

## LOS RASGOS CULTURALES QUE PERMITEN LA CREACIÓN DE UN AMBIENTE DE INNOVACIÓN

Paulo Rogério de Medeiros <sup>1</sup>

### Resumen

Actualmente la innovación es una fuente de ventaja competitiva, por eso los estudiosos poseen un interés creciente por identificar sus determinantes, incluso si la cultura estimula o crea barreras a la creación del ambiente innovador. Así, esa investigación busca entender los principales constructos de la cultura y de la innovación para proponer un modelo conceptual que permita identificar los rasgos culturales para crear un ambiente innovador. Establecido el modelo, hacer el análisis de los datos cuantitativos y cualitativos referentes a la encuesta de Las Mejores Empresas para Trabajar en España (Ediciones 2013, 2014 y 2015) para identificar se las empresas de tecnología poseen estos rasgos y, por lo tanto, son innovadoras.

La contribución de esto estudio es ofrecer la posibilidad a las empresas para comprender los rasgos que necesitan ser identificados para crear un ambiente de innovación.

**Palabras llaves:** Cultura organizacional. Innovación. Rasgos culturales. Ambiente innovador. Sector de tecnología.

### Abstract. Cultural traits that allow the creation of an environment of innovation.

Currently, innovation is a source of competitive advantage, so the research has a growing interest in identifying its determinants, if organizational culture encourages or creates barriers to the creation of innovative environment. Thus, this study seeks to understand the main constructs of culture and innovation to propose a conceptual model to identify cultural traits to create an innovative environment. Established the model, making the analysis of quantitative and qualitative data's providing by Best Companies to Work for in Spain (Editions 2013, 2014 and 2015) to identify if technology companies possess these traits and, therefore, are innovative.

The contribution of this study is to provide the possibility for companies to understand the cultural traits that need to be identified to create an environment of innovation.

**Key words:** Organizational culture. Innovation. Cultural traits. Innovative environment. Technology industry.

---

<sup>1</sup> Professor de Ensino Superior da FATEC Barueri. *E-mail:* paulo.medeiros4@fatec.sp.gov.br.

## 1 Introdução

Entre el principio y el final de la vida desempeñamos muchos papeles, que dan sentido a las relaciones y a las decisiones tomadas durante nuestra vida, dentro de los grupos o unidades sociales.

Vivimos en grupo o, por así decirlo, convivimos con otros individuos. Muchas veces elegimos con quién vivir y en otras no, pero independiente de elegir quién hará parte de nuestro círculo de convivencia o de ser elegido para integrar una unidad social, experimentamos la sensación de quedar bien con otras personas y, por supuesto, el sentimiento mutuo. A menudo, no entendemos la razón que explica el estar bien y el estar mal en relación con un grupo, pero sabemos de la abrumadora fuerza que involucra estos procesos.

Otro factor inherente a las personas es lo que hacemos a través de la actividad profesional. La profesión es el resultado de decisiones tomadas en el curso de nuestra formación académica o, en otras situaciones, es la consecuencia directa de las decisiones que no fueran tomadas – no importa si fue una opción o una imposición de la vida, basta saber que es a través de nuestra actividad laboral que obtenemos la fuente que permite a nuestra supervivencia y de nuestros seres queridos. El trabajo también es un medio de relacionarse con otras personas, entonces de nuevo nos lleva a un grupo.

Así, tenemos dos hechos inexorables en nuestra vida y que nos acompañan, un u otro cualquier o ambos, desde la edad temprana hasta el final de nuestra vida: vivir con otros individuos y tener una profesión.

Uno de los numerosos grupos ocupa gran parte de nuestro tiempo: las organizaciones compuestas por profesionales. Nosotros somos llevados a ser parte de ellas o las buscamos. Entre las muchas definiciones posibles de organización, hay una que menciona que es

Un grupo humano, compuesto por expertos, que trabajan juntos en una tarea común [...], que, al contrario de la sociedad, de la comunidad o de la familia - agregados sociales tradicionales - no es concebida en base a la naturaleza psicosocial de los seres humanos, ni tan poco en sus necesidades biológicas (DRUCKER, 1999, p. 24).

Nosotros, cuando nos sentimos bien dentro de un grupo, desarrollamos un proceso de convivencia, que lejos de ser perfecto, permite tolerar la idiosincrasia existente, valorar las cualidades individuales y colectivas, tener un enfoque común a buscar, superar los problemas que enfrentamos en el día a día y crear reglas y normas, algunas formalizadas y otras que no necesitan estar escritas - todos los que hacer parte del equipo las conocen y las comparten con los nuevos miembros. Aquellos que no se adaptan al *status quo* son expulsados o se retiran del grupo. Este *status quo* es la cultura desarrollada por los individuos en la organización y su fuerza actúa sobre los grupos y las ocupaciones. La cultura es algo con que convivimos desde nuestro nacimiento hasta el final de nuestras vidas. Es un tema relevante.

El concepto de cultura se originó en la antropología y se refería a los elementos que ahora los antropólogos estudian cómo la capacidad humana para retener y comunicar sus ideas entre las generaciones - todo el comportamiento aprendido, independiente de la transmisión genética (LARAIA, 2003). La cultura de una sociedad se caracteriza por la suma de ideas y de los patrones de comportamientos habituales adquiridos a través de la instrucción o de la imitación y que sus miembros participan en mayor o menor grado (LINTON, 2000).

Pues bien, la cultura circunscrita a la organización integrada por profesionales fue establecida a finales del siglo XVIII, como una abreviatura para la gestión de pensamiento y del comportamiento humano, y sólo comenzó a utilizarse un siglo más tarde como una manera de comparar el comportamiento humano de manera normativa (BAUMAN, 2004). Solamente en 1970 se ha producido un brote de investigaciones que vinculaban la cultura con el desempeño superior de los negocios - esta preocupación era latente debido al ocaso de la industria automovilística norte-americana, en razón de la crisis del petróleo, a favor de las industrias japonesas que se establecieron en los Estados Unidos de América y que ofrecían coches con más tecnología, menos consumo de combustible y menor coste que los cobrados por las empresas norte-americanas (DEAL & KENNEDY, 1982; PASCALE & ATHOS, 1981; QUINN & ROHRBAUGH, 1981).

En las últimas décadas el término *cultura* ha sido utilizado para referirse al clima y a las prácticas desarrolladas para hacer frente a los individuos o a los valores expuestos y al credo de una organización (SCHEIN, 1985). En este contexto, los gestores hablan de desarrollar el tipo *correcto* de cultura, una *cultura de calidad* o una *cultura de servicio al cliente* o una *cultura de innovación*, sugiriendo que la cultura tiene que ver con ciertos valores que inculcan en sus organizaciones. También está implícito la suposición de que hay una cultura mejor que otra, o más fuerte o débil, y que el tipo correcto de cultura influencia la eficacia de una organización. En el área de gestión de empresas, a menudo existe la implicación de que tener una cultura es necesario para el desempeño eficaz - la fuerza cultural está relacionada al desempeño económico (DENISON, 1990; KOTTER & HESKETT, 1992; SORENSEN, 2002). En este estudio la palabra *cultura* será utilizada para designar aquella desarrollada dentro de las empresas.

El tema de este artículo lo voy a desarrollar mediante el proyecto aceptado por la Universidad Carlos III de Madrid (España), con el apoyo del Great Place to Work<sup>®</sup> Institute, que realiza anualmente el proceso de las Mejores Empresas para Trabajar en España y, finalmente, por mi facultad en Brasil (FATEC - Faculdade de Tecnología de São Paulo en Barueri - SP), dónde actúo como profesor de grado.

La problemática de investigación está enfocada en el sector de tecnología en España. Así, la investigación desarrollada busca responder las siguientes problemáticas: 1) *Si todas las empresas poseen una cultura organizacional, ¿cuáles, entonces, son los rasgos culturales que permiten crear un ambiente de innovación?* Identificados los rasgos, surge la segunda pregunta: 2) *¿Las empresas de tecnología en España poseen los rasgos que permiten crear un ambiente de innovación?*

En el desarrollo del artículo serán descritos conceptos sobre la cultura organizacional e innovación, los temas que balizan este estudio, y, a partir de la revisión bibliográfica, será construido un modelo para identificar los rasgos culturales. Después, a través del análisis de los datos cuantitativos

y cualitativos a la luz del modelo desarrollado, identificar, en las empresas que hacen parte del universo de estudio, se ellas poseen los rasgos culturales que apoyan la creación de un ambiente innovador.

Es necesario también delimitar el alcance del trabajo - poner límites sobre el tema investigado por la exposición y comprensión de la problemática planteada, sea transversal o longitudinalmente, el intervalo de tiempo considerado y otros aspectos (VERGARA, 2014), todo para permitir la comprensión correcta enfocada en el trabajo académico. La delimitación de la literatura, y del alcance de la investigación, se presenta de la siguiente manera:

- No se llevará a cabo el análisis de la planificación estratégica de las empresas estudiadas, pues las premisas es que la innovación, como ventaja estratégica, es imprescindible debido al segmento de mercado en que actúan;
- No será hecho el análisis del desempeño económico y financiero y de otros temas relacionados con la gestión de los negocios, ya que estas informaciones no fueran facilitadas por las empresas. Además, hacer el estudio, con base en estos datos y en el tempo disponible para la estancia de investigación, no es posible;
- No se analizarán los presupuestos culturales relacionados a la visión, misión y valores organizacionales. Tan poco, se hará un diagnóstico cultural basado en los artefactos, creencias y valores y suposiciones básicas compartidas;
- Así, el único objetivo es identificar cuáles son los rasgos culturales que contribuyen a las empresas para que tengan un ambiente de innovación y comprobar se estos rasgos están presentes en las empresas de tecnología en España que hacen parte de esta investigación.

## 2 Cultura organizacional

La cultura posee significados, atribuidos por los individuos, que ofrecen una manera de compartir la realidad vivida (BERGER & LUCKMANN, 1967). El proceso de legitimización de la cultura se da cuando los miembros explican y justifican su existencia a través de representaciones simbólicas, definiendo la forma como todos deben comportarse y como transmiten este *status quo* a los nuevos miembros.

La cultura organizacional es el conjunto de suposiciones básicas (*basic assumptions*) que un grupo inventó, descubrió o desarrolló al aprender cómo hacer frente a los problemas de adaptación externa e integración interna y que funcionaran lo suficientemente bien para ser consideradas válidas y enseñadas a los nuevos miembros cómo la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas (SCHEIN, 1985, p. 9).

### *Características de la cultura*

Cualquier unidad social que tenga algún tipo de historia compartida habrá desarrollado una cultura - llámese a esta unidad de grupo. Y la fuerza de esta cultura depende de la extensión de su existencia, de la estabilidad de los miembros del grupo y de la intensidad emocional de las experiencias reales compartidas.

La característica de la cultura es la normalización y la integración de los elementos en un paradigma más grande. De alguna manera, cultura implica que rituales, clima laboral, políticas y prácticas de RRHH, valores y comportamientos se vinculen en un todo coherente y que además conduce más a la estabilidad y la orden (WEICK, 1995). El desorden deja los individuos ansiosos, así al desarrollar una visión consistente y predecible de cómo son las cosas y de cómo deberían ser, se puede aliviar la ansiedad, o, en otras palabras, "[...] las culturas organizacionales, como en otras culturas, desarrollan cuándo los grupos de personas luchan y viven con sus mundos." (TRICE & BEYER, 1993, p. 4). La cultura es importante, así es imprescindible saber cómo se construye.

### *La construcción de la cultura organizacional*

La cultura se construye de dos maneras. La primera a través de la interacción espontánea en un grupo informal que se lleva a los patrones y normas de comportamiento que se convierten en las reglas de convivencia y, en algún momento, emerge un individuo que moviliza los otros en una organización. La segunda ocurre en grupos formales, cuando la persona responsable por la creación de una empresa o continuación se convierte en el principal gestor - puede ser un emprendedor que inicia un negocio o un nuevo ejecutivo que asume un departamento.

La figura del líder es una componente importante en el modelaje de la cultura de una organización, puesto que infundirá la visión, los objetivos, las creencias, los valores y sus suposiciones personales sobre cómo son y de cómo deben ser las cosas y la definición de la estructura organizacional, la estrategia de negocio, las políticas y prácticas de RRHH. Inicialmente él impondrá esas visiones al grupo y/o a los miembros seleccionados con base a su propia similitud de pensamientos y valores.

