



**CÓMO SURGEN LAS CARACTERÍSTICAS QUE DISTINGUEN
A LAS ORGANIZACIONES INNOVADORAS**
Una propuesta metodológica

*Nancy Matos Reyes**

**Documentos de
Trabajo**

Enero de 2007

N.º 19

* Profesora del área de Mercadeo de la Universidad ESAN. Estudios doctorales en ESADE-ESAN. MBA de HEC, Universidad de Montreal, Canadá. Magíster en Administración de la Universidad ESAN. Ingeniera industrial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
E-mail: <nmatos@esan.edu.pe>.

ESAN/Cendoc

Matos Reyes, Nancy

Cómo surgen las características que distinguen a las organizaciones innovadoras: una propuesta metodológica. –Lima: Universidad ESAN, 2007. – 39 p. – (Serie Documentos de Trabajo n.º 19).

INNOVACIONES / CAMBIO ORGANIZACIONAL / SISTEMAS DE VALORES / ESTUDIOS DE CASOS / MÉTODO DE CASOS / PERÚ

HD 45 M39

© Universidad ESAN
Av. Alonso de Molina 1652, Surco, Lima-Perú
Enero de 2007

www.esan.edu.pe

esanediciones@esan.edu.pe

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2007-00417
Prohibida su reproducción sin permiso de los editores.

Las opiniones y recomendaciones de los autores son de su exclusiva responsabilidad y no reflejan, necesariamente, el punto de vista de la Universidad ESAN. Los documentos de esta serie dan a conocer hallazgos parciales o preliminares de trabajos en curso que pueden enriquecerse de la discusión o el comentario antes de su versión final.

R ESUMEN

La escasez de organizaciones innovadoras en los países en desarrollo y su poca o nula contribución, en términos de invenciones, a la sociedad del conocimiento plantea la necesidad de entender la presencia y la forma de aparición de los factores que caracterizan o distinguen a las organizaciones innovadoras.

Luego de revisar investigaciones previas sobre la innovación, en el presente trabajo se extraen los constructos clave referidos al tema: innovación, organización innovadora, valores organizacionales y valores individuales, y se opta por proponer una investigación de tipo retrospectivo en vista de la incapacidad de los estudios transversales revisados para aportar información y de la dificultad que enfrenta la realización de un estudio longitudinal sobre la innovación, dado el contexto de escasa innovación que, justamente, caracteriza a los países en desarrollo.

Este documento plantea el empleo del método de casos, siguiendo una perspectiva retrospectiva o histórica, para la realización de una investigación sobre la innovación. Para la elección de los casos de estudio se recurre a la base de datos de organizaciones que han ganado el concurso "Creatividad Empresarial", el cual tiene diez años de historia en el contexto peruano.

Palabras clave: innovación, valores organizacionales, individuos innovadores, valores compartidos, cambio organizacional, creatividad, método de casos.

A BSTRACT

The lack of innovative organizations in the developing countries and their little or no contribution in terms of inventions, and the fact of not participating in the society of knowledge poses the need to understand the presence of factors that characterize or distinguish innovative organizations and how they appear.

After reviewing former research on innovation, this work draws key concepts referred to innovation, innovative organization and individual values and decides to propose a retrospective research in view of the inability the reviewed cross-section studies show to provide information and to the difficulty that a longitudinal study on innovation faces, given the context of innovation scarcity that characterizes developing countries.

This document proposes the use of case studies following a retrospective or historical perspective to do research on innovation. We have used the database that holds the data of organizations that have won the "Creatividad Empresarial" award to choose the cases. This award has been granted in Peru for 10 years now.

Key words: Innovation, organizational values, innovative individuals, shared values, organizational change, creativity, case method.

CONTENIDO

1. Introducción	6
2. Revisión de la literatura	8
3. Metodología	10
3.1. Definición de los constructos	11
3.1.1. Innovación	11
3.1.2. Organizaciones innovadoras	13
3.1.3. Valores organizacionales	15
3.1.4. Valores personales de individuos innovadores	16
3.2. Diseño de la investigación	17
3.3. Selección de los casos de estudio	19
3.4. Protocolo de preguntas del estudio de casos	20
4. Criterio para interpretar los resultados	22
5. Plan y cronograma de la realización del estudio	23
6. Conclusiones	23
Referencias bibliográficas	24
Anexo 1: Resumen de investigaciones previas	28
Anexo 2: Cuestionario de valores	32
Anexo 3: Empresas seleccionadas ganadoras del concurso "Creatividad Empresarial"	36
Anexo 4: Plan para la realización del estudio sobre empresas innovadoras	37
Anexo 5: Cronograma de realización de la investigación sobre empresas innovadoras	38

CÓMO SURGEN LAS CARACTERÍSTICAS QUE DISTINGUEN A LAS ORGANIZACIONES INNOVADORAS

Una propuesta metodológica

Nancy Matos Reyes

1. Introducción

Muchas fuerzas en el entorno indican la necesidad de realizar cambios organizacionales importantes. Cada organización responde a estas presiones realizando cambios que pueden ser radicales, en la mayoría de sus áreas, lo cual le permitirá alcanzar mejores posiciones que sus competidores. De lo contrario, se verán forzadas a salir del mercado.

Daft (2000) realiza algunas precisiones con respecto al cambio y la innovación. El cambio organizacional se define como la adopción que una organización realiza de una idea o un comportamiento; mientras que la innovación organizacional se refiere a la adopción de la nueva idea o conducta por toda la industria, el mercado o el entorno de la organización. En líneas generales, *se considera que la organización innovadora es la primera en introducir un producto en el mercado.*

Sea que se trate de una empresa innovadora o seguidora, la organización sufrirá un cambio que puede resumirse en una secuencia de tres etapas: toma de conciencia de la necesidad de la innovación, evaluación de la conveniencia de la innovación y adopción de la innovación.

Cada una de estas etapas de la adopción de la innovación tiene sus particularidades y enfrenta al investigador a una gama inmensa de posibilidades de estudio. El objetivo de la mayoría de los enfoques utilizados es establecer las causas o predecir los resultados del proceso. En algunos casos, el objetivo ha sido probar la existencia de una actitud pro innovadora.

Nuestra preocupación e inquietud de investigación consiste en la identificación de los aspectos que están presentes en las organizaciones innovadoras y en el establecimiento del cómo surgieron estos aspectos, con el fin de ayudar a que nuestra sociedad tenga más organizaciones innovadoras.

Schumpeter (1978) enfatizó la importancia de realizar innovaciones, señaló que una sociedad sin organizaciones innovadoras no desarrolla y está condenada al retraso y a la pobreza. Al formular esta afirmación, introdujo una connotación positiva vinculada a la innovación, de la cual se infiere que toda innovación es buena para la sociedad: tema controversial.

