

# ¿Es la cultura organizacional de Call Center S.A un factor que favorece su proceso de innovación?

**Joan S. Tavera Duque, Juan G. Correa Jaramillo**

*Universidad de Medellín. Facultad de Ciencias Economicas y Administrativas. Maestria en Administración de Negocios. Cohorte 21. Medellín, Colombia.*

## **Palabras Clave**

Innovación, Cultura Organizacional, Rasgos Culturales

## **Resumen**

Los mercados son cada vez más competitivos y el ciclo de vida de los productos ha disminuido ostensiblemente debido a la imponente irrupción de la tecnología, por esto se hace indispensable contar con la innovación como estrategia competitiva. Para que la innovación surja en Call Center S.A como conducta recurrente y sostenida, es necesario entender como su cultura organizacional puede facilitar que esta sea promovida y adoptada en función sus valores y comportamientos. Este trabajo aborda las variables de la cultura organizacional de forma holística a través del estudio de diferentes arquetipos de cultura. Parte de un punto de vista teórico y se contrasta con un trabajo de campo basado en el modelo de valores en competencia, aplicando entrevistas y encuestas, para determinar si la cultura organizacional de esta compañía favorece la innovación. La teoría y los resultados del trabajo de campo muestran que la cultura organizacional tiene efectos distintos sobre la innovación, en concreto que. Luego en los hallazgos se identifica que la cultura organizacional se ve influenciada por los tipos de cultura, clan y jerárquico, los cuales, no favorecen la innovación, debido al estilo de liderazgo y énfasis estratégico, que inciden negativamente sobre la cultura organizacional. Además, se observa un mayor efecto sobre la innovación cuando todos los rasgos que componen dicha cultura son internamente coherentes. Los resultados obtenidos contribuyen a la literatura centrada en la relación entre cultura e innovación y tienen implicaciones para la práctica empresarial.

## **Key Words**

Innovation, Organizational Culture, Culture Features

## **Abstract**

Markets are increasingly competitive and the life cycle of products has decreased significantly due to an impressive emergence of technology, therefore it is essential to have innovation as a competitive strategy. In order for innovation to occur in Call Center S.A as a recurrent and sustained conduct, it is necessary to understand how organizational culture can facilitate promotion and adoption to function its values and behaviors. This method

takes into consideration the variables for organizational culture in a holistic manner through the study of different cultural archetypes. It commences from a theoretical point of view and contrasts with fieldwork based on a model of values in competition, interviews, and surveys, to determine if the organizational culture of the company promotes the innovation. The theory and results of the fieldwork show the different effects with innovation. After the findings, it has been discovered that the organizational culture is influenced for the types of culture, clans and hierarchical that does not go in favor for innovation due to the style of leadership and strategic emphasis that affects it in a negative manner. Also a greater effect has been observed when all the traits that make up this culture are internally coherent. The obtained results contribute a centralized literature in relation between culture and innovation and have implications for business training.

### **Palabras Chave**

Inovação, Cultura Organizacional, Características Culturales

### **Resumo**

Os mercados são mais competitivos e o ciclo de vida dos produtos tem dismuido aparentemente devido ao aparecimento da tecnologia, portanto é essencial ter a inovação como uma estratégia competitiva. Para gerar inovação no Call Center S.A como conduta recorrente e sustentado, é necessário entender como a cultura organizacional pode facilitar que este seja promovido e adotado de acordo com seus valores e comportamentos. Este artigo aborda as variáveis da cultura organizacional de uma forma holística através do estudo de diferentes arquétipos da cultura. Parte de um ponto de vista teórico e contrasta com o trabalho de campo com base no modelo de valores concorrentes, por meio de entrevistas e pesquisas, para determinar se a cultura organizacional da empresa favorece a inovação. A teoria e os resultados do trabalho de campo mostram que a cultura organizacional tem efeitos diferentes sobre a inovação. Após nas descobertas identificou-se que a cultura organizacional é influenciada pelos tipos de cultura, clã e hierárquica, os quais, não favorecem a inovação, devido ao estilo de liderança e ênfase estratégica que afecta negativamente a cultura organizacional. Além disso nota-se um maior efeito sobre a inovação quando todos as características que compõem esta cultura são internamente consistentes. Os resultados obtidos ajudam a uma literatura centrada na relação entre cultura e inovação e tem implicações para a prática de negócios.

### **1. Introducción**

En la actualidad se considera que la innovación es una pieza clave para el logro de ventajas competitivas sostenibles, ya que las organizaciones innovadoras suelen ser más flexibles, tienen mayor capacidad de adaptación y de respuesta a los cambios

y logran explotar las oportunidades existentes en mayor medida que la competencia (Damanpour y Gopalakrishnan, 2001).

Esta situación ha incrementado el interés de investigadores y empresas por entender cómo estimular la innovación en las empresas (Damanpour, 1996)

La literatura ha señalado varios factores como determinantes de la innovación, tanto internos como externos (Mumford, 2000; Lin, 2006; Berson et al., 2008). Uno de los más importantes y que puede estimular la innovación es la cultura organizacional. Al influir en el comportamiento de los empleados, puede lograr que acepten la innovación como un valor fundamental en la organización y se comprometan con ella (Hartmann, 2006).

Reconociendo el papel clave de la cultura en la innovación, se ha encontrado que los estudios que abordan la relación entre estas dos variables son en su mayoría de carácter teórico (Ahmed, 1998; Mumford, 2000; Martins y Terblanche, 2003; McLean, 2005). Pocos trabajos empíricos se han centrado en la relación entre cultura e innovación, y la mayoría de ellos se ha focalizado en alguna característica o rasgo cultural (autonomía, mentalidad de riesgo, orientación al mercado, gestión de empleados) y no en los tipos de valores culturales, como lo hace este trabajo. Además, los pocos trabajos que analizan el efecto de determinados tipos de cultura sobre la innovación no se centran en entornos empresariales sino en instituciones educativas (Obenchain, 2002; Obenchain y Johnson, 2004). Desde lo abordado teóricamente se evidencia la prevalencia de estos estudios en otros países, pero en el contexto local una ausencia de este tipo de estudios que abordan la influencia de la cultura organizacional en la innovación.

Adicionalmente, existe una falta de estudios en la relación cultura e innovación en la industria Colombiana de contact center y BPO, sector de la industria en el cual el acceso a nuevos mercados, la llegada de empresas extranjeras al país, las exigencias de los clientes internacionales permiten deducir que existe un gran

potencial de crecimiento y desarrollo de este sector, lo que obliga o incentiva a las organizaciones que pertenezcan a este, a diversificar su portafolio de servicios e identificar frentes clave en la consecución de la sostenibilidad a través de la innovación.

## **2. Cultura Organizacional.**

Como consecuencia de una cantidad de disciplinas que han estudiado la cultura para dar explicación a diferentes fenómenos, han surgido un sin número de definiciones en la bibliografía especializada, especialmente en las ciencias sociales, donde los diferentes estudios organizacionales y gerenciales han atribuido de manera entusiasta el concepto de cultura a fuentes antropológicas y sociológicas.

Desde la perspectiva de la antropología social, la cultura se considera como un conjunto compartido de valores sobre asuntos relevantes asociados a la vida en sociedad, tales como la vida, la muerte, la religión y la interrelación entre etnias. Desde la perspectiva sociológica, como el conjunto de vínculos que conciernen a las necesidades de la estructura social en la que se desenvuelven diferentes grupos de trabajo.

En términos generales, la cultura se puede concebir como un sistema de significados que genera una identidad compartida, una especie de código que encamina las prácticas sociales de personas pertenecientes a varios grupos y categorías sociales dentro de una sociedad (Vaitsman, 2000). Y partiendo del origen de este concepto, se establecen cuatro categorías esenciales:

- 1) Cognitiva, en el que la cultura se vuelve un estado mental general de la sociedad.
- 2) Colectiva, en el que la cultura invoca un estado de desarrollo intelectual o moral en la sociedad.
- 3) Concreta y descriptiva, ve la cultura como un conjunto de habilidades y trabajos intelectuales que producen simbolismos en cualquier sociedad.
- 4) Social, asocia la cultura con la forma de vida en un sentido democrático. (Jenks, 1993).

Entonces, es el desarrollo de la cultura lo que distingue la sociedad humana de las sociedades de otras especies, o a una organización dentro de la sociedad humana, la diferencia reside en las formas de actuar, pensar y sentir, transmitidas de una generación a otra a través del aprendizaje (Albrow, 1999). A su vez, la cultura en una organización está relacionada con la forma como los miembros comparten un marco de referencia común y enfrentan los cambios. Frente a culturas dispersas, la gente tendrá diferentes percepciones e interpretaciones de los cambios organizacionales y, por consiguiente, esquemas diversos sobre el cambio (Lau, 2002).

La cultura organizacional nace y ha sido definida por muchos autores como el conjunto de normas o mandatos aprendidos por los nuevos miembros, gracias a la conciencia que toman de lo que significa una conducta aceptable o una inaceptable al interior de una organización. Esta consideración excluye la imposición mediante la formalización de reglas escritas, por lo que resulta difícil encontrarla consignada en algún tipo de documento, manual, o código, en su lugar, es transmitida de manera informal. Es así como muchas organizaciones del mundo han sustentado que el éxito ha sido

resultado de reglas no escritas y entendimientos compartidos, sin centrarse en procedimientos formalizados o jerarquías rígidas. Acorde a los propósitos de este escrito, a continuación se profundizará en dicho concepto.

Uno de los primeros y más destacados autores en referirse teóricamente al concepto de cultura organizacional, fue el psicólogo social Edgar Schein, a quien se le atribuye el término de “Cultura Corporativa”. Este define la cultura organizacional como un modelo de supuestos básicos compartidos, inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado, al ir aprendiendo a afrontar sus problemas de adaptación externa e integración interna que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados válidos y, en consecuencia, ser transferidos a los nuevos miembros como el modo adecuado de comprender, reflexionar y sentir sobre esos problemas (Schein, 1988). Este autor delimitó ciertos aspectos que conforman este tipo de cultura generada al interior de las organizaciones y hace una revisión completa de las definiciones entorno a este concepto, encontrando que ciertos términos en ellas se repiten, estos son (Schein, 2004):

- Estabilidad estructural: la cultura organizacional brinda un cierto nivel de estabilidad en el grupo. La cultura organizacional es difícil de modificar, ya que los miembros valoran la estabilidad que les entrega, la cual a su vez crea sentido y predictibilidad.
- Profundidad: la cultura es a veces inconsciente, por lo tanto resulta intangible y muchas veces invisible en comparación con otros componentes. Al estar la cultura profundamente incrustada en la

organización, se desarrollan niveles de estabilidad de ésta.