Esa imposición, como el acto principal de liderazgo, no produce automáticamente la cultura. Todo lo que se produce es la confianza de los seguidores a hacer lo que el líder les pide - sólo si los comportamientos resultantes llevan al éxito, en el sentido de que el grupo lleva a cabo su tarea y los miembros se sienten bien acerca con sus relaciones mutuas, las creencias y los valores se confirman y se fortalecen, pasando a ser reconocidos y compartidos, demostrando que el líder estaba en lo cierto. A continuación, el grupo actúa bajo estas creencias y valores, y se sigue teniendo éxito, concluye que esta es la manera correcta de pensar, sentir y actuar. Con el refuerzo continuo, la organización es menos consciente de estas creencias y valores y pasa a tratar estos aspectos como supuestos no negociables y como verdaderos, tornándose parte de su identidad - a los principiantes se les enseña a pensar, sentir y actuar - aquellos que no comparten de este *modus operandi*, son aislados y/o expulsados del grupo.

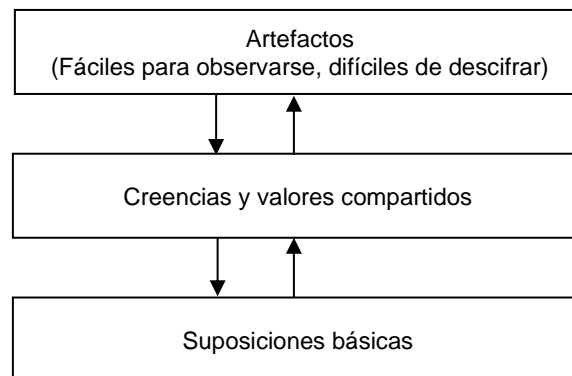
La cultura tiene también el objetivo de permitir que la unidad o grupo social consiga obtener éxito en dos aspectos: la adaptación externa y la integración interna (SCHEIN, 1985). La cultura refleja los problemas finales que cada grupo enfrenta: buscar siempre posicionarse en relación con su ambiente externo y gestionar la integración interna, incluso sobre la manera como se da la gestión de personas. Los problemas de integración interna y adaptación externa son interdependientes.

Se puede decir que la cultura es un proceso de aprendizaje acumulativo y compartido que cubre los elementos conductuales, emocionales y cognitivos del funcionamiento psicológico de los individuos. Dada esa estabilidad e histórico compartido, la necesidad humana por la previsibilidad, consistencia y significado llevan a formar patrones, que en última instancia, se pueden llamar de cultura, o, por así decir, un patrón de suposiciones básicas compartidas aprendido por un grupo cuándo ha encontrado la solución, básicamente, a los problemas de adaptación externa e integración interna - este patrón funcionó lo suficientemente bien para ser considerado válido y, por lo tanto, se enseña a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a una problemática. Pero, la cultura no es compuesta solamente por las suposiciones básicas compartidas, hay otros niveles que serán descritos en el seguimiento.

### *Los niveles que componen la cultura*

La cultura de una organización está compuesta por tres niveles:

Figura 1 – Niveles de la cultura organizacional.



Fuente: adaptado de Schein (1985).

### *Artefactos*

Los artefactos, que comprenden el primer nivel de la cultura, son los elementos más visibles a una persona externa a la empresa. Comprende la arquitectura del ambiente físico, la estructura organizacional (recursos, equipamientos e instalaciones disponibles), los procesos de trabajo, las descripciones formales de cómo funciona la organización y la definición de los papeles, la percepción de los empleados sobre el estilo de liderazgo y a respecto de las políticas y prácticas de RRHH, el lenguaje y como la comunicación fluye en el día a día entre los empleados, su tecnología y productos, el patrón de vestimenta, las manifestaciones emocionales, mitos e historias contadas sobre la organización, su lista explícita de valores, sus rituales y ceremonias observables, entre otros aspectos, o sea, el clima organizacional.

A pesar de que son fácilmente visibles, los artefactos traen un desafío, pues "[...] los observadores pueden describir lo que ven y sienten, pero no pueden reconstruir a partir de eso su

significado, en un grupo en particular, o se lo que es observado refleja las suposiciones básicas compartidas." (SCHEIN, 1985, p. 25).

### *Creencias y valores*

Cualquier grupo refleja las creencias y los valores de alguien, su sentido de lo que debe ser y de lo que deberá ser. Cuando un grupo enfrenta a una nueva tarea, cuestión y/o problema, la primera solución propuesta para tratar con estos refleja algunas de las suposiciones del propio individuo dominante sobre lo que es correcto o no, lo que va a trabajar o no. Las creencias y valores cumplen la función normativa o moral de guiar a los miembros del grupo sobre cómo hacer frente a ciertas situaciones claves e incertidumbres inherentemente difíciles o incontrolables y para capacitar a nuevos miembros en la manera de comportarse.

Si las creencias y valores asumidos son congruentes con las suposiciones básicas, la articulación de estos valores en una filosofía de funcionamiento será útil para unir al grupo, sirviendo como fuente de identidad y misión central.

### *Suposiciones básicas compartidas*

Cuando la solución de un problema trabaja repetidamente, y hace que el grupo consiga éxito, se comienza a aceptar dicha solución.

Las organizaciones parecen funcionar en términos de algún núcleo de suposiciones (Íd. 1985). La cultura refleje el esfuerzo del grupo para competir y aprender - es el residuo del proceso de aprendizaje. Así, ella no sólo subvenciona la función de proporcionar estabilidad, significado y previsibilidad en el presente – se puede extraer que, para buscar la adaptación externa y mantener la integración interna, la organización crea un marco de herramientas que da forma a su cultura. En pocas palabras, se infiere que los procesos que impulsan la cultura son la comunicación; la gestión de la performance (quién hace, o que debe ser hecho y cómo se mide los resultados); selección y socialización de los nuevos miembros y el ascenso o cómo se crece profesionalmente (asignación de poder y status y cómo ocurre el reconocimiento a través de premios y castigos para los miembros). También se puede incluir los procesos de desarrollo de entrenamiento y conocimiento, puesto que garantizan el proceso de aprendizaje continuo esencial para la creación del ambiente innovador. Entendidos los principales conceptos sobre la cultura organizacional es importante comprender o que es la innovación.

## **3 Innovación**

La innovación es una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores y actitudes propensas a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que supongan mejoras en el funcionamiento y en la eficacia de la empresa, aunque impliquen en una ruptura con lo convencional o tradicional (AECA, 2005). Se puede entender, también, como posturas utilizadas en las diversas y múltiples parcelas que abarcan la actividad empresarial (producción de bienes y servicios, relaciones con los proveedores, clientes y empleados, procesos administrativos, atributos de productos, sistemas

de distribución etc.) que derivan en rendimientos palpables en beneficio de la organización y/o de sus clientes internos y externos (MOLINA & CONCA, 2000).

La innovación puede tener distintas formas, por ejemplo, un proceso y/o un resultado en términos de su adopción o de su novedad, la implementación de una idea o comportamiento a través de un aparato, sistema, proceso, política, programa o servicio que es nuevo para la organización al momento de su adopción (HAGE, 1999). ¿Pero, que es el *nuevo* para una empresa? La respuesta es sencilla: puede ser una recombinación de viejas ideas, un esquema que cambia el orden presente, una fórmula o una aproximación única que es percibida como nueva por los individuos involucrados (VAN DE VEN *et al.*, 2001).

Sin duda, la innovación es una fuente de ventaja competitiva para las empresas, principalmente para aquellas que actúan en el sector de tecnología. Por impulsar el desempeño de las organizaciones, ha generado un interés creciente los medios académico y empresarial por identificar sus determinantes y por entender cómo estimular la innovación en las organizaciones (DAMANPOUR, 1996; MAYONDO & FARRELL, 2003).

Muchos estudiosos han señalado diversos factores determinantes para la innovación, uno de los que se considera que más puede estimularla es la cultura organizacional, puesto que influye en el comportamiento de los empleados para que acepten y se comprometan con la innovación como un valor fundamental (HARTMANN, 2006; MARTINS & TERBLANCHE, 2003; NARANJO-VALENCIA, JIMÉNEZ JIMENÉZ & SANZ-VALLE, 2012; RICARDO, 2005; RYCROFT & KASH, 2002; TESLUK, FAAR & KLEIN, 1997).

La cultura organizacional impacta en la innovación – sea cuando puede favorecerla como cuando crea dificultades debido a los comportamientos y rasgos existentes. De esta forma, es importante identificar qué características deben tener la cultura para favorecer la innovación (JASKYTE & KISIELIENE, 2006). Esta es una cuestión crucial en los días actuales (AECA, 1994).

Pero, surge una pregunta: *¿hay una cultura exclusiva para la innovación?* No, lo que existe es una cultura que permite o no que haya un ambiente innovador. Así, se puede afirmar que existen culturas organizacionales que ofrecen ambientes propicios para plantear innovación, en cuanto predisponen a todos sus miembros a aceptar el cambio (SCHEIN, 1985), cuando atraen y conservan a las personas creativas e impulsan a todos a ser creativos (RUIZ & MANDADO, 1989), y, en general, promueven el desarrollo de valores y actitudes que conllevan a mejoras en el funcionamiento y eficacia de la empresa (PAVÓN & HIDALGO, 1997).

Así, para plantearse la innovación hay que ofrecerse a los miembros de la organización un ambiente propicio. Hay distintos factores críticos para crear un ambiente de innovación, pero se debe tener en cuenta que estos se intercambian como si fuesen vasos comunicantes, por lo tanto, no se pueden analizarlos de forma aislada (NARANJO-VALENCIA, 2010).

### *Comunicación*

La comunicación es un aspecto presente en muchos estudios de facilitadores de la innovación. Es un desafío transformar los procesos de comunicación en habilidades de comunicación – esto ocurre cuando hay el desarrollo, la transferencia y la integración de los conocimientos (JOHANNESSEN & OLSEN, 2011). La innovación requiere mecanismos de coordinación y de interacción que cubran el intercambio de información que contribuye al desarrollo de los conocimientos – la base para innovar. Cuando la comunicación se asocia a los comportamientos que soportan la cultura, los empleados tienden a estar más unidos en sus acciones, lo que interfiere en su desempeño (DAS, 2003).

El sistema de comunicación interpersonal, no aquel institucional, es importante para integrar diversos elementos que componen la cultura y, por supuesto, un ambiente innovador. La falta de comunicación es un problema que limita fuertemente la producción innovadora (DELAVALÉE, 1995). Siempre hay una gran cantidad de información circulando en cualquier organización, las buenas y las malas informaciones, la información de rutina a la información calificada para la toma de decisiones de gran relevancia. Y por así decir, la buena información puede transformarse en conocimiento y en dominio de sus técnicas (CZAIKA & VALERDI, 2009).

### *Conocimiento*

El conocimiento es considerado otro factor clave para las empresas del siglo XXI. La capacidad de adquirirlo, transmitirlo y transformarlo para crear innovación también depende de quién tiene el conocimiento y de cómo lo use. En este sentido, se deben desarrollar estrategias de comunicación más informales y menos burocráticas, para que el conocimiento fluya en todas las direcciones. Los empleados deben estar organizados en equipos de trabajo que permita la interdisciplinariedad y el intercambio de saberes y prácticas (BUENO, 1997; MOLINA & CONCA, 2000).

### *Gestión del desempeño como forma de interrelacionar la performance individual con la organizacional*

Los sistemas de medición y evaluación, en cuanto políticas, criterios e indicadores, orientan los comportamientos de los individuos - lo que se evalúa se hará prioritario, pues se va constituyendo parte del imaginario colectivo. A través de las medidas de desempeño, los empleados desarrollan creencias sobre lo que valora la organización, sobre lo que esperase de ellos, qué comportamientos son reconocidos y cuáles se consideran disfuncionales (DOMÍNGUEZ, 1998).

### *Liderazgo*

El líder, de un lado representa el poder, autoridad y responsabilidad en la estructura y de otro lado actúa como el modelador de los recursos humanos, sea a través de como las personas deben comportarse como en la manera como las gestiona a través de las políticas y prácticas de RRHH establecidas. Es considerado un constructor por excelencia de la cultura organizacional en la medida en que es el ejemplo para el comportamiento de sus integrantes, pero también porque construye la visión compartida y el compromiso, y desarrolla los rasgos culturales como la autonomía, la libertad, el

reconocimiento de la diversidad, el autocontrol y quién será elegido para crecer profesionalmente en la empresa (AMABILE, SCHATZEL, MONETA & KRAMER, 2004; JASKYTE, 2004).

