

Innovar en el ADN de los emprendedores... y de las empresas

José María De la Varga Salto

Fuensanta Galindo Reyes

Creación de Empresas

Facultad de Comercio y Gestión

Resumen

Innovar se ha convertido en requisito esencial para garantizar la competitividad en las organizaciones, dando lugar a que la capacidad para innovar represente una de sus capacidades esenciales. A pesar de existir un amplio consenso en este sentido, y del significativo número de estudios centrados en delimitar el término innovación, existe un menor número de investigaciones que ofrezcan una definición de la capacidad para innovar. Con objeto de avanzar en la comprensión de esta capacidad, se propone un concepto de innovar que sirva como base para la conceptualización de la capacidad para innovar. Por último al constatar, de un lado, que la literatura científica se ha centrado fundamentalmente en modelos que analizan la innovación desde una perspectiva de procesos y, de otro, la ausencia de estudios suficientemente concluyentes sobre cuáles son los elementos integradores de la capacidad para innovar, se propone un modelo teórico que permita sintetizar, de forma inteligible y simplificada, las dimensiones esenciales para el desarrollo de la capacidad para innovar de la organización.

Introducción

Las características que definen al entorno sitúan a las organizaciones ante la dificultad de predecir su futuro. En consecuencia, la planificación de estrategias a largo, incluso a medio plazo, se convierte prácticamente en una utopía. Ante este panorama, la innovación se presenta como una de las escasas opciones, cuando no la única, para hacer frente a los retos de tales contextos, y la capacidad para innovar como una de sus capacidades esenciales, resultando clave para la competitividad de las empresas.

Innovar, por tanto, debe concebirse como elemento estratégico transversal en las organizaciones, en el sentido de asumirse presente en todas las facetas de su actividad. Constituye pues un fenómeno extenso y complejo y, por ende, analizado desde múltiples perspectivas, lo cual ha generado una amplia proliferación de estudios en torno a este término. Asimismo su sobreutilización, incluida su concepción como un término de moda, la está llevando a convertirse en una palabra sin sentido lógico ni concreción cognitiva, una *purr-word* o palabra ronroneo, al ser manejada como tópico o muletilla, llegando incluso a correr el peligro de perder su verdadero significado. Esta ambigüedad justifica la necesidad de establecer un concepto que sirva como base sobre la que establecer los cimientos para determinar que se entiende por capacidad para innovar, avanzando asimismo en este trabajo hacia la delimitación de sus principales factores determinantes.

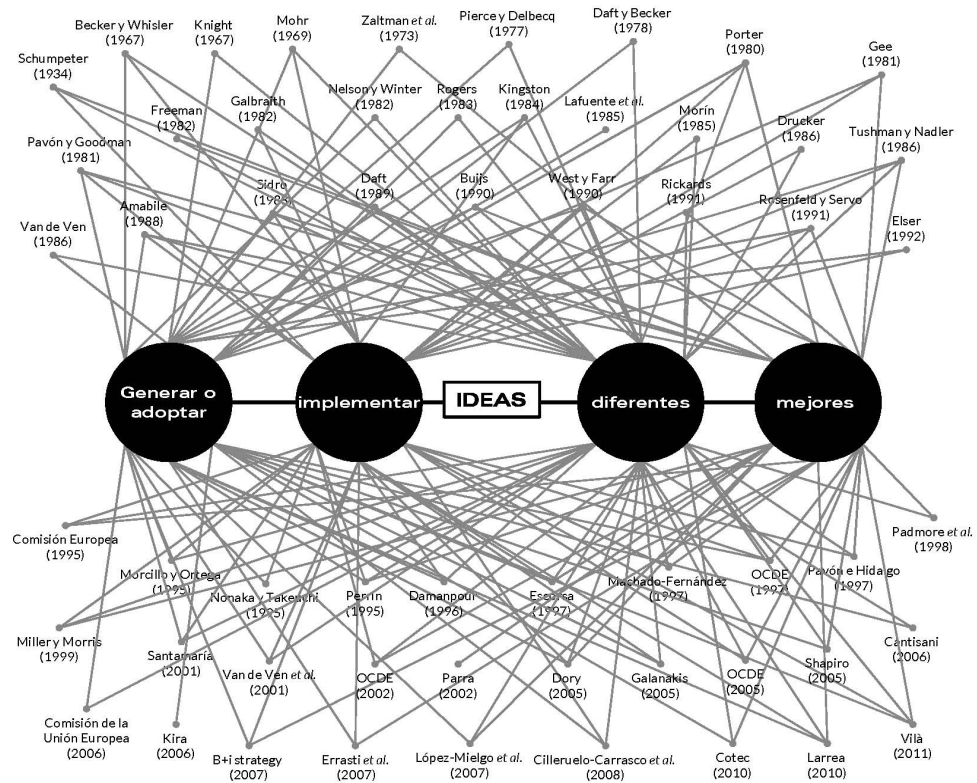
Por otra parte, la revisión de los modelos de innovación permite constatar que la mayoría de ellos estudian este fenómeno desde una perspectiva procesual. Otro de los aspectos constatados ha sido la ausencia de estudios suficientemente concluyentes sobre cuáles son los ingredientes vertebradores de la capacidad para innovar. Los argumentos aducidos confirman la importancia de avanzar hacia un modelo de innovación que permita plasmar, de manera clara y ordenada, las dimensiones esenciales para el desarrollo de la capacidad para innovar de la organización.

Con el fin de alcanzar los objetivos anteriores, este trabajo se divide en cuatro secciones. En la segunda sección, proponemos un concepto de innovar que sirva de base para conceptualizar la capacidad para innovar. En la sección tercera proponemos un modelo teórico de capacidad para innovar de la organización. Por último, la sección cuarta establece las principales conclusiones extraídas a raíz del estudio.

Innovar: Análisis y delimitación del concepto

A pesar del significativo número de estudios centrados en el papel y la naturaleza de la innovación, no existe acuerdo a la hora de ofrecer una definición concreta, estructurada, coherente y comúnmente aceptada que refleje, en toda su magnitud, la extensión y complejidad del término. Resulta además habitual que las distintas investigaciones relacionadas con ella, se orienten hacia los aspectos que cada autor considera en cada momento más relevantes, perdiendo con ello paulatinamente su significado original. En definitiva, la propia conceptualización del término está plagada de relaciones paradójicas, lo que ha provocado la necesidad de establecer una homogeneización conceptual. En este sentido, José Luis Larrea en su libro “Teoría (imperfecta) de la innovación” subraya que las organizaciones en particular y, la sociedad en general, necesitan contar con un lenguaje común de la innovación que les permita compartir pensamiento y acción bajo el mismo prisma, para así poder medirla y facilitar su gestión.

Teniendo en cuenta la amplia variedad de formas empleadas para conceptualizar la innovación, realizamos un compendio de definiciones siendo, la relevancia del autor y la diversidad de los términos que intervienen en ellas, los criterios empleados para seleccionarlas. A partir de ahí, efectuamos un análisis de las mismas con objeto de identificar las palabras claves utilizadas por los autores para, de este modo, poder construir un concepto que sirva como eje conductor.



El desglose efectuado ofrece una definición de innovar entendida como: “generar o adoptar e implementar ideas diferentes y mejores” (figura 1). No obstante, dicha definición transmite cierto sentido estático o puntual, entendiéndose como un suceso aislado, lo que contradice la idea de dinamismo y continuidad que requiere el mantenimiento de ventajas competitivas, tal como dictan los fundamentos de dirección estratégica. Por tanto, al incorporar dicha apreciación a la definición inicialmente ofrecida, el concepto de innovar que proponemos sería: “generar o adoptar e implementar ideas diferentes y mejores de manera sostenible”, el cual sirve de apoyo para la definición de capacidad para innovar presentada en este trabajo.