- Amplitud: una vez que la cultura se ha desarrollado, ésta se extiende en todos los grupos que operan en la organización. La cultura influye en todos los aspectos donde la organización enfrenta su tarea principal, sus diferentes ambientes y sus operaciones internas.

De esta forma, Schein hace referencia a la cultura organizacional sintetizando sus características, adicionalmente, señala que la cultura es el conjunto de aprendizajes compartidos de un grupo, el cual incorpora elementos cognitivos, emocionales y conductuales del funcionamiento psicológico de todos los miembros de este, y para que los aprendizajes se lleven a cabo, es necesario que exista una historia de experiencias compartidas que conlleven a cierto nivel de estabilidad, y en función de estas, se generen elementos compartidos que se transformen en patrones que podrían ser considerados como cultura (Schein, 2004).

Los aprendizajes de los grupos hacen referencia a la resolución de dos grandes tipos de problemas; a) los de sobrevivencia, desarrollo y adaptación externa, y b) los de integración interna, la que permite el funcionamiento diario y la habilidad para adaptarse y aprender (Schein, 2004). Las formas que se utilizan para solucionar los problemas se convierten en fórmula estándar asumida por el grupo para hacer las cosas en situaciones similares. Estas formas se aplican de manera inconsciente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Son respuestas que el grupo ha aprendido ante sus problemas de subsistencia en el medio externo y ante sus problemas de integración interna. Sin

embargo, no todo elemento en una cultura organizacional es positivo, ni necesario, ni indispensable.

Otros autores también coinciden en que la cultura fue pensada en términos de un pensamiento social compartido, que deriva de supuestos y visiones comunes entre los miembros de una organización. Desarrollada en un grupo a través de experiencias compartidas, por lo general, durante largos intervalos de tiempo permitiéndole a sus integrantes coordinar actividades sin tener que establecer acuerdos explícitos en cada instancia (Wilkins and Ouchi, 1983; Schall, 1983; Rousseau, 1990; Weber, 2003).

Paralelamente, autores como Kennedy y Deal la consideran un modelo integrado de conducta humana que incluye, además del habla y la acción, ciertos artefactos, destacando la capacidad del hombre para obtener y transmitir conocimiento y para heredarlo a otras generaciones (1982). Finalmente, para Stanley Truskie conforma un conjunto de valores y prácticas compartidos a través de todos los grupos para moldear la conducta del empleado y promover e inhibir el desempeño organizacional (1999).

En esta misma línea, la definición de Denison (1991), quien afirma que la cultura de una organización hace referencia a los valores, creencias y principios fundamentales que conforman las bases del sistema gerencial de la organización, así como también los procedimientos y conductas que los expresan y refuerzan. Estos procedimientos y valores perduran porque poseen un significado para los miembros de la organización. Constituyéndose a la vez, en estrategias de sobrevivencia que fueron eficaces en el pasado, por lo que se cree funcionarán en el

futuro, como mecanismos de adaptación a los requerimientos del entorno.

En la concepción de todos los conceptos anteriores, el carácter informal deja de lado los mecanismos formales como pueden ser los reglamentos, las políticas, los manuales o los mandatos, y resalta que la cultura establece una manera informal en como debe ser realizado el trabajo, como interactúan los miembros de una organización, como se toman las decisiones, entre otros. La noción de cultura incorpora el conocimiento tácito y el conocimiento originado fuera de la organización y las normas que legislan los entendimientos y prácticas informales de interacción, autoridad y demás (Hannan, 2003).

La cultura organizacional proporciona el marco de gobierno de los asuntos cognitivos y afectivos en una organización, así como los modos para ser moldeados y expresados (Alvesson, 2002). El marco de actuación de origen cultural formales e informales adquiere racionalidad a través de los procesos de interacción entre los distintos individuos, hasta que alcanzan un nivel de consolidación o institucionalización que determina la configuración de sus percepciones, sus intereses y el tipo de interrelaciones que se producen entre ellos.

Ha sido aceptado que la cultura está constituida por elementos y procesos reflejados en las acciones de la organización y es transmitida y asimilada por sus miembros a través del diario compartir (Woida, 2006). La cultura organizacional puede ser considerada como un activo o como una obligación, según las circunstancias. Cuando toma la forma de activo genera altos niveles de cooperación, dada la existencia de unas creencias y valores compartidos. Como obligación,

demandando obediencia y subordinación, impidiendo una adecuada alineación de creencias y valores organizacionales con los personales (Frew, 1996).

A pesar de los avances registrados en el estudio del concepto de cultura organizacional, en ocasiones resulta complejo su análisis. Se encuentran propuestas, críticas e intentos realizados por los estudiosos para explicar y definir el término. Debido a que la cultura involucra fenómenos sociales que permiten definir el carácter y las normas de la organización, Schein (1988) y Lundberg (2000) han establecido un marco de tres dimensiones básicas que encuadran sus distintos elementos para facilitar la labor de identificación y análisis del concepto. Estas dimensiones son:

**Dimensión esencial:** definida como el conjunto de premisas que impactan la gran mayoría de pensamientos y acciones organizacionales. Es considerada la capa más profunda y está constituida por cuatro componentes: los valores, los supuestos, las ideologías y el conocimiento (Lundberg, 2000).

Los valores comprenden las ideas abstractas compartidas por un grupo de individuos, que suministran un sentido común sobre lo que es deseable y correcto. Los supuestos representan las premisas, pensamientos y sentimientos compartidos, en los que se argumentan las visiones del mundo, se refieren de igual modo a aspectos básicos como la naturaleza de las relaciones humanas. Las ideologías se consideran como un sistema coherente de credos compartidos e interrelacionados que dan explicaciones generales sobre la realidad social. Por último, se establece que el conocimiento es la manifestación perceptual de valores y hace referencia a las representaciones, juicios, explicaciones

y entendimiento que evidencian la habilidad de los miembros para interpretar hechos con base en el acceso a información.

**Dimensión estratégica:** Las creencias estratégicas tienen que ver con convicciones y certezas de sus líderes. Las creencias culturales son las ideas y pensamientos comunes a diversos individuos, difieren del conocimiento ya que no son descubiertas empíricamente ni analíticamente probadas. Por lo general son conocidas mediante procesos de socialización en los que la cultura es unificada, mantenida y comunicada (Brinton, 2001).

**Dimensión manifiesta:** Los elementos de esta dimensión externa son relativamente visibles y llevan a que los individuos detecten de forma similar los problemas y perciban de manera semejante eventos, actividades y situaciones organizacionales. Esta dimensión contempla el “know how”, es decir todo tipo de prácticas institucionales, como los artefactos simbólicos, el lenguaje, las historias, las actividades ritualistas y la conducta modelada (Lundberg, 2000).

Los símbolos producidos por un grupo se reconocen como artefactos, considerando entre ellos los espacios físicos, mobiliario y la capacidad tecnológica, sistematización, saber hacer. (Schein, 1988). El lenguaje en la organización abarca el vocabulario o jerga, los dichos, eslóganes, léxicos, glosarios, acrónimos, expresiones específicas y argot propio de la industria o sector y el lenguaje no verbal o actitudinal contempla gestos, señales, expresiones corporales y posturas. Las historias son relatos verdaderos o elaborados sobre eventos que incitan a los individuos a adherirse a valores o acciones, resultando comunes los mitos (ficción) y los héroes, personificación de valores. (Allaire, 1992).

Los rituales o rutinas sistemáticas y programas de la vida diaria indican y reafirman lo que es importante para la organización, así como el tipo de conducta esperado de sus miembros. Dentro de los rituales más conocidos se encuentran los sociales, como llamarse por el título; los laborales, como las formas de realizar trabajos; los directivos, como las reuniones para tomar decisiones, y los de reconocimiento, como la entrega de premios y distinciones.

Como se mencionó anteriormente, son múltiples los elementos culturales identificados, pero finalmente corresponden a las dimensiones descritas anteriormente. Incluso otros autores consideran el entorno o contexto, argumentando que es un factor que determina en buena medida lo que debe hacer la organización para ser exitosa.

Lo importante no es realizar un inventario de los distintos componentes, sino determinar su contribución en la construcción de un tipo particular de cultura.

## 2.1 Tipos de Cultura Organizacional

De manera general, es importante señalar que los elementos positivos que operan en una organización y que originan una cultura tienen sus orígenes en cuatro grupos institucionales básicos: la familia, las instituciones sociales, la comunidad científica y las instancias militares y legales (Truskie, 1999). Estas instituciones enmarcan los cuatro modelos de cultura dando nacimiento a la siguiente tipología (Cameron and Quinn, 1999; Zammuto and Krakower, 1991).

### Cultura de Clan

Inspirada en la institución familiar y también denominada cultura de la cooperación. En ella, los miembros están comprometidos a colaborar y obtener resultados colectivos positivos, a observar los mandatos organizacionales basando su actuación en la confianza, la preocupación por los demás, la ayuda y un compartir permanente. Entre sus principales rasgos destacan la toma de decisiones participativa y la implementación a través de la construcción del consenso, así como la cohesión, el compromiso mutuo, la lealtad, la afiliación, la pertenencia, la cooperación, la calidez, la preocupación, la tradición, la moral y la equidad. El líder que guía esta cultura es un mentor involucrado y facilitador.

### **Cultura Adhocrática**

Conocida también como cultura de la inspiración, surge de las instituciones sociales. Los miembros creen fervientemente en los valores del humanismo, la responsabilidad social y el potencial individual, se motivan por la importancia de la tarea o por su apariencia ideológica. Caracterizada por su dinamismo y espíritu emprendedor, propensión al riesgo, innovación y desarrollo, crecimiento individual, recompensas intrínsecas, libre flujo de ideas e iniciativas, flexibilidad e individualidad, autocontrol, autogestión y empoderamiento. Sus líderes se distinguen por ser igualmente emprendedores, innovadores, creativos y arriesgados.

