionales similares, diferenciándose fundamentalmente en su nacionalidad.

1. Disponible en: [http://www.worldvaluessurvey.org/index\\_html](http://www.worldvaluessurvey.org/index_html).

El análisis estadístico de las encuestas puso de manifiesto que los empleados se enfrentaban a problemas similares, pero las soluciones diferían de un país a otro en las cuatro dimensiones señaladas por Inkeles y Levinson (1969). Más tarde, se realizó la misma encuesta a ejecutivos pertenecientes a diversas empresas y sectores en 15 países, confirmándose de nuevo las mismas dimensiones de Inkeles y Levinson (1969). Los resultados empíricos dieron lugar, por tanto, a la identificación de cuatro dimensiones de las culturas denominadas “distancia del poder”, “individualismo frente a colectivismo”, “masculinidad frente a femineidad” y “aversión a la incertidumbre”.

Dado que el modelo propuesto por Hofstede es el que se ha aplicado a estudios sobre la relación entre cultura e innovación, a continuación se describen sus dimensiones. La distancia del poder significa en qué medida los miembros menos poderosos de las organizaciones e instituciones de un país, incluida la familia, aceptan y esperan que el poder sea distribuido desigualmente. Lo relevante de esta dimensión es cómo afronta una sociedad las desigualdades entre las personas. Así, en las sociedades que presentan un alto grado de distancia del poder, sus miembros aceptan un orden jerárquico en el que todo el mundo tiene su lugar y sin más justificación. En las sociedades con baja distancia del poder, la gente se esfuerza para equilibrar la distribución del poder y reclaman la justificación de las desigualdades existentes.

Las sociedades más individualistas que colectivistas son aquellas que prefieren un marco social escasamente cohesivo, en el que se espera que los individuos se cuiden a sí mismos y a sus familiares directos. Por su parte, el colectivismo denota una preferencia por un marco social en el que los individuos pueden esperar que sus familiares o los miembros de su grupo cuiden de ellos a cambio de su lealtad incondicional. La posición de una sociedad en esta dimensión se identifica por la forma en que sus miembros definen su propia imagen: en términos de “yo” o de “nosotros”.

El grado de masculinidad de una sociedad se aprecia en que ésta prefiera valores como el logro, el heroísmo, la asertividad y las recompensas materiales para el éxito, es decir, la competitividad, mientras que las sociedades más femeninas prefieren la cooperación, la modestia, el cuidado de los débiles y la calidad de vida y, en general, la sociedad está más orientada al consenso.

La dimensión “aversión a la incertidumbre” expresa el grado en que los miembros de una sociedad se sienten incómodos con la incertidumbre y la ambigüedad. La cuestión fundamental es ver cómo se enfrenta una sociedad al hecho de que no se sabe cómo será el futuro: ¿se debe tratar de controlar el

futuro o simplemente dejar que suceda? Los países con elevada aversión a la incertidumbre mantienen rígidos códigos de creencias y comportamientos y no toleran ni las ideas ni los comportamientos poco ortodoxos, mientras que las sociedades que presentan un bajo nivel de esta dimensión mantienen una actitud más relajada, en la que los hechos tienen más valor que los principios.

Más adelante, Hofstede agregó una quinta dimensión que denominó “orientación a largo plazo frente al corto plazo” por la relación que esta dimensión tenía con el crecimiento económico y como consecuencia de su interacción con el profesor de psicología social Michael Harris Bond, de la Universidad de Hong Kong (Hofstede y Bond, 1988). Así, las sociedades orientadas a largo plazo fomentan virtudes pragmáticas orientadas a las recompensas futuras, como el ahorro, la persistencia y la adaptación a las circunstancias cambiantes; mientras que las sociedades de orientación a corto plazo fomentan las virtudes relacionadas con el pasado y el presente, como el orgullo nacional, el respeto a la tradición, la preservación del aspecto y el cumplimiento de las obligaciones sociales.<sup>2</sup> Entre 1990 y 2002 otros científicos replicaron el estudio de Hofstede en distintos colectivos y países (más de 100, de todos los continentes), la mayoría de ellos confirmaron las dimensiones identificadas, aunque no en todos los casos se replicaron las cuatro dimensiones (Hofstede *et al.*, 2010).