Generar o adoptar e implementar ideas diferentes y mejores de manera sostenible

Los términos que componen el concepto propuesto proyectan una serie de acepciones que permiten perfilarlo, completarlo y reflejar realmente lo que supone innovar. Las acepciones ayudan a comprender plenamente el sentido de la definición, la desarrollan y acercan a la realidad.

La *generación o adopción de ideas* representa a la creatividad, a la invención, a la generación del conocimiento, etc., en definitiva, supone el punto de partida en el camino de la innovación. La creatividad, entendida como la acción de dar existencia a una idea de la cual no había constancia y, con ella, la imaginación como la facultad para generarla, son las primeras sugerencias que reflejan estos términos del concepto. Otro concepto que evoca la *generación o adopción de ideas* es la invención resultado de la investigación, representada en la “I” del binomio lexicalizado I+D (Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico), que supone el hecho de reencontrar ideas conocidas que nunca habían estado unidas de esa forma, dando lugar a una idea desconocida hasta ese momento.

Otra de las acepciones clave subyacentes de la definición de innovación es el conocimiento, debido a que su generación se sitúa en la base de cualquier proceso innovador, para lo cual se hace imprescindible una relación constante con el entorno. Esta idea, a su vez, lleva implícita dos conceptos complementarios, la diversidad y la cooperación, dentro y fuera de la organización, las cuáles hacen crecer el conocimiento y, en consecuencia, la mayor posibilidad de generar y adoptar ideas.

Por otra parte, la *implementación de ideas* conlleva la aplicación de las mismas, hacerlas prácticas, gestionables y medibles. Supone la utilización del conocimiento generado o adoptado e implica

concretar las ideas para compartirlas, ponerlas en común y, con ello, empezar a darles utilidad. Tiene lugar en el momento en el que se transforma el conocimiento tácito en conocimiento explícito.

El término *diferente* de la definición refleja que las empresas, para ser competitivas, deben ser capaces de romper con los comportamientos rutinarios para adelantarse a los cambios que día a día se generan y para, en definitiva, diferenciarse por su capacidad para pensar y hacer las cosas de manera distinta. Las empresas deben mostrar una preocupación cada vez mayor por diferenciarse y la búsqueda de lo diferente es el arma esencial de cualquier proceso de innovación. Las empresas se encuentran en una “era en la que es necesario algo más que hacer bien las cosas para poder sobrevivir”. El acuerdo prácticamente unánime respecto a la importancia de hacer algo diferente, queda patente en la aportación de Drucker (1986) quien afirma que “la tarea más importante de la sociedad y, especialmente de la economía, es hacer algo diferente”.

A las empresas no les basta con hacer las cosas bien, sino que han de hacerlas de forma diferente y, además, rápido. La férrea competencia que se deriva de mercados cada vez más globalizados, exige a las empresas buscar su factor diferenciador con celeridad, en definitiva, mejor y más rápido.

El término *diferente* de nuestra definición también representa novedad, no limitándose al primer uso conocido sino a su utilización por primera vez dentro de un contexto. Basta con que la idea sea percibida como nueva por el sujeto a quién va dirigida para ser considerada una innovación, incluso aunque pueda parecer una imitación para otros. Una concepción demasiado estrecha de la innovación puede significar ignorar un mecanismo vital para el cambio.

La innovación es, en esencia, un cambio que implica algo nuevo. Cuando las empresas hablan de innovación están hablando de cambio y aventura. El empresario innovador tiene que buscar el cambio, responder a él y explotarlo como oportunidad, en la medida que es lo que proporciona la oportunidad a lo nuevo y a lo diferente. Las empresas han de adelantarse al cambio, abrirse, mirar al exterior y al interior para percibir síntomas de oportunidad, para descubrir las necesidades sobrevenidas y las necesidades anticipadas. En este sentido, un análisis externo e interno es lo que realmente les lleva a ser conscientes de la necesidad y de las posibilidades de cambio. Adaptarse o adelantarse al cambio constituye, por tanto, otra de las acepciones del término *diferente*.

Por lo que respecta al término *mejor* en la definición, representa la necesidad que tienen las organizaciones de generar valor para continuar con éxito en el mercado, lo cual se alcanza cuando crean utilidad y reconocimiento por parte del sujeto al que va dirigida la innovación. Precisamente en la generación de valor y en la diferenciación, es donde la mayor parte de los autores coinciden a la hora de definir la innovación. Se trata, en definitiva, de que el cambio producido por la novedad, por lo diferente, aporte valor percibido y reconocido, en la medida que ello contribuirá a la competitividad de las organizaciones.

La innovación, por tanto, tiene que representar una mejora, un avance objetivo, de ahí que, otro aspecto al que se refiere este término haga referencia a la necesidad de que la innovación sea medida para poder ser útil, aprehensible, manejable, comparable y, en definitiva, para poder ser gestionada.

Por último, *de manera sostenible*, se refiere a que las organizaciones para ser realmente competitivas, deben entender la innovación como algo continuo en el tiempo. La verdadera fuerza de la innovación reside en el equilibrio entre un enfoque estratégico, como marco de referencia que orienta los planes y acciones organizacionales y, una gestión operativa, que permita su desarrollo en el día a día. La innovación, entendida de esta forma, implica anticiparse, lo que permite a las organizaciones ganar independencia ante la incertidumbre y ser más autónomas ante los movimientos inesperados del mercado, minimizando de esta manera el factor suerte.

El propósito básico de una organización es su continuidad con éxito, para lo cual es necesario ofrecer algo diferencial que el mercado valore y, sobre todo, hacerlo de manera sostenible. La innovación así, aparece ligada a la sostenibilidad de las ventajas competitivas.

Las empresas solo pueden obtener mejores resultados que sus competidores si consiguen establecer una diferencia que puedan mantener en el tiempo, siendo la innovación el verdadero elemento dinamizador de la competitividad. Por ello, otra acepción derivada de la definición propuesta, representa que la innovación debe ser sistemática y, por tanto, no debe ser algo aleatorio. No puede entenderse como un suceso aislado, sino como un conjunto de sucesos encadenados que dan como consecuencia una innovación sostenible, lo que permitirá a las organizaciones progresar de manera continua.

Por último, señalar que cada uno de los términos de la definición propuesta es importante en sí mismo, al incorporar valor al término anterior y al contribuir a que la innovación sea concebida como un proceso continuo. Cada proceso de innovación se podría representar como un círculo virtuoso que tiende a repetirse, pero no para trazar el mismo camino sino para, en base a lo aprendido, incrementar el conocimiento, siendo mayor el valor añadido, permitiendo a las empresas crecer en espiral de manera continua para mantener las ventajas competitivas de forma sostenible.

Capacidad para innovar: delimitación del concepto y principales determinantes

La capacidad para innovar es considerada como una de las capacidades esenciales para las empresas, resultando clave para la competitividad de las mismas. Las organizaciones tienen, por tanto, que potenciar su capacidad de innovación para identificar y desarrollar las combinaciones de recursos y capacidades que les provean de fuentes de ventajas competitivas sostenibles y, de este modo, permanecer continuamente adaptadas a los cambios o adelantarse a ellos.

En general, la mayor parte de las definiciones de los autores que estudian este fenómeno se centran en la capacidad, habilidad o destreza para desarrollar su concepto de innovación. Por ello, continuando con la dinámica de las investigaciones precedentes, entendemos la capacidad para innovar como la habilidad de la organización para desarrollar nuestra propia conceptualización del término innovar.