Es importante también analizar el estilo. Cuando es participativo actúa de manera positiva para un ambiente innovador, al contrario, se la jerarquía es excesiva puede afectar negativamente a la innovación (AIKEN & HAGE, 1971; DAMANPOUR, 1991). Involucrar los miembros de la empresa puede transformar los empleados abiertos a nuevas ideas, estimularlos a la asunción de riesgos, prepararlos para aceptar el cambio tecnológico y asumir la participación y un mayor potencial para innovar (AECA, 2005).

El tema del liderazgo es de gran importancia en los estudios e investigaciones de la cultura y clima laboral. Es tan vital, que el conjunto de comportamientos de los líderes impacta en cerca de 50 a 70% de la percepción que los empleados tienen del clima y un buen clima predice de 20 a 30% de un resultado económico-financiero superior (GOLEMAN et al., 2008).

### *Recursos materiales, financieros y humanos*

No se puede dejar de resaltar la importancia de los recursos materiales, financieros y humanos (LE BAS & LAUZIKAS, 2010).

La estructura, reflejada en los recursos físicos y humanos, incide sobre los ítems como la disponibilidad de recursos, equipamientos e instalaciones; niveles de especialización, estandarización, formalización, centralización y delegación; en los patrones de interacción de sus miembros y en la concepción del control y de la autoridad. Demuestra, también, quien hace o qué, o sea, la pirámide organizacional (los cargos y las trillas que demuestran las posibilidades de carrera profesional), quien es integrante del equipo de trabajo y cuál es la persona que tiene responsabilidad, autoridad sobre el grupo y hace la mediación de los conflictos y cómo se debe fluir la comunicación, entre otros factores que modelan los rasgos culturales (LITTERER, 1991).

No es el objetivo de la investigación evaluar la importancia de los recursos financieros, pero es clara su importancia dentro del contexto organizacional y de la orientación estratégica de la empresa.

### *Cultura e innovación*

Así, se puede comprender la cultura como un elemento que facilita o que un crea una barrera a la existencia de un ambiente innovador (AECA, 1994; BUENO, 1997; PETERS, 2002; SCHEIN, 1985). Diversas investigaciones han sido concluyentes sobre los papeles claves de la cultura: estimular y comprometer los empleados a aceptar la innovación como un valor fundamental para la organización (CHANG & LEE, 2007; HARTMANN, 2006; JAMROG et al., 2006; JASKYTE & DRESSLER, 2005; LAU & NGO, 2004; SCHEIN, 1985; VAN DE VEN, 1986).

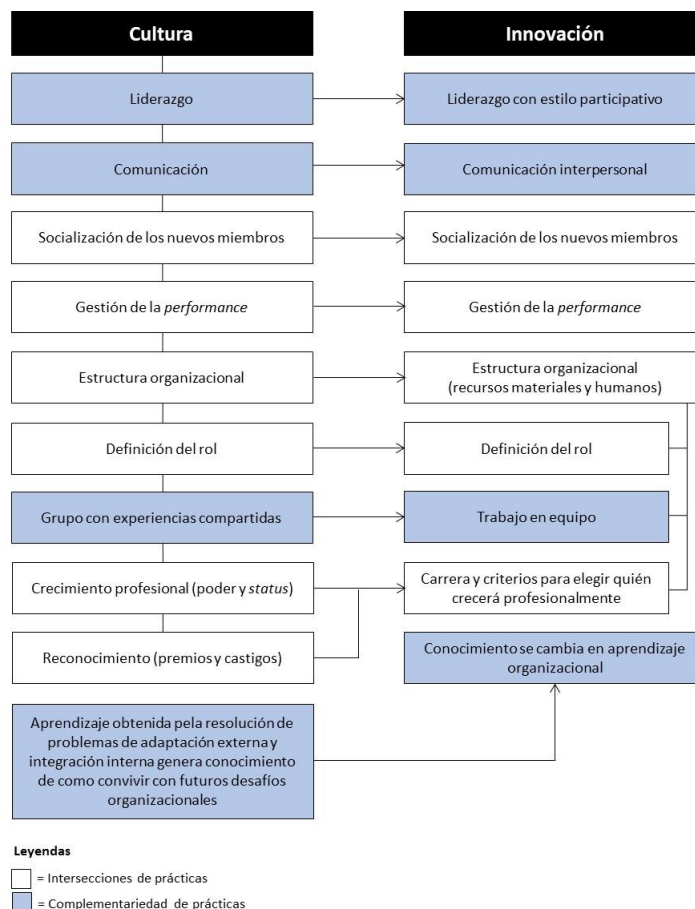
La próxima Sección definirá los rasgos culturales que permiten la creación de un ambiente innovador y estos servirán de base conceptual para analizar los datos cuantitativos y cualitativos disponibles para identificar se las empresas de tecnología en España poseen un ambiente innovador.

## **4 Los rasgos culturales para innovación**

La primera pregunta relacionada a la problemática de estudio (Si todas las empresas poseen una cultura organizacional, ¿cuáles, entonces, son los rasgos culturales que permiten crear un ambiente de innovación?) es respondida a través del modelo propuesto y esto será utilizado para comparar los datos (cuantitativos y cualitativos) disponibles de las empresas de tecnología de manera homogénea e identificar la respuesta para la segunda pregunta contenida en la problemática de esta investigación (¿Las empresas de tecnología en España poseen los rasgos que permiten crear un ambiente de innovación?).

El modelo presentado es resultado de las intersecciones y complementariedades entre las prácticas que conducen a la creación y consolidación de la cultura (Sección 2) y de la innovación (Sección 3) en las organizaciones, como se muestra en la Figura 2.

Figura 2 – Modelo conceptual para identificar los rasgos culturales para la innovación.



Fuente: el propio autor.

Concluyese que los rasgos culturales que permiten a las empresas de tecnología crear un ambiente innovador son:

- Carrera y criterios para elegir quien crecerá profesionalmente;
- Comunicación interpersonal;
- Conocimiento que se transforma en aprendizaje organizacional;
- Definición del rol;
- Estructura organizacional que será dividida en dos subcategorías: los sistemas de RRHH que no son contemplados por otros rasgos culturales y recursos, equipamientos e instalaciones;
- Gestión de la *performance*, o sea, aquella que sirve para medir el desempeño de los individuos, departamentos y de la empresa como un todo. Es importante decir que el foco de la investigación está basado en el empleado;
- Liderazgo (estilo vigente);
- Socialización de los nuevos miembros;
- Trabajo en equipo.

Así, la primera pregunta encontrase respondida. Ahora, es necesario definir una metodología de investigación que permita el análisis de los datos cuantitativos y cualitativos, según las categorías y subcategorías propuestas en la Figura 2, para identificar si las empresas de tecnología en España poseen una cultura que permite crear un ambiente de innovación.

## 5 Metodología de investigación

El propósito de descifrar o evaluar una cultura puede ir desde la investigación pura, donde el investigador trata de presentar la cultura o sus rasgos a otros investigadores y partes interesadas, hasta ayudar a una organización a llegar a un acuerdo a respecto de su propia cultura. En cualquier caso, el investigador debe darse cuenta de que levantar datos válidos sobre un complejo sistema humano es intrínsecamente difícil e implica en una variedad de opciones.

La opción para la búsqueda de los rasgos culturales que permiten crear un ambiente de innovación, como una de las problemáticas de estudio, es el método de triangulación múltiple (DUNCAN, 1986). La metáfora de la triangulación viene de la navegación y de la estrategia militar que utilizan varios puntos de referencia para localizar la posición exacta de un objeto. Esta metodología se define por una combinación de métodos en el estudio de un mismo fenómeno y será descrita adelante.

### *La calidad de los métodos de levantamiento de datos*

Hay muchas maneras para el levantamiento de datos, como se muestra en la Figura 3, que difieren de acuerdo con dos dimensiones - la forma en que el investigador se implica con las organizaciones estudiadas y cómo los miembros que participan de ellas se involucran en esto proceso.

Figura 3 - Las categorías de la investigación en las organizaciones.

Nivel de profundidad en el tema	Nivel de implicación del investigador	
	Bajo e Medio (Cuantitativo)	Alto (Cualitativo)
<b>Mínimo</b>	Datos demográficos: mensuración de las variables distáis.	Datos etnográficos: observación participante; análisis del contenido de historias, mitos, rituales, símbolos y otros artefactos.
<b>Parcial</b>	Experimentación; cuestionarios, clasificaciones, testes objetivos y graduaciones.	Testes proyectivos; centros de evaluación, análisis de contenido y entrevistas.
<b>Máximo</b>	Herramientas de calidad total, como el controle estadístico de la calidad e investigación - acción.	Pesquisa clínica y grupos focales.

Fuente: adaptado de Schein (1985).

El método elegido permite que se obtenga el máximo de datos posibles en relación con la identificación de los rasgos culturales de las empresas de tecnología, que son parte de ese estudio, que sean propicios a crear un ambiente innovador, mismo teniendo en cuenta el poco tiempo disponible

para hacer toda la investigación previamente definida y contratada con la institución que ha ofrecido la beca para la estancia de investigación. La combinación de estas dos variables conduce el investigador a una participación parcial. Así, la Figura 3 demuestra la participación del observador y los métodos de levantamiento de datos que involucran a los miembros de la organización a través de dos ejes: el primero que indica el grado de profundización del investigador en relación con el tema objeto de estudio, y el otro su nivel de implicación. El mejor enfoque es lo que le permite obtener el máximo posible de conocimiento de los rasgos culturales a través de la interpretación de los datos cuantitativos y cualitativos obtenidos.

Serán utilizadas medidas objetivas a través de los resultados obtenidos en Great Place to Work® Institute (España). Para tener acceso a lo que piensan los observados, se llevará a cabo el análisis del contenido de los comentarios a través de la interpretación del investigador (CRESWELL, 2000). De todas maneras, es un método que mitigará la posibilidad de imperfecciones reales y concretas, pero no la eliminará por completo.

Es importante destacar que el abordaje cuantitativo no anula lo cualitativo, ya que se puede buscar el desarrollo de combinaciones entre ellas que permitan comprender el todo de manera coherente (MILES, 1979).

El método cuantitativo aporta objetividad, ya que la herramienta utilizada tiene calidad técnica y ofrece los números – artefactos tan valiosos para los ejecutivos, inmersos en el mundo de negocios, que retratan las percepciones e, invariablemente, los efectos percibidos por los empleados.

El método cualitativo, a pesar de la subjetividad, permite tener contacto directo con lo que piensan las personas para comprender las causas operativas en la cultura organizacional. El enfoque cuantitativo se centra en la investigación que recoge las percepciones de una muestra de empleados de la empresa o su totalidad (datos primarios). El enfoque cualitativo opera en dos fuentes: los datos primarios y los secundarios. Los primarios se caracterizan por el análisis de contenido de los comentarios de una muestra de individuos que componen la organización y los secundarios a través del acceso a los documentos relacionados con las prácticas y políticas utilizadas por las empresas para la gestión de sus recursos humanos.

El método de la triangulación múltiple, que ofrece una brújula para el análisis de los rasgos culturales, constará, entonces, de tres etapas:

- Analizar los datos cuantitativos que se presentan a través de una serie histórica de tres años consecutivos (Ediciones 2013, 2014 y 2015) relacionados a la encuesta de Las Mejores Empresas para Trabajar en el sector de tecnología (España). Utilizar la misma metodología es importante, ya que estandariza la interpretación de estos datos (primarios);
- Aplicar técnica cualitativa que hace el análisis del contenido relacionado con los comentarios escritos por la muestra de los empleados de las organizaciones que hacen parte del universo estudiado para captar el significado de los elementos simbólicos y culturales (primarios);
- Evidenciar cómo los principales procesos utilizados en la gestión de personas (ascensos; comunicación; desarrollo de entrenamiento y de conocimiento; gestión de la *performance* y selección y socialización de los nuevos miembros), descritos en la Sección 2 (suposiciones sobre la adaptación externa e integración interna), son percibidos por los empleados y cómo impulsan los rasgos culturales presentes en las empresas (secundarios). Es importante mencionar que GPTW® ha proveído un cuestionario, llenado por las organizaciones que participan del proceso de Las Mejores, llamado de Cultural Audit®, con las políticas y/o prácticas de RRHH utilizadas;

- Utilizar el modelo desarrollado en la Sección 4 para obtener el análisis homogéneo de todos los datos (carrera y criterios para elegir quien crecerá profesionalmente; comunicación interpersonal; conocimiento que se transforma en aprendizaje organizacional; definición del rol; estructura organizacional (recursos, equipamientos e instalaciones y los sistemas de RRHH que no son contemplados por otros rasgos culturales); Liderazgo (estilo vigente); Gestión de la *performance*; Socialización de los nuevos miembros y Trabajo en equipo);
- Puesto que hay una limitación para el tamaño del artículo en el periódico científico, serán presentados solamente los datos cuantitativos y cualitativos analizados y consolidados a través de la Sección 6.