Por otra parte, uno de los escasos estudios sobre las diferencias culturales en materia de innovación se orientó específicamente a identificar qué dimensiones favorecían las denominadas estrategias de campeones (*innovation championing strategies*) (Shane *et al.*, 1995). En este estudio se definió la innovación como la capacidad para alterar la distribución del poder, los sistemas y las estructuras de las organizaciones establecidas, partiendo de la hipótesis de que muchos miembros de las organizaciones se resisten a incorporar nuevas ideas porque la incertidumbre les incomoda, lo cual hace que sea necesario que en las organizaciones haya personas capaces de asumir

2. El modelo contempla, en la actualidad, una sexta dimensión precedente de los estudios desarrollados a principios de los años 80 del pasado siglo por Michael Minkov (2007), que analizó los resultados de la Encuesta Mundial de Valores en 93 países. A partir de sus resultados, este investigador propuso añadir una sexta dimensión al modelo de Hofstede (Hofstede *et al.*, 2010), que denominó “tolerancia (o indulgencia) frente a restricción”, una sociedad tolerante (o indulgente) es la que permite de forma relativamente libre la satisfacción de los impulsos humanos básicos y naturales relacionados con disfrutar la vida y divertirse; por su parte las sociedades restrictivas son las que inhiben la satisfacción de las citadas necesidades y las regulan por medio de estrictas normas sociales. Dado que esta dimensión no ha sido analizada en los estudios sobre la cultura de la innovación, no se menciona más en este texto.

riesgos para superar las barreras, y que las diferencias culturales afectan a las preferencias por las estrategias de campeones. En dicho trabajo se analizaron tres de las dimensiones definidas por Hofstede (aversión al riesgo, individualismo/colectivismo y distancia del poder) para una muestra de 1228 individuos de 30 países pertenecientes a cuatro empresas (seguros, servicios financieros, petroquímica y electrónica de consumo) y las correlaciones con los tres factores básicos que definen la estrategia de campeones (autonomía, recurso a personas de otros departamentos y locus de control que hace referencia al grado en que un individuo considera que él mismo controla su vida y los acontecimientos que influyen en ella) (Rotter, 1966). Los resultados muestran que existe una relación directa entre los valores culturales y las preferencias por las estrategias de campeones, en particular, que cuanto más colectivista es una sociedad, más personas de esa sociedad prefieren campeones para apoyar el desarrollo de ideas innovadoras, al favorecer la participación de otros, y que cuanto más acepta la incertidumbre una sociedad, más aceptan sus individuos la estrategia de campeones para superar las inercias que impiden la innovación. Asimismo, cuanto mayor es la distancia al poder en una sociedad, tanto más gente prefiere campeones para lograr de los que tiene la autoridad el necesario apoyo a los esfuerzos para superar la resistencia a las ideas innovadoras.

Por su parte, Waarts y Van Everdigen (2005) estudiaron la relación de la cultura con otro aspecto importante de la innovación: la adopción de innovaciones por parte de las empresas. Su objetivo era identificar si este factor “macro” puede contribuir a explicar las diferencias ya estudiadas debidas a las características de las empresas (micro) y las del sector al que estas pertenecen (meso). Los resultados de este estudio pusieron de manifiesto que el modelo que incluye la cultura como factor macro predice significativamente mejor el nivel de adopción de innovaciones, por lo que concluyeron que el factor cultural mejoraba el conocimiento de la capacidad innovadora de las empresas. Las dimensiones de la cultura tienen una relación significativa con el estado de adopción entre países, incluso dentro de Europa, las diferencias culturales existentes afectan sustancialmente la probabilidad de que las empresas adopten una innovación. Así, los países europeos nórdicos parecen ser más receptivos a las innovaciones que los mediterráneos, que se caracterizan por un alto nivel de aversión a la incertidumbre y un bajo nivel de orientación a largo plazo. Este hallazgo es relevante para las empresas, fundamentalmente las de servicios, pues les pueden ayudar a definir mejor sus estrategias de lanzamiento internacional de nuevos productos y servicios.