De otra parte, el significativo interés que ha despertado la capacidad para innovar como capacidad crítica para la supervivencia y el éxito de las organizaciones, ha generado un amplio abanico de trabajos que enfatizan en el estudio de sus principales factores determinantes.

La capacidad para innovar de la organización depende para la mayoría de los autores de sus factores intrínsecos. En relación a los mismos, las personas que integran la organización constituyen uno de los elementos más estrechamente vinculados con su capacidad para innovar y, unido a ellas, la creación y desarrollo de conocimiento desempeña un papel protagonista. No obstante, si bien es ampliamente reconocido que en las personas reside la principal fuente de valor, también lo es que las organizaciones carentes de una estructura y una cultura adecuadas, difícilmente podrán

potenciar contextos propicios para la transferencia de conocimiento, requisito fundamental para el desarrollo de su capacidad para innovar.

Las consideraciones anteriores han dado lugar a que la relación entre la estructura organizativa y la capacidad para innovar haya sido una de las que mayor atención ha recibido por parte de la literatura. De igual modo, numerosas investigaciones han sido concluyentes sobre la gran influencia que ejerce la cultura de la organización y, su manifestación en el clima, sobre la capacidad para innovar.

La habilidad de una organización para innovar dependerá, por tanto, de las características de la cultura organizativa que prevalezca en su seno, debido a que, al influir en el comportamiento, pueden lograr que las personas acepten la innovación como un valor fundamental y se comprometan con ella. Las organizaciones por tanto necesitan de una cultura que impregne de actitud innovadora a todos sus miembros, para lo cual resulta fundamental coordinar la cultura con la estructura y, ambas, con la estrategia, de manera que la innovación permanezca integrada en ellas. Parece evidente que sólo a través de un profundo cambio en clave cultural, que fomente la actitud innovadora en sus miembros, las organizaciones lograrán pasar de entender la innovación como algo puntual o fortuito, a asumirla como un proceso perdurable en el tiempo, lo que implicará que afiancen un modelo sostenible de innovación que asegure y nutra de innovaciones al conjunto de la organización.

Modelo de capacidad para innovar

La revisión de los modelos de innovación, desde el modelo lineal hasta el modelo en red, permite constatar que la literatura científica no ha logrado identificar un modelo que refleje la verdadera esencia de la capacidad para innovar, pues la mayoría comparten una serie de debilidades, al estar enfocados en la obtención de nuevos productos, al centrarse en una innovación de carácter radical, al estar orientados hacia empresas líderes y de gran tamaño, o bien, al concebir la innovación exclusivamente como el desarrollo y comercialización de una idea. Otro de los aspectos constatados ha sido la ausencia de estudios suficientemente concluyentes sobre cuáles son los ingredientes vertebradores de la capacidad para innovar. Los argumentos aducidos confirman la importancia de avanzar hacia el desarrollo de un modelo de innovación que permita plasmar, de manera relacionada y ordenada, las dimensiones esenciales en el desarrollo de la capacidad para

innovar de las organizaciones, sin pretender concebirlo como un modelo excluyente que inhiba o elimine el potencial de modelos anteriores.

El modelo de innovación que proponemos se fundamenta en: las *personas*, como verdaderas protagonistas en los procesos de innovación, el *conocimiento*, como elemento generador de valor por excelencia y, los valores, como base sobre la que se construyen las actitudes y comportamientos que configuran la capacidad para innovar de las organizaciones.

Las **personas**, cuyo carácter único y exclusivo las convierte en elementos de extraordinario valor, adquieren un rol absolutamente relevante para el desarrollo de la competitividad. Ante contextos que sugieren cambio y evolución, el reto de una innovación competitiva y sostenible lleva a las empresas a desarrollar organizaciones centradas en las personas, en la medida que sus capacidades profesionales alineadas con su compromiso emocional, constituyen la base de relaciones propiciadoras de un comportamiento innovador a nivel empresarial.

El **conocimiento** de las personas, como agentes centrales en los procesos de innovación y, la manera en que se gestiona de forma conjunta, adquiere un papel totalmente significativo en los procesos de innovación, teniendo en cuenta que la innovación se genera a raíz de la aplicación del conocimiento, el cual se encuentra diseminado tanto en el exterior como en el interior de la organización. El conocimiento sustentado en información estructurada, reflexión, síntesis, contraste y evolución, comunicación y divulgación, requiere de fórmulas de aprendizaje que tienen su origen en las personas que integran la organización, o en su relación con agentes externos y exige claramente de procesos que permitan socializarlo.

Los **valores** definidos como normas culturales o actitudes de naturaleza individual u organizacional que determinan los comportamientos, conductas y actuaciones personales y/o grupales, constituyen la base sobre la que construir cualquier sistema de innovación. Los valores son los que otorgan coherencia y sentido global a las organizaciones, y en la medida que sean coherentes entre sí y compartidos por sus miembros, pasan a formar parte de su cultura, el marco que guía su conducta y toma de decisiones, perfilando sus actos hacia la consecución de sus objetivos. Los valores proporcionan pues, consistencia al resto de los elementos que integran los sistemas de innovación.

Dimensiones del modelo

El modelo que proponemos incorpora tres dimensiones esenciales: la proactividad, la creatividad y la modelización, procediendo a continuación a la explicación detallada de las mismas, a través de una serie de elementos claves asociados con cada una de ellas.

La proactividad, entendida como la predisposición de las organizaciones a tener una actitud positiva para adelantarse al cambio, para buscar la mejora continua y el afán de superación, las lleva en un primer paso a realizar un diagnóstico interno y, realista, de su situación actual tratando de determinar cuáles son sus debilidades y fortalezas en cualesquiera de las partes integrantes de su cadena de valor. La objetividad y la transparencia interna se convierten en requisito esencial a la hora de efectuar dicho diagnóstico, el cual es básico para ejercitar la prudencia al decidir hacia dónde encaminar las organizaciones.

Como paso siguiente, las organizaciones han de realizar un análisis de su entorno. Observar a las demás empresas, a los clientes, a los proveedores, etc., y abrir un diálogo honesto y convincente acerca de lo que está aconteciendo en el mercado, con objeto de dibujar escenarios futuros que permitan detectar amenazas e identificar oportunidades sobre las que fijar retos claros y concretos, constituye un instrumento clave que impulsa a las organizaciones en su búsqueda permanente de ventajas competitivas.

La búsqueda de la excelencia, más allá de la calidad, implica que las organizaciones se replanteen de manera continua sus actuaciones para seguir mejorando, aún cuando se muestren satisfechas con los resultados que están alcanzando. Se trata de que las organizaciones fomenten un espíritu de superación y, en consecuencia, las personas mantengan una actitud de inquietud y dinamismo. De esta manera, la ambición se presenta como un valor preliminar relevante para la emergencia de procesos de innovación. Indudablemente, un espíritu de estas características conduce de manera inequívoca a la innovación, en organizaciones con una visión estratégica que permita ver más allá de lo inmediato.

La innovación exige anticiparse, lo que supone a su vez ser certero en el momento de emprenderla y tener la valentía de lanzarse. Implica escaparse de la opinión prejuzgada para forjar paradigmas nuevos, abrir entornos inexplorados y plantearse los problemas desde distintas perspectivas. Ante

mercados progresivamente globalizados y especializados y en los que el ritmo de los cambios a los que se ven sometidas las organizaciones se ha incrementado exponencialmente, las organizaciones deben anticiparse a los nuevos retos, romper el *status quo*, el orden de las cosas, abandonar lo conocido, convivir con la incertidumbre, atreverse a asumir razonadamente ciertos riesgos y a enfrentar el posible fracaso. La proactividad supone que las organizaciones sean capaces de crear cambio, no solo anticiparlo.