Al margen de lo controversial, sin embargo, los países latinoamericanos y algunos de otras latitudes parecen ser víctimas de la profecía de Schumpeter: vivir un estado de subdesarrollo y retraso que puede ser consecuencia de la escasez de organizaciones innovadoras. De ahí nace la inquietud por saber cómo surgen las características que distinguen a este tipo de organizaciones.

2. Revisión de la literatura

Roberts, Watson y Oliver (1989) proponen que la manera en que los individuos construyen o encuentran un significado a su entorno organizacional puede proveer de un buen enfoque para explicar la innovación en la organización.

Morgan (1997), por su parte, sugiere que la manera de comprender a la organización es por medio del entendimiento del proceso que crea sistemas de significado compartido. Cabe señalar que las organizaciones se basan en compartir sistemas con un mismo significado.

Para muchas organizaciones, la capacidad de innovar puede llegar a ser un factor crítico y ello puede llevarlas a estar deseosas de adaptarse, lo cual requiere innovación en la estructura organizacional y en la manera cómo se

ofrecen los servicios. Esto las obliga a rediseñarse a sí mismas, a fin de desarrollar capacidad de innovación.

Cohen y Levinthal (1990) y Damanpour y Gopalakrishnan (2001) indican que esta actitud puede permitirles responder a las necesidades del entorno (interno y externo) y obtener ventaja del uso de los recursos externos para crear y proveer nuevos servicios, llevar el control del entorno y responder rápidamente a los cambios.

Wolfe (1994) revisó la literatura relacionada con la innovación y la clasificó en tres temas:

- Interesada en el patrón de difusión de la innovación.
- Interesada en las causas que originan organizaciones innovadoras.
- Interesada en el proceso de implementación de la innovación.

Una revisión de su resumen muestra que las investigaciones no han llegado a nada concluyente. Además, se critica la naturaleza estática de las investigaciones y la dificultad de hacer investigación de este tipo, con tantas variables interdependientes de por medio.

En este caso, la recomendación es realizar tres cambios, que serán tomados en cuenta en la presente propuesta de investigación:

- Cambiar la unidad de análisis: de organizaciones en general a la organización innovadora en particular. De esta manera, se consideran los atributos de la innovación como específicos a la organización y no como inherentes a la innovación (Downs y Mohr, 1976).
- Cambiar la variable dependiente “adopción de la decisión de innovación” por una variable de mayor extensión: “determinantes de la innovación”.
- Dejar los estudios transversales, que por su naturaleza son estáticos, y realizar estudios longitudinales o retrospectivos, que permitan establecer la naturaleza y los factores que favorecieron la innovación.

El propósito de esta investigación es buscar explicaciones que ofrezcan respuestas a las preguntas siguientes:

- ¿Cómo son las organizaciones innovadoras?
- ¿Por qué estas organizaciones son innovadoras?

Se ha realizado una revisión propia de la literatura referida a este tema (véase el *anexo 1: Resumen de investigaciones previas*), que ha sido útil para el planteamiento de las proposiciones que guiarán la investigación y para formular sus constructos.

3. Metodología

Para abordar el tema de la investigación, siguiendo las recomendaciones de Wolfe (1994), se ha optado por la metodología de casos, que permitirá construir las relaciones existentes en las organizaciones innovadoras y la propuesta explicativa de la producción de esas innovaciones, sin tener que controlar otros eventos de contingencia.

Se espera que las respuestas a las preguntas de investigación proporcionen las bases para formular una teoría explicativa de la innovación, que ayude a otras organizaciones a ser innovadoras y, en general oriente, respecto de lo que debe hacerse para lograr una sociedad con organizaciones innovadoras.

A fin de proveer un hilo conductor a la investigación, se han formulado tres proposiciones antagónicas que podrían dar respuestas a las preguntas anteriormente planteadas:

- a) Las organizaciones innovadoras cultivan ciertos valores organizacionales particulares que no se encuentran presentes en las organizaciones no innovadoras.

- b) Las organizaciones innovadoras han incorporado individuos innovadores en sus filas.
- c) Las organizaciones innovadoras lo son desde su nacimiento.

La metodología de casos para este estudio se aplicará a tres organizaciones innovadoras peruanas, lo cual permitirá realizar un análisis comparativo y extraer recomendaciones que puedan ser seguidas por otras organizaciones en el Perú y otras realidades latinoamericanas de contextos semejantes al peruano. Se utilizará el *multiple case designs* siguiendo un esquema holístico, de acuerdo con la clasificación de Yin (1989).

La unidad de análisis será la organización innovadora. Los resultados de la investigación se podrán contrastar con otros estudios realizados en organizaciones innovadoras.

La relación entre los hallazgos y las proposiciones se establecerá de acuerdo con una lógica que provea un patrón común.

La realización de la investigación requiere la definición formal de los constructos involucrados en el tema de estudio.

3.1. Definición de los constructos

3.1.1. Innovación

Definir la innovación es algo complejo. En este trabajo seguimos la definición formulada por Van de Ven (1986), según la cual la innovación es una idea que se percibe como nueva por las personas involucradas en ella. Si bien podría hacerse la distinción entre innovaciones tecnológicas y administrativas, porque la definición las incluye, para nuestro propósito no es necesario.

De otro lado, Kimberly (1981) señala que hay un sesgo positivo relacionado con el término innovación, en el sentido de que esta proporciona ganancias, es

constructiva y soluciona problemas. De no ser así, en lugar de una innovación tendríamos un “error”. Sin embargo, no es posible determinar la utilidad de una idea hasta que el proceso de innovación ocurra, termine y se implemente. Por lo tanto, si se asume que las personas prefieren hacer innovaciones y no cometer errores, habría que preguntarse:

- a) ¿Cómo y por qué surgen las innovaciones?
- b) ¿Cómo y por qué se presta atención a ciertas ideas y no a otras?
- c) ¿Qué determina que se produzcan errores?

Van de Ven (1986) inició un estudio de la innovación enfocado en responder cómo y por qué surge, se desarrolla y prospera la innovación. En dicho documento propuso un esquema operacional que está aplicando en una investigación longitudinal centrada en la necesidad de administrar cuatro problemas: el humano, las ideas, las relaciones entre las partes y el liderazgo institucional.

Cuatro años después, Van de Ven y Scott (1990) elaboraron un nuevo documento con los avances del estudio, luego de que la mayoría de las organizaciones que iniciaron sus innovaciones en 1984 ya las habían completado o implementado. En este documento mencionan la problemática de la etapa del trabajo de campo; lo tedioso y laborioso de la etapa siguiente, por la cantidad de información levantada que no fue categorizada ni codificada; y las dificultades que afrontó el equipo de investigación. Además, proponen sugerencias para el manejo de la etapa de recolección de la información.