### **Cultura Jerárquica**

Deriva principalmente de las organizaciones militares o de policía y es denominada cultura consistente. En este tipo, se establecen pasos detallados, se programan los resultados esperados y se distribuyen los recursos necesarios para su

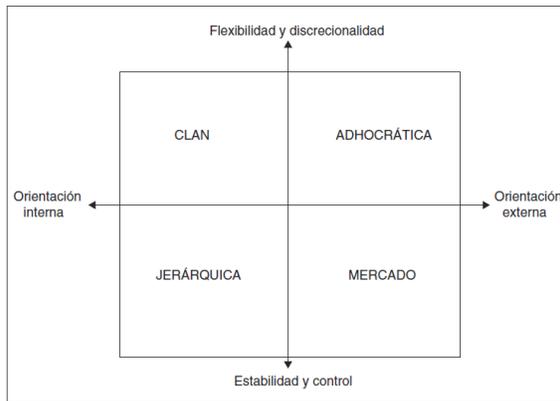
cumplimiento. Existe una estandarización de actividades, la información fluye verticalmente y las funciones se encuentran definidas de manera clara. Los individuos cumplen con mandatos organizacionales cuando los roles son formalmente asignados a través de reglas y regulaciones. Además de una inclinación hacia la medición, priman aspectos como las políticas, las estructuras formales, las recompensas basadas en rangos, la gestión de la información, la definición de roles, la estabilidad y la seguridad laboral. El líder jerárquico se diferencia por ser coordinador, organizador, conservador y precavido.

### **Cultura de Mercado**

Basada en los valores de la comunidad científica y ampliamente relacionada con la cultura del logro. Para garantizar el cumplimiento de sus propósitos fundamentales, productividad y eficiencia, promueve a los individuos con base en las habilidades que demuestren para avanzar hacia nuevas teorías y tecnologías. Su objetivo principal consiste en ganar clientes y consumidores ofreciendo productos, servicios, procesos y tecnologías acordes con las demandas del mercado. La mayoría de las organizaciones que operan bajo este modelo se orientan hacia la producción, la competencia, el logro de metas y tareas, la investigación, el conocimiento y la información. Los líderes en esta cultura son netamente productores, directivos y enfocados hacia las metas.

Los distintos modelos de cultura pueden coexistir en una misma organización, de hecho aquellas en las que domina un tipo particular son consideradas como disfuncionales. Sin embargo, en ocasiones las características y dinámicas de un sector o industria particular hacen que domine o prevalezca un tipo. Con base en el modelo

de Cameron y Quinn (1999) ilustrado en la Figura 1 donde se esquematizan los tipos de cultura organizacional en función de dos ejes básicos: el énfasis y la flexibilidad.



**Figura 1** Modelo de Valores en Competencias. Fuente: Cameron y Quinn (1999).

Mientras que el énfasis interno indica una marcada tendencia hacia el corto plazo, las actividades estables y la integración de unidades, para el externo el marco temporal es el largo plazo y su prioridad las actividades centradas en el logro, la diferenciación y la rivalidad. Por su parte, el eje superior señala la flexibilidad, la individualidad y la espontaneidad y el inferior la estabilidad, el control y la predictibilidad.

Un análisis de los cuadrantes laterales permite observar que la cultura grupal y la jerárquica se inclinan hacia sus miembros y el presente, en tanto la adhocrática y la racional hacia los grupos de interés externos y el futuro. En este sentido, un movimiento hacia la derecha desde la cultura grupal o la jerárquica hacia la adhocrática o la racional representa mejoras en cuanto a la satisfacción del cliente, en tanto un desplazamiento hacia la izquierda implica una mayor preocupación por el empleado.

Una preocupación permanente se ha centrado en detectar los rasgos culturales

idóneos que contribuyan al éxito organizacional. Para los expertos resulta difícil describir el tipo ideal de cultura organizacional, sin embargo, han avanzado en la determinación de cinco requisitos mínimos que aseguran la salud de la organización y la de sus miembros, estos son: 1) Implementar un mecanismo de rendición de cuentas entre el personal y los directivos; 2) compartir con coherencia los aspectos culturales; 3) pensar y actuar local y consistentemente; 4) estar sincronizados con los requerimientos competitivos del mercado mundial, y 5) adaptarse a las nuevas condiciones del mercado (Herbert, 2000). De lo que se trata es de asegurar los atributos que puedan optimizar las probabilidades de éxito en un entorno competitivo.

Con base en los planteamientos que se hacen en la revisión de la literatura del concepto de cultura organizacional se hace necesario responder a los siguientes interrogantes: ¿Cuál es el tipo de cultura organizacional dominante en Call Center S.A.? y ¿Cómo esta relacionado este con el desarrollo de la innovación.? Para dar respuesta a este cuestionamiento se hace indispensable desarrollar el concepto de innovación y establecer la relación entre este y la cultura organizacional. Además, se requiere conocer y explorar de antemano las distintas metodologías disponibles para la medición de la cultura organizacional.

A continuación se da paso al desarrollo del concepto de innovación y su relación con la cultura organizacional.

### 3. Innovación y su relación con la cultura organizacional

Al revisar la vasta literatura académica referente a innovación, se identifica una serie de desafíos para su desarrollo conceptual en el ámbito de la investigación. Esto debido a la diversidad de áreas y

campos en los que es posible observar el desarrollo de la innovación, principalmente como fuente de solución o requisito para la supervivencia. Estas múltiples formas de existencia van relacionadas a una igualmente diversa cantidad de formulaciones y definiciones.

La literatura hace referencia a la innovación como el camino a seguir, entregando descripciones que la relacionan con el desarrollo y el progreso, indicando que aquella organización que no innove o que no esté preparada para hacerlo en el corto o mediano plazo, perderá protagonismo o simplemente desaparecerá.

Las definiciones de innovación encontradas en la literatura son varias, entre otros aspectos, dependiendo del nivel de análisis empleado (Dobni, 2008). Algunos estudios relacionan la innovación con la introducción productos o servicios al mercado, y otros hacen referencia a cómo la organización introduce la innovación considerándola como un proceso. (Camelo, 2000).

Otras definiciones como la de West & Farr (1990), entienden la innovación como la introducción intencional, en la que se aplican ideas, procesos, productos o procedimientos novedosos que han sido diseñados con el fin de entregar un beneficio significativo a un individuo, grupo, organización o sociedad.

Por otro lado, Ahmed (1998) afirma que la innovación es una actitud que facilita que los negocios vean más allá del presente y creen su propio futuro. La innovación resulta ser un motor de cambio, el impulsor clave de la habilidad que posee una organización para desarrollarse. En la misma línea, Villa (2004), indica que la innovación se entiende como la aplicación del conocimiento interno y externo para

generar productos y procesos de mayor valor para los usuarios, al menor costo posible. Así, la innovación se basa en la gestión por procesos, la cual permite conocer lo que la organización hace y cómo lo hace, de este modo, adquiere máxima importancia la gestión del conocimiento para generar a su vez más conocimiento, y, finalmente más valor agregado.

Goñi (2001) presenta una definición más operacional, entendiendo la innovación como la capacidad o competencia organizativa que se observa en la velocidad de respuesta, y en el ajuste adaptativo de la organización a cambios predecibles y observables del mercado, por medio de la implementación de conocimientos y tecnología con resultados exitosos, continuos y coherentes con la estrategia de la organización. Esto requiere la presencia de un clima facilitador de la innovación, donde quienes componen la organización poseen una clara apertura al cambio, al desarrollo permanente y a la actualización.

Por su parte Drucker (2000), propone que la innovación se basa en la creatividad, en el orden y en la sistemática, pero también en lo imprevisible; y busca como finalidad una solución a una necesidad. Desde esta perspectiva, las innovaciones son el resultado de una búsqueda consciente y orientada de oportunidades de innovación. Punto de vista que es compartido por Menchén (2009), quien se refiere a la innovación como un proceso estrechamente relacionado con la creatividad, donde ésta es concebida como un proceso expansivo, mientras que la innovación sería la creatividad aplicada. La creatividad para este autor es la tarea cotidiana de establecer conexiones que son tan obvias, por lo que podría ser una habilidad adquirida. Además, indica que la innovación debe ser gestionada, debe ser planificada, aplicada y

evaluada, con el fin que se produzca efectivamente.

Siguiendo la misma línea respecto de la relación inequívoca entre la creatividad y la innovación, Wong y Fung (2005), señalan que si una organización posee un gran número de nuevas ideas, la organización es creativa. Sin embargo, si ésta es capaz de transformar sus ideas para generar valor, la organización es innovadora.

Como muestra la revisión de la literatura se han propuesto distintas tipologías de innovación. Pero sin lugar a duda uno de los referentes más utilizados ha sido el trabajo de Damanpour (1991), que diferencia tipos de innovación atendiendo a dos criterios. Por un lado, la naturaleza de la innovación, distinguiendo entre técnica y administrativa. Por otro, según la radicalidad de la innovación, se refiere a radical e incremental. Las innovaciones técnicas suponen cambios en los productos, en los servicios y en la tecnología de procesos de producción y se subdividen en innovaciones de producto y de proceso, mientras que las innovaciones administrativas involucran a la estructura organizativa y a los procesos administrativos y de gestión. Con relación a la segunda tipología, las innovaciones radicales son las que producen cambios fundamentales en las actividades de una organización y se alejan de las prácticas existentes, mientras que las innovaciones incrementales resultan en un menor distanciamiento de las prácticas actuales (Damanpour, 1991).

Por ser una de las tipologías más ampliamente aceptadas en la literatura y por ser la base de la mayoría de estudios sobre cultura organizativa (Obenchain, 2002; Lin, 2006), en este trabajo se utiliza la clasificación de innovaciones propuesta

por Damanpour (1991), en función de su naturaleza.