No obstante, lo anterior exige de un enfoque estratégico que se ocupe de la razón de ser de las organizaciones y del fin que persiguen y, en las que el peso de la misión y de la visión adquiera cada vez una mayor relevancia. Las organizaciones han de fijar el rumbo en una dirección intencionada, en la medida que ello presupone comprender lo que acontece, anticipar el curso de lo que va a ocurrir e intervenir activamente, materializando la visión en unos objetivos medibles, específicos, temporales, ambiciosos y sensatos que marcarán el día a día de sus organizaciones. En este sentido, es importante que sus miembros conozcan y comprendan el verdadero significado de tales objetivos, lo que implica grandes dosis de comunicación y transparencia y un alto grado de implicación y de compromiso que permita una identidad y responsabilidad de grupo que trabaje conjuntamente hacia la consecución de unas metas compartidas.

La creatividad concebida como la generación o adopción de ideas y soluciones, provenientes del conocimiento interno o externo, que den respuesta al estímulo generado por la proactividad. Esta segunda dimensión supone que las organizaciones han de crear atmósferas de trabajo que faciliten el flujo de ideas entre sus miembros, a todos los niveles y en todas las direcciones con el fin de compartirlas. Es importante subrayar que la creatividad del individuo viene determinada por condicionantes de tipo interno (intelectual/cognitivo o de personalidad) y, por otros, de carácter social, de ahí el papel esencial que ejercen las organizaciones a la hora de desplegar medidas favorecedoras de tales contextos. En este sentido, las empresas han de apostar por estructuras carentes de cadenas rígidas de mando, que otorguen a sus organizaciones la autonomía y la flexibilidad necesarias y experimentar con nuevas ideas. Los ambientes creativos enseñan a preguntar antes que a contestar, no buscan respuestas dadas y aspiran a repensar las preguntas más básicas.

Las organizaciones pueden también enriquecer estos contextos otorgando libertad a las personas para trabajar en aquellas áreas en las que experimentan mayor motivación, o bien, promoviendo la

rotación estratégica, lo que les permite disponer de diferentes perspectivas y, tanto en un caso como en otro, contribuir en mayor medida al flujo de ideas y al aprendizaje.

Estos ambientes implican la disposición favorable y la aceptación por parte de la organización de que es necesario asumir determinados riesgos. La creatividad no es garante absoluto de éxito, pero debe ser apoyada por las organizaciones, pues si las personas temen el equívoco, ni siquiera intentarán ser creativas. Por tanto, el origen de la creatividad deriva de ambientes de soporte y de tolerancia en los que se ofrece tiempo a las personas para reflexionar, se premia la toma de decisiones participativa, se incentiva a encontrar soluciones creativas y nuevas formas de hacer las cosas, y en los que no se penalizan los errores cometidos.

Sobre la base de estos contextos, las personas han de ser capaces de integrar visiones provenientes del ambiente externo y del interior de sus organizaciones, combinarlas e interiorizarlas. De esta manera, el conocimiento preexistente unido al conocimiento nuevo supone una gran oportunidad para generar o adoptar ideas. Precisamente para que esa combinación sea posible, es requisito necesario que las organizaciones se encuentren integradas con su entorno, de manera que les permita abordar con éxito los retos que les exigen los procesos de innovación. Una integración sistemática con otros agentes garantiza una interconexión de la empresa con conocimientos clave sobre los que desarrollar su capacidad de absorción y basar sus nuevas propuestas.

Todo ello sugiere que la diversidad y la heterogeneidad, resultantes de la cooperación, emerjan como valores clave en el desarrollo eficaz del proceso innovador. La diversidad proyecta un espacio enriquecedor para las organizaciones, en la medida que permite reenfocar los problemas y las oportunidades a través de nuevas perspectivas o soluciones inéditas. En este sentido, la cooperación actúa como palanca que permite poner en valor la diversidad al servicio de la innovación.

Las organizaciones han de mantener un núcleo de valores, centrado principalmente en el respeto como eje fundamental para reconocer la diversidad y estar dispuestos a cooperar para ponerla en valor. Necesita también de la generosidad y de la solidaridad para que sea posible, y de la confianza como uno de los pilares más importantes a la hora de abordar con éxito los procesos de innovación. Esta confianza será posible en la medida en que la organización sea capaz de

presentarse creíble ante los agentes con los que interactúa, en definitiva, cuando exista un compromiso público explícito con la causa de la innovación.

La modelización representa a la implementación de las ideas, a la medición de su utilidad o generación de valor reconocido y al aprendizaje del proceso recorrido con el que generar nuevo conocimiento, que ayude a comenzar de nuevo el proceso haciéndolo así sostenible en el tiempo.

La última dimensión de este modelo refleja que no es suficiente con la creatividad, siendo necesaria la implementación de las ideas generadas o adoptadas. La mayoría de las empresas que lanzan iniciativas innovadoras tienden a asignar grandes dosis de energía a la generación de ideas, olvidándose de que su ejecución es igualmente importante. Las organizaciones en este sentido, han de combinar lo mejor de la inspiración y del talento individual o grupal con su capacidad para construir algo útil y valioso de forma sistemática.

Si bien es cierto que una gran parte de la literatura ha puesto mayor énfasis en las fases correspondientes a la generación de ideas, cada vez un mayor número de investigaciones centran su atención en las acciones necesarias para implementar las mismas. Se trata de que las organizaciones diseñen y pongan en marcha procesos de innovación que, sin centrarse de manera excesiva en procedimientos de carácter burocrático, apoyen y sean capaces de modelizar, sistematizar, explicitar y socializar las ideas hacia propuestas concretas susceptibles de generación de valor.

La labor de las organizaciones a la hora de facilitar contextos favorecedores que impulsen la implementación de las ideas resulta, una vez más, un factor clave en los procesos de innovación. En este sentido, han de propiciar ambientes caracterizados por un elevado grado de esfuerzo y de tenacidad, en definitiva, afrontar el reto de una innovación sostenible pone en el centro el valor de la perseverancia y el esfuerzo.

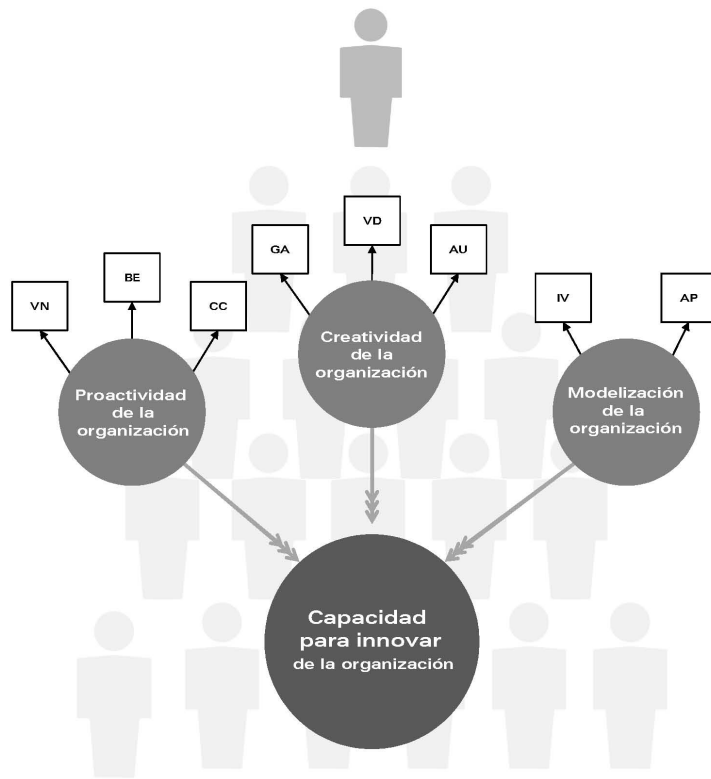
En esencia, las organizaciones deben trabajar espacios de acción que contribuyan a dialogar y a debatir abiertamente y a apreciar y celebrar el éxito, pero que a su vez exijan del rigor y de la disciplina, indispensables en todo proceso de implementación de ideas y, de la gestión del tiempo, como requisito vital para reconocer el momento adecuado para poner en práctica las ideas generadas. Es igualmente importante que asuman razonadamente ciertos riesgos reales, teniendo en cuenta que el error y el fallo aparecen implícitos en todo proceso de implementación de ideas. Sin