En nuestro caso se propone realizar una investigación de naturaleza semejante a la de Van de Ven (1986), pero con otras pretensiones: el propósito no es seguir el proceso de innovación, sino saber *cómo son y por qué aparecen las organizaciones innovadoras*. Se ha elegido la metodología de casos por dos motivos: por ser la más apropiada para dar respuestas a preguntas de este tipo y porque en el medio peruano es difícil encontrar un universo muy grande de

organizaciones innovadoras. Justamente, *el porqué de esta escasez* es otra de las inquietudes que se espera resolver con esta investigación.

Mientras que la metodología longitudinal de Van de Ven (1986) estudia el fenómeno de la innovación desde su aparición, con el objeto de identificar eventos para elaborar un constructo y luego una teoría, la metodología de casos seguirá un enfoque retrospectivo, orientado a obtener información histórica que explique los acontecimientos que condujeron a la organización a realizar la innovación. En ese sentido, se establecen *ex ante* algunas proposiciones explicativas y se buscan evidencias que permitan confirmarlas.

3.1.2. Organizaciones innovadoras

Muchos teóricos han tratado de enumerar las características de una organización innovadora. Schein (1994) fue el primero en hacerlo:

- Controla su entorno, puede cambiar y administrarse.
- Los trabajadores controlan sus actividades, son proactivos y están dispuestos a solucionar los problemas y mejorar las cosas.
- Adoptan novedades, rompen tradiciones, aunque sea riesgoso.
- Su perspectiva del tiempo es el futuro próximo.
- Sus empleados son capaces de mejorar.
- Las nuevas ideas son bienvenidas.
- Los empleados confían en sus ideas.
- Emplean métodos colegiados o participativos en la toma de decisiones.

O'Reilly y Tushman (1997) sugieren ciertas normas que estimulan el proceso de creatividad e implementación, como se puede ver en el siguiente cuadro.

El primer grupo de normas estimula la creatividad, pues respalda a quienes toman decisiones riesgosas y aceptan los cambios, y tolera los errores; mientras que el segundo grupo promueve el trabajo efectivo en grupo y la velocidad en la acción.

Normas que promueven la innovación

Normas que promueven la creatividad	Normas que promueven la implementación
<p><i>Respaldo al asumir riesgos y a los cambios</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recompensas y reconocimiento a la innovación. • Actitudes positivas y modelos de funciones para la administración del cambio. • Las personas esperan que se desafíe el statu quo. <p><i>Tolerancia a los errores</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Los errores son aceptados como parte normal del trabajo. • Las personas son libres de hacer cambios. • “Es mejor estar seguro que decir lo siento” no es una práctica aceptada. 	<p><i>Grupos efectivos funcionan</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Se enfatiza el trabajo en grupo. • Las personas comparten las mismas metas. • La información se comparte abiertamente. <p><i>Velocidad en la acción</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Las decisiones se toman rápidamente. • Se pone énfasis en la flexibilidad y la adaptabilidad. • Autonomía suficiente para asegurar la implementación.

Fuente: O’Reilly y Tushman (1997).
Elaboración propia.

Galbraith (1982) señala que los componentes básicos de la organización innovadora son iguales a los de la organización operativa: tareas, estructura, procesos, sistemas de compensación y personas. Todos los componentes deben relacionarse entre sí y con la tarea. Sin embargo, la tarea de hacer innovaciones es diferente de la tarea operativa porque es incierta, riesgosa, toma mucho tiempo y, normalmente, fracasa en sus inicios.

Se propone que la organización que desea innovar necesita ambas tareas, lo cual se ilustra en la *figura 1*.

El presente trabajo de investigación busca confirmar la presencia de algunos o todos los elementos mencionados por los autores antes mencionados. Con este propósito, se utilizarán las recomendaciones de Van de Ven y Scott (1990) cuando se realice la recolección de información de campo.



Fuente: Galbraith, 1982.

Componentes de la organización innovadora
Figura 1

3.1.3. Valores organizacionales

Schein (1994) fue uno de los primeros autores en realizar algunas asunciones respecto de la cultura de la organización innovadora, citando, en reiteradas ocasiones, algunos aspectos relacionados con los valores de las personas. Hauser (1998) sugiere que las culturas innovadoras se caracterizan por tener un conjunto de valores que respaldan la innovación: libertad, autonomía, propensión al riesgo, entre otros. O'Reilly y Tushman (1997) sugirieron un conjunto de normas que estimulan procesos de creatividad e implementación, los cuales usaremos como medio de operativizar la variable "valores organizacionales".

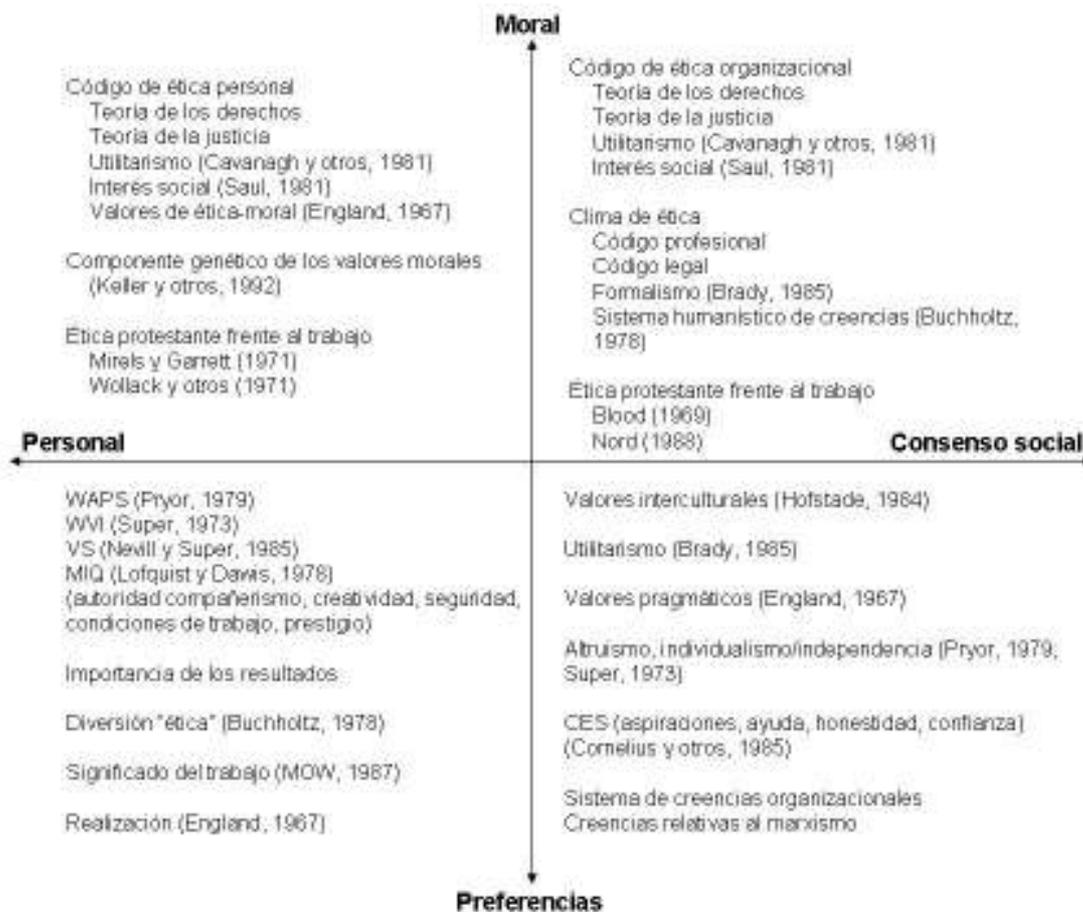
El modelo de O'Reilly y Tushman (1997) referido a los valores organizacionales, que ya se mencionó en el acápite anterior, será otra herramienta valiosa en este estudio porque permitirá, mediante una revisión de las normas imperantes en una organización, postular una predisposición de la organización a proveer de condiciones para la innovación.