Como se ha señalado, la innovación se reconoce como una fuente de ventaja competitiva y, por tanto, del éxito de la empresa. Así mismo, diversos estudios empíricos aportan evidencia del efecto positivo de la innovación en el desempeño de la empresa en términos de rentabilidad, crecimiento y efectividad (Prajogo, 2006). Por ello, la literatura ha tratado de identificar los factores que pueden favorecer la innovación en las empresas (Damanpour, 1991; Laursen, 2002), proponiendo un gran número de variables como determinantes de la misma. De acuerdo con la literatura, las de tipo organizativo son las que más influyen en la innovación (Damanpour, 1991). La literatura ha hecho referencia dentro de este grupo a algunas características generales de la empresa, como el tamaño o la complejidad organizacional, así como a otras variables, como el diseño organizativo, la estrategia de la empresa, el liderazgo, las prácticas de recursos humanos, varios factores de soporte y la cultura organizacional. Entre ellas, destacan por su importancia los factores estructurales y culturales (Damanpour, 1991; Mumford, 2000). Sin embargo, la literatura empírica básicamente se ha ocupado de estudiar los factores estructurales (Kimberly y Evanisko, 1981; Damanpour, 1991; Subramanian y Nilakanta, 1996), y son escasos los trabajos que han examinado la cultura. Además, la mayoría de los que tratan la relación entre cultura e innovación de forma empírica se han centrado en estudiar el efecto en la innovación de alguna o algunas de las características o rasgos culturales (Laursen y Foss, 2003), pero no integrados en arquetipos culturales determinados. Los trabajos de Obenchain (2002) y Obenchain y Johnson (2004) son una excepción, pero

no se centran en entornos empresariales sino que su muestra está constituida por instituciones educativas.

Como vimos anteriormente, la cultura organizativa se suele entender como los valores, creencias y principios fundamentales que comparten los miembros de la organización (Miron, 2004).

La literatura sostiene que la cultura desempeña un papel muy importante en las organizaciones y, en general, se suele considerar como uno de los principales determinantes de su éxito o de su fracaso (Cameron y Quinn, 1999; Martins y Terblanche, 2003). Ello se debe a las funciones que cumple la cultura en las organizaciones, que, según Hofstede (1988), se resumen en dos: proporcionar identidad a los miembros de la organización e incidir en su comportamiento.

A su vez, diversas investigaciones han sido concluyentes sobre el papel clave de la cultura en la innovación (Chang y Lee, 2007). La principal razón es que puede estimular una conducta innovadora en los miembros de la organización, ya que puede lograr que acepten la innovación como un valor fundamental en la organización y se comprometan con ella (Hartmann, 2006). Según Martins y Terblanche (2003), la cultura incide en la creatividad y en la innovación a través de sus dos funciones en la empresa: la de socialización y la de coordinación.

Diferentes puntos de vista teóricos argumentan el vínculo entre cultura e innovación. Lengnick-Hall (1992), desde la teoría de recursos y capacidades, plantea que las empresas podrán generar una ventaja competitiva sostenible a partir de la innovación, entre otros aspectos, cuando la innovación sea difícil de imitar, e indica que esto se logrará en la medida en que la

innovación sea asumida de forma que complemente y explote oportunamente distintas competencias que resulten de otros elementos configuracionales, entre ellos la cultura organizacional. Esto ha sido sustentado también por otros autores (Vidal y Alcamí, 2005).

De la revisión de estos trabajos se concluye que aunque los estudios realizados son heterogéneos tanto en las muestras que emplean como en el concepto y medidas de cultura e innovación que utilizan (Obenchain y Johnson, 2004; Chang y Lee, 2007), en general obtienen evidencia de que la cultura es un determinante de la innovación. Lo que no está tan claro es cuál debe ser el contenido de la cultura para estimular la innovación en la empresa, esto es, qué tipo de cultura organizacional o valores culturales estimulan más la innovación y cuáles podrían frenarla.

En este trabajo se parte de la tipología de cultura propuesta en el Modelo de Valores en Competencia (Competing Values Model) de Cameron y Quinn (1999) mencionado en el apartado anterior de cultura organizacional, ya que, aunque en la literatura se han propuesto otras tipologías de cultura (Reigle, 2001), la de Cameron y Quinn (1999) es una de las más aceptadas y referenciadas. Además, el modelo que plantean, en su versión original o adaptada, es el más utilizado en investigaciones empíricas sobre cultura organizativa (Obenchain y Johnson, 2004).

Como se había mencionado anteriormente, este modelo propone cuatro tipos de cultura (de clan, adhocrática, de mercado y jerárquica) a partir de dos dimensiones. La primera dimensión estabilidad versus flexibilidad hace referencia a si la organización considera más importante el orden y el control (estabilidad) o el dinamismo y la discrecionalidad (flexibilidad). Es decir, si cree que es más

eficaz cuando es estable, predecible y mecanicista o cuando es cambiante, adaptable y orgánica.

La segunda dimensión plantea dos valores contrapuestos: que la empresa tenga una orientación interna, esto es, que se preocupe principalmente por sus personas y procesos, o tenga una orientación externa, es decir hacia los clientes, los competidores y el entorno en general.

Los cuatro tipos de cultura que se conforman combinando estas dos dimensiones o valores en competencia pueden definirse a partir de seis factores o rasgos organizacionales (Cameron y Quinn, 1999): 1) Las características dominantes de la organización, esto es, cómo es la organización en su conjunto; 2) El liderazgo organizacional, es decir, el estilo de liderazgo que caracteriza a la empresa; 3) La gestión de personal o recursos humanos, esto es, cuáles son los principios básicos que orientan la gestión de los empleados y cómo es el ambiente de trabajo; 4) El vínculo organizacional, o mecanismo que ayuda a la organización a permanecer unida; 5) El énfasis estratégico o áreas que orientan la estrategia de la organización, y 6) El criterio de éxito, que hace referencia a cómo se define el triunfo en la organización y qué se recompensa y elogia.

Es importante mencionar que existen innumerables ejemplos de empresas que ostentan cada uno de los tipos de cultura. Por ello, ninguno de los cuatro tipos de cultura es inherentemente mejor, si bien algunas culturas pueden ser más apropiadas que otras según el contexto. Para el caso concreto de la innovación, a continuación analizaremos qué tipo de cultura es la más adecuada.

En primer lugar, nos enfocaremos en las dos dimensiones del modelo:

estabilidad/flexibilidad y orientación interna/externa que se ilustran en la **Figura 1**. Al representar valores contrapuestos, es importante conocer hacia qué extremo de esos valores debe orientarse la empresa para fomentar la innovación.

Respecto a la primera dimensión, estabilidad/flexibilidad, cabe esperar que la cultura estimule la innovación en la medida en que dé más importancia a la flexibilidad, ya que los trabajos sobre cultura e innovación revisados destacan que la flexibilidad es uno de los valores que más se asocia a las culturas innovadoras (Martins y Terblanche, 2003), y que factores asociados a una mayor flexibilidad y fundamentales para lograr la innovación, como la creatividad, la autonomía o la asunción de riesgos, son difíciles de potenciar cuando la empresa pone el énfasis en la estabilidad y el control (De Jong y Kemp, 2003). Por ello, una cultura que fomente la flexibilidad favorecerá el desarrollo de la innovación en la empresa.

Tres trabajos empíricos publicados por Jaskyte en los últimos años aportan evidencias que apoyan esta relación. En su estudio del 2004, realizado para una muestra de 270 empleados de 90 organizaciones de servicios humanos sin ánimo de lucro, analiza la relación entre cultura e innovación. La cultura la mide usando el OCP de O'Really (1991) identificando siete dimensiones de cultura, entre las que se encuentran la «estabilidad» y la denominada «innovación». Esta última integra valores como el asumir riesgos, la autonomía, la experimentación y la información compartida. Entre otros resultados, Jaskyte encontró que la innovación en estas organizaciones está relacionada significativa y positivamente con la dimensión cultural «innovación» y negativamente con la dimensión «estabilidad».

En general se considera que las organizaciones más flexibles favorecen la innovación, mientras que las más estables (mecanicistas) la dificultan. Por ejemplo, Burns & Stalker (1961) argumentan que las flexibles son más apropiadas para apoyar la innovación que las mecanicistas debido a que la alta formalización y centralización que caracteriza a estas últimas obstaculiza la innovación. En el mismo sentido, Child (1973) planteó que la delegación de autoridad y la participación de los trabajadores en la toma de decisiones fomentan el aprendizaje y el desarrollo en los miembros de la organización, lo que les hace más capaces de asumir los riesgos asociados a la innovación. También señaló que la existencia de reglas y regulaciones, es decir, la formalización de las actividades limita la capacidad de los miembros para adaptarse al cambio, lo que reduce su propensión a asumir el riesgo asociado con la innovación. De lo anterior se puede concluir que culturas organizacionales orientadas a la flexibilidad favorecen la innovación, mientras que las orientadas a la estabilidad la dificultan.

Con referencia a la segunda dimensión del modelo de Cameron y Quinn (1999), orientación interna versus orientación externa, Desphandé (1993) indica que las culturas con énfasis en lo interno (integración) podrían generar en la empresa una ausencia de atención a las necesidades cambiantes del mercado, condición requerida en los procesos de innovación. Kimberly y Evanisko (1981), por su parte, argumentan que las empresas con foco al exterior suelen contar con una variedad de mecanismos que aumentan sus probabilidades de adquirir información del entorno empresarial, lo que permitirá la generación de innovaciones. Este argumento coincide con el de Detert (2000), según el cual las organizaciones

innovadoras exploran constantemente nuevas ideas en fuentes de información distintas a las tradicionales. Para estos autores, en las organizaciones que se enfocan en aspectos externos como los clientes, los competidores y el entorno en general, la innovación se basa en la información obtenida de estas fuentes externas y en las buenas prácticas seguidas por el resto de las empresas.

Algunos estudios empíricos han suministrado soporte a estos planteamientos. Entre estos, el de Detert (2000), quien encontró una relación positiva entre la orientación externa de la empresa y la adopción de innovaciones. Chang y Lee (2007), por su parte, indican la importancia de la orientación externa como moderadora de la relación entre las capacidades de adquisición de conocimiento y la innovación organizacional.