Si bien se han llevado a cabo a cabo otros estudios empíricos intentando identificar el papel de la cultura nacional o regional en los procesos de innovación, no puede decirse que sean concluyentes, porque no hay consenso sobre su conceptualización, ni sobre la forma de identificar los resultados de los procesos innovadores, para poder correlacionarlos y tampoco está muy claro cómo interactúa la cultura nacional con otros aspectos relevantes en estos procesos, como las leyes, las normas y el contexto institucional, más aún en contextos globalizados como el presente.

### 3. Las culturas de las organizaciones

Se puede definir la cultura de una organización como los:

...valores básicos, asunciones y creencias que son compartidos por los miembros de una organización, operan inconscientemente y definen lo que en ella se da por sentado, tanto internamente como desde fuera, distinguiéndola de otras (Johnson y Scholes, 1984, p. 46).

En el contexto de la innovación, en una organización hay una “cultura de la innovación” cuando sus valores y sus prácticas facilitan los procesos de innovación (Santos-Vijande *et al.*, 2012; Martín-De Castro *et al.*, 2013), es decir, cuando se pueden llevar a cabo todas sus etapas (exploración de oportunidades, generación de ideas, análisis, experimentación y evaluación de las posibles soluciones, desarrollo y producción). Esta cultura, que puede ser medida mediante factores como la propensión a innovar, el aprendizaje organizacional, la creatividad y la autonomía, la orientación al mercado, la orientación hacia valores y el contexto de aplicación (Brooke Dobni, 2008), permea todas las áreas de la empresa: la misión, la visión, el tipo de liderazgo (Leavy, 2005), las estrategias, el desarrollo de todas las actividades de la empresa, tanto de sus procesos productivos como de los auxiliares, la forma en que se recluta y se incentiva al personal que innova (Scott y Bruce, 1994), las relaciones con los clientes y con los proveedores, los recursos económicos, los mecanismos de aprendizaje, etc. Mientras que las actividades de I+D, que pueden o no ser una parte del proceso, se pueden desarrollar desde una unidad o departamento de la empresa, la innovación debe formar parte de la estrategia general de la empresa e involucrar a todas sus unidades, pues



todas ellas intervienen en alguna de las fases del proceso innovador. En la práctica se ha comprobado que, para que esto suceda, las organizaciones han de tener ciertas características, que son las que propician las posibilidades de que desarrollen esta capacidad.

En primer lugar, las entidades innovadoras requieren una organización adecuada. La organización simple, frecuente en las pequeñas entidades, con una especialización débil y un fuerte control jerárquico del dirigente-propietario no es favorable a la innovación, como tampoco lo es la organización clásica, ampliamente extendida, caracterizada por una coordinación centralizada por procedimientos y normas, donde también se da un gran control jerárquico. La innovación es favorecida en las organizaciones que trabajan por proyectos, esto es, aquella en la que, para cada proyecto, se constituye un grupo de trabajo específico, en el que participan personas de diferentes unidades de la organización, con una coordinación poco formalizada y flexible; es propia de las empresas consultoras, de arquitectura o de ingeniería, pero se extiende a otros sectores por su utilidad para la gestión de los procesos innovadores. Para ello, es fundamental favorecer la interacción y el intercambio de información e ideas entre los miembros y disponer de espacios y herramientas favorecedoras de la creatividad, así como de mecanismos para compartir el conocimiento.

Otra de las características de las organizaciones innovadoras es el nivel de formación de sus empleados y directivos. En general, a mayor formación del personal directivo la organización es más innovadora. Esta característica favorece la contratación de personal mejor formado en todas las actividades de la organización e incrementa lo que se denomina su “capacidad de absorción”, es decir, su stock de conocimientos internos. Al poseer mayor capacidad de absorción la organización aumenta la capacidad para identificar, incorporar y utilizar conocimiento externo a través de procesos de aprendizaje. Este aprendizaje permitirá a la organización familiarizarse con ese nuevo conocimiento, integrarlo en su acervo de conocimiento y utilizarlo para producir innovaciones y generar el cambio.