Al hacer mención a los valores organizacionales, inevitablemente se produce una relación con el tema denominado "valores en el trabajo" (*work values*) por parte de los individuos. En este aspecto, Dose (1997) realiza una revisión de las investigaciones realizadas sobre valores en el trabajo y ética, y propone un esquema estructural importante de 2 x 2 (véase la *figura 2*). En dicho esquema combina un eje horizontal continuo, que muestra la influencia de los componentes individuales y sociales en la determinación de los valores, y un eje vertical, también continuo, que muestra el comportamiento de los individuos frente a estos valores. Este último eje considera un extremo denominado moral, el cual es normativo (es incorrecto actuar de otra manera); y otro extremo denominado de preferencias o discrecional, en donde cada individuo acepta o rechaza actuar de cierta manera en función de sus preferencias.

Se utilizará esta herramienta analítica como medio para la interpretación de la influencia individual y social (o del entorno) en el comportamiento de la organización innovadora, la cual se combinará con aquellas herramientas propias de los valores individuales, que se tratan en el constructo siguiente.

3.1.4. Valores personales de individuos innovadores

Para el desarrollo de los valores personales se utilizará el modelo de Schwartz (1992, 1994), quien identifica 10 tipos de valores (entre 57) y los ubica en un gráfico tipo *pye* trazado en un espacio bidimensional. Los valores compatibles se colocan más cerca mientras los valores no compatibles se colocan en lugares más apartados (véase la *figura 3*). Estos diez tipos de valores constituyen cuatro grupos, opuestos por pares: *self-enhancement* frente a *self-transcendence*, y *conservation* frente a *openness to change*.



Fuente: Dose, 1997: 229.

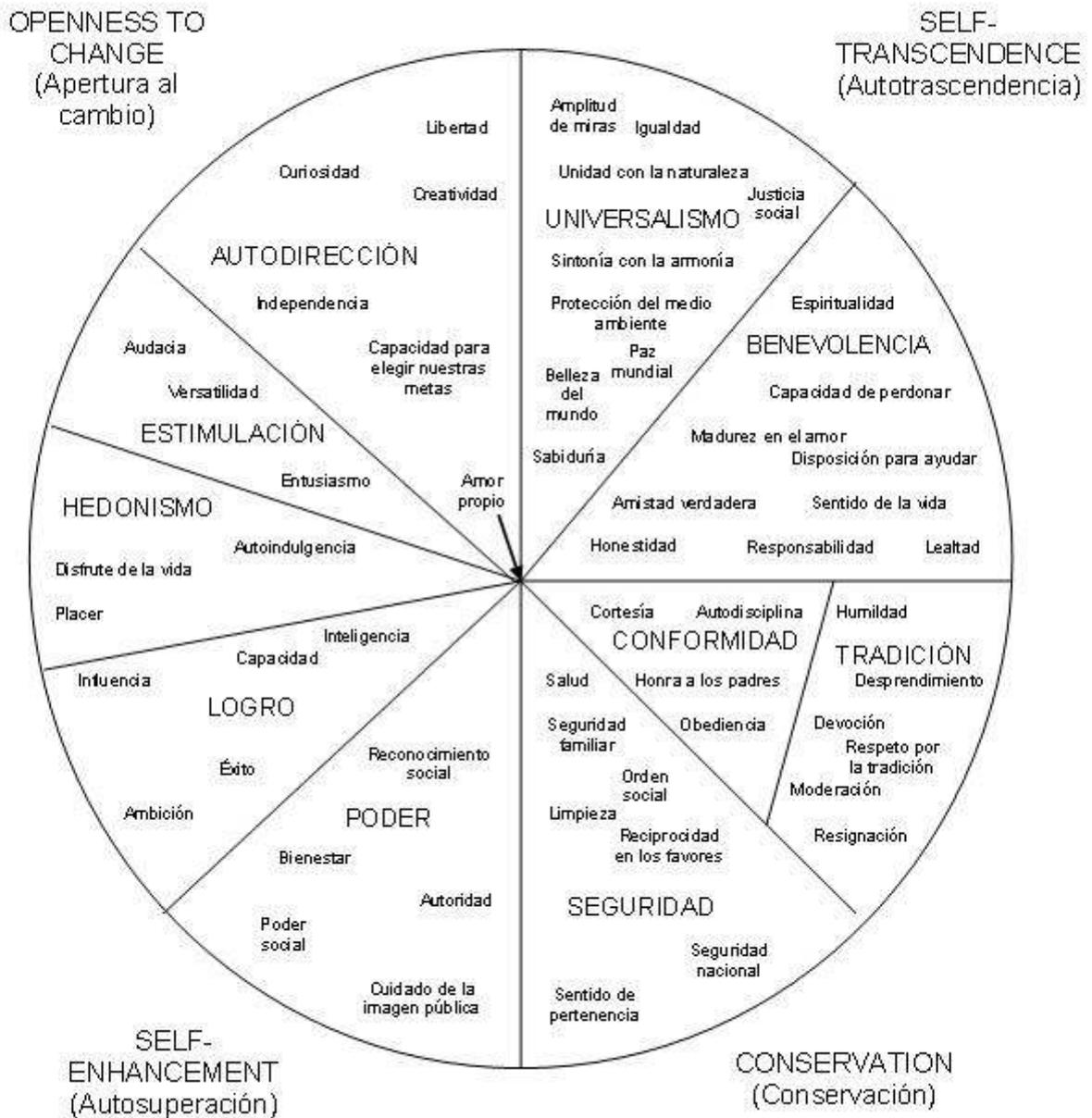
Esquema de valores en el trabajo Figura 2

Se presume que los individuos innovadores compartan valores personales semejantes que correspondan a la clasificación *openess to change* o *self enhancement*. Para verificar dicha presunción, se utilizará el instrumento mencionado y el cuestionario de valores que se presenta en el *anexo 2*.