### ***Los principales procesos utilizados para la gestión de personas***

Las políticas y/o prácticas de recursos humanos desempeñan un papel importante en la construcción de la identidad organizacional. Las creencias, los valores y, en consecuencia, las suposiciones básicas transformadas en estas reglas median la relación entre el individuo y la organización – es posible, solamente, estar atento aquellas que son explícitas, puesto que las implícitas no serán evaluadas en función del método de investigación que fue elegido (implicación parcial, Figura 3).

Los análisis de las políticas y/o prácticas utilizadas en la gestión de personas se centrará en aquellos procesos que abordan:

- Los ascensos, puesto que demuestran cómo se llevan a cabo las recompensas de los individuos elegidos y, posiblemente, como se da el proceso de asignación de *status* y poder;
- La comunicación como un elemento esencial en el proceso de creación, transmisión y cristalización del universo simbólico compuesto por las suposiciones básicas. A través de esta política y/o práctica se evalúan los medios formales existentes de comunicación;
- El desarrollo de entrenamiento y conocimiento como forma de generar aprendizaje organizacional necesaria para superar los obstáculos de adaptación externa y otros internos y crear condiciones para que los individuos puedan innovar;
- La gestión de la *performance*, pues es la manera más concreta que existe para evaluar la contribución, o desempeño, de los individuos para el éxito de la empresa. A demás, en esa herramienta se deja claro la atribución de tareas, las responsabilidades y el papel del individuo en los resultados colectivos;
- La selección y socialización de los nuevos miembros, puesto que son cruciales en la reproducción del universo simbólico experimentado por el grupo y demuestran, al mismo tiempo, como se da la inclusión de los nuevos empleados, ayudándoles a construir su identidad con la empresa;
- Cuando necesario, se utilizarán los datos referentes a los otros sistemas de RRHH (Calidad de vida, Compensación, Diversidad, Reconocimiento no monetario y Responsabilidad social) que no son contemplados por los rasgos culturales ya descritos.

## ***Técnicas cuantitativas y cualitativas***

### *Investigación cuantitativa*

La investigación cuantitativa es empírica y ofrece elementos para explicar algún fenómeno (VERGARA, 2014). Consiste en la utilización de herramienta que permite obtener las percepciones de los empleados a través de formularios con preguntas cerradas y ayudar en la proposición de un diagnóstico con el fin de hacer intervenciones, puestos que los números poseen un importante papel en el universo organizacional para apoyar los análisis, recomendaciones y decisiones. El mundo corporativo es objetivo, por lo tanto, no se permiten discusiones o invalidaciones del objeto investigado. Así, debido a la investigación se hace imprescindible contar con este tipo de herramienta que provee datos primarios.

### *Investigación cualitativa (análisis del contenido de los comentarios de los empleados y de las políticas y/o prácticas de RRHH)*

La característica distintiva crítica de los comentarios es que los datos primarios proceden voluntariamente de los miembros de la organización, ya que ellos inician el proceso y tienen algo que ganar al revelarse al investigador (SCHEIN, 1987, 1999). A través de esta fuente de datos, se encuentran rasgos culturalmente relevantes (Íd. 1999). Actualmente, para las Ciencias Sociales, el análisis del contenido es una técnica consistente para obtener resultados importantes para el estudio, teniendo en cuenta el tiempo disponible para iniciar y completar la investigación (OLIVEIRA & FREITAS, 2006).

Los análisis de las políticas y/o prácticas de RRHH permiten obtener datos secundarios que ayudan a comprender la cultura reflejada en estas reglas formales, ya que la organización describe como se recompensan las personas a través de los ascensos y de la performance, se comunican los desafíos vivenciados por la empresa y se involucran los empleados en la búsqueda de soluciones, se construye el aprendizaje a través del desarrollo de entrenamiento y conocimiento y de cómo se hacen la inclusión y socialización de los nuevos miembros.

### ***Análisis de los datos cuantitativos y cualitativos***

Los análisis de datos permitirán identificar los rasgos culturales más latentes. En cuanto los datos cuantitativos ofrecen el grado de percepción de los individuos, o sea, los efectos percibidos por los miembros del grupo debidamente medidos, los cualitativos tienen la propiedad de profundizar las percepciones que los sustentan.

### *Objetos, muestra y sujetos de la selección*

La encuesta de las Mejores Empresas para Trabajar es una herramienta patentada de la consultoría norteamericana Great Place to Work<sup>®</sup> Institute (GPTW<sup>®</sup>). Actualmente, está especializada en la transformación del ambiente de trabajo y cuenta con oficinas en varios países, de todos los continentes, incluyendo España. El GPTW<sup>®</sup> ha enviado los datos de 10 empresas españolas del sector de tecnología que participarán en el proceso de las Mejores en los últimos tres años (Ediciones 2013,

2014 y 2015). Cuando fue hecho los análisis de consistencia, para proceder al cálculo del promedio de los datos de los tres años para uno consolidado, se observó que sólo cinco de ellas tenían la serie histórica necesaria y los datos homogéneos para las variables demográficas (Tipo de Trabajo, Sexo, Edad y Antigüedad).

La empresa A es una multinacional de BPO (*Business Process Outsourcing*) dentro del sector de CRM (*Customer Relationship Management*) que presta servicios integrales de atención a las organizaciones y sus usuarios a través de *Contact Centers* o Plataformas multicanales. Fue fundada en 1999 en España, pero hoy está en control de una empresa con sede en los Estados Unidos de América (EE. UU.), está presente en 16 países y posee actualmente en España 9.000 empleados en 16 centros de trabajos <sup>2</sup>.

La Empresa B es una multinacional que produce *hardwares* y *softwares* utilizados para crear las infraestructuras de red que permiten a los usuarios tener acceso inmediato a la información, sin tener en cuenta la localización geográfica o sistemas usados – la mayoría de las organizaciones en el mundo utilizan los productos de esta Empresa, por eso es el líder mundial en el área de actuación que hace parte del segmento de tecnología. Fue fundada en los EE. UU. en 1984, está presente en 165 países, actúa en España desde 1995 y posee 300 empleados en cuatro oficinas <sup>3</sup>.

La Empresa C es una multinacional líder mundial de *softwares*, servicios y soluciones. Ofrece un amplio abanico de productos y servicios diseñados para contribuir con el aumento de la eficacia, productividad y capacidad competitiva de sus clientes (personas físicas y/o jurídicas). Fue fundada en 1975 en los Estados Unidos de América (EE. UU.), está presente en 190 países, actúa en España desde 1988 y posee 621 empleados en cinco oficinas <sup>4</sup>.

La Empresa D es una multinacional que es líder fabricante de *software* de análisis y servicios asociados de consultoría y formación. Las soluciones ofrecidas ayudan a las organizaciones a convertir grandes cantidades de datos sobre clientes, *performance*, finanzas etc. en información útil de cara a la toma de decisiones que impactan el negocio. Fue fundada en 1976 en los EE. UU., está presente en 57 países, actúa en España desde 1988 y posee 120 empleados en dos oficinas <sup>5</sup>.

La Empresa E es española y actúa en el área de búsqueda de anuncios clasificados en la *internet* (casas, coches, empleo, productos y alquiler vacacional). Fue fundada en 2006 en España, está presente en 39 países y posee 85 empleados en una oficina. Recientemente fue adquirida por una empresa multinacional, pero la compra está pendiente de cierre <sup>6</sup>.

El proceso de la encuesta de las Mejores es anual y las empresas se inscriben en el estudio a partir de una muestra aleatoria, elaborada por el GPTW<sup>®</sup> para cada organización participante, lo que garantiza un Nivel de Confianza del 95% con un error del 5%, o sea, si la encuesta se aplica 100 veces en 95 de ellas el resultado será el mismo con la variación en los resultados de +/- 5%. El formulario utilizado está compuesto por 58 afirmaciones, debidamente elaborado para evitar el efecto halo (MEDEIROS, 2013) y una Escala de Opinión de Likert de 1 a 5.

---

<sup>2</sup> Información proveída por Great Place to Work<sup>®</sup> Institute a través del Cultural Audit<sup>®</sup> (datos de las empresas, políticas y/o prácticas de RRHH y otros correlatos).

<sup>3</sup> Ídem.

<sup>4</sup> Información proveída por Great Place to Work<sup>®</sup> Institute a través del Cultural Audit<sup>®</sup> (datos de las empresas, políticas y/o prácticas de RRHH y otros correlatos).

<sup>5</sup> Ídem.

<sup>6</sup> Ídem.

La Tabla 1 demuestra el promedio de empleados de cada empresa considerando los tres años de datos, la muestra mínima necesaria y la obtenida dentro del parámetro estadístico definido.

Tabla 1 – El universo de empresas que son objeto de la investigación.

<b>Empresa</b>	<b>Número de empleados</b>	<b>Muestra mínima de respondientes <sup>7</sup></b>	<b>Muestra obtenida de respondientes</b>
Empresa A	9.000	369	3.038
Empresa B	300	169	190
Empresa C	621	238	381
Empresa D	120	92	104
Empresa E	85	70	76

Fuente: el propio autor.

Ahora es importante discurrir sobre la encuesta de las Mejores Empresas para Trabajar en España. Ella es aplicada en forma electrónica (mediante un sistema de *web survey*) y son garantizados el anonimato y la confidencialidad al encuestado, más allá de la adhesión sea espontánea. El *software* utilizado es de propiedad del Great Place to Work<sup>®</sup> Institute (GPTW<sup>®</sup>).

Los enunciados se formulan como afirmaciones. Los resultados finales que son utilizados corresponden a la concordancia, que tiende a ser frecuente, del respondiente al tema propuesto. Los encuestados podían estar de acuerdo o en desacuerdo con las afirmaciones con base en la Escala de Likert de 1 a 5, donde 1 = Nunca es verdad; 2 = La mayor parte de las veces no es verdad; 3 = Por veces es verdad, por veces no; 4 = La mayoría de las veces es verdad y 5 = Siempre es verdad. Esta Escala es utilizada para los estudios relacionados al comportamiento organizacional, pues demuestra mejor la opinión humana y reduce la posibilidad de sesgo en la cuantificación de las respuestas (COOK & SELTZ, 1964). La tabulación de los datos se realiza afirmación a afirmación, teniendo en cuenta la suma de respuestas 4 y 5 con relación al total de aquellas válidas (1 a 5), y no se utilizan, en esta composición, las respuestas en blanco que se caracterizan como *missing case*. Este criterio es utilizado para asegurar que el porcentaje pertinente a cada enunciado demuestre la concordancia que tiende a ser frecuente en la mayoría de las veces.

### *Tipos de investigaciones*

Para este estudio, se eligieron los siguientes tipos de investigación: bibliográfica, realizada a través de la revisión de la literatura relacionada con los temas definidos en la Introducción de esto

---

<sup>7</sup> Nivel de Confianza de 95% con un error del 5%.

artículo, y las cuantitativa y cualitativa.

La investigación bibliográfica es el estudio sistemático desarrollado en base a material publicado en libros, revistas, periódicos, redes electrónicas, es decir, materiales accesibles al público en general para que sea posible lograr al propósito del trabajo académico.

Para Vergara (2014), la investigación cuantitativa es empírica y materializada a través de un cuestionario que busca entender el fenómeno que debe ser explicado. Los datos cualitativos se utilizan como indicadores subjetivos que ayudan a comprender los principales resultados demostrados por la investigación cuantitativa (DEAL & KENNEDY, 1982).

#### *Limitaciones de la metodología utilizada*

Hay la posibilidad de que los encuestados no hayan entendido correctamente las afirmaciones contenidas en el cuestionario (datos cuantitativos) y/o que no tuviesen el conocimiento necesario de los hechos para responder a los enunciados con propiedad. La cantidad de enunciados (total de 58) es evaluada como adecuada, pero la rutina diaria de los empleados puede convertirse en un obstáculo para que las afirmaciones sean evaluadas con calidad.

La investigación cuantitativa se ancló en la profundización cualitativa, con el fin de ofrecer bases más consistentes y de datos coherentes que permitan obtener un análisis más preciso de los rasgos culturales vigentes.

A pesar de las limitaciones y advertencias inherentes al estudio, se puede decir que el método trata de capturar la realidad experimentada por los individuos en las empresas definidas como un objeto de este artículo para probar una de las hipótesis iniciales de este trabajo académico.

## **6 Resultados de la investigación**

En esta Sección se presentan los resultados obtenidos a partir de los análisis cuantitativo y cualitativo para identificarse los rasgos culturales que apoyan la creación de un ambiente de innovación en las empresas de tecnología en España.