En síntesis, el clima de una organización es innovador cuando la innovación forma parte de la misión y la visión, cuando los trabajadores tienen un alto nivel de satisfacción porque se sienten valorados, se aprecian sus aportaciones y se les da cierta autonomía, cuando hay un clima de libertad, tolerancia y flexibilidad y cuando está permitido el error.

Otra de las características que favorece la innovación es el tamaño. En principio cualquier empresa puede ser innovadora y hay empresas que son

innovadoras desde su creación, cuando su personal está formado por el emprendedor o los emprendedores iniciales. Pero, en general, la probabilidad de que una empresa sea innovadora aumenta con su tamaño, dentro de un cierto intervalo, y esto ocurre independientemente del sector económico al que pertenezca (Vega-Jurado *et al.*, 2008). Innovar aumenta los riesgos económicos que deben asumir las empresas, porque se requiere una inversión inicial en personas y medios económicos y su resultado es incierto, hay un cierto riesgo de no poder recuperarlo. La principal fuente de recursos para la innovación es la cifra de negocio de la empresa.

Sin embargo, se suele decir que las PYME (pequeñas y medianas empresas) son más innovadoras que las grandes empresas porque la actividad de innovación no aumenta proporcionalmente con el tamaño, tienen menos intereses creados y control corporativo y porque muchas innovaciones, en especial, las que no inciden en el corazón de las actividades de estas grandes empresas, proporcionan beneficios poco significativos para ellas. La importancia que se concede a la necesidad de tener un tamaño mínimo hace que la encuesta sobre innovación que se realiza en todos los países de la OCDE, con periodicidad anual en la mayoría de los países, sólo se le envíe a las empresas con 10 o más empleados, aunque en algunos sectores las actividades de innovación en las empresas de menos de 10 empleados reviste gran interés, caso de la fabricación de productos de alta tecnología o de los servicios de elevada intensidad tecnológica.

#### 4. Las personas innovadoras

Tal como se ha indicado anteriormente, innovar representa transformar nuevas ideas en resultados y la innovación puede tener lugar en distintos niveles dentro de una organización. Un innovador es aquella persona que propicia y lleva a cabo la innovación, es decir, su protagonista. La innovación es, a la vez, el resultado y el proceso para la aparición de nuevos productos, procesos y servicios, la incorporación de nuevas tecnologías, el desarrollo de nuevas formas de marketing, prácticas de trabajo o formación de los trabajadores. Surge de la generación de ideas nuevas, implementación y absorción de las mismas por parte de la organización, para posteriormente finalizar en la aceptación por parte del mercado, habiendo superado, además, barreras culturales y organizacionales de diversa índole (Carlile, 2004; Cummings, 2004; Kleysen y Street, 2001).

Si bien no se ha alcanzado un consenso sobre el conjunto de competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) asociadas a la innovación, la revisión de la literatura permite identificar un conjunto de competencias necesarias para abordar el proceso innovador (Roberts y Fushfeld, 1981; Kelley y Caplan, 1993; Amabile, 1998; OCDE, 2008; Chell y Athayde, 2009) como son: la creatividad, la gestión de la información (capacidad de ordenar ideas e información), el desarrollo de redes (visiones departamentales y rutinas organizacionales), el trabajo en equipo y la capacidad emprendedora. Como se puede observar, la capacidad emprendedora es una de las cinco competencias claves para el éxito de la innovación. Efectivamente, la disposición a asumir riesgos es un aspecto especialmente crítico en el comportamiento innovador, evidenciándose los puntos de encuentro atribuidos a los protagonistas de ambos procesos de innovación y del emprendimiento, surgiendo así lo que ha venido llamándose el emprendedor innovador (Chell y Athayde, 2009).

Según Lans y Mulder (2009) las competencias más relevantes del emprendedor innovador (organizadas según su nivel de importancia) son las siguientes: (i) organización; (ii) análisis de problemas; (iii) liderazgo; (iv) pensamiento conceptual; (v) poder de convicción; (vi) comunicación; (vii) orientación estratégica; (viii) planeación; (ix) orientación a resultados; (x) negociación; (xi) trabajo en equipo; (xii) orientación al mercado; (xiii) redes sociales; (xiv) juicio; (xv) visión; (xvi) conciencia general; (xvii) control de gestión; (xviii) clarificación de valores; (xix) autogestión; (xx) orientación internacional.