3.2. Diseño de la investigación

Este acápite se refiere a la validez constructiva, la validez externa e interna y la confiabilidad del estudio.

Como la unidad de análisis es la organización innovadora, es necesario asegurarnos de que se está realizando una selección correcta de los casos en



Fuente: Schwartz 1992, 1994.

Modelo de Schwartz sobre las relaciones entre los valores humanos
Figura 3

estudio. De acuerdo con la definición de la investigación preliminar de la literatura, una organización innovadora tiene ciertas características. Por lo tanto, uno de los criterios importantes para que la investigación sea válida es que efectivamente se haya seleccionado o encontrado una organización innovadora. Con este fin se recogerá información que permita corroborar la existencia o ausencia de estas características.

Otro aspecto de la investigación es contrastar las razones por las cuales una empresa es innovadora –cultivan cierto tipo de valores organizacionales, cuentan con individuos innovadores en sus filas o simplemente nacieron para innovar– mediante la incorporación de un componente determinista como explicación de la conducta innovadora de estas organizaciones.

A este respecto, en los temas de investigación se señalará la obtención de información sobre aquellos puntos que permitan encontrar la cadena de evidencias que sugieran patrones y explicaciones plausibles relacionadas con los valores organizacionales, que luego se validarán con expertos en el tema. Se espera que la presentación de tres casos de estudio proporcionará las evidencias para realizar generalizaciones analíticas aplicables a las organizaciones innovadoras (validez externa).

A fin de asegurar la confiabilidad del estudio, se documentará el protocolo de investigación para que pueda ser reproducido por otros investigadores.

3.3. Selección de los casos de estudio

Como no existe una base de datos de organizaciones innovadoras peruanas, para la selección de los casos de estudio se recurrió a la base de datos de las empresas ganadoras del concurso “Creatividad Empresarial”, que se realiza en el Perú desde 1997. Es necesario mencionar que se tomó esta decisión porque en el objetivo del concurso se expresa el reconocimiento a la innovación y la creatividad:

Creatividad Empresarial nació hace once años con el propósito de reconocer una actitud, difundir logros y fomentar ejemplos [...] Consiste en la convocatoria y la realización de un concurso público dirigido a la selección y la premiación de los aportes más notables de creatividad en la empresa...¹.

1 Creatividad Empresarial 2006. <<http://creatividadempresarial.upc.edu.pe>>. Consulta hecha el 30-12-2006.

De dicha base de datos, se seleccionó una canasta de empresas ganadoras del concurso que, a su vez, representaran a varios sectores (véase el *anexo 3*). Sin embargo, como un requisito indispensable para considerar a las empresas como casos de estudio era que fueran peruanas en su totalidad (100%), la canasta se redujo a seis:

- Liga Peruana de Lucha contra el Cáncer
- Wong
- Hacksoft
- Tecsup
- Rosatel
- Cuzqueña

El objetivo es que tres de estas empresas acepten participar en la investigación, para lo cual será determinante la estrategia que se seguirá.

3.4. Protocolo de preguntas del estudio de casos

Este protocolo debe ser revisado y depurado junto con las empresas que participarán en la investigación, hasta que toda la documentación relacionada con la recolección de la información sea lo más explícita posible. Sólo de esa manera se podrán realizar las comparaciones entre casos y reproducir el estudio en investigaciones posteriores.

- ¿Cómo son las organizaciones innovadoras?

Fuentes de información

- Presidente de la organización
- Gerente general
- Equipo directivo
- Manuales de la organización
- Normas de la organización
- Organigrama de la organización
- Muestra de trabajadores

Algunas estrategias por seguir

- Obtener o dibujar un mapa del entorno en el que se desenvuelve la organización.
 - Preguntar cómo manejan el entorno (control, cambio, administración).
 - Obtener una relación de los principales problemas que ha enfrentado la organización.
 - Indagar cómo solucionaron los problemas.
 - Obtener una relación de las innovaciones de la organización.
 - Indagar cómo surgieron y se desarrollaron esas innovaciones.
 - Elaborar un marco general de definiciones de innovación.
 - Indagar cómo han conceptualizado las innovaciones realizadas.
 - Verificar el proceso de selección del personal de la empresa.
 - Preguntar si hay un perfil del personal de todas las áreas y si se cree en el desarrollo personal.
 - Verificar el proceso de toma de decisiones.
 - Obtener información sobre la previsión del futuro.
 - Indagar si hay o no hay una perspectiva respecto al futuro.
 - Observar las instalaciones de la organización y su ambientación.
 - Intentar deducir, a partir de estas observaciones, la influencia del ambiente interno en las actitudes de los empleados hacia la innovación.
- ¿Individuos innovadores en sus filas?

Fuentes de información

- Presidente de la organización
- Gerente general
- Equipo directivo
- Muestra de trabajadores

Algunas estrategias por seguir

- Preguntar abiertamente sobre la percepción de presencia de individuos innovadores en la organización.
 - Preguntar por los criterios utilizados para calificar a estos individuos.
 - Preguntar dónde se encuentran estos individuos dentro de la organización y cómo fueron reclutados.
 - Aplicar el cuestionario de valores a una muestra de individuos de la organización.
 - Preguntar sobre la presencia de individuos innovadores en el sector de actividad de la organización.
 - Indagar si hay una particularidad o procedencia especial de estos individuos.
- ¿Organización innovadora por nacimiento o por orientación?

Fuentes de información

- Revistas, medios periodísticos y documentos internos de la organización.
- Videos de programas de televisión y grabaciones de programas radiales.
- Fotografías y premios recibidos.
- Entrevistas en profundidad.

Algunas estrategias por seguir

- Establecer, mediante el cruce de la información documentada y las entrevistas en profundidad, cómo la organización se convirtió en innovadora y cuál fue su trayectoria.
- En las entrevistas en profundidad, tratar de determinar cómo se sostiene esta disposición hacia la innovación.