embargo, lo verdaderamente importante es que sean conscientes de que el fracaso, si se sabe estructurar y gestionar, puede resultar la clave para alcanzar el éxito en el futuro.

Las ideas implementadas resultan competitivas desde el momento en el que las organizaciones logran medir su utilidad, lo que les permite comprobar la consecución de los objetivos establecidos y gestionar el progreso. Ello supone que las ideas implementadas aportan valor efectivo para quienes van dirigidas, esto es, las consideran mejores que las que actualmente tienen y por eso las adoptan. Drucker refrenda en este sentido que la idea implementada ha de tener éxito, es decir, producirse su aceptación para ser considerada innovación. La necesidad de medir la utilidad de las ideas resulta, por tanto, evidente para conseguir una innovación competitiva como la defendida en este modelo.

Las organizaciones han de poner énfasis en el aprendizaje derivado de los éxitos alcanzados y de los fracasos acontecidos durante el recorrido del proceso, con lo cual es importante que logren testar y desafiar las propuestas realizadas, impulsar el seguimiento regular de las mismas, y promover una cultura de aprendizaje y experimentación continua. Esto las conducirá al inicio de un nuevo proceso pero esta vez partiendo de un nivel superior, ya que el conocimiento adquirido incrementará la experiencia, el conocimiento previo relacionado, y con ello aumentará su capacidad para innovar debido a que ésta viene determinada por su trayectoria pasada y presenta un carácter acumulativo.

En definitiva, el modelo plantea tres dimensiones esenciales, la *proactividad*, la *creatividad* y la *modelización*, necesarias y suficientes para la capacidad para innovar. Asimismo el análisis realizado, nos ha permitido diferenciar una serie de subdimensiones asociadas a cada una de ellas. La *proactividad* estaría integrada por: *visión de negocio compartida* (VN), *búsqueda de la excelencia* (BE) y *compromiso con el cambio* (CC); la dimensión *creatividad* por: *generación de ambientes* (GA), *valoración de la diversidad* (VD) y *autonomía* (AU); en tanto que la *modelización* estaría compuesta por: *implementación de ideas y generación de valor* (IV) y *fomentar el aprendizaje* (FA). Por último, el modelo también incorpora la variable correspondiente a la *capacidad para innovar de la organización*, cuya definición, “capacidad para generar o adoptar e implementar ideas diferentes y mejores de manera sostenible”, se corresponde con la propuesta en el presente trabajo. La intención perseguida procede del equilibrio entre estas dimensiones, con objeto de que las organizaciones logren impulsar su capacidad para innovar. La figura muestra el modelo de capacidad para innovar que se propone.



Conclusiones

Ante los retos que depara el entorno, la innovación se presenta para las organizaciones como un instrumento esencial en la medida que contribuye a que alcancen y mantengan ventajas competitivas sostenibles. La innovación debe erigirse, por tanto, en la esencia del espíritu de las organizaciones, en su ADN.

En la misma línea las capacidades dinámicas, entre ellas, la capacidad para innovar, deben convertirse en una auténtica prioridad para las organizaciones en sus planteamientos estratégicos. No obstante, a pesar de que la innovación ha sido ampliamente estudiada, siendo numerosos estudios centrados en ofrecer una delimitación conceptual del término, el concepto de capacidad para innovar no ha sido estudiado con la misma intensidad. Precisamente, en este trabajo, con objeto de avanzar en la comprensión de la capacidad para innovar, proponemos un concepto de innovar, junto con una serie de acepciones, que nos sirva como base sobre la que establecer los cimientos para determinar qué se entiende por capacidad para innovar. En este sentido, concebimos la capacidad para innovar como “la capacidad para generar o adoptar ideas diferentes y mejores de manera sostenible”.

Por último, ante la falta de modelos que reflejen la verdadera esencia de la capacidad para innovar de las organizaciones, pues la mayoría analizan este fenómeno fundamentalmente desde una perspectiva procesual y, sobre todo, ante la falta de modelos centrados en el análisis de sus principales dimensiones, proponemos un modelo que permita avanzar en este sentido. En concreto, sobre la base de unos valores, la primera dimensión del modelo hace referencia a la proactividad, que permite encontrar el estímulo para avanzar. Sin embargo, esta proactividad no resulta suficiente, en la medida que las organizaciones han de generar o adoptar ideas y soluciones diferentes que permitan dar respuestas a los estímulos previamente generados. Una vez enfrentadas a lo desconocido, la generación de nuevas experiencias, fruto del descubrimiento, deben modelizarse explicitando el nuevo conocimiento en algo práctico y útil, que sea transmisible y se socialice y, que contribuya a aprender de la experiencia. La modelización permite, de esta manera, preparar a las organizaciones para un nuevo recorrido hacia la innovación, siendo posible porque hay valores que lo sustentan y le dan sentido. El modelo de innovación planteado, debe entenderse que avanza en espiral como un proceso evolutivo que se construye sobre las bases más sólidas del

anterior, lo cual requiere de organizaciones comprometidas, lo que las lleva a crear espacios revolucionarios y estimulantes desde el interior.

No obstante, si bien este estudio resulta enriquecedor en la medida que ofrece un modelo explicativo de las dimensiones esenciales de la capacidad para innovar de la organización, somos conscientes de que una de sus principales limitaciones radica en el carácter teórico del mismo, de ahí que, en futuras investigaciones orientemos nuestro trabajo hacia su aplicación empírica en determinados sectores de actividad.