De la relación anterior y del estudio realizado por Domínguez *et al.* (2010), se puede concluir que las competencias más importantes asociadas a la innovación son aquellas que están relacionadas con el liderazgo personal, el espíritu innovador, el cumplimiento de las tareas y metas, habilidades de comunicación y con las facilidades para negociaciones y toma de decisiones. En un segundo plano figuran aquellas competencias que están más relacionadas con negocios y finanzas, como la facilidad para planear y controlar los gastos, o con características personales como la facilidad para descubrir nuevas oportunidades a nivel internacional. Ahora bien, del análisis de las características indicadas se puede afirmar que existe una superposición entre la innovación y el emprendimiento.

Una persona es emprendedora cuando identifica una oportunidad y organiza los recursos necesarios para afrontarla. Es decir, es aquella persona que lleva recursos económicos desde zonas de baja productividad y poco rendimiento a zonas de alta productividad y buen rendimiento. Busca el

cambio, responde a él y lo aprovecha como una oportunidad. Lo hace para sí mismo o para la empresa para la que trabaja (GEM, 2010). Sin embargo, esta definición parece que no lo abarca todo, si se pretende incluir la figura del empresario (dueño del negocio) que crean empresas, o aquel que busca generar valor mediante la creación o expansión de la actividad económica o la identificación y explotación de nuevos productos, procesos o mercados, lo que se denomina empresario emprendedor (Solé Parellada *et al.*, 2007).

Este acoplamiento entre empresario y emprendedor ha llevado a algunos autores a sugerir un modelo tridimensional en el que el emprendimiento (*entrepreneurship*) equivale a la innovación económica, la creación de una organización y la búsqueda de beneficio en algún sector económico (Stewart *et al.*, 1999; Collins *et al.*, 2004); y para otros expertos ha llevado a analizar “el proceso emprendedor”, concepto mucho más amplio que el de registro de nuevas empresas y que comprende desde la actividad de las personas que aún están en fase de diseñar una iniciativa hasta aquellas que ya la han consolidado (GEM, 2013). Esto lleva a las raíces de Schumpeter (1996), quien utilizó “la creación de empresas” como la máquina de su teoría del desarrollo económico y personificó esta máquina en el empresario. La personificación de la creación de empresas en el empresario como un personaje con muchas cualidades (espíritu empresarial, espíritu emprendedor, empresario innovador, iniciativa empresarial, etc.) ha sido posteriormente interpretada por muchos investigadores como el objeto principal de estudio en el campo del emprendimiento.

Otro rasgo importante a tener en cuenta en el proceso emprendedor es la consideración del intraemprendimiento (*intrapreneurship*) o emprendimiento debido a los empleados (emprendimiento corporativo) que no debe asociarse solamente en el ámbito del sector privado, sino también en los organismos públicos (GEM, 2011). El fenómeno del emprendimiento en el seno de las empresas privadas o de entidades públicas está cobrando cada vez mayor importancia debido a la falta de una cultura de apoyo a posibles iniciativas de los empleados (nuevos proyectos, mejora de procesos internos, nuevos negocios, etc.), desde su consideración y valoración hasta su desarrollo cuando se concluya que pueden, efectivamente, aspirar a aportar valores concretos, beneficios económicos y sociales (Coduras *et al.*, 2011). Sin embargo, el desarrollo de este emprendimiento dependerá, en buena medida, de cambios de mentalidad y de la capacidad de motivación de las cúpulas directivas hacia las iniciativas de los empleados.

En el *Libro Blanco sobre la Iniciativa Emprendedora en España* se señalan una serie de valores y actitudes que se identifican con los emprendedores: i) actitud hacia el riesgo; ii) no tener miedo al fracaso; iii) la creatividad; iv) el control interno (es decir, la creencia de que aquello que nos acontece viene determinado por nuestras propias acciones y no por la de otros o por causas externas); v) la percepción de las oportunidades existentes; vi) la confianza en la capacidad de emprender; y vii) la imagen del emprendedor y de la actividad emprendedora por parte de la sociedad (FPdGi, 2011).