De las dos conclusiones anteriores se puede deducir que el tipo de cultura organizacional del modelo de Cameron y Quinn (1999) que más favorece la innovación es la adhocrática, dado que los dos valores fundamentales que la caracterizan son la flexibilidad y la orientación externa. Es más, los seis rasgos que Cameron y Quinn (1999) utilizan para definir este tipo de cultura (características dominantes, liderazgo organizacional, gestión de personal, vínculo organizacional, énfasis estratégico y criterio de éxito) incluyen valores asociados a la flexibilidad, como la iniciativa, la autonomía y el asumir riesgos. Así, cabe esperar que cada uno de estos rasgos, de forma independiente, favorezca asimismo la innovación, si bien su efecto individual será inferior al que se produce cuando todos los rasgos de la cultura son coherentes entre sí.

La literatura empírica centrada en estudiar la relación entre diferentes tipos de cultura

organizacional y la innovación, hasta el momento es muy escasa. El trabajo de Lau y Ngo (2004) realizado para una muestra de empresas industriales obtiene evidencia de que la cultura adhocrática denominada en su trabajo cultura de desarrollo incide de forma positiva sobre la innovación. Los trabajos de Obenchain (2002) y Obenchain y Johnson (2004) también, aunque sus conclusiones no pueden generalizarse al desarrollar su investigación no en empresas sino en una muestra de instituciones de educación superior.

Teniendo en cuenta la revisión de la literatura acerca de cultura e innovación y la evidencia empírica de los estudios realizados hasta el momento, se propone la siguiente hipótesis para la situación puntual de Call Center S.A:

H1: El tipo cultura organizacional que habita en Call Center S.A no favorece la innovación.

## **4. Metodología**

### **4.1 Muestra y recolección de la información**

La información para este estudio fue obtenida con el objeto de conocer, entre otros aspectos, los factores más relevantes de la cultura organizacional de Call Center S.A que contribuyen con el proceso de innovación. En la aplicación y análisis de la metodología se seleccionaron de forma aleatoria empleados de Call Center S.A como coordinadores de proceso, asesores de servicio, auxiliares, técnicos y analistas e informantes claves como los directores de los diferentes procesos misionales y de apoyo.

A los directores de los diferentes procesos se les aplicó una entrevista en la que se

buscaba conocer su posición frente a la cultura organizacional que habita en la compañía, los aspectos que ellos consideraban más importantes de esta que contribuyen con la innovación, y si en la organización se podía hablar de la existencia de una cultura de innovación y cuales rasgos o aspectos definen esta, además, se relacionaron estos puntos de vista con la percepción de los demás empleados acerca de la cultura organizacional, a quienes se les aplicó una encuesta para determinar su percepción de la cultura organizacional que se vive en Call Center S.A identificando los principales rasgos que la definen y como estos contribuyen con la innovación.

Ambos resultados fueron contrastados para determinar en que medida el tipo de cultura organizacional que habita en Call Center S.A contribuye o facilita la innovación.

Para la aplicación de la encuesta y para dar robustez a los datos recolectados, se comprobó la representatividad del tamaño de la muestra que es de 321 empleados con respecto a la población total de empleados de la compañía, que es de 1950, empleando un nivel de confianza del 95% y un error del 5%.

La recolección de los datos para la encuesta se realizó mediante la aplicación de esta a todos los niveles jerárquicos de la compañía, utilizando un cuestionario que se construyó con base en la revisión de la literatura, específicamente, el modelo de valores por competencias de Cameron y Quinn (1999), ver **Anexo 1**.

Las encuestas y entrevistas fueron realizadas entre el 31 de agosto del 2015 y el 11 de Septiembre del 2015.

### **4.2 Medición**

Frente a la supuesta dificultad para cuantificar creencias y prácticas institucionales, los esfuerzos se han centrado en los diagnósticos para identificar las distintas dimensiones culturales. Para visualizar el contenido de esta ver **Anexo 2**.

Para describir el modelo de cultura organizacional se dispone de dos enfoques fundamentales, el cualitativo y el cuantitativo. Estas dos alternativas, además de tener diferentes orientaciones, proporcionan variados puntos de vista para tratar de entender la cultura organizacional. Por ello, se realizará un estudio que comprende el uso de la orientaciones cuantitativa para que en cierta medida permita determinar la magnitud de la cultura organizacional que exhibe Call Center S.A, los rasgos o factores que la definen y establecer la relación entre el tipo cultural y la innovación.

El estudio cualitativo o caracterización cualitativa de la cultura organizacional, por lo regular, ofrece como resultado una distinción binaria: 1) una cultura fuerte, diferenciada porque proporciona un claro sentido de identidad con el personal y porque todos conocen las metas organizacionales y trabajan por ellas, y 2) una cultura débil, es decir, carente de valores y prácticas bien definidas y con poca influencia en la conducta del empleado, por lo que en últimas prefieren abandonarla. Una valoración de este tipo, desde luego, ofrece una visión sobre la cultura organizacional, no obstante, es imposible determinar la magnitud de una condición específica, resultando un tanto ambigua y poco confiable para el propósito planteado en esta investigación.

Actualmente, muchos académicos muestran preferencia por la medición cuantitativa de la cultura, dado su interés

en determinar la relación de esta con el desempeño y la calidad en las organizaciones. Este tipo de instrumentos de medición dan cumplimiento a tres requisitos que han sido establecidos como básicos para garantizar un rigor en la investigación y una solidez en los hallazgos, ellos son: 1) ser cuantitativo de preferencia o semicualitativo; 2) denotar eficacia para evaluar un amplio rango de dimensiones culturales, y 3) ofrecer posibilidades válidas y confiables para el procesamiento estadístico de los datos (Scott, 2003).

Las herramientas para la medición de la cultura organizacional se clasifican de acuerdo con cinco aspectos fundamentales a saber: 1) el enfoque, cuyo objetivo es evaluar y obtener como resultado uno o más tipos cultura; 2) la fundamentación, sea esta teórica con una fuerte derivación conceptual o pragmática en la que el investigador se sumerge en la cultura a través de una observación profunda; 3) el alcance de la evaluación, que puede ser en torno a una dimensión específica de la cultura organizacional o a un rango de dimensiones; 4) el potencial para explorar con relación al clima organizacional, percepciones y opiniones del personal sobre su ambiente de trabajo, cultura organizacional, los valores y las creencias, y 5) la magnitud de su uso en estudios empíricos, que varía en función del grado de validez y confiabilidad, así como de los métodos usados para evaluar sus propiedades científicas (Scott, 2003).

Dentro de los instrumentos cuantitativos más usados se pueden citar: el cuestionario de la ideología organizacional de Harrison (Harrison's Organization Ideology Questionnaire, 1972), el modelo de valores en competencia (Competing Values Framework, 1981), el inventario de cultura organizacional (Organizational Culture

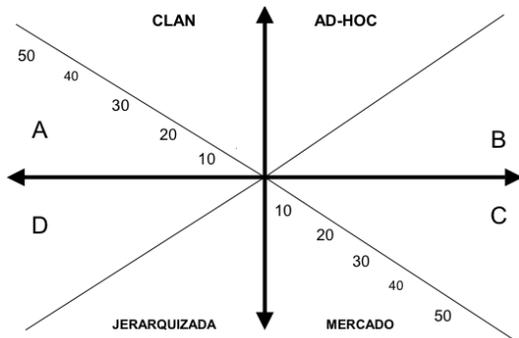
Inventory, 1987), el cuestionario de cultura hospitalaria (Hospital Culture Questionnaire 1993), el cuestionario de cultura de macKenzie (MacKenzie's Culture Questionnaire, 1995), la encuesta de calidad de la cultura y clima organizacional (Quality Culture and Organizational Climate Survey), el cuestionario de prácticas culturales (Practice Culture Questionnaire, 2000) y el cuestionario de cultura corporativa (Corporate Culture Questionnaire). Se ha demostrado de manera contundente que estas herramientas han sido y pueden ser ajustadas, de acuerdo con las demandas y necesidades de los investigadores.

Así mismo, que la selección de una de ellas depende principalmente del propósito de la investigación, del uso pretendido de los resultados y de la disponibilidad de recursos.

La mayoría de herramientas utilizadas en los estudios sobre cultura organizacional se basan dada su validez, confiabilidad y eficacia en el modelo de valores en competencia, desarrollado originalmente por Cameron y Quinn a partir de los arquetipos psicológicos de Jung. Este modelo permite explorar estructuras profundas de la cultura organizacional, en torno a aspectos como las características dominantes, el liderazgo organizacional, la gerencia del personal, los valores, el énfasis estratégico y los criterios del éxito. Adicionalmente, este tipo de estudio cuantitativo de cultura organizacional resultan útil para examinar las relaciones de tipo cultural y su fortaleza con otros fenómenos tales como la efectividad de la organización, su adaptación a las condiciones cambiantes del entorno y la innovación siendo este, el caso de estudio de esta investigación. Si bien las investigaciones cualitativas proporcionan una visión sobre estas relaciones, es un tanto difícil y arriesgado generalizar resultados (Zammuto y Krakower, 1991).

El modelo de valores en competencia hace uso de un instrumento de medida llamado OCAI (Organizational Culture Assessment) que consiste en un cuestionario de seis preguntas tipo, con cuatro sub alternativas cada una catalogada con las letras A, B, C y D. Cada letra esta relacionada con un factor o rasgo distintivo de los diferentes tipos de cultura descritas anteriormente en el modelo de Cameron y Quinn (1999). Frente a cada letra se encuentran dos columnas, una llamada actual y la otra preferida, en estas el encuestado asigna

Este instrumento utiliza una escala de suma constante en la que se le solicita al encuestado que divida 100 puntos entre las cuatro opciones A, B, C y D (rasgos distintivos de cada tipo de cultura) esta asignación se realiza en dos columnas, ACTUAL y PREFERIDA, que se encuentran al frente de cada letra. Un puntaje más alto significa mayor afinidad con ese rasgo de cultura organizacional. En la columna ACTUAL se ingresan los valores que según el encuestado cree reflejan la situación actual de la cultura organizacional en la compañía y en la titulada PREFERIDA, se anotan los valores que según el encuestado, debería ser o adoptar la cultura organizacional. Una vez que se tienen los puntajes en cada columna se procede a calcular el promedio aritmético de puntos por cada una de las letras, por ejemplo, la suma de los valores de la letra A y dividir por seis. Luego se procede a integrar los resultados del OCAI en el modelo ilustrado en la **Figura 1**. Cada cuadrante se divide con una línea recta de 45° que se numera desde el 1 al 100. Estos ejes indican el promedio obtenido por cada letra, es decir, mientras más cercana al 100 esté una organización en un cuadrante, se supone más cercana a ese tipo de cultura organizacional dominante. La división de los cuadrantes se aprecia en la **Figura 2**.