#### *La investigación cuantitativa*

Primero, la Tabla 2 muestra los principales indicadores obtenidos a partir de la encuesta de Las Mejores Empresas para Trabajar en el sector de tecnología en España (datos cuantitativos consolidados de las Ediciones 2013, 2014 y 2015). El promedio general es calculado para todas las afirmaciones que componen la encuesta aplicada por el GPTW<sup>®</sup> España. La variable demográfica Tipo de Trabajo está compuesta por los estratos Empleado/a sin encargo de personas (Equipos) y Liderazgo (Mando medio y director/a), Sexo (Mujer y Hombre); Edad (25 años o menos y 26 años o más) y Años en la organización (menos de 2 años y más de 2 años).

Tabla 2 – Los principales indicadores de la encuesta.

	Número de respondientes	Promedio (en %)	Tipo de Trabajo			Sexo			Edad			Años en la organización		
			Empleado/a sin encargo de personas [1]	Liderazgo [2]	Δ ([1] - [2])	Mujer [3]	Hombre [4]	Δ ([3] - [4])	25 años o menos [5]	26 o más [6]	Δ ([5] - [6])	Menos de 2 años [7]	2 años o más [8]	Δ ([7] - [8])
	3.789	79	3.094	534		2.314	1.346		211	3.521		718	3.034	
<b>Empresas</b>	<b>Promedio general de las variables demográficas (en %)</b>		<b>76</b>	<b>85</b>	<b>-9</b>	<b>78</b>	<b>77</b>	<b>1</b>	<b>81</b>	<b>78</b>	<b>3</b>	<b>85</b>	<b>78</b>	<b>7</b>
	3.038	78	74	86	-12	77	73	4	81	76	5	84	77	7
Empresa A	190	79	78	84	-6	82	78	4	*	79	ND	81	79	2
Empresa B	381	88	88	86	2	89	87	2	74	88	-14	92	87	5
Empresa C	104	76	71	75	-4	76	72	4	*	73	ND	78	71	7
Empresa D	76	85	86	84	2	81	88	-7	94	85	9	89	84	5
Empresa E														

**Leyendas**

\* = Menos de 5 respuestas

ND = No determinado

Fuente: el propio autor.

Segundo, la Escala de Opinión utilizada en la encuesta de Las Mejores Empresas para Trabajar es la de Likert. En los estudios que utilizan esta Escala para expresar la opinión sobre la calidad del clima laboral se considera que un promedio general es consistente cuando es igual o mayor que 75%, ya que indica que 3/4 o más de la población que participa en la encuesta está satisfecha y/o motivada con las organizaciones investigadas. Hay otras gradaciones conforme demuestra la Tabla 3.

Tabla 3 – Niveles y clasificación del ambiente de trabajo.

Promedio (en %)	Clasificación del ambiente de trabajo
Menos que 59	Crítico
>= 60 y <=74	Bueno
>= 75 y <= 79	Muy bueno
>= 80 y <= 84	Óptimo
>= 85	Excelente

Fuente: adaptado de Medeiros (2008).

Así, los promedios generales de las Empresas A, B y D demuestran un óptimo lugar para trabajar y las C y E son excelentes lugares para trabajar (*outstanding workplaces*) (Íd., 2008). El clima laboral es un componente importante que expresa los rasgos culturales percibidos por sus miembros y también demuestra la adherencia de los empleados en relación con la cultura vivenciada en la empresa donde

trabajan (Ibíd., 2013). El análisis preliminar permite deducir que a los empleados les gustan la empresa, el ambiente de trabajo y la cultura experimentada, según sus propias evaluaciones. La primera constatación es que tenemos dos grupos de empresas: muy buenas (A, B y D), que llamaremos de Grupo 1, y excelentes (C y E), Grupo 2.

La Tabla 2 muestra también los promedios relacionados con las variables demográficas. Aquí cabe una pregunta: *¿Qué variables se utilizarán para entender mejor la percepción de los empleados sobre los rasgos culturales?* La respuesta se encuentra a partir de dos criterios: ellas deben ser comparables en todos sus espectros (estratos) y deben tener vinculación con el tema investigado (rasgos culturales), así se puede observar que Tipo de Trabajo posee comparabilidad entre todas las empresas y relación directa con el tema, haya visto que el liderazgo cumple un papel modelar en la cultura organizacional; Sexo es comparable, pero no tiene relación directa con cultura; La Edad no es homogénea para todas las organizaciones, tan poco explica los rasgos culturales y, finalmente, Años en la Organización es comparable, pero no posee vinculación directa con el tema estudiado.

Así, la variable Tipo de Trabajo será utilizada, como apoyo, para identificar los rasgos culturales, pero hay un aspecto revelador en estos datos. Al analizar los promedios de las Empresas, a través de la estratificación Empleado/a sin encargo de personas y Liderazgo, se observa que tenemos dos grupos: uno que presenta el promedio del liderazgo más grande (Empresas A, B y D) y otro (Empresas C y E) que presenta el promedio más grande para el equipo. Este punto necesita de atención, pues las organizaciones que presentan una variación significativa (o  $\Delta$ ) superior a seis puntos porcentuales, cuando se comparan diversos estratos de una población, poseen una disfunción en su clima laboral (MEDEIROS, 2008).

Es necesario seguir adelante. Tercero, serán establecidas las relaciones entre las nueve categorías definidas a partir de la Figura 2 (carrera y criterios para elegir quien crecerá profesionalmente; comunicación interpersonal; conocimiento que se transforma en aprendizaje organizacional; definición del rol; estructura organizacional (recursos, equipamientos e instalaciones y los sistemas de RRHH que no son contemplados por otros rasgos culturales); gestión de la *performance*; liderazgo (estilo vigente); socialización de los nuevos miembros y trabajo en equipo) y las 58 afirmaciones que componen la encuesta de Las Mejores Empresas para Trabajar en España, todo para permitir, a partir de la interpretación de los datos cuantitativos (una de las fuentes de los datos primarios), la identificación de la respuesta para la segunda problemática de la investigación. El Cuadro 1 demuestra el análisis realizado y los resultados obtenidos. Cada afirmación o enunciado, debido a su significado, está relacionado con una o más categorías. Es posible que una categoría esté compuesta por varias subcategorías, creadas a partir de los temas que pertenecen a cada categoría y descritos en las Secciones 3 y 4, solamente para garantizar la profundidad del análisis.

Cuadro 1 – Relación entre las categorías y las afirmaciones.

Afirmaciones	Categorías
1 Los superiores me mantienen informado/a sobre temas y cambios importantes	Comunicación interpersonal
2 Los superiores dejan claras sus expectativas	Comunicación interpersonal
2 Los superiores dejan claras sus expectativas	Definición del papel
3 Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los superiores y recibir una respuesta directa	Comunicación interpersonal
4 Los superiores son accesibles y es fácil hablar con ellos	Comunicación interpersonal
5 Los superiores contratan personas que encajan bien aquí	Socialización de los nuevos miembros
6 Los superiores hacen un buen trabajo al asignar funciones y coordinar a las personas	Definición del papel Gestión de la performance
7 Los superiores confían en que hagamos un buen trabajo sin tener que vigilarnos	Liderazgo (estilo vigente)
8 A las personas aquí se les da bastante responsabilidad	Liderazgo (estilo vigente)
9 Los superiores tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y de cómo llegar	Comunicación interpersonal Gestión de la performance
10 Los superiores saben llevar el negocio de una forma competente	Gestión de la performance Liderazgo (estilo vigente)
11 Los superiores cumplen sus promesas	Liderazgo (estilo vigente)
12 Los superiores hacen lo que dicen que van a hacer	Liderazgo (estilo vigente)
13 Creo que aquí el despido sería la última opción	Liderazgo (estilo vigente)
14 Los superiores llevan el negocio honesta y éticamente	Liderazgo (estilo vigente)
15 Me ofrecen formación u otras formas de desarrollo para crecer profesionalmente	Carrera y criterios para elegir quien crecerá profesionalmente Conocimiento que se transforma en aprendizaje organizacional
16 Me dan los recursos y equipos para hacer mi trabajo	Estructura organizacional (recursos, equipamientos e instalaciones)
17 Los superiores reconocen el buen trabajo y el esfuerzo extra	Carrera y criterios para elegir quien crecerá profesionalmente Estructura organizacional (los sistemas de RRHH que no son contemplados por otros rasgos culturales)/Calidad de vida Gestión de la performance
18 Los superiores reconocen que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo	Conocimiento que se transforma en aprendizaje organizacional Liderazgo (estilo vigente)
19 Los superiores incentivan, consideran y responden sinceramente a nuestras ideas y sugerencias	Liderazgo (estilo vigente)
20 Los superiores implican a las personas en las decisiones que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo	Liderazgo (estilo vigente)
21 Este es un lugar físicamente seguro para trabajar	Estructura organizacional (recursos, equipamientos e instalaciones)
22 Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar	Estructura organizacional (los sistemas de RRHH que no son contemplados por otros rasgos culturales)/Calidad de vida
23 Nuestras instalaciones contribuyen a un clima laboral agradable	Estructura organizacional (recursos, equipamientos e instalaciones)
24 Puedo coger tiempo de mi trabajo para asuntos personales cuando lo necesito	Estructura organizacional (los sistemas de RRHH que no son contemplados por otros rasgos culturales)/Calidad de vida
25 A las personas se las anima a que equilibren su vida profesional y personal	Estructura organizacional (los sistemas de RRHH que no son contemplados por otros rasgos culturales)/Calidad de vida
26 Los superiores demuestran interés en mí como persona, y no tan sólo como empleado/a	Liderazgo (estilo vigente)
27 Aquí tenemos beneficios especiales y únicos	Estructura organizacional (los sistemas de RRHH que no son contemplados por otros rasgos culturales)/Comunicación
28 Recibimos un pago justo por nuestro trabajo	Estructura organizacional (los sistemas de RRHH que no son contemplados por otros rasgos culturales)/Comunicación
29 Siento que recibo una parte justa de las ganancias de esta organización	Estructura organizacional (los sistemas de RRHH que no son contemplados por otros rasgos culturales)/Comunicación
30 Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial	Estructura organizacional (los sistemas de RRHH que no son contemplados por otros rasgos culturales)/Reconocimiento no monetario
31 Recibo un buen trato, independientemente de mi posición en la empresa	Estructura organizacional (los sistemas de RRHH que no son contemplados por otros rasgos culturales)/Reconocimiento no monetario
32 Los ascensos son para los que más se lo merecen	Carrera y criterios para elegir quien crecerá profesionalmente
33 Los superiores evitan hacer favoritismos	Carrera y criterios para elegir quien crecerá profesionalmente Liderazgo (estilo vigente)
34 No se recurre al "politiqueo" ni a los golpes bajos para conseguir las cosas	Trabajo en equipo Liderazgo (estilo vigente)
35 Somos tratados de una forma justa independientemente de nuestra edad	Trabajo en equipo
36 Somos tratados de una forma justa independientemente de nuestra raza	Estructura organizacional (los sistemas de RRHH que no son contemplados por otros rasgos culturales)/Diversidad
37 Somos tratados de una forma justa independientemente de nuestro sexo	Estructura organizacional (los sistemas de RRHH que no son contemplados por otros rasgos culturales)/Diversidad
38 Somos tratados de una forma justa independientemente de nuestra orientación sexual	Estructura organizacional (los sistemas de RRHH que no son contemplados por otros rasgos culturales)/Diversidad
41 Mi trabajo tiene un sentido especial: no es "simplemente un trabajo"	Trabajo en equipo
42 Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso	Trabajo en equipo
43 Aquí las personas están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo	Trabajo en equipo
47 Me siento bien por la forma en que contribuimos a la sociedad	Estructura organizacional (los sistemas de RRHH que no son contemplados por otros rasgos culturales)/Responsabilidad social
48 Puedo ser yo mismo/a en mi lugar de trabajo	Trabajo en equipo
49 Aquí celebramos los acontecimientos especiales	Trabajo en equipo
50 Aquí nos preocupamos los unos por los otros	Trabajo en equipo
51 Este es un lugar cordial para trabajar	Trabajo en equipo
52 Este es un lugar donde lo pasamos bien trabajando	Trabajo en equipo
53 Cuando te incorporas a la empresa, te sientes bien acogido/a	Socialización de los nuevos miembros Trabajo en equipo
54 Cuando alguien cambia de departamento, se le hace sentir como en casa	Socialización de los nuevos miembros Trabajo en equipo
55 Aquí hay un sentimiento de "familia" o de "equipo"	Trabajo en equipo
56 Nos sentimos como si estuviéramos todos en el mismo barco	Trabajo en equipo
57 Puedo contar con la colaboración de los demás	Trabajo en equipo

Fuente: el propio autor.