A su vez, Link (2006) destaca al menos doce ámbitos en relación con la naturaleza y el rol del emprendedor. El emprendedor: i) es la persona que asume riesgos asociados a la incertidumbre; ii) es la persona que aporta capital financiero; iii) es un innovador; iv) toma decisiones; v) es un líder en un sector de la actividad económica (cuando no el creador del sector); vi) es un gerente; vii) es un coordinador de recursos económicos; viii) es el dueño de una empresa; ix) es el que emplea factores de la producción; x) es un contratante; xi) arbitra; xii) es el que coordina recursos que tienen usos alternativos y les da un destino concreto.

Por tanto, se puede afirmar que existen puntos de encuentro entre la innovación y el emprendimiento y estos se relacionan con la creación de cosas nuevas, la disposición a asumir riesgos, el contexto de incertidumbre que los envuelve y el impacto económico que representan (Chell y Athayde, 2009). Según Solé Parellada *et al.* (2007) este fuerte acoplamiento entre innovación y emprendimiento da cuenta de que ambos fenómenos corresponden a dos dimensiones del proceso de cambio que experimentan constantemente las organizaciones y la actividad económica en su conjunto. De este modo, se puede reconocer que todo esfuerzo de emprendimiento está asociado a una innovación, al mismo tiempo que toda innovación requiere de acciones de emprendimiento para alcanzar el mercado. Llegados a este punto, en la literatura se sigue cuestionando si un emprendedor es una variante del innovador o si el innovador es siempre un emprendedor.

## Conclusiones

La importancia social y económica de la innovación ha tenido como consecuencia la atención de la comunidad científica de diversos ámbitos y disciplinas y la consiguiente generación de una amplia actividad investigadora para tratar de explicar las razones subyacentes al fenómeno innovador. El

análisis de la literatura sobre cultura e innovación que se ha recogido en este capítulo ha puesto de manifiesto que, mientras que se ha dedicado bastante atención a estudiar cómo la cultura de las organizaciones y los comportamientos de los empleados afectan el desarrollo de los procesos de innovación, han sido más escasos los trabajos que han tratado de identificar el papel de la cultura nacional y, cuando se ha hecho, ha sido mayoritariamente aplicando el modelo de Hofstede, cuando otros modelos o teorías disponibles (Schwartz o Inglehart) pueden ofrecer dimensiones de mayor relevancia en este tipo de procesos. Tampoco se han encontrado estudios que correlacionen las dimensiones culturales nacionales con la dimensión institucional (leyes y normas), ni con indicadores específicos de la capacidad innovadora de los territorios, por lo que en este campo aún quedan por estudiar muchos aspectos de interés científico y los enfoques multidisciplinares (antropología, sociología, gestión, economía, ciencia política...) pueden ofrecer perspectivas de alto interés e impacto.

## Referencias

- Amabile, T. M.: "How to kill creativity", en *Harvard Business Review*, Vol. 76, N° 5, 1998, pp. 77-87.
- Brooke Dobni, C.: "Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis", en *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11, N° 4, 2008, pp. 539-559.
- Carlile, P. R.: "Transferring, Translating and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge across Boundaries", en *Organization Science*, Vol. 15, N° 5, 2004, pp. 555-568.
- Chell, E. y Athayde, R.: *The identification and measurement of innovative characteristics of young people*, Londres, NESTA, 2009.
- Coduras, A.; Guerrero, M. y Peña, I.: *Emprendimiento Corporativo En España*, Madrid, Dirección General de Política de la Pyme en España, 2011.
- Collins, C. J.; Hanges, P. J. y Locke, E. A.: "The Relationship of Achievement Motivation to Entrepreneurial Behavior: A Meta-Analysis", en *Human Performance*, Vol. 17, N° 1, 2004, pp. 95-117.
- Comisión Europea: *Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo: La innovación en una economía del conocimiento*, COM (2000), 567 final, Bruselas, Comisión Europea, 2000.