4. Criterio para interpretar los resultados

En un estudio de casos es muy difícil establecer algún criterio particular de interpretación *ex ante*, lo que sí se puede asegurar es la disposición de un protocolo de investigación que ayude a que esta interpretación sea sencilla.

Como el objetivo es encontrar algún patrón común entre las empresas innovadoras e indagar la forma en que este patrón ha surgido, se plantea una comparación que permita identificar políticas internas y quizá externas que deba aplicar la empresa y la sociedad para tener empresas innovadoras.

5. Plan y cronograma de la realización del estudio

El plan de trabajo se presenta en el *anexo 4*. El calendario previsto para su realización, que se incluye en el *anexo 5*, considera un plazo de 24 meses.

6. Conclusiones

Desde el punto de vista del interés del estudio, este es vital para las organizaciones del país en general, porque no se circunscribe a ningún sector en particular. Además, desde la perspectiva de las políticas de Estado, educacional (universidades y centros de formación laboral) y organizacional, también es importante conocer los factores que facilitan la aparición de organizaciones innovadoras.

Adicionalmente, los hallazgos se pueden generalizar a otras latitudes, mediante el desarrollo de estudios de casos semejantes que permitan confirmar la existencia del mismo tipo de patrón o realizar adaptaciones a la realidad particular de cada sociedad.

Referencias bibliográficas

ABBOT, A. 1990. A primer on sequence methods. *Organization Science*. Vol. 1, n.º 4, págs. 375-392.

BANTEL, K. A. y JACKSON, S. E. 1989. Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*. Summer, vol. 10, special issue, págs. 107-124.

CARDINAL, L. B. 2001. Technological innovation in the pharmaceutical industry: the use of organizational control in managing research and development. *Organization Science*. Ene.-feb., vol. 12, n.º 1, págs. 19-36.

COHEN, W. y LEVINTHAL, D. 1990. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*. Mar., vol. 35, special issue, págs. 128-152.

DAFT, R. 2000. *Teoría y diseño organizacional*. México, D.F.: International Thompson.

DAMANPOUR, F. y GOPALAKRISHNAN, S. 2001. The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal on Management Studies*. Jan., vol. 38, n.º 1, págs. 45-65.

DAY, D. L. 1994. Raising radicals: Different processes of championing innovative corporate ventures. *Organization Science*. May., vol. 5, n.º 2, págs. 148-172.

DOWNS, G. y MOHR, L. 1976. Conceptual issues in the study of innovation. *Administrative Science Quarterly*. Dec., vol. 21, n.º 4, págs. 700-714.

DOSE, J. 1997. Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 70, págs. 219-240.

DOUGHERTY, D. 2001. Reimagining the differentiation and integration of work for sustained product innovation. *Organization Science*. Sept.-Oct., vol. 12, n.º 5, págs. 612-631.

FIOL, C. M. 1996. Squeezing harder doesn't always work: Continuing the search for consistency in innovation research. Introduction to the Special Topic Forum. *Academy of Management Review*. Oct., vol. 21, n.º 4, págs. 1012-1021.

GALBRAITH, J. R. 1982. Designing the innovating organization. *Organizational Dynamics*. Winter, vol. 10, n.º 3, págs. 5-25.

GATIGNON, H.; TUSHMAN, M., SMITH, W. y ANDERSON, P. 2002. A structural approach to assessing innovation: Construct development of innovation locus, type and characteristics. *Management Science*. Sept., vol. 48, n.º 9, págs. 1103-1122.

GLICK, W.; HUBER, G., MILLER, C., DOTY, D. y SUTCLIFFE, K. 1990. Studying changes in organizational design and effectiveness retrospective event histories and periodic assessments. *Organizational Science*. Vol. 1, n.º 3 (special issue), págs. 293-312.

HAUSER, A. 1998. *Historia social de la Literatura y el Arte*. Tomo 1. Madrid: Editorial Debate.

HAVEMAN, H. A.; RUSSO, M. V. y MEYER, A. D. 2001. Organizational environments in flux: The impact of regulatory punctuations on organizational domains, CEO succession, and performance. *Organization Science*. May.-Jun., vol. 12, n.º 3, págs. 253-273.

HENDERSON, R. M. y CLARK, K. B. 1990. Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*. Mar., vol. 35, n.º 1 (special issue), págs. 9-30.

JASKYTE, K. 2002. Organizational culture and innovation in non-profit human service organizations. Tesis doctoral. Alabama: School of Social Work, Graduate School of the University of Alabama.

KIMBERLY, J. y EVANISKO, M. 1981. Organizational innovation: The influence of individual organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*. Dec., vol. 24, n.º 4, págs. 689-713.

LONGENECKER, C. O.; SIMONETTI, J. L. y SHARKEY, T. W. 1999. Why organizations fail: The view from the front-line. *Management Decision*. Vol. 37, n.º 6, págs. 503-513.

LUCIER, Ch.; BOUCHER, M., WHITE, J., CANGEMI, J. y KOWALSKI, C. 1990. Exploring values of Japanese and American management systems. *Education*. Vol. 112, n.º 4, págs. 487-498.

MERTON, R. K. 1964. Estudios sobre estructura social y cultural. En su *Teoría y estructura sociales*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica, págs. 131-201.

MORGAN, G. 1997. *Imaginization: New mindsets for seeing, organizing, and managing*. San Francisco: Berret Koehler <www.imaginiz.com/provocative/imaginiz.html>.

O'REILLY, C. y TUSHMAN, M. 1997. Using culture for strategic advantage: Promoting innovation through social control. En Tushman, M. y Anderson, P. (eds). *Managing strategic innovation and change: A collection of readings*. Nueva York: Oxford University Press, págs. 200-216.

ROBERTS, G.; WATSON, K. y OLIVER, J. 1989. Technological innovation and organisational culture: An exploratory comparison of larger and smaller firms. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 2, n.º 3, págs. 65-75.

SCHWARTZ, S. H. 1994. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*. Winter, vol. 50, n.º 4, págs. 19-45.

----. 1992. Universals in the content and the structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. En Zanna, M. (ed.). *Advances in experimental social psychology*. Vol. 25. Boston, M.A.: Academy Press, págs. 1-65.

SCHEIN, E. H. 1994. Innovative cultures and organizations. En Allen, T. J. y Scott, M. S. *Information technology and the corporation of the 1990's: Research studies*. Nueva York: Oxford University Press, págs. 125-146.

SCHUMPETER, J. 1978. *Teoría del desenvolvimiento económico*. 5.^a reimpresión. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.

SMITH, A. 1997. [1790]. De los sistemas de filosofía moral. En Smith, A *La teoría de los sentimientos morales*. Madrid: Alianza Editorial (Traducción de la 6.^a ed.).