Algunas afirmaciones no pudieran ser vinculadas a ninguna categoría. Así, de un total de 58 enunciados solamente seis (números 40, 44, 45, 46 y 58) no serán utilizados en la metodología de

investigación, bien como la afirmación de número 39 que no posee resultados para todas las empresas (algunas no quisieran incluirla en la encuesta).

Cuarto, el Cuadro 2 muestra las 52 afirmaciones indexadas por las nueve categorías. Es importante notar que los enunciados que componen la categoría Estructura organizacional están agrupados en dos subcategorías, puesto que tratan de temas distintos, para facilitar la interpretación de los datos cuantitativos: los sistemas de RRHH que no son contemplados por otros rasgos culturales (calidad de vida, compensación, diversidad, reconocimiento no monetario y responsabilidad social y recursos, equipamientos e instalaciones).

Cuadro 2 – Afirmaciones indexadas por categorías y subcategorías.

Categorías		Afirmaciones
Carrera y criterios para elegir quien crecerá profesionalmente		15 Me ofrecen formación u otras formas de desarrollo para crecer profesionalmente
		17 Los superiores reconocen el buen trabajo y el esfuerzo extra
		32 Los ascensos son para los que más se lo merecen
		33 Los superiores evitan hacer favoritismos
Comunicación interpersonal		1 Los superiores me mantienen informado/a sobre temas y cambios importantes
		2 Los superiores dejan claras sus expectativas
		3 Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los superiores y recibir una respuesta directa
		4 Los superiores son accesibles y es fácil hablar con ellos
		9 Los superiores tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y de cómo llegar
Conocimiento que se trasforma en aprendizaje organizacional		15 Me ofrecen formación u otras formas de desarrollo para crecer profesionalmente
		18 Los superiores reconocen que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo
Definición del papel		2 Los superiores dejan claras sus expectativas
		6 Los superiores hacen un buen trabajo al asignar funciones y coordinar a las personas
Estructura organizacional (Los sistemas de RRHH que no son contemplados por otros rasgos culturales)	Calidad de vida	17 Los superiores reconocen el buen trabajo y el esfuerzo extra
		22 Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar
		24 Puedo coger tiempo de mi trabajo para asuntos personales cuando lo necesito
		25 A las personas se las anima a que equilibren su vida profesional y personal
	Compensación	27 Aquí tenemos beneficios especiales y únicos
		28 Recibimos un pago justo por nuestro trabajo
	Diversidad	29 Siento que recibo una parte justa de las ganancias de esta organización
		35 Somos tratados de una forma justa independientemente de nuestra edad
		36 Somos tratados de una forma justa independientemente de nuestra raza
	Reconocimiento no monetario	37 Somos tratados de una forma justa independientemente de nuestro sexo
38 Somos tratados de una forma justa independientemente de nuestra orientación sexual		
Responsabilidad social	30 Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial	
Estructura organizacional (Recursos, equipamientos y instalaciones)		31 Recibo un buen trato, independientemente de mi posición en la empresa
		47 Me siento bien por la forma en que contribuimos a la sociedad
		16 Me dan los recursos y equipos para hacer mi trabajo
Gestión de la <i>performance</i>		21 Este es un lugar físicamente seguro para trabajar
		23 Nuestras instalaciones contribuyen a un clima laboral agradable
		6 Los superiores hacen un buen trabajo al asignar funciones y coordinar a las personas
Liderazgo (estilo vigente)		9 Los superiores tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y de cómo llegar
		10 Los superiores saben llevar el negocio de una forma competente
		17 Los superiores reconocen el buen trabajo y el esfuerzo extra
		11 Los superiores cumplen sus promesas
		12 Los superiores hacen lo que dicen que van a hacer
		13 Creo que aquí el despido sería la última opción
		14 Los superiores llevan el negocio honesta y éticamente
		26 Los superiores demuestran interés en mí como persona, y no tan sólo como empleado/a
		33 Los superiores evitan hacer favoritismos
		34 No se recurre al "politiqueo" ni a los golpes bajos para conseguir las cosas
Socialización de los nuevos miembros		10 Los superiores saben llevar el negocio de una forma competente
		19 Los superiores incentivan, consideran y responden sinceramente a nuestras ideas y sugerencias
		20 Los superiores implican a las personas en las decisiones que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo
		7 Los superiores confían en que hagamos un buen trabajo sin tener que vigilarnos
		8 A las personas aquí se les da bastante responsabilidad
Trabajo en equipo		18 Los superiores reconocen que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo
		5 Los superiores contratan personas que encajan bien aquí
		53 Cuando te incorporas a la empresa, te sientes bien acogido/a
		54 Cuando alguien cambia de departamento, se le hace sentir como en casa
		33 Los superiores evitan hacer favoritismos
		48 Puedo ser yo mismo/a en mi lugar de trabajo
		51 Este es un lugar cordial para trabajar
		52 Este es un lugar donde lo pasamos bien trabajando
		53 Cuando te incorporas a la empresa, te sientes bien acogido/a
		54 Cuando alguien cambia de departamento, se le hace sentir como en casa
		49 Aquí celebramos los acontecimientos especiales
		34 No se recurre al "politiqueo" ni a los golpes bajos para conseguir las cosas
		43 Aquí las personas están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo
		50 Aquí nos preocupamos los unos por los otros
55 Aquí hay un sentimiento de "familia" o de "equipo"		
56 Nos sentimos como si estuviéramos todos en el mismo barco		
57 Puedo contar con la colaboración de los demás		
42 Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso		
41 Mi trabajo tiene un sentido especial: no es "simplemente un trabajo"		

Fuente: el propio autor.

La Tabla 4 muestra los enunciados sorteados e indexados por las nueve categorías (estructura organizacional posee dos subcategorías), estratificados por la variable demográfica Tipo de Trabajo, y compuesta por dos grupos de empresas: uno con promedios bajo de 84% y otro con las organizaciones clasificadas como *outstanding*. El Apéndice “A”, dispuesto al final de este trabajo, posee todas las afirmaciones que componen las categorías y subcategorías. A partir de este punto de la investigación los datos se presentan consolidados solamente por el Grupo 1 (Empresas A, B y D) y Grupo 2 (Empresas C y E), puesto que los promedios son muy similares y la variable Tipo de Trabajo se comporta de la misma manera, por lo tanto, hay homogeneidad de datos.

Tabla 4 – Grupos de empresas investigadas por categorías, subcategorías y promedios.

Categorías, subcategorías y promedios	Grupo 1				Grupo 2				Δ		
	Promedio (en %) [A]	Tipo de Trabajo			Promedio (en %) [B]	Tipo de Trabajo			([A] - [B])	Tipo de Trabajo	
		Empleado/a sin encargo de personas [1]	Liderazgo [2]	Δ ([1] - [2])		Empleado/a sin encargo de personas [3]	Liderazgo [4]	Δ ([3] - [4])		([1] - [3])	([2] - [4])
Carrera y criterios para elegir quien crecerá profesionalmente	69	65	80	-15	81	81	81	0	-12	-16	-1
Comunicación interpersonal	81	77	88	-11	85	85	84	1	-4	-8	4
Conocimiento que se transforma en aprendizaje organizacional	75	70	84	-14	87	88	84	4	-12	-18	0
Definición del rol	81	77	86	-9	81	82	78	4	0	-5	8
Estructura organizacional (los sistemas de RRHH que no son contemplados por otros rasgos culturales)	76	71	82	-11	89	90	88	2	-13	-19	-6
Estructura organizacional (recursos, equipamientos e instalaciones)	81	77	87	-10	95	96	94	2	-14	-19	-7
Gestión de la <i>performance</i>	77	73	84	-11	83	83	82	1	-6	-10	2
Liderazgo (estilo vigente)	76	72	85	-13	83	83	82	1	-7	-11	3
Socialización de los nuevos miembros	84	82	88	-6	89	90	85	5	-5	-8	3
Trabajo en equipo	82	78	88	-10	87	87	85	2	-5	-9	3

Fuente: el propio autor.

### La investigación cualitativa

#### Los comentarios en la encuesta de Las Mejores

El cuestionario utilizado en la encuesta de Las Mejores Empresas para Trabajar en España posee dos campos abiertos para que los empleados escriban sus comentarios a partir de dos preguntas: *En tu opinión, ¿Qué hace de tu empresa un excelente lugar para trabajar?* y *Si pudieras cambiar una cosa de tu empresa para convertirla en un mejor lugar para trabajar, ¿cuál sería?* Como regla, el respondiente escribe, como respuesta a la primera pregunta, los puntos positivos sobre la empresa en que trabaja y para la segunda los puntos negativos (MEDEIROS, 2013) – mismo así, es importante

mencionar que todos los comentarios fueran revisados para evitar errores en la interpretación de los datos. En las cinco empresas (Grupos 1 y 2), que hacen parte del universo de investigación, participaron 3.789 empleados y fueron escritos 3.716 comentarios, conforme demuestra la Tabla 5. Otro aspecto importante é que no todos los empleados escribirán comentarios para las dos preguntas.

Tabla 5 – Número de comentarios por tipo de pregunta con tasa de retorno.

Grupos	Respondientes	En tu opinión, ¿Qué hace de tu empresa un excelente lugar para trabajar?	Tasa de retorno (en %)	Si pudieras cambiar una cosa de tu empresa para convertirla en un mejor lugar para trabajar, ¿cuál sería?	Tasa de retorno (en %)
1 (Empresas A, B y D)	3.332	1.762	53	1.580	47
2 (Empresas C y E)	457	199	44	175	38
<b>TOTAL</b>	<b>3.789</b>	<b>1.961</b> <sup>[1]</sup>	<b>52</b>	<b>1.755</b> <sup>[2]</sup>	<b>46</b>
<b>TOTAL</b> <sup>([1] + [2])</sup>		<b>3.716</b>	<b>98</b>		

Fuente: propio autor.

Los indicadores cualitativos se utilizan como datos subjetivos que ayudan a comprender las percepciones de los empleados sobre las afirmaciones o enunciados que componen la encuesta, puesto que los cuantitativos explican solamente la cantidad de personas que concuerdan o no concuerdan con el tema propuesto (DEAL & KENNEDY, 1982). La base de la metodología es el análisis de contenido de los comentarios escritos por los empleados. Este método consiste en desmontar la estructura de los comentarios, para después evidenciar categorías a través de las cuales los mismos pueden ser confrontados (CRESWELL, 2000). En el proceso de análisis se busca:

- Mantener siempre un sentido de la totalidad, leyendo todas las transcripciones con cuidado;
- Comprender el significado subyacente de cada comentario, señalando cuestiones que atrajeron la atención. Aún más, positivo o negativo es una reacción de los individuos que se da a través de la percepción, pensamiento y sentimiento - lo positivo es una reacción de concordancia a algo en un dado momento dado y el negativo de contrariedad, así mismo una y otra reacción pueden manifestarse de forma diferente en distintos momentos (SCHEIN, 1985);
- Agrupar los temas similares en categorías, teniendo cuidado para revisar las informaciones en busca de otras nuevas;
- Asignar a cada categoría los datos que fueran encontrados en los comentarios;
- Por último, a luz del análisis del contenido de los comentarios que compusieran cada categoría, clasificarlos en positivo o negativo.

### *Principales procesos utilizados para la gestión de personas*

Los principales procesos de RRHH analizados son los de ascensos, de comunicación, de desarrollo de entrenamiento y conocimiento, de gestión de la *performance* y de selección y socialización de los nuevos miembros. Como he dicho, las políticas y/o prácticas de recursos humanos ayudan a modelar la identidad organizacional y median la relación entre el individuo y la organización.

Todas las organizaciones que participan del proceso de Las Mejores Empresas para Trabajar en España llenen un cuestionario llamado Cultural Audit<sup>®</sup>. Esta herramienta, de propiedad de Great Place to Work<sup>®</sup> Institute, consolida las principales políticas y/o prácticas utilizadas para gestionar las personas.

Fueran analizados los últimos tres años de las empresas que participaran de esta investigación, para garantizar la homogeneidad de contenido, después fueran leídos atentamente los cuestionarios para entender los principales procesos de RRHH que interesan al estudio. Como dicho, los análisis no serán explotados en detalle en este trabajo.

En esto estudio, fue establecida una relación entre as principales políticas y/o prácticas de RRHH con las nueve categorías definidas en la Sección 2. Por último, a luz del análisis del contenido de los principales procesos de RRHH, manteniendo el foco las categorías, clasificarlos en positivos o negativos.