- Libro Verde de la Innovación*, Bruselas, Comisión Europea, 1995.
- Corsín Jiménez, A.: “Economies of repetition: anthropology on the cultures of innovation”, en *Madrid+d*, Vol. 46, 2008. [Disponible en: <https://csic.academia.edu/AlbertoCorsinJimenez/Papers>, acceso el 1 de abril de 2014]
- Cummings, J. N.: “Work Groups, Structural Diversity and Knowledge Sharing in a Global Organization”, en *Management Science*, Vol. 50, N° 3, 2004, pp. 352-364.
- Didero, M.; Gareis, K.; Marques, P. y Ratzke, M.: “Differences in Innovation Culture across Europe”, artículo de discusión, 2008. [Disponible en: <http://www.transform-eu.org/publications/documents/Differences%20in%20Innovation%20Culture.pdf>, acceso el 1 de abril de 2014]
- Domínguez, C.; Varajao, J.; Morgado, L.; Oliveira, I. y Sousa, F.: “SME Managers’ Most Important Entrepreneurship and Business Competences. Enterprise Information Systems”, en *Enterprise Information Systems*, Vol. 110, 2010, pp. 274-282. [Disponible en: <http://www.springerlink.com/content/p5k53201074g655h/fulltext.pdf>, Acceso el 1 de abril de 2014]
- Edquist, C.: “Systems of Innovation for Development (SID)”, Background Paper para el Capítulo I: “Competitiveness, Innovation and Learning: Analytical Framework”, UNIDO World Industrial Development Report (WIDR), United Nations Industrial Development Organization, 2001. [Disponible en: [www.unido.org](http://www.unido.org), acceso el 9 de julio de 2014]
- FPdGi, Fundación Príncipe de Girona: *Libro Blanco sobre la Iniciativa Emprendedora en España*, Barcelona, Universidad Ramón Llull, 2011.
- Freeman, C.: *Technology policy and economic performance: lessons from Japan*, Londres, Pinter Publishers, 1987.
- GEM: *Global Entrepreneurship Monitor. Informe GEM España 2013*, Red Española de Equipos Regionales, GEM, CISE, UCEIF, 2013.
- Global Entrepreneurship Monitor. 2011 Global Report*, Babson Park, Babson College, Universidad de Desarrollo, Universiti Tun Abdul Razak, 2011.
- Global Entrepreneurship Monitor Special Report. A Global Perspective on Entrepreneurship Education and Training*, Babson Park, Babson College, 2010.
- Hofstede, G.: *Culture’s consequences – comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*, Londres, Sage Publications, 2001.
- Hofstede, G. y Bond, M. H.: “The Confucius connection: from cultural roots to economic growth”, en *Organizational dynamics*, Vol. 16, N° 4, 1988, pp. 4-21.



- Hofstede, G.; Hofstede, G. J. y Minkov, M.: *Cultures and organizations. Software of the mind*, Nueva York, McGraw Hill, 2010.
- Inglehart, R.: *Modernization and postmodernization: Cultural, economic and political change in 43 societies*, Princeton, NJ, Princeton University Press, 1997.
- Inkeles, A. y Levinson, D. J.: "National Character: The Study of Modal Personality and Sociocultural Systems", en Lindzey, G. y Aronson, E. (eds.), *The Handbook of Social Psychology*, Cambridge, MA, Addison-Wesley Publishing Company, 1969.
- Johnson, G. y Scholes, K.: *Exploring corporate strategy*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1984.
- Kelley, R. y Caplan, J.: "How Bell-Labs Creates Star Performers", en *Harvard Business Review*, Vol. 71, N° 4, 1993, pp. 128-139.
- Kleysen, R. F. y Street, C. T.: "Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior", en *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, N° 3, 2001, pp. 284-296.
- Lans, T. y Mulder, M.: "Competence-empirical insights from a smallbusiness perspective", *paper* presentado en el ECER VETNET Conference, celebrado en Viena, 28-30 de septiembre 2009.
- Larraín, F.: "Innovación en Chile: análisis y propuestas", Serie de estudios económicos y sociales (RE1-06-002), Banco Interamericano de Desarrollo, 2006. [Disponible en: <http://publications.iadb.org/discover?locale-attribute=es>, acceso el 1 de abril de 2014]
- Leavy, B.: "A leader's guide to creating an innovation culture", en *Strategy & Leadership*, Vol. 33, N° 4, 2005, pp. 38-45.
- Link, A. N. (ed.): *Entrepreneurship and Technological Policy*, Cambridge, Edward Elgar Publishing, 2006.
- Lundvall, B. A.: *National systems of innovation. Towards a theory of innovation and interactive learning*, Londres, Pinter, 1992.
- Martín-De Castro, G.; Delgado-Verde, M.; Navas-López, J. y Cruz-González, J.: "The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation", en *Technological Forecasting & Social Change*, 2013, vol. 80, pp. 351-363.
- Minkov, M.: *What Makes Us Different and Similar: A New Interpretation of the World Values Survey and Other Cross-Cultural Data*, Sofia, Bulgaria, Klasika I Stil, 2007.
- Nelson, R. R.: "National innovation systems: a retrospective on a study", en *Industrial and Corporate Change*, Vol. 1, N° 2, 1992, pp. 347-374.