Referencias bibliográficas

- Adler, P.S., Shenbar, A. (1990): "Adapting your technological base: The organizational challenge". *Sloan Management Review*, vol. 32, n° 1, pp. 25-37.
- Amabile, T.M. (1983): "The social psychology of creativity: A consensual assessment technique". *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 43, n° 5, pp. 997-1013.
- Amabile, T.M. (1997): "Entrepreneurial creativity through motivational synergy". *The Journal of Creative Behavior*, vol. 31, n° 1, pp. 18-26.
- Amabile, T.M. (1998): "How to kill creativity". *Harvard Business Review*, vol. 76, n° 5, pp. 76-87.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. Herron, M. (1996): "Assessing the work environment for creativity". *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 5, pp. 1154-1184.
- Amabile, T.M., Khaire, M. (2009): "Creativity and the role of the leader". *Harvard Business Review*, vol. 86, n° 10, pp. 100-109.
- Amit, R. Schoemaker, P.J. (1993): "Strategic assets and organizational rent". *Strategic Management Journal*, vol. 14, n° 1, pp. 33-46.
- Anderson, A.M. (2008): "A framework for NPD management: Doing the right things, doing them right and measuring the results". *Trends in Food Science & Technology*, vol. 19, n° 11, pp. 553-561.
- Argyris, C., Schon, D.A. (1996): *Organizational learning II. Theory, method and practice*. Addison Wesley, Reading, M.A.
- Basadur, M.S. (2004): "Leading others to think innovatively together: Creative leadership". *Leadership Quarterly*, vol. 15, n° 1, pp. 103-121.
- Bateman, T., Crant, J.M. (1999): "Proactive behavior: Meaning, impact, recommendations". *Business Horizons*, vol. 42, n° 3, pp. 63-70.
- Batle, F.J., Gil, A.M^a, Celma, M^a.D. (2000): "Innovación y gestión del cambio". *Revista de Economía y Empresa*, vol. XIV, n° 39, pp. 87-107.
- Becker, S.W., Whisler, T.L. (1967): "The innovative organization: A selective view of current theory and research". *The Journal of Business*, vol. 40, n° 4, pp. 462-469.
- Bell, G.G., Zaheer, A. (2007): "Geography, networks and knowledge flow". *Organization Science*, vol. 18, n° 6, pp. 955-972.
- Blackshaw, P. (2009): *No hay dónde esconderse: La empresa ante el poder del nuevo consumidor*. Gestión 2000: Barcelona.
- Brown, J.S. (2002): "Research that reinvents the corporation". *Harvard Business Review*, vol. 80, n° 8, pp. 105-115.
- Bueno-Campos, E. (2010): *Introducción a la organización de empresas*. Centro de Estudios Financieros: Madrid.
- Buijs, J. (1990): "Creativity and innovation in Europe: A Project and its implications", working paper at *The International Research Conference on Creativity*, agosto, 10-14, Buffalo (Estados Unidos).
- Burningham, C., West, M. (1995): "Individual climate and group interaction processes as predictors of work team innovation". *Small Group Research*, vol. 26, pp. 106-117.
- B+i strategy (2007): "La cometa de la innovación". Proyecto de investigación sobre innovación estratégica. B+i Strategy: Bilbao.
- Cadas, C. (2008): "Studying and mapping knowledge at Rolls-Royce". *Knowledge Management Review*, vol. 11, n° 1, pp. 10-14.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (1999): *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Cantisani, A. (2006): "Technological innovation processes revisited". *Technovation*, vol. 26, n° 11, pp. 1294-1301.
- Carballo, R. (2007): "Un modelo para innovar". *Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología*, n° 40, enero-febrero. Consultado el 23 de junio de 2011 de: <http://www.madrimasd.org/revista/revista40/tribuna/tribuna.asp>
- Chang, S., Lee, M. (2007): "A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction". *The Learning Organization*, vol. 14, n° 2, pp. 155-185.
- Chesbrough, H. (2003): *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press: Boston, MA.

- Cilleruelo, E., Sánchez, F., Etxebarria, B. (2008): "Compendio de definiciones del concepto innovación realizadas por autores relevantes: Diseño híbrido actualizado del concepto". *Dirección y Organización*, vol. 36, pp. 61-68.
- Cohen, W.M., Levinthal, D.A. (1990): "Absorptive-capacity: A new perspective on learning and innovation". *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n° 1, pp. 128-152.
- Comisión de la Unión Europea (2006): "Creación de una Europa innovadora": http://ec.europa/invest-in-research/pdf2006_aho_group_report_es.pdf
- Comisión Europea (1995): *Libro verde de la innovación*.
- Cornella, A., Flores, A. (2007): *La alquimia de la innovación*. Deusto: Barcelona.
- Cotec (2010): "La innovación en sentido amplio: Un modelo empresarial". Análisis conceptual y empírico. Colección Innovación Práctica: Madrid.
- Crant, J.M. (2000): "Proactive behavior in organizations". *Journal of Management*, vol. 26, n° 3, pp. 435-462.
- Cunha, N. (2005): "As práticas gerenciais e suas contribuições para capacidade de inovação em empresas inovadoras". Tesis Doctoral. Universidad de São Paulo.
- Daft, R.L. (1989): *Organization theory and design*. 3ª edición. St Paul: West Publishing.
- Daft, R.L., Becker, S. (1978): *The innovative organization*. Elsevier Press: New York.
- Damanpour, F. (1987): "The adoption of technological, administrative and ancillary innovations: impact of organizational factors". *Journal of Management*, vol. 13, n° 4, pp. 675-688.
- Damanpour, F. (1996): "Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models". *Management Science*, vol. 42, n° 5, pp. 693-716.
- Davila, A. (2008): "Qué se puede hacer para diseñar organizaciones innovadoras?". En Davila, A. (Eds.): *Innovar o desaparecer. Ocho aportaciones esenciales de los grandes gurús del Management*. Deusto: Barcelona, pp. 7-21.
- DeNisi, A.S., Hitt, M.A., Jackson, S.E. (2003): "The knowledge-based approach to sustainable competitive advantage". En Jackson, S., Hitt, M.A., DeNisi, A. (Eds.): *Managing knowledge for sustained competitive advantage*. Jossey-Bass, San Francisco, pp. 3-33.
- Dory, T. (2005): "Impact of regional innovation strategies on regional development". En Barta, G. et al. (Eds.): *Hungarian spaces and places patterns of transition*. Centre for Regional Studies: Hungary.
- Drucker, P. (1986): *La innovación y el empresariado innovador. La práctica y los principios*. Edhasa: Barcelona.
- Edmonson, A. (1999): "Psychological safety and learning behavior in work teams". *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n° 2, pp. 350-383.
- Eisenhardt, D.M., Martin, J.A. (2000): "Dynamic capabilities: what are they?". *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 10-11, pp. 1105-1121.
- Ekvall, G. (1993): "Creativity in project work". *Creativity and Innovation Management*, vol. 2, n° 1, pp. 17-26.
- Ekvall, G., Ryhammar, L. (1999): "The creative climate: Its determinants and effects at Swedish University". *Creativity Research Journal*, vol. 12, n° 4, pp. 303-310.
- Errasti, N., Oyarbide, A., Zabaleta, N., Errasti, A. (2007): "La marea de la innovación: ¿Cuál es la forma más adecuada de coger la ola?". *International Conference on Industrial Engineering & Industrial Management*, pp. 1137-1146.
- Escorsa, P. (1997): "Tecnología e innovación en la empresa". *Dirección y gestión*. España: Editorial UPC.
- Ferrás, X. (2010): *Innovación 6.0. El fin de la estrategia*. Plataforma Editorial: Barcelona.
- Forrest, J.E. (1991): "Models of the process of technological innovation". *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 3, n° 4, pp. 439-453.
- Freeman, C. (1982): *The economics of industrial innovation*. 2ª edición. Frances Pinter: London.
- Galanakis, K. (2005): "Innovation process. Make sense using system thinking". *Technovation*, vol. 26, n° 11, pp. 1-11.
- Galbraith, J.R. (1982): "Designing the innovating organization". *Organizational Dynamics*, vol. 10, n° 3, pp. 5-25.
- Gallardo, V., Pomares, A., Gil, S., Legazpi, E., Arza, J.F. (2012): *Liderazgo e innovación 2.0*. Netbiblo: La Coruña.
- García-Tenorio, R., Sánchez, I., Holgado, R. (2011): "Flexibilidad y desarrollo de los RR.HH. en un contexto de innovación: Análisis empírico en el sector biotecnológico". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 20, n° 1, pp. 17-40.
- Gardiner, P., Leat, M., Sadler-Smith, E. (2001): "Learning in organizations: H.R. implications and considerations". *Human Resource Development International*, vol. 4, n° 3, pp. 391-405.