### *El análisis de los datos cualitativos (comentarios y políticas y/o prácticas de RRHH)*

El análisis, descrito en los próximos párrafos, está contenido en la Tabla 6.

Tabla 6 – Consolidación de los análisis de los comentarios y políticas y prácticas por categoría y subcategorías.

		<b>Categorías</b>				<b>Categorías</b>	
		<b>Predominancia positiva</b>	<b>Predominancia negativa</b>			<b>Predominancia positiva</b>	<b>Predominancia negativa</b>
<b>Grupo 1</b> <b>(Empresas A, B y D)</b>	Carrera y criterios para elegir quien crecerá profesionalmente		X	<b>Grupo 2</b> <b>(Empresas C y E)</b>	Carrera y criterios para elegir quien crecerá profesionalmente	X	
	Comunicación interpersonal		X		Comunicación interpersonal	X	
	Conocimiento que se transforma en aprendizaje organizacional		X		Conocimiento que se transforma en aprendizaje organizacional	X	
	Definición del rol		X		Definición del rol	X	
	Estructura organizacional (calidad de vida, compensación, diversidad, reconocimiento no monetario y responsabilidad social)		X		Estructura organizacional (calidad de vida, compensación, diversidad, reconocimiento no monetario y responsabilidad social)	X	
	Estructura organizacional (recursos, equipamientos e instalaciones)	X			Estructura organizacional (recursos, equipamientos e instalaciones)	X	
	Gestión de la <i>performance</i>	X			Gestión de la <i>performance</i>	X	
	Liderazgo (estilo vigente)		X		Liderazgo (estilo vigente)	X	
	Socialización de los nuevos miembros	X			Socialización de los nuevos miembros	X	
	Trabajo en equipo	X			Trabajo en equipo	X	

Fuente: propio autor.

## 7 Resultados

En esta Sección se presentan las conclusiones de la investigación. Como he dicho, los objetivos de este estudio son: 1) identificar cuáles son los rasgos culturales que permiten crear un ambiente de innovación y 2) buscar estos rasgos en las empresas de tecnología en España.

Como consideraciones preliminares, la Tabla 7, que lleva en cuenta las 52 afirmaciones que componen las categorías y subcategorías definidas en la Sección 5 (Cuadro 2), demuestra que el Grupo 1 posee un promedio general de 82%, ya para los estratos Empleado/a sin encargos de personas el promedio es de 78% y para el Liderazgo de 88% ( $\Delta = -10$  puntos porcentuales). El Grupo 2 posee un promedio general de 87%, Empleado/a sin encargo de personas tiene el promedio de 87% y el Liderazgo 85% ( $\Delta = +2$  puntos porcentuales). En la Tabla 4 (Grupos de empresas investigadas por categorías, subcategorías y promedios) hay 10 promedios disponibles – en el Grupo 1, todas las categorías y subcategorías poseen niveles por encima de seis puntos porcentuales negativos y en Grupo 2 todas las categorías y subcategorías están por debajo de este parámetro. Así, se puede concluir que el análisis

considera, como regla, que siempre en el Grupo 1 la satisfacción del liderazgo es mayor que la de los empleados, mientras que en el Grupo 2 estos niveles son equivalentes.

Los *gaps* por encima de seis puntos porcentuales negativos demuestran un distanciamiento interpersonal de los líderes en relación con sus equipos y crean impacto directo sobre lo nivel de satisfacción y/o motivación de los empleados, degenerando el Compromiso (o *Engagement*) de las personas con la organización. Al contrario, la cercanía es un factor que crea un excelente ambiente de trabajo (MEDEIROS, 2013).

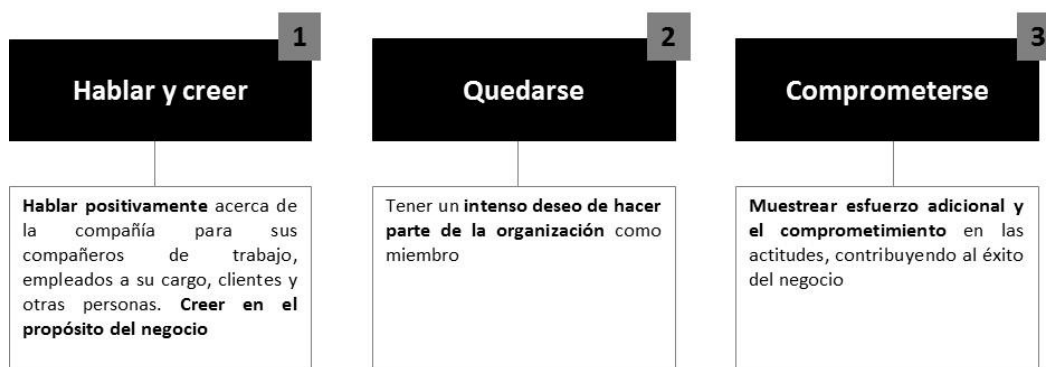
Tabla 7 – *Gap* entre los promedios del liderazgo y equipos (Grupo 1 y 2, categorías y subcategorías).

	Número de respondientes	Promedio (en %)	Tipo de Trabajo		
			Empleado/a sin encargo de personas [1]	Liderazgo [2]	Δ ([1] - [2])
			2.741	534	
Grupo 1	3.332	82	78	88	-10
Grupo 2	533	87	87	85	2

Fuente: el propio autor.

El concepto de Compromiso fue creado para medir el vínculo racional y emocional del individuo con la organización, con el liderazgo inmediato y con su propio equipo de trabajo. Los reflejos del *Engagement* se pueden comprobar a través del incremento de los resultados económico-financieros, en los indicadores operacionales (mayor productividad, calidad de los productos y/o servicios y menos accidentes de trabajo y menor absentismo) y del aumento de las ventas (fidelización y satisfacción del cliente) (AON HEWITT, 2016). El Compromiso, o *Engagement* como es comúnmente utilizado, es construido por tres factores - no se puede atribuir un nivel posterior sin ser construido el anterior: Hablar y creer, Quedarse y Comprometerse (BUCKINGHAM & COFFMAN, 1999). La Figura 4 muestra a característica de cada uno de estos factores.

Figura 4 – Los factores que componen el Compromiso (o Engagement).



Fuente: adaptado de BUCKINGHAM & COFFMAN, 1999.

Se puede calcular el grado de Compromiso de los líderes y equipos para verificar el nivel de compromiso de los empleados (liderazgo y empleados/as sin encargo de personas) que componen los Grupos 1 y 2. Después de analizar los contenidos de los enunciados que componen la encuesta de Las Mejores Empresas para Trabajar, se optó por utilizar las afirmaciones números 42 - *Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso*, 45 - *Me siento orgulloso/a cuando digo que trabajo en esta empresa* y 46 - *Nos gusta venir a trabajar aquí* para medir el Hablar y creer, las 13 - *Creo que aquí el despido sería la última opción* y 44 - *Quiero trabajar aquí por mucho tiempo* para Quedarse y, finalmente, las 40 - *Siento que lo que hago aquí marca una diferencia*, 41 - *Mi trabajo tiene un sentido especial: no es "simplemente un trabajo"* y 43 - *Aquí las personas están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo* para mensurar el factor Comprometerse. Los resultados del *Engagement* se encuentran demostrados en la Tabla 8.

Tabla 8 – El Compromiso (o *Engagement*) de los empleados de los Grupos 1 y 2.

		Grupo 1 (Promedios em %)				Grupo 2 (Promedios em %)				
		Resultados	Tipo de Trabajo			Resultados	Tipo de Trabajo			
			Empleado/a sin encargo de personas [1]	Liderazgo [2]	$\Delta$ ([1] - [2])		Empleado/a sin encargo de personas [3]	Liderazgo [4]	$\Delta$ ([3] - [4])	
Hablar y creer	42	Quando veo lo que logramos, me siento orgulloso	84	80	92	-12	95	88	87	1
	45	Me siento orgulloso/a cuando digo que trabajo en esta empresa	78	72	87	-15	95	90	86	4
	46	Nos gusta venir a trabajar aquí	80	74	89	-15	93	96	94	2
		<b>Promedio</b>	<b>81</b>	<b>75</b>	<b>89</b>	<b>-14</b>	<b>94</b>	<b>91</b>	<b>89</b>	<b>2</b>
Quedarse	13	Creo que aquí el despido sería la última opción	77	73	77	-4	60	58	67	-9
	44	Quiero trabajar aquí por mucho tiempo	83	80	82	-2	90	94	90	4
			<b>Promedio</b>	<b>80</b>	<b>77</b>	<b>80</b>	<b>-3</b>	<b>75</b>	<b>76</b>	<b>79</b>
Comprometerse	40	Siento que lo que hago aquí marca una diferencia	71	65	86	-21	88	89	87	2
	41	Mi trabajo tiene un sentido especial: no es "simplemente un trabajo"	72	66	85	-19	88	89	87	2
	43	Aquí las personas están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo	81	79	85	-6	93	95	93	2
		<b>Promedio</b>	<b>75</b>	<b>70</b>	<b>85</b>	<b>-15</b>	<b>90</b>	<b>91</b>	<b>89</b>	<b>2</b>
		<b>PROMEDIO GENERAL (COMPROMISO O ENGAGEMENT)</b>	<b>78</b>	<b>75</b>	<b>85</b>	<b>-10</b>	<b>88</b>	<b>93</b>	<b>91</b>	<b>2</b>

Fuente: el propio autor.

Así, notase que la proximidad entre el liderazgo y los equipos del Grupo 2 (Tablas 4 y 7) e encuentra reflejado a través del mayor grado de Compromiso (o *Engagement*) observado en la Tabla 8, por lo tanto, hay potencial para impulsar mejores resultados económico-financieros en este Grupo (Empresas C y E), a pesar de no ser el enfoque de esta investigación. Indicada la razón para la disfunción caracterizada por el *gap* ( $\Delta = -6$  p.p.), observado entre los promedios de los empleados/a sin encargo de personas y los líderes del Grupo 1, se ha seguido adelante con las demás conclusiones basadas en los datos primarios (cualitativos y cuantitativos) y secundarios (políticas y/o prácticas de RRHH).

Los próximos párrafos describirán las principales conclusiones para la segunda pregunta relacionada a la problemática del estudio (*¿Las empresas de tecnología en España poseen los rasgos que permiten crear un ambiente de innovación?*).

### *Respuesta para la segunda pregunta relacionada a la problemática del estudio (Grupo 1)*

La Tabla 9 permite identificar, a través de las conclusiones, factores críticos y barreras, los rasgos culturales a la luz de las 9 categorías (Estructura organizacional esta subdivida en dos subcategorías), totalizando, entonces, 10 ítems, descritas en el Modelo de la Figura 2. Así, el Grupo 1 tiene cuatro factores críticos y seis barreras, o sea, posee 40% de características presentes que permiten crear un ambiente de innovación - no hay un patrón establecido para indicar cuál porcentaje es adecuada, podremos utilizar, de manera análoga, la Tabla 3 como referencia, o sea, tener por lo menos 75% ( $\frac{3}{4}$  o más de las características presentes) de los rasgos culturales garantizaría que, de facto, el

Grupo 1 posee condición para crear un ambiente innovador. A demás, podremos utilizar, como apoyo a este raciocinio, algunos rasgos que no están presentes y que son imprescindibles, según la revisión bibliográfica, para obtenerse la innovación: la comunicación interpersonal, el conocimiento que se transforma en aprendizaje organizacional y la gestión participativa (estilo de liderazgo).

Finalmente, basado en los hechos, se afirma que el Grupo no posee los rasgos culturales necesarios para crearse un ambiente innovador.

Tabla 9 - Categorías y subcategorías para identificar los rasgos culturales en el Grupo 1.

Rasgos culturales	Marcar con "X"		¿Identificado el rasgo cultural?
	Factores críticos	Barreras	
Carrera y criterios para elegir quien crecerá profesionalmente		X	No
Comunicación interpersonal		X	No
Conocimiento que se transforma en aprendizaje organizacional		X	No
Definición del rol		X	No
Estructura organizacional (calidad de vida, compensación, reconocimiento no monetario y responsabilidad social)		X	No
Estructura organizacional (Recursos, equipos e instalaciones)	X		Sí
Gestión de la <i>performance</i>	X		Sí
Liderazgo (estilo vigente)		X	No
Socialización de los nuevos miembros	X		Sí
Trabajo en equipo	X		Sí

Fuente: el propio autor.