- OCDE: *Entrepreneurship and Higher Education*, París, OECD, 2008.
- National Innovation Systems*, París, OCDE, 1997.
- Patel, P. y Pavitt, P.: “National Innovation Systems: Why they are important, and how they might be measured and compared”, en *Economics of Innovation and New Technology*, Vol. 3, N° 1, 1994, pp. 77-95.
- Roberts, E. B. y Fusfeld, A. R.: “Staffing the Innovative Technology-Based Organization”, en *Sloan Management Review*, Vol. 22, N° 3, 1981, pp. 19-34.
- Rotter, J. B.: “Generalized expectancies for internal versus external control of Reinforcement”, en *Psychological Monographs*, Vol. 80, 1966, pp. 1-28.
- Santos Vijande, M. L.; González Mieres, C. y López Sánchez, J. A.: “Cultura innovadora y competitividad en las empresas de servicios intensivos en conocimiento: el papel mediador de la cultura co-creadora”, en *Economía industrial*, Vol. 386, 2012, pp. 159-170.
- Schumpeter, J. A.: *Capitalismo, socialismo y democracia*, Barcelona, Folio, 1996.
- Schwartz, S. H.: “A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work”, en *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 48, N° 1, 1999, pp. 23-47.
- Shane, S.; Venkataraman, S. y Macmillan, I.: “Cultural differences in Innovation Championing Strategies”, en *Journal of Management*, Vol. 21, N° 5, 1995, pp. 931-952.
- Solé Parellada, F.; Del Palacio Aguirre, I. y Areyuna Santiago, A.: “Emprender o innovar. ¿Dónde está la diferencia?”, en *Revista de Contabilidad y Dirección*, Vol. 6, 2007, pp. 121-132.
- Scott, S. G. y Bruce, R. A.: “Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace”, en *The Academy of Management Journal*, Vol. 37, N° 3, 1994, pp. 580-607.
- Stewart, W. H.; Watson, W. E.; Carland, J. C. y Carland, J. W.: “A proclivity for entrepreneurship: A comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers”, en *Journal of Business Venturing*, Vol. 14, N° 2, 1999, pp. 189-214.
- Vega-Jurado, J.; Gutiérrez-Gracia, A.; Fernández-De Lucio, I. y Manjarrés-Henríquez, L.: “The effect of external and internal factors on firms’ product innovation”, en *Research Policy*, Vol. 37, 2008, pp. 616-632.
- Verspagen, B.: “Economic Growth and Technological Change: An Evolutionary Interpretation”, OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2001/01, París, OECD Publishing, 2001. [Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1787/703445834058>]

- Waarts, E. y Van Everdingen, Y.: “The Influence of national culture on the adoption status of innovations: an empirical study of firms across Europe”, en *European Management Journal*, Vol. 23, N° 6, 2005, pp. 601-610.
- Wieland, T.: “Innovation culture, technology policy and the uses of History”, en International ProAct Conference “Innovation Pressure”, 2006 celebrada en Tampere (Finlandia), 15-17 de marzo. [Disponible en: [https://www.fgg.tu.tum.de/fileadmin/tueds01/www/Wieland/wieland\\_3.pdf](https://www.fgg.tu.tum.de/fileadmin/tueds01/www/Wieland/wieland_3.pdf), acceso el 1 de abril de 2014]