- Gee, S. (1981): *Technology transfer, innovation & international competitiveness*. Wiley and Sons: New York.
- Gilsing, V., Nooteboom, B., Vanhaverbeke, W., Duysters, G., Van den Oord, A. (2008): "Network embeddedness and the exploration of novel technologies: Technological distance, betweenness centrality and density". *Research Policy*, vol. 37, n° 10, pp. 1717-1731.
- Govindajaran, V., Trimble, C. (2007): "Lograr un crecimiento innovador: De la idea a la ejecución". *Harvard Deusto Business Review*, n° 163, pp. 16-24.
- Grant, R.M. (1996): *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Civitas: Madrid.
- Guan, J., Ma, N. (2003): "Innovative capability and export performance of Chinese firms". *Technovation*, vol. 23, n° 9, pp. 737-747.
- Hartmann, A. (2006): "The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms". *Construction Innovation*, vol. 6, n° 3, pp. 159-172.
- Hii, J., Neely, N. (2000): "Innovative capacity of firms: on why some firms are more innovative than other". Paper presented at the 7th International Annual EurOMA Conference 2000, Ghent.
- Hobday, M. (2005): "Firm-level innovation models: perspectives on research in developed and developing countries". *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 17, n° 2, pp. 121-146.
- Hurley, R., Hult, T. (1998): "Innovation market orientation and organizational learning: An integration and empirical examination". *Journal of Marketing*, vol. 62, julio, pp. 45-54.
- Jamrog, J., Vickers, M., Bear, D. (2006): "Building and sustaining a culture that supports innovation". *Human Resource Planning*, vol. 29, n° 3, pp. 9-19.
- Johansson, F. (2004): *El efecto Medici*. Deusto: Barcelona.
- Jones, F.E. (1964): "Predicted variables for creativity in industrial science". *Journal of Applied Psychology*, vol. 48, n° 2, pp. 134-136.
- Kim, L. (1980): "Organizational size and the structuralist perspective: A review, critique and proposal". *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, n° 4, pp. 571-597.
- Kingston, W. (1984): *The political economy of innovation*. Martinus Nijhoff, The Hague.
- Kira, R. (2006): "The use of University research in firm innovation". En Chesbrough, H. et al. (Eds.): *Open innovation: Researching a new paradigm*. University Press: Oxford, pp. 134-160.
- Knight, K.E. (1967): "A descriptive model of the intra-firm innovation process". *Journal of Business*, vol. 40, pp. 478-496.
- Koc, T. (2007): "Organizational determinants of innovation capacity in software companies". *Computers & Industrial Engineering*, vol. 53, pp. 373-385.
- Korth, K. (2007): "Re-establishing the importance of the learning organizations". *Automotive Design & Production*, vol. 119, n° 11, pp. 12-17.
- Lafuente, A., Salas, V., Yagüe, M.J. (1985): *Productividad, capital tecnológico e investigación en la economía española*. Miner: Madrid.
- Larrea, J.L. (2007): "El lenguaje de la innovación: Poética y práctica". *Harvard Deusto Business Review*, n° 163, pp. 42-52.
- Larrea, J.L. (2010): *Teoría (imperfecta) de la innovación*. Pirámide: Madrid.
- Laursen, K. (2002): "The importance of sectorial differences in the application of complementary HRM practices for innovation performance". *International Journal of the Economics of Business*, vol. 9, n° 1, pp. 139-156.
- Lawson, B., Samson, D. (2001): "Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach". *International Journal of Innovation Management*, vol. 5, n° 3, pp. 377-400.
- Leiponen, A., Helfat, C.E. (2010): "Innovation objectives, knowledge sources and the benefits of breath". *Strategic Management Journal*, vol. 31, n° 2, pp. 224-236.
- Leydesdorff, L., Etzkowitz, H. (1998): "The triple helix as a model for innovation studies". *Science and Public Policy*, vol. 25, n°3, pp. 195-203.
- Leonard-Barton, D. (1992): "The factory as a learning laboratory". *Sloan Management Review*, vol. 34, n° 1, pp. 23-38.
- López-Mielgo, N., Montes-Peón, J.M., Vázquez-Ordás, C. (2007): *Cómo gestionar la innovación en las pymes*. Netbiblo: La Coruña.
- López-Mielgo, N., Montes-Peón, J.M., Vázquez-Ordás, C. (2011): "Qué necesita una empresa para innovar?". *Investigación, experiencia y persistencia*, vol. 21, n° 3, pp. 266-281.
- Machado-Fernández, M. (1997): *Gestión tecnológica para un salto en el desarrollo industrial*. CDTI-CSIC: Madrid.

- Marvel, M.R., Lumpkin, G.T. (2007): "Technology entrepreneurs' human capital and its effects on innovation radicalness". *Entrepreneur Theory and Practice*, vol. 31, n° 6, pp. 807-828.
- McAdam, R., McClelland, J. (2002): "Sources of new product ideas and creativity practices in the UK textile industry". *Technovation*, vol. 22, n° 2, pp. 113-121.
- Miles, R.E., Snow, C.C., Miles, G. (2000): "The future.org". *Long Range Planning*, vol. 33, n° 3, pp. 300-321.
- Miller, W., Morris, L. (1999): *4th. Generation R&D. Managing knowledge, technology and innovation*. John Wiley & Sons: USA.
- Mintzberg, H. (1994): "The Rise and Fall of Strategic Planning". *Harvard Business Review*, vol. 60, pp. 4107-4114.
- Mohamed, M.Z., Rickards, T. (1996): "Assessing and comparing the innovativeness and creative climate of firms". *Scandinavian Journal of Management*, vol. 12, n° 2, pp. 109-121.
- Mohr, L.B. (1969): "Determinants of innovation in organization". *American Political Science Review*, vol. 63, n° 1, pp. 111-126.
- Morcillo-Ortega, P. (1995): "La innovación en la empresa: un factor de supervivencia". *Documento n° 7*, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), Madrid.
- Morín, J. (1985): *L'excellece Technologique*. Publi Union: París.
- Mu, J., Peng, G., Love, E. (2008): "Interfirm networks, social capital and knowledge flow". *Journal of Knowledge Management*, vol. 12, n° 4, pp. 86-100.
- Navas, J.E., Guerras, L.A. (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa*. 4ª edición. Teoría y aplicaciones. Thomson-Civitas: Madrid.
- Neely, A., Hii, J. (1999): *The innovative capacity of firms*. Paper presented at the 4th International Conference of ISO 9000 and TQM, Hong Kong.
- Nelson, R.R., Winter, S.G. (1982): *An evolutionary theory of economic change*. Belknap Press/Harvard University Press: Cambridge.
- Nieto, M. (2003): "La investigación en dirección de la innovación". *Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología*, n° 16, abril-mayo. Consultado el 8 de abril de 2012 de <http://www.madrimasd.org/revista/revista16/tribuna2.asp>
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995): *The knowledge creating company. How japanese companies create the dynamics of innovation* Oxford University Press: London.
- Nord, W.R., Tucker, S. (1987): *Implementing routine and radical innovations*. Lexington Books, Lexington, MA.
- Nystrom, H. (1990): "Organizational innovation". En West, W.A., Farr, J.L. (Eds.): *Innovation and creativity at work*. John Wiley & Sons Ltd.: England, pp. 143-161.
- OCDE (1997): *Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación*. Manual de Oslo. Consejería de Educación. Comunidad de Madrid.
- OCDE (2002): *Medición de las actividades científicas y tecnológicas*. Manual de Frascati. FECYT: París.
- OCDE (2005): *Handbook on economic globalization indicators*. OECD: Paris.
- Padmore, T., Schuetze, H., Gibson, H. (1998): "Modeling systems of innovation: an enterprise-centered view". *Research Policy*, vol. 26, n° 6, pp. 605-624.
- Parker, S.K. (1998): "Enhancing role breath self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions". *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, n° 6, pp. 835-852.
- Parker, S.K., Atxell, C.M., Turner, N. (2001): "Designing a safer work place: Importan of job autonomy, communication quality and supportive supervisors". *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 6, n° 3, pp. 211-228.
- Parra, D. (2002): *El hábito de innovar*. Aguilar: Bogotá.
- Pavón, J., Goodman, R.A. (1981): *Proyecto MODELTEC. La planificación del desarrollo tecnológico*, CDTI-CSIC: Madrid.
- Pavón, J., Hidalgo, A. (1997): *Gestión e innovación. Un enfoque estratégico*. Pirámide: Madrid.
- Perrin, B. (1995): "Evaluation and future directions for the job accommodation network (JAN) in Canada". Final report. *Employment Policies and Operations*. HRDC.
- Pierce, J., Delbecq, A.L. (1977): "Organization structure individual attitudes and innovation". *Academic Management Review*, vol. 2, n° 1, pp. 27-37.
- Pizarro-Moreno, I., Real, J.C., De la Rosa, M.D. (2011): "La incidencia del capital humano y la cultura emprendedora en la innovación". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 14, n° 3, pp. 139-150.