**Figura 2** Escala de Medida del Modelo de Valores en Competencia. Fuente: Cameron y Quinn (1999).

Esta medida ha sido ampliamente utilizada en los trabajos sobre cultura organizativa (Lau y Ngo, 2004) y validada ampliamente por la literatura (Obenchain y Johnson, 2004).

De acuerdo a la metodología propuesta en Cameron y Quinn (1999), en rigor deberían existir dos cuestionarios separados, diferenciándose únicamente en que el primero de ellos describe solamente la situación cultural actual y el segundo se enfoca a la situación ideal o preferida. Sin embargo, para efectos de este estudio, se utilizó sólo un tipo de cuestionario que incorporó ambas columnas, por motivos de facilitar y reducir el tiempo de respuesta de la persona que es encuestada.

## 5. Análisis

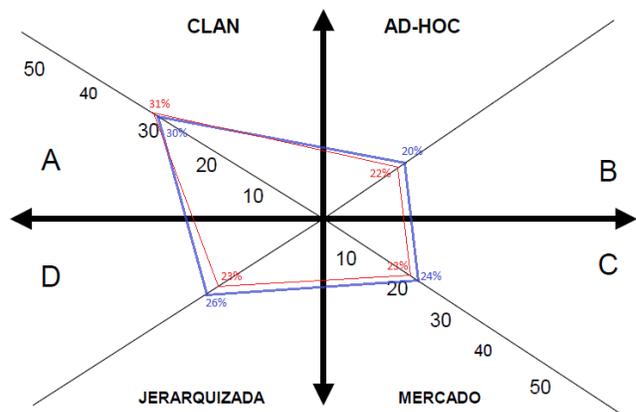
Para testar la hipótesis planteada en este trabajo, en los análisis realizados se han incluido como variables de cultura los indicadores de cada uno de los rasgos que caracterizan los diferentes tipos de cultura organizacional, de clan, de mercado, adhocrática y la jerárquica, como una medida agregada de cada uno de estos tipos de cultura. Y los resultados en estas variables fueron contrastados con los

resultados de las entrevistas con los niveles directivos de la compañía con el objeto de lograr una comprensión más clara y ajustada de los aspectos culturales que influyen en la cultura de innovación de Call Center S.A.

## 6. Resultados

A continuación se presentan los resultados de la aplicación de la metodología para la comprobación de la hipótesis anteriormente presentada.

La **Figura 3** exhibe con una línea continua el tipo actual de cultura organizacional dominante percibida y con línea punteada el tipo preferido de cultura organizacional en Call Center S.A.



**Figura 3** Resultados de la aplicación del modelo de valores en competencia.

aplicación del modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn (1999), muestra que el tipo de cultura dominante en la situación actual de Call Center S.A, es una cultura de tipo clan y en menor grado una cultura de tipo jerarquizada, aunque se encuentra muy equilibrada en cuanto a los rasgos culturales que exhibe los demás tipos de cultura organizacional, adhocrática y de mercado.

Además, se evidencia que los empleados que hacen parte de esta compañía

mantienen un deseo y se sienten a gusto con la cultura actual, observándose esto en el tipo de cultura preferido, donde una vez más, la cultura de clan es dominante según los resultados. Realizando una revisión más detallada de los rasgos que definen este tipo de cultura en Call Center S.A, se encontro que los empleados consideran que la organización es un lugar donde el ambiente laboral se vive y se siente como una familia y en donde disfrutan compartir con sus compañeros. Este rasgo cultural se percibe en toda la organización y es una característica dominante de esta, este resultado puede observarse en la **Tabla 1**.

<b>Tipo de Cultura</b>	<b>Actual</b>	<b>Preferido</b>
<b>Cultura Clan</b>	<b>30%</b>	<b>31%</b>
La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	40%	41%
El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	29%	31%
El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el acuerdo mutuo y la participación	30%	31%
Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.	29%	30%
La organización le da importancia al desarrollo de las personas. La confianza entre las personas es alta y se da la posibilidad de participar en diferentes temas.	26%	27%
La organización define que el éxito está dado por el desarrollo de las personas, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.	27%	28%

**Tabla 1** Rasgos culturales hallados en la cultura tipo clan de Call Center S.A y sus respectivos promedios según el nivel de importancia asignado por empleados. Fuente: Datos alcanzados en el estudio

Otro aspecto importante que puede observarse del resultado ilustrado en la **Tabla 1** es que en el tipo actual de cultura de clan y todos los rasgos que la definen, el rasgo cultural que se percibe en menor grado por todos los empleados hace refere (Hofstede, 1988)ncia a que en la organización se le da importancia al desarrollo de las personas pero la confianza entre las personas no es lo suficientemente alta como para dar la posibilidad de participar en diferentes espacios. Esto también se evidencia en las encuestas aplicadas a directivos donde responden a la pregunta: Desde su experiencia y conocimiento ¿Cómo impacta el liderazgo en el desarrollo de una cultura de innovación en Call Center S.A?, en su respuesta, resaltan la necesidad de dar mayor participación a sus colaboradores en la toma de decisiones de indole táctico para incentivar la generación de ideas y aumnetar la motivación de estos a participar proactivamente en la mejora del desempeño de los procesos, su desempeño y el de otros.

Además, los empleados desean en mayor grado que el liderazgo sea usado para facilitar, guiar y enseñar a todos, resaltando que esta labor con sus lideres este basada en el acuerdo mutuo, la confianza y mayor participación para aportar ideas que ayuden a mejorar los procesos de los cuales son partícipes.

Lo anteriormente mencionado coincide con la respuesta que dan los directivos de esta compañía a la pregunta: a partir de su experiencia laboral o académica ¿Cuál cree usted que sería la mejor forma de definir cultura organizacional de Call Center S.A?, En general todos los directivos que

respondieron esta pregunta, coinciden en que la cultura organizacional actual, es el reflejo de un plan de trabajo que se ha venido desarrollando desde hace varios años en la compañía, donde el concepto de familia, el contribuir con el cumplimiento de los sueños de las personas y los valores corporativos han sido el pilar de trabajo de la alta dirección día a día con el propósito de lograr la visión, en la cual, se declara “Ser la mejor empresa para trabajar del sector”, y que desde el punto de vista de negocio, busca disminuir en gran proporción el índice de rotación de los empleados dado que es el rubro de más peso dentro de los elementos de costo que componen el margen operacional, este rubro se ve representado en el costo de seleccionar, contratar y entrenar al personal de operación.

Para evidenciar los resultados de la innovación en Call Center S.A y contrastar estos con los resultados de este estudio, se realizó un diagnóstico sobre los mecanismos actuales de innovación con los que cuenta la compañía, en este se evidencio que la responsabilidad de innovar esta centrada en un departamento de I+D que solo lleva un año de conformado y en el que el gasto en I+D no supera ni el 0,5% de las ventas del año 2014, este último aspecto, impide que se materialicen las ideas generadas por la organización y conlleva a que las personas asuman que sus aportes no son tenidos en cuenta reforzando aún más la percepción de los empleados frente la disposición de la compañía para generar un ambiente de innovación.

En los resultados de la **Figura 3**, la cultura actual tipo jerarquizada se presenta en menor grado en comparación con la cultura actual tipo clan, los rasgos culturales más marcados de este tipo de cultura evidenciados en la **Tabla 2** hacen énfasis

en que la organización esta orientada a los resultados, y mantiene una gran preocupación por realizar el trabajo de la forma correcta y una competitividad marcada entre la personas, además, el liderazgo es usado para alcanzar el logro de los resultados. De cierta manera, este resultado concide con la percepción de los directivos quienes en la pregunta ¿Tiene alguna relevancia el liderazgo de la compañía en el contexto de la cultura innovación de la compañía?, responden que el cumplimiento de resultados se convierten en la fuente de permanencia de la relación comercial con los clientes, esta relación cobra tanta relevancia que los procedimientos y políticas son definidos en función de sancionar cuando se da un incumplimiento de los colaboradores en las metas trazadas, esto a su vez, condiciona a que busquen nuevas formas de hacer las cosas con el objeto de no arriesgar el logro de resultados individuales que de una u otra forma alcanzan realizando las tareas de la misma manera a lo largo del tiempo, y por tanto, esta forma de liderar se enfoca en ser constantes en lo que hoy se hace bien y funciona, y no en siempre buscar hacer las cosas diferentes para maximizar los resultados.

Tipo de Cultura	Actual
<b>Cultura Jerarquica</b>	<b>25,9%</b>
La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	32%
El liderazgo de la organización es generalmente usado para el alcanzar el logro de los resultados.	32%
El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.	25%
Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. Para todos en la compañía ganar es igual a tener éxito.	25%
La organización le da importancia al	21%

ejecutar acciones que se diferencien de los demás call center y a buscar nuevos negocios.	
La organización define que el éxito está dado sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.	21%

**Tabla 2** Rasgos culturales hallados en el grado de cultura tipo jerarquica de Call Center S.A y sus respectivos promedios según el nivel de importancia asignado por empleados. Fuente: Datos alcanzados en el estudio

En cuanto a los rasgos culturales evidenciados asociados a una cultura actual de innovación en Call Center S.A, encontramos que los empleados esperan que la organización haga un énfasis mayor en mejorar aspectos como el estilo de liderazgo y la incorporación de nuevas tecnologías, procedimientos y desafíos, esto se observa en la **Figura 3 y Tabla 3**, en esta tabla, los rasgos culturales con mayor peso en este resultado si hablamos de la cultura deseada por los empleados, son el liderazgo, el cual, debe ser usado en la organización como un instrumento para apoyar la innovación, y a su vez, en el desarrollo de nuevas ideas permitiendo la asunción de riesgos sin temor a que las personas se equivoquen en el intento. Desde el punto de vista del énfasis estratégico de la organización, los empleados dan gran importancia a que la organización debe probar nuevas cosas y debe estar siempre en la búsqueda de oportunidades y que las ideas sean valoradas.