THORNE, M. L. 2000. Cultural chameleons. *British Journal of Management*. Dec., vol. 11, n.º 4, págs. 325-339.

VAN DE VEN, A. H. 1986. Central problems in the management of innovation. *Management Science*. May., vol. 32, n.º 5, págs. 590-607.

VAN DE VEN, A. H. y SCOTT, M. 1990. Methods for studying innovation development in the Minnesota innovation research program. *Organization Science*. Vol. 1, n.º 3 (special issue), págs. 313-334.

WARREN, S. L. 2002. Consumer materialism and human values orientation. Tesis doctoral. Tennessee: University of Tennessee.

WILSON, A.; RAMAMURTHY, K. y NYSTROM, P. 1999. A multi-attribute measure for innovation adoption: The context of imaging technology. *IEEE Transactions on Engineering Management*. Vol. 46, n.º 3, págs. 311-321.

WOLFE, R. A. 1994. Organizational innovation: Review, critique, and suggested research directions. *Journal of Management Studies*. Vol. 31, n.º 3, págs. 405-431.

YIN, R. 1989. *Case study research: Design and methods*. California: Sage.

Anexo 1: Resumen de investigaciones previas

Autores	Año	Objetivos y/o planteamientos	Diseño de investigación			Principales hallazgos o aportes
			Método	Tamaño de la muestra	Sector o grupo	
Jaskyte, K.	2002	Examinar la relación entre cultura organizacional y capacidad de hacer innovaciones. Propone que el consenso cultural o el grado en que se comparten los valores organizacionales y el contenido de estos valores pueden ayudar a predecir la capacidad de hacer innovaciones.	Encuesta	20	Organizaciones sin fines de lucro.	El estudio mostró que la cultura es un buen predictor de la innovación. Se requieren culturas que dejen libertad de acción, alienten la creatividad, sean tolerantes al riesgo, permitan experimentar y obtener ventaja de las oportunidades.
Warren, S.	2002	Mostrar que los valores individuales ayudan a explicar y predecir los niveles de materialismo en el consumo. Se ayuda con el cuestionario de valores de Schwartz y el de Russell Belk para determinar el grado de materialismo.	Encuesta	97	Estadounidenses adultos.	Compartir ciertos valores explica las actitudes hacia el materialismo. Sin embargo, compartir valores opuestos no explica un comportamiento contrario.
Gatignon, H.; Tushman, M.; Smith, W. y Anderson, P.	2002	Desarrollar un enfoque estructural para estudiar la innovación. Proponen un conjunto de medidas referentes al ámbito de la innovación, tipo y características. Elaboran constructos y plantean escalas de medida para estos.	Estudio empírico y encuesta	141	Directores de Investigación y Desarrollo (R&D) de 15 industrias	Se generó un conjunto de ítems para cada constructo y, con ayuda de un panel de expertos, se validaron sus contenidos (con la certeza de que los ítems medían realmente lo que se quería). Luego, se condujo una encuesta para validar el instrumento.
Haveman, H.; Russo, M. y Meyer, A.	2001	Proveer de una estructura, basada en puntuaciones, para examinar las respuestas de las organizaciones a las discontinuidades en la industria. Asimismo, mostrar que la reducción en las presiones del entorno alteran la propensión de las organizaciones a los cambios y sus posibilidades de sobrevivir cuando estos ocurren.	Estudio longitudinal	119 hospitales 216 organizaciones de ahorro y crédito	Hospitales y organizaciones de ahorro y crédito	Se encuentra que dos tipos de respuestas organizacionales –cambios en el dominio de actividad y en los directores ejecutivos (CEO)– varían en el tiempo. Además, que los cambios en los CEO moderan el efecto de estas respuestas en el éxito de la organización.
Dougherty, D.	2001	Un arquetipo de organización mecanicista impide que las personas puedan imaginarse realizando trabajos de innovación en toda la organización. Mediante un modelo, propugna que una organización distinta a la mecanicista puede propagar un trabajo orientado a la innovación.	Encuesta	119 personas, 12 organizaciones	Servicios y manufactura	Se concluye que es posible incorporar la innovación en el trabajo siempre que se logre que los gerentes y los teóricos puedan reimaginar diferenciación e integración en el trabajo, y acepten lo que se denomina prácticas comunitarias.

Continúa...

Continuación

Autores	Año	Objetivos y/o planteamientos	Diseño de investigación			Principales hallazgos o aportes
			Método	Tamaño de la muestra	Sector o grupo	
Cardinal, L.	2001	Examinar el impacto de los controles organizacionales en las actividades de I&D de los profesionales dedicados a esta tarea en las empresas; mediante un modelo basado en estudiar <i>inputs</i> , conducta y <i>outputs</i> del proceso de innovación mide el impacto en la innovación radical e incremental.	Encuesta	57	Farmacéutico	Los resultados muestran que el control de los <i>inputs</i> , la conducta y los <i>outputs</i> del proceso promueve la innovación radical; y si se controla sólo los <i>inputs</i> y los <i>outputs</i> , se promueve la innovación incremental.
Damanpour, F. y Gopalakrishnan, S.	2001	Examinar la dinámica que gobierna la adopción de un producto y el proceso de innovación en una empresa, desde el punto de vista de cuál innovación se adopta más rápido, si la elección de un tipo condiciona la de otro y si este patrón tiene un efecto en los resultados organizacionales.	Encuesta 1982-1993	101	Bancos comerciales de los Estados Unidos	Se encuentra que las innovaciones de productos se adoptan de manera más fácil que las de procesos; el patrón producto-proceso es más frecuente que el patrón proceso-producto; y que los bancos con mejores resultados son los que adoptan innovaciones de productos y procesos.
Thorne, M.	2000	Estudiar las transformaciones de las organizaciones y sus fracasos.	Estudio de caso	1	Construcción	Las transformaciones dependen de que haya personas capaces de pensar diferente que se encuentren con otras deseosas de reconocer, ver y aprender de ellas.
Longenecker, C.; Simonetti, J. y Sharkey, T.	1999	Identificar percepciones de los gerentes de línea respecto de por qué las organizaciones fracasan, y obtener lecciones sobre cómo prevenir los fracasos y mejorar los resultados.	Encuesta	359 ejecutivos de mando medio y 30 gerentes	Manufactura	Siete lecciones relacionadas con el liderazgo de las personas como causa principal del fracaso, y muy pocas evidencias de fallas por tecnología, finanzas o regulaciones gubernamentales.
Wilson, A.; Ramamurthy, K. y Nystrom, P.	1999	Proporcionar un instrumento para medir la adopción de innovación en términos de radicalidad y ventaja relativa.	Estudio empírico y encuesta	70	Hospitales	Se desarrolló un instrumento para medir la adopción de la innovación; incluye atributos primarios y secundarios de innovación.
Dose, J.	1997	Examinar diversas investigaciones independientes sobre valores del trabajo y ética. Considerar la literatura de administración organizacional relacionada con los valores del trabajo y la ética protestante respecto del trabajo. Demostrar cómo unos trabajos informan a otros.	Revisión e integración de literatura			Se propone una definición de valores del trabajo y un esquema estructural que refleja los elementos centrales del constructo "valores del trabajo". Se elimina la confusión mediante el trazo de fronteras al concepto. Se propone un esquema de 2 x 2: uno referido a valores personales-sociales; y otro, a moral y valores preferentes.
Fiol, C. M.	1996	Al igual que la esponjas, las organizaciones deben tener la capacidad para absorber <i>inputs</i> a fin de poder generar <i>outputs</i> .	Propuesta			Los investigadores han desarrollado teorías referentes a la capacidad de absorción organizacional y la generación efectiva de nuevos productos. Se propone un modelo de integración.