*Respuesta para la segunda pregunta relacionada a la problemática del estudio (Grupo 2)*

La Tabla 10 permite identificar, a través de las conclusiones y factores críticos los rasgos culturales descritos en el Modelo de la Figura 2. Así, el Grupo 2 posee 100% de las características que permiten crear un ambiente de innovación.

Tabla 10 - Categorías y subcategorías para identificar los rasgos culturales en el Grupo 2.

Rasgos culturales	Marcar con "X"		¿Identificado el rasgo cultural?
	Factores críticos	Barreras	
Carrera y criterios para elegir quien crecerá profesionalmente	X		Sí
Comunicación interpersonal	X		Sí
Conocimiento que se transforma en aprendizaje organizacional	X		Sí
Definición del rol	X		Sí
Estructura organizacional (calidad de vida, compensación, reconocimiento no monetario y responsabilidad social)	X		Sí
Estructura organizacional (Recursos, equipos e instalaciones)	X		Sí
Gestión de la <i>performance</i>	X		Sí
Liderazgo (estilo vigente)			Sí
Socialización de los nuevos miembros	X		Sí
Trabajo en equipo	X		Sí

Fuente: el propio autor.

Solamente para corroborar la conclusión obtenida, una de las empresas que componen el Grupo 2 fue electa como la cuarta compañía más innovadora en el mundo, según estudio hecho por la consultoría Boston Consulting Group (BCG) con organizaciones de diversos sectores y en varios continentes (BOSTON CONSULTING GROUP, 2016).

Respondidas las preguntas inherentes a esta investigación, es importante describir las consideraciones finales para este estudio.

## 8 Consideraciones finales

Las preguntas relacionadas con la problemática inicial definida para la investigación fueran respondidas, o sea, fue construido un modelo para identificar los rasgos culturales en las organizaciones y después esto fue aplicado para identificar se las empresas de tecnología en España poseen los factores necesarios para crear un ambiente innovador - el Grupo 1 (compuesto por las Empresas A, B y D) no tiene los rasgos suficientes y el Grupo 2 posee todas las características necesarias.

Fue descrito que no hay una cultura para innovación, hay solamente aquella que permite innovar a través de sus rasgos - reflejos de la manera como la organización enfrenta los desafíos de supervivencia externa e de integración interna a través de la comunicación interpersonal, de los criterios para definir la carrera de las personas (ascensos, asignación de poder y *status* y reconocimiento no monetario), del conocimiento que se transforma en aprendizaje organizacional, del establecimiento de los objetivos y de los medios necesarios para atingir o que fue planteado, de la selección y socialización de los nuevos miembros, del trabajo en equipo y, finalmente, del estilo vigente de liderazgo.

La contribución de esto estudio es ofrecer la posibilidad a las empresas para comprender los rasgos que necesitan ser identificados para crear un ambiente de innovación. Por lo tanto, mostrar la importancia de hacer la gestión de la cultura, desde su creación, formación, evolución a los constructos que rigen las políticas y/o prácticas de RRHH e del modelo de liderazgo, factores que contribuyen para

un ambiente propicio a la innovación.

Sugiriese que sea ampliado este estudio para varias empresas de diversos sectores económicos para ratificar o rectificar las conclusiones alcanzadas, primoreándolas para que sean fuente de conocimiento para las empresas innovaren cada vez más y utilizándose otros datos, tales como los resultados económico-financieros, *market share*, número de patentes, entre tantos otros disponibles. Otra sugerencia es obtener datos más actualizados, sea en relación con las empresas y/o datos cuantitativos y cualitativos para confirmar los rasgos culturales que posibilitan a la creación de un ambiente de innovación.

## Referencias

AECA, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. La innovación en la empresa: factor de supervivencia. **Organización y Sistemas**, 7. 1994.

\_\_\_\_\_. **Estrategia e innovación de la Pyme industrial en España**. Madrid: Ormag, 2005.

AIKEN, M., HAGE, J. The organic organization and innovation. **Sociology**, 5, p. 63 – 82, 1971.

AMABILE, T., SCHATZEL, E., MONETA, G., KRAMER, S. Leader behaviors and the work environment for creativity: perceived leader support. **Leadership Quarterly**, n. 15 (19), p. 5 – 32, 2004.

AON HEWITT. **Employee Engagement Drives Business Performance**. Disponible en <[http://www.aon.com/human-capital-consulting/thought-leadership/talent\\_mgmt/2014-trends-in-global-employee-engagement.jsp](http://www.aon.com/human-capital-consulting/thought-leadership/talent_mgmt/2014-trends-in-global-employee-engagement.jsp)>. Acceso en 25 Feb. 2016.

BAUMAN, Z. Culture and management. **Parallax**, 10, n. 2, p. 63-72, 2004.

BERGER, P., LUCKMANN, T. **The social construction of reality**. New York: Anchor Books, 1967.

BOSTON CONSULTING GROUP. **The Most Innovative Companies 2015: Factors That Differentiate Leaders**. Disponible en <<https://www.bcgperspectives.com/content/articles/growth-lean-manufacturing-innovation-in-2015/>>. Acceso en 26 Feb. 2016.

BUCKINGHAM, M., COFFMAN, C. **First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently**. New York: Simon & Schuster, 1999.

BUENO, E. **Organización de Empresas, Estructura, procesos y modelos**. Madrid: Pirámide, 1997.

CHANG, S., LEE, M. The effects of organizational culture and knowledge management mechanisms on organizational innovation: An empirical study in Taiwan. **The Business Review**, 7 (1), p. 295 – 301, 2007.

COOK, S., SELTZER, C. A multiple-indicator approach to attitude measurement. **Psychological Bulletin**, 62, 1964.

CRESWELL, J. **Qualitative, Quantitative and mixed methods**. New York: Research Design, 2000.

CZAIKA, E., VALERDI, R. **The culture of innovation styles: are our corporate cultures used for innovation?** Boston: INCOSE/MIT, 2009.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, 34, p. 550 – 590, 1991.

\_\_\_\_\_. Bureaucracy and innovation revisited effects of contingency factors, industrial sectors and innovation characteristic. **Journal of High Technology Innovation Management**, 7, p. 149 – 173, 1996.

DAS, G. S. Preparedness for innovation: An Indian perspective. **Global Business Review**, 4 (1), p. 27-39, 2003.

DEAL, T. E., KENNEDY, A. A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. Reading: Addison-Wesley, 1982.

\_\_\_\_\_. **Cultura Corporativa**. México D.F.: Fondo Educativo Interamericano; 1985.

DELAVALÉE, E. **Culture d'entreprise: la contribution de Herbert Simon**. IAE de Paris. Paris: Université Paris Panthéon, Sorbonne, 1995.

DENISON, D. R. **Corporate culture and organisational effectiveness**. New York: Wiley, 1990.

DOMÍNGUEZ, G. **Indicadores de gestión**. Medellín: Biblioteca Jurídica, 1998.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Cengage, 1999.

DUNCAN, W. J. **A proposal for a multimethod approach to organizational culture research**. Graduate School of Management, University of Alabama, Birmingham, 1986.

GOLEMAN, D. *et al.* **Best of HBR on Emotionally Intelligent Leadership**. Boston: Harvard Business School Publishing, 2<sup>nd</sup> Edition, p. 1 - 65, 2008.

HAGE, J. Organizational innovation and organizational change. **Annual Review of Sociology**, 25, p. 597-622, 1999.

HARTMANN, A. The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. **Construction Innovation**, 6, p. 159 – 172, 2006.

JAMROG *et al.* Building and sustaining a culture that supports innovation. **Human Resource Planning**, 29 (3), p. 9 – 19, 2006.

JASKYTE, K. Transformational leadership, organizational culture, and innovativeness in nonprofit organizations. **Nonprofit Management & Leadership**, 15 (2), p. 153 – 168, 2004.

\_\_\_\_\_, DRESSLER, W. Organizational culture and innovation in nonprofit human service organizations. **Administration in Social Work**, 29 (2), p. 23 – 41, 2005.

\_\_\_\_\_, KISIELIENE, A. Organizational innovation a comparison of nonprofit human-service organizations in Lithuania and the United States. **International Social Work**, 49 (2), p. 165 – 176, 2006.

JOHANNESSEN, J. A., OLSEN, B. Projects as communicating systems: creating a culture of innovation and performance. **International Journal of Information Management**, 31 (1), p. 30-37, 2011.

KOTTER, J. P., HESKETT, J. L. **Culture and performance**. New York: Free Press, 1992.

LARAIA, R. B. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

LAU, C. M., NGO, H. Y. The HR system, organizational culture, and product innovation. **International Business Review**, 13, p. 685–703, 2004.

LE BAS, C., LAUZIJKAS, M. Determinants of innovation culture and major impacts on the innovation strategy: the case of the information technology sector in Lithuania. **Social Science Studies**, 4 (8), p. 125-139, 2010.

LINTON, R. **O homem: uma introdução à antropologia**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

LITTERER, J. **Análisis de las organizaciones**. México D.F.: Limusa, 1991.

MARTINS, E., TERBLANCHE, F. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. **European Journal of Innovation Management**, 6 (1), p. 64 – 74, 2003.

MAYONDO, F., FARREL, M. Cultural orientation: its relationship with market orientation, innovation and organizational performance. **Management Decision**, 41, p. 241 – 249, 2003.

MEDEIROS, P. R. **Participação do RH na elaboração do planejamento estratégico na indústria farmacêutica**. 2008. 168f. Dissertação de Mestrado (Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (FEA/PUC-SP), São Paulo, 2008.

\_\_\_\_\_. **Cultura Organizacional. Um estudo sobre o Banco Itaú (1943 a 2008) e o Banco Itaú Unibanco (a partir de 2009)**. 2013. 649f. Tese de Doutorado (Ciências Sociais). Faculdade de Ciências Sociais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), São Paulo, 2013.

MILES, M. B. Qualitative Data as an Attractive Nuisance: The Problem of Analysis. **Administrative Science Quarterly**, 24, n. 4, p. 590-601, 1979.

MOLINA, H. CONCA, F. **Innovación tecnológica y competitividad empresarial**. Alicante: Universidad de Alicante, 2000.

NARANJO-VALENCIA, J. C. **La cultura organizacional como determinante de la innovación de producto. Un estudio empírico**. 2010. Tesis Doctoral. Murcia: Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Murcia, 2010.

\_\_\_\_\_, JIMENÉZ JIMÉNEZ, D., SANZ-VALLE R. ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? **Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa**, n. 15, p. 73 – 72, 2012.

- OLIVEIRA, M., FREITAS, H. *Focus group*, pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. In: BANDEIRA-DE-MELO, R., GODOI, C. K., SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- PASCALE, R. T., ATHOS, A. G. **The art of Japanese management**. New York: Simon & Schuster, 1981.
- PAVÓN, J. E., HIDALGO, A. **Gestión e innovación: un enfoque estratégico**. Madrid: Pirámide, 1997.
- PETERS, T. (2002). **¡En busca de la excelencia! Visión retrospectiva y análisis para el nuevo siglo**. Madrid: Nowtilus, 2002.
- QUINN, R. E., ROHRBAUGH, J. A competing value approach to organizational effectiveness. **Public Productivity Review**, 5, p. 122-140, 1981.
- RICARDO, R. G. Debate teórico sobre la interrelación entre la cultura, el desempeño organizacional y la innovación. **The Anáhuac Journal**, 6., p. 9 – 34, 2005.
- RUIZ, M., MANDADO, E. **La innovación tecnológica y su gestión**. Barcelona: Productica, 1989.
- RYCROFT, R. W., KASH, D. Path dependence in the innovation of complex technologies. **Technology Analysis & Strategic Management**, 14 (1), p. 21 – 35, 2002.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- \_\_\_\_\_. **The clinical perspective in fieldwork**. Thousand Oaks: Sage, 1987.
- \_\_\_\_\_. **Process consultation revisited**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1999.
- SORENSEN, J. B. The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. **Administrative Science Quarterly**, 47, p. 70-91, 2002.
- TESLUK, P., FAAR, J., KLEIN, S. Influences of organizational culture and climate on individual creativity. **The Journal of Creative Behavior**, 31 (1), p. 21 – 41, 1997.
- TRICE, H. M., BEYER, J. M. **The cultures of work organizations**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.
- VAN DE VEN, A. H. Central problems in the management of innovation, **Management Science**, 32, p. 590 – 607, 1986.
- \_\_\_\_\_. *et al.* **El viaje de la innovación. El desarrollo de una cultura organizativa para innovar**. Oxford: México D.F., 2001.
- VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2014.

**WEICK, K. Sense making of organizations.** Thousand Oaks: Sage, 1995.