Tipo de Cultura	Actual	Preferido
<b>Cultura Adhocrática</b>	<b>22%</b>	<b>23%</b>
La organización es un lugar muy activo con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.	20%	20%
El liderazgo de la	20%	27%

organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.		
El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.	25%	20%
Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo.	22%	22%
La organización le da importancia a la incorporación de nuevas tecnologías, nuevos procedimientos y nuevos desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas por la organización.	27%	31%
La organización define que el éxito está dado cuando se cuenta con un producto que no hay en el mercado. La organización declara que se debe ser líder en nuevos productos e innovación.	15%	18%

**Tabla 3** Rasgos culturales hallados en el grado de cultura tipo adhocratica de Call Center S.A y sus respectivos promedios según el nivel de importancia asignado por empleados. Fuente: Datos alcanzados en el estudio

Estos resultados se corroboran en contraste con la entrevista realizada a los directivos de la compañía donde se pregunta: a partir de su experiencia laboral o académica, ¿Sería posible definir desde su perspectiva si en Call Center S.A existe una cultura de innovación?, la respuesta del 90% de los directivos coincide y afirma que en la organización no hay un liderazgo que propicie la toma de riesgos para realizar las labores de forma diferente, y además, no se capturan, evalúan y materializan las ideas por lo que en el tiempo las personas infieren que sus aportes no son necesarios, ni tenidos en cuenta. Además, desde el liderazgo que ejerce la junta directiva no se

percibe que se tengan en cuenta propuestas para hacer cambios radicales en la forma de operar, en particular, en la apropiación de tecnología para apoyar la gestión de los diferentes procesos de operación. Este último aspecto coincide con el resultado en la **Tabla 3** donde la mayor parte de la empresa desea que la organización le de importancia a la incorporación de nuevas tecnologías, nuevos procedimientos y nuevos desafíos, a esto se suma que todos desean que la organización enfatice en un mayor grado en aspectos culturales relacionados con ser líder en el mercado a través del desarrollo de nuevos productos.

## 7. Conclusiones

A partir de la revisión de la literatura efectuada en este trabajo se ha comprobado que existe un consenso generalizado acerca de que la cultura orientada a la flexibilidad y al exterior, es decir, la que Cameron y Quinn (1999) denominan cultura adhocrática y que posee valores como la creatividad, la libertad, autonomía, la tolerancia al riesgo, la suficiencia de recursos, la orientación estratégica hacia el cliente y la orientación hacia el aprendizaje continuo, es la que más favorece la innovación, mientras que la jerárquica, con valores contrarios a los mencionados, es la que más la perjudicaría.

En este trabajo se han estudiado estas relaciones planteadas por la literatura, y se ha encontrado evidencia de que la cultura incide en la innovación de la empresa. En concreto, se ha encontrado que, por un lado, la innovación está asociada con el tipo de cultura que tenga una empresa. Este resultado es consistente con los planteamientos de la literatura (Detert, 2000) y los resultados de la investigación empírica (Lau y Ngo, 2004; Obenchain y Jonson, 2004). En segundo lugar, en este

trabajo se ha obtenido evidencia de que la cultura también puede afectar negativamente a la innovación, en mayor grado cuando se trata de una cultura jerárquica, esto es, una cultura caracterizada por su orientación interna y en la que la eficiencia, el cumplimiento de las normas y la formalización de los procesos son muy importantes, y en menor grado, cuando se trata de una cultura tipo clan, determinada por su orientación al desarrollo de las personas, trabajo en equipo, lealtad y confianza mutua. Este resultado también es coincidente con lo planteado en la literatura previa (Damanpour, 1991).

Aunque los resultados muestran que las culturas de clan y jerárquicas afectan la innovación negativamente y las adhocráticas de forma positiva, esto a su vez, supone una contribución a la literatura en este trabajo y refleja en los resultados obtenidos que la relación entre la cultura y la innovación es más compleja que como se plantea en la literatura.

En particular, los resultados obtenidos muestran que el rasgo cultural, que hace referencia a los valores compartidos por el personal de la organización, es el que más incide en la innovación, tanto de forma positiva como negativa. Así, se observa que cuando los principales valores compartidos son la toma de decisiones participativa y la implementación a través de la construcción del consenso, así como la cohesión, el compromiso mutuo, propio de la cultura de clan la innovación se da pero en menor grado, mientras que si esos valores son el respeto por las normas y políticas formales y el cumplimiento de la jerarquía, la innovación se reduce aún más. Lo anterior también conlleva a concluir que para medir la magnitud en la cual cada tipo de cultura incide sobre la innovación es necesario realizar otros estudios en los que

se relacionen diferentes métricas de innovación y el tipo de cultura organizacional de la compañía.

La incidencia de las características dominantes de la cultura y el criterio de éxito son rasgos culturales de relevancia a la hora de determinar el desarrollo de una cultura de innovación en Call Center S.A dado que en esta compañía todos los empleados piensan que la organización es un lugar para el disfrute en compañía de otros y sustentan que el factor clave para tener éxito está dado es por el desarrollo de las personas, las relaciones personales y el reconocimiento, este puede ser un factor que de cierta manera limita la innovación y puede llegar a establecer barreras para su desarrollo entendiendo que las características dominantes de una cultura innovadora se fundamenta en el emprendimiento y la toma de riesgos y el factor clave de éxito se entiende por ser el líder en nuevos productos en el mercado que se desempeña. Además, el tipo actual de cultura de clan se ve claramente influenciada por una cultura tipo jerarquizada donde sus empleados consideran que los líderes de la organización son personas conservadores y precavidas, orientadas al cumplimiento de las normas y procesos que tiene establecidas la empresa. Este estilo de liderazgo de la cultura actual de Call Center S.A es usado para enseñar, guiar y para que las personas generen ideas, pero este no facilita la evaluación y ejecución de las mismas porque de cierta manera los empleados perciben que los directivos no están muy dispuestos a asumir riesgos que los lleven a renunciar a los resultados que hoy ya tienen, además, este estilo de dirección se percibe por parte de los empleados como un liderazgo que ignora los aportes de terceros para la mejora continua, esto sin duda es una barrera para que la compañía propicie un ambiente de innovación. Este aspecto evidenciado en la

cultura actual y contrastado con los estudios que han sido realizados donde se explica que el liderazgo usado para apoyar la innovación sin duda impacta positivamente el desarrollo de una cultura innovadora (Siguaw, 2006) reafirma una vez más que el estilo de liderazgo de Call Center S.A no favorece la innovación. No obstante, una de las características más asociadas a la innovación es el trabajo en equipo (Martins y Terblanche, 2003), valor que no estaría incluido en la gestión de personal ni de la cultura adhocrática ni de la jerárquica, sino en la de la cultura de clan. Los análisis de este trabajo nos han permitido comprobar que, efectivamente, la gestión de personal en Call Center S.A. pone el énfasis en el trabajo en equipo por lo cual podríamos decir que la innovación es mayor. Esta afirmación estaría sujeta a validación dado que no se evidencia en esta compañía una metodología para capturar, evaluar e implementar las ideas, adicionalmente, no existe un histórico de métricas de innovación que permitan sustentarlo comparando periodos de tiempo distintos en cuanto a los cambios culturales que se han dado en esta compañía en los últimos años.

En cuanto a la comprobación de la hipótesis de este trabajo se encontró evidencia que existen muchas barreras culturales en Call Center S.A que interfieren el buen desarrollo de la innovación y una cultura innovadora. Entre los rasgos culturales que son más determinantes como parte de estas barreras se encuentran las características dominantes, el estilo de liderazgo y el criterio de éxito de esta compañía donde en cada uno de estos se observa una orientación interna de la compañía y relacionando esta evidencia con la segunda dimensión del modelo de Cameron y Quinn (1999), orientación interna versus orientación externa, donde (Desphande,

1993) indica que las culturas con énfasis en lo interno (integración) podrían generar en la empresa una ausencia de atención a las necesidades cambiantes del mercado, condición requerida en los procesos de innovación, podemos concluir que el tipo de cultura actual no favorece el desarrollo de la innovación.

En síntesis, las principales contribuciones de este trabajo son, por un lado, que analiza la relación entre cultura e innovación en el contexto de una empresa de servicios colombiana, donde no se ha estudiado el tema. En segundo lugar, que proporciona evidencia de que la cultura es un importante factor determinante de la innovación, tal y como lo señala la literatura, y que puede influir en el tanto de forma positiva o negativa dependiendo del tipo que esta sea. Finalmente, pone de manifiesto que los rasgos culturales no inciden igualmente sobre la innovación, el rasgo cultural que hace referencia a los valores compartidos por el conjunto del personal es el que según la literatura revisada en este trabajo tiene mayor incidencia sobre la innovación, mientras que el resto de rasgos definen más los valores que guían a la dirección de la empresa y que orientan sus políticas. De ello se deduce la importancia de que la cultura sea compartida por todos los miembros de la empresa para que incida en la innovación.

Estos resultados tienen implicaciones para la práctica empresarial. Por un lado, ponen de manifiesto que las empresas que quieran estimular la innovación tienen que prestar atención a los valores que fomenta su cultura organizacional y los principios fundamentales que comparten los miembros de la organización. Por otro lado, da algunas pistas de qué valores deben tratar de desarrollar las empresas. Lo más importante parece ser lograr que el compromiso con la innovación y el cambio

continuo no sea sólo un valor de la dirección de la empresa sino el valor predominante para todos los empleados. Asimismo, los resultados obtenidos muestran que las empresas deben estimular la asunción de riesgos y que el triunfo en la organización se identifique con ser los más innovadores en el mercado.

A pesar de estas contribuciones, el estudio cuenta con una serie de limitaciones. El enfoque utilizado es limitado en su habilidad para detectar relaciones causales, pues no puede recoger el efecto en el tiempo que puede tener la presencia de una determinada cultura empresarial en la innovación (King y Anderson, 1995).