- Porter, M.E. (1980): *Competitive strategy*. The Free Press: Nueva York.
- Porter, M.E. (1981): "The contribution of industrial organization to strategic management". *Academy of Management Review*, vol. 6, n° 4, pp. 609-620.
- Ravichandran, T. (2000): "Redefining organizational innovation: Towards theoretical advancements". *The Journal of High Technology Management Research*, vol. 10, n° 2, pp. 243-274.
- Rickards, T. (1991): "Innovation and creativity: woods, trees and pathways". *R&D Management*, vol. 21, n° 2, pp. 97-108.
- Rodríguez, A., Hoyos, J., Izaguirre, J., Vicente, M. (2011): "Organizaciones en el marco de una cultura social innovadora: Propuesta de factores explicativos". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 17, n° 1, pp. 17-35.
- Rogers, E.M. (1983): *Diffusion of Innovation*. 3rd edition. Free Press: New York.
- Rosenfeld, R., Servo, J.C. (1991): "Facilitating innovation in large organizations". En Henry, J., Walker, D. (Eds.): *Managing innovation*. Sage Publications Ltd.: London, pp. 28-39.
- Rothwell, R. (1994): "Towards the fifth-generation innovation process". *International Marketing Review*, vol. 11, n° 1, pp. 7-31
- Russell, R.D. (1990): "Innovation in organization: toward an integrated model". *Review of Business*, vol. 12, n° 2, pp. 19-47.
- Salavou, H. (2004): "The concept of innovativeness: should we need to focus?". *European Journal of Innovation Management*, vol. 7, n° 1, pp. 33-44.
- Santamaría, L. (2001): "Centros tecnológicos, confianza e innovación tecnológica en la empresa. Un análisis empírico". Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Schreyogg, G., Kliesch-Eberl, M. (2007): "How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual process model of capability dynamization". *Strategic Management Journal*, vol. 28, pp. 913 -933.
- Schumpeter, J. (1934): *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press: Cambridge.
- Shapiro, S. (2005): "Innovar para ser competitiva": <http://winred.com/EP/entrevistas/n/a2008.html>
- Shelton, R., Davila, T., Brown, P. (2005): "The seven rules of innovation". *Optimize*, vol. 4, n° 8, pp. 51-56.
- Sidro, V. (1988): *Gestión tecnológica de la empresa*. Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial: Madrid.
- Stein, G. (2006): "Liderar personas a la altura de los cambios". *IESE*, nota técnica, pp. 1-31.
- Subramaniam, M., Youndt, M. (2005): "The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities". *Academy of Management Journal*, vol. 48, n° 3, pp. 450-463.
- Suliman, A.M. (2001): "Are ready to innovate? Work climate-readiness to innovate relationship. The case of Jordan". *Creativity and Innovation Management*, vol. 10, n° 1, pp. 49-59.
- Sveiby, K.E. (1997): *The new organizational wealth*. Berrett-Koehler: San Francisco.
- Takeuchi, R., Lepak, D.P., Wang, H., Takeuchi, K. (2007): "An empirical examination of the mechanisms mediating between high performance work systems and the performance of japanese organizations". *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, n° 4, pp. 1069-1083.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, pp. 509-533.
- Tesluk, P.E., Farr, J.L., Klein, S.R. (1997): "Influences of organizational culture and climate on individual creativity". *Journal of Creative Behavior*, vol. 31, n° 1, pp. 27-41.
- Tether, B.S. (2003): "What is innovation? Approaches to distinguishing new products and processes from existing products and processes". CRIC Working Paper, n° 12, University of Manchester.
- Thornburg (1991): "Group size and member diversity influence on creative performance". *The Journal of Creative Behavior*, vol. 25, n° 4, pp. 324-333.
- Tushman, M.L., Nadler, D.A. (1986): "Organizing for innovation". *California Management Review*, vol. 28, n° 3, pp. 74-92.
- Van de Ven, A. (1986): "Central problem in the management of innovation". *Management Science*, vol. 32, n° 5, pp. 590-607.
- Van Dijk, H., Van Engen, M. (2013): "A status perspective on the consequences of work group diversity". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 86, n° 2, pp. 223-241.
- Velasco, E., Zamanillo, I. (2008): "Evolución de las propuestas sobre el proceso de innovación: ¿Qué se puede concluir de su estudio?". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 14, n° 2, pp. 127-138.

- Vilà, J. (2011): "La cultura innovadora: valores, principios y prácticas de primeros ejecutivos en empresas altamente innovadoras". *IESE insight*, marzo. Universidad de Navarra.
- Voelpel, S., Leibold, M., Streb, C. (2005): "The innovation meme: Managing innovation replicators for organizational fitness". *Journal of Change Management*, vol. 5, n° 1, pp. 57-69.
- Wang, C.L., Ahmed, P.K. (2007): "Dynamic capabilities: A review and research agenda". *International Journal of Management Reviews*, vol. 9, n° 1, 31-51.
- West, M.A., Anderson, N.R. (1996): "Innovation in top management teams". *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, n° 6, pp. 680-693.
- West, M.A., Farr, J.L. (1990): *Innovation and creativity at work*. Wiley: Chichester.
- Winter, S.G. (2003): "Understanding dynamic capabilities". *Strategic Management Journal*, vol. 24, n° 10, pp. 991-995.
- Wolfe, R.A. (1994): "Organizational innovation: review, critique and suggested research". *Journal of Management Studies*, vol. 31, n° 3, pp. 405-431.
- Worren, N., Moore, K., Cardona, P. (2002): "Modularity, strategic flexibility and firm performance: A study of the home appliance industry". *Strategic Management Journal*, vol. 23, n° 12, pp. 1123-1140.
- Zaltman, G., Duncan, R., Holbeck, J. (1973): *Innovations and organizations*. Wiley: New York.
- Zahra, S.A., George, G. (2002): "Absorptive capacity: A review, reconceptualization and extension". *Academy of Management Review*, vol. 27, n° 2, pp. 185-203.
- Zollo, M., Winter, S. (2002): "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities". *Organization Science*, vol. 13, n° 3, pp. 339-35.