En relación con las futuras líneas de investigación en el campo de las relaciones cultura e innovación se considera, en primer lugar, que se debe tratar de superar las limitaciones del trabajo. En este sentido, resulta de gran interés plantear estudios longitudinales que permitan capturar el efecto causal de la cultura en la innovación. Este tipo de estudios sería útil así mismo para analizar en qué grado influye en la innovación de la empresa un cambio cultural, en particular el pasar de una cultura clan a una adhocrática.

En segundo lugar, sería de gran interés y relevancia conocer en qué grado aportan los diferentes rasgos culturales en las métricas de innovación de la compañía.

Por último, señalar la importancia de estudiar la relación entre cultura e innovación para cada etapa del proceso de innovación, dado que Duncan (1976) plantea que las características de empresas orgánicas facilitan la iniciación de innovaciones, mientras que las características de las mecanicistas facilitan su implementación.

## 8. Bibliografía

Ahmed, P. (1998). Culture and Climate for innovation. *1*, 30-43.

Albrow, M. (1999). *Sociology: The Basics* (Vol. 6). Londres: Routledge.

Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture* (Vol. 3). Londres: Sage Publication.

Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2008). CEO values, organizational culture and firm out comes. *29*, 615-633.

Brinton, M., & Nee, V. (2001). *New Institutionalism in sociology*. Palo Alto: Stanford University Press.

Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The management of innovation*. Londres: Tavistock Publications.

Camelo. (2000). Relación entre el tipo y grado de innovación y el rendimiento de la empresa. Un análisis empírico. *333*, 149-160.

Cameron, K., & Quinn, R. F. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. New Jersey: Prentice Hall.

Chang, S. C., & Lee, M. S. (2007). The Effects of organizational culture and knowledge management mechanisms on organizational innovation: An empirical study in taiwan. *7*, 295-301.

Child, J. (1973). Predicting and understanding organizational structure. *18*, 168-185.

Damanpour, F. (1996). Bureaucracy and innovation revisited: Effects of contingency factors, industrial sectors and innovation characteristics. *7*, 149-173.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta analysis of effects of determinants and moderators. *34*, 550-590.

De Jong, J. P., & Kemp, R. (2003). Determinants of co-workers innovative behaviour: An investigation into knowledge intensive services international. *7*, 189-212.

Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Bogotá: Legis.

Desphandé, R., Farley, J., & Webster, F. (1993). Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: A quadrante analysis. *57*, 23-37.

Deter, J. R., Schreder, R. G., & Mauriel, J. J. (2000). A frame work for linking culture and improvement initiatives in organizations. *25*, 850-863.

Dobni, B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *11*, 530-550.

Druker, P. (2000). La disciplina de la innovación. *Harvard Business Review*, 157-174.

Frew, B. (1996). "The assessment of organizational culture at the Sidney Institute of Technology" disponible en [http://www.aare.edu.au/96\\_pap/frew](http://www.aare.edu.au/96_pap/frew)

96179.txt. Recuperado el 10 de Mayo de 2015

Goñi, J. (2001). El ADN de las organizaciones: hacia una arquitectura digital de los negocios en el proyecto empresarial. *100*, 26-42.

Hannan, M. T. (2003). The Fog of change: Opacity and asperity in organizations. *48*, 399-432.

Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *6*, 159-172.

Herbert, G. (2000). *Corporate culture. Great business turn on a little pin*. Novato: World Trade Press.

Hofstede, G. (1988). *The confucius connection: From cultural roots to economic growth*. (Vol. 16). Organizational Dynamics.

Jenks, C. (1993). *Culture*. Londres: Routledge.

Kennedy, A., & Deal, T. E. (1982). *Corporate culture. The rites and rituals of corporate life*. USA: Adison Wesley Publishing Co.

Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). Organizational Innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *24*, 689-713.

Lau, C. M., & Ngo, H. Y. (2004). The HR system, organizational culture and product innovation. *13*, 685-703.

Lau, C., & Zhou, N. (2002). institutional forces and organizational culture in china: Effects on change schemas, firm commitment and job satisfaction. *33*, 533-550.

Laursen, k. (2002). The importance of sectoral differences in the application of complementary HRM practices for innovation performance. *9*, 139-156.

Laursen, K., & Foss, N. J. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *27*, 243-263.

Lengnick Hall, C. (1992). Innovation and competitive advantage; what we know and what we need to learn. *18*, 399-429.

Lin, c. Y. (2006). Influencing factors on the innovation in logistics technologies for logistics service providers in taiwan. *9*, 257-263.

Lundberg, C. (2000). *Knowing and surfacing organizational culture. A consultant's guide*. New York: Marcel Dekker Incorporated.

Martins, F., & Teblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *6*, 64-74.

Mayondo, F., & Farrell, M. (2003). Cultural orientation: Its relationship with market orientation, innovation and organizational performance. *41*, 241-249.

Mclean, L. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *7*, 226-246.

- Menchen, F. (2009). *La creatividad y las nuevas tecnologías en las organizaciones modernas*. Madrid: Diaz de Santos.
- Miron, E., & Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *25*, 175-199.
- Mumford, M. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review* , *10*, 313-351.
- Obenchain, A. (2002). Organizational culture an organizational innovation in not for profit, private and public institutions of higher education [tesis doctoral]. *Nova Southeastern University* .
- Obenchain, A., & Johnson, W. (2004). Product and process innovation in service organizations: The influence of organizational. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship* , *9*, 91-113.
- O'Reilly, C., Chatman, J., & Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal* , *14*, 487-516.
- Prajogo, D. (2006). The relationship between innovation and business performance a comparative study between manufacturing and service firms. *Knowledge And Process Management* , *13*, 218-225.
- Reigle, F. (2001). Measuring organic and mechanistic cultures. *Engineering Management Journal* , *13*, 3-8.
- Schein, E. H. (1998). *La cultura empresarial y el liderazgo*. España: Plaza & Janes.
- Schein, E. (2004). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes.
- Scott, T., Mannion, R., & Davies, H. (2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: A review of available instruments. *Health Services Research* , *38*, 923-946.
- Siguaw, J., Simpson, P. M., & Enz, C. A. (2006). Conceptualizing innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research. *Journal of Product Innovation Management* , *23*, 556-574.
- Subramanian, A., & Nikalakanta, S. (1996). Organizational innovativeness: Exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. *Omega* , *24*, 631-647.
- Truskie, S. D. (1999). *The L strategy: forming a performance-enhancing culture*. Wesport: Greenwood Publishing Group Incorporated.
- Vaitsman, J. (2000). Cultura de organizações públicas de saúde: notas sobre a construção de um objeto. *Cadernos de Saúde Pública* , *16* (3), 847-850.
- Vidal, J. A., & Alcamí, R. L. (2005). Gestión del conocimiento y desempeño innovador: un estudio del papel mediador del repertorio de competencias distintivas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* , *23*, 117-138.

Villa, A. (2004). *Dirección de la innovación: apertura de los centros a la sociedad del conocimiento IV Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos*. Bilbao: ICE Universidad de Deusto.

Weber, R. A., & Camerer, C. F. (2003). Cultural Conflict and Merger Failure: An Experimental Approach. *Management Science*, 49 (4), 400-415.

West, M., & Farr, J. (1990). *Innovation & creativity at work: Psychological and Organizational Strategies*. USA: John Wiley & Sons.

Woida, L. M., Vieira, J. V., & Pomim, M. L. (2006). Cultura e Conhecimento Corporativo. *Espacios*, 27 (2), 35-49.

Wong, G., & Fung, R. (2005). Technological Innovativeness and Organizational Culture in Hong Kong. *Contemporary Management Research*, 1, 35-36.

Zammuto, R. F., & Krakower, J. Y. (1991). Quantitative and qualitative studies of organizational culture. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 83-114.

## Anexo 1: Encuesta de cultura organizacional

<b>1. Características dominantes</b>		<b>Actual</b>	<b>Preferida</b>
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.		
B	La organización es un lugar muy activo con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.		
C	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.		
D	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.		
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
<b>2. Liderazgo organizacional</b>		<b>Actual</b>	<b>Preferida</b>
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.		
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.		
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para el alcanzar el logro de los resultados.		
D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.		
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
<b>3. Estilo Gerencial – Administración del Recurso Humano</b>		<b>Actual</b>	<b>Preferida</b>
A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el acuerdo mutuo y la participación		
B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.		
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.		
D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.		
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
<b>4. Valores Organizacionales</b>		<b>Actual</b>	<b>Preferida</b>
A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.		
B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo.		
C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. Para todos en la compañía ganar es igual a tener éxito.		
D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.		
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
<b>5. Énfasis Estratégico</b>		<b>Actual</b>	<b>Preferida</b>
A	La organización le da importancia al desarrollo de las personas. La confianza entre las personas es alta y se da la posibilidad de participar en diferentes temas.		
B	La organización le da importancia a la incorporación de nuevas tecnologías, nuevos procedimientos y nuevos desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas por la organización.		
C	La organización le da importancia al ejecutar acciones que se diferencien de los demás call center y a buscar nuevos negocios.		
D	La organización le da importancia a la permanencia y la estabilidad de cada empleado. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.		
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
<b>6. Criterio de éxito</b>		<b>Actual</b>	<b>Preferida</b>
A	La organización define que el éxito está dado por el desarrollo de las personas, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.		
B	La organización define que el éxito está dado cuando se cuenta con un producto que no hay en el mercado. La organización declara que se debe ser líder en nuevos productos e		

	innovación.		
C	La organización define que el éxito está dado sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.		
D	La organización define que el éxito está dado en ser eficientes en el cumplimiento de sus tareas.		
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

## **Anexo 2: Entrevista para informante clave.**

1. A partir de su experiencia (laboral / académica) ¿Cuál cree usted que sería la mejor forma de definir cultura organizacional de Call Center S.A?

2. ¿Sería posible definir desde su perspectiva si en Call Center S.A existe una cultura de innovación?

Si, ¿Cuáles serían los principales elementos que destacaría de esta cultura de innovación?

3. ¿Tiene alguna relevancia el liderazgo de la compañía en este contexto?

Si, ¿Cómo impacta en el desarrollo de la cultura de innovación?

4. Finalmente, y a partir de su experiencia (laboral / académica) ¿Qué aspectos se deberían considerar en un proceso de desarrollo de una cultura de innovación?