Continúa...

Continuación

Autores	Año	Objetivos y/o planteamientos	Diseño de investigación			Principales hallazgos o aportes
			Método	Tamaño de la muestra	Sector o grupo	
Day, D.	1994	Estudiar los tipos de procesos de <i>championing</i> que explican la innovación en 136 emprendimientos corporativos, desde sus inicios en el período 1976-1982 hasta 1992, y que hasta ahora sugerían que la innovación ocurría por procesos generados desde abajo en la organización.	Estudio longitudinal 1976-1992	136	Manufactura	Emerge una nueva teoría que sugiere que se requiere campeones de la alta dirección cuando los emprendimientos son costosos, visibles y representan nuevas direcciones estratégicas. En cambio, se requiere el papel de campeones duales de mandos intermedios cuando los emprendimientos son inciertos y no involucran tecnología.
Wolfe, R.	1994	Revisar literatura relacionada con la innovación y su clasificación en tres tópicos: patrones de difusión de la innovación, determinantes de la innovación en la organización y procesos mediante los cuales se implementa la innovación.	Revisión conceptual			Identifica las causas fundamentales por las que la investigación no es concluyente. Sugiere estrategias para conducir una investigación de la innovación más concluyente.
Cohen, W. y Levinthal, D.	1990	La capacidad de absorción de la firma depende del conocimiento de los individuos dentro de la organización y de la diversidad y la habilidad desarrollada en la organización. La hipótesis es que la falta de inversión en desarrollo de habilidades tempranas puede bloquear el desarrollo futuro.	Encuesta de corte transversal 1975-1977	1719 unidades de negocio, 318 empresas y 151 líneas de negocio.	Interindustrias: unidades de negocio, empresas y líneas de negocio	El modelo sugiere que las firmas son sensibles a las características de aprendizaje del entorno en el cual operan, y que la inversión en I&D genera innovación y facilita el aprendizaje.
Abbott, Andrew.	1990	Muestra una serie de métodos para analizar datos secuenciales, con énfasis en el método de la distancia entre eventos.	Estudio de caso		Comunidades médicas y músicos	Proporciona métodos para tratar problemas como el ciclo de vida y preguntas relacionadas con procesos.
Glick, W.; Huber, G., Miller, C., Doty, D y Sutcliffe, K.	1990	Describir una metodología que ayude a responder las preguntas: ¿qué tipos de cambio ocurren?, ¿cuáles son más frecuentes?, ¿cuándo y cómo ocurren?	Estudios longitudinales de cambios			Contrasta cambios con características de la organización como: entorno, desempeño, tecnología estrategia y diseño organizacional.
Henderson, R. y Clark, K.	1990	Demostrar que la categorización tradicional innovación incremental y radical es incompleta para pronosticar los desastres, al implementar innovaciones cuyas mejoras son menores.	Encuesta 1987-1988		Fotolitografía	Si la innovación destruye la arquitectura conocida por la empresa, esta es difícil de reconstruir y corregir. Se ilustra el concepto de fuerza explicativa.

Continúa...

Continuación

Autores	Año	Objetivos y/o planteamientos	Diseño de investigación			Principales hallazgos o aportes
			Método	Tamaño de la muestra	Sector o grupo	
Lucier, Ch.; Boucher, M.; White, J.; Cangemi, J. y Kowalki, C.	1990	Revisar los componentes de las organizaciones japonesas, desde el punto de vista de su cultura y valores sociales. Las diferencias entre los valores japoneses y estadounidenses hacen imposible la tarea de elaborar un sistema para comparar las empresas de estos países.	Estudio conceptual			Se comparan teorías de Ouchi y Athos y se identifican componentes del sistema japonés que pueden beneficiar a las organizaciones estadounidenses. Se discute el énfasis que los japoneses otorgan a la identidad del grupo, a diferir ganancias para el futuro y a su devoción por la calidad en todos los niveles.
Van de Ven, Scott, Poole y Marshall	1990	Describen el método utilizado por el Minnesota Innovation Research para desarrollar y probar una teoría que explica cómo y por qué se desarrolla la innovación y qué caminos conducirán al éxito y al fracaso, según los distintos tipos de innovación.	Proceso teórico	14	Diferentes tipos de tecnologías en el sector público y privado	
Bantel, K. y Jackson, S.	1989	Examinar la relación entre la composición social de los equipos gerenciales y la adopción de innovaciones. Se analiza edad promedio, tiempo en la empresa, nivel educativo y experiencia previa.	Encuesta	119	Bancos	Los resultados muestran que lo bancos más innovadores son dirigidos por grupos gerenciales más educados, que tienen una experiencia diversa, al margen del tamaño, edad o ubicación del banco.
Van de Ven, A.	1986	Define la innovación como el desarrollo y la implementación de nuevas ideas por personas que se relacionan con otras, dentro de un orden institucional.	Documento o investigación conceptual			La comprensión de cómo se relacionan estos factores presenta cuatro problemas: atención al problema humano, administración de las nuevas ideas, administración de las relaciones entre las partes y liderazgo institucional.
Galbraith, J. R.	1982	Su hipótesis es que las organizaciones innovadoras son diferentes de las organizaciones operativas. Por lo tanto, cada uno de sus elementos cumple una función diferente: personas que son generadoras de ideas, padrinos y orquestadores; diferencian actividades operativas de las innovadoras y reservan espacios para cada una.	Documento o investigación conceptual			Las organizaciones que diferencian dichas funciones son más proclives a realizar innovaciones. Se pueden crear grupos de innovación, contratar emprendedores, crear fondos para innovación u ofrecer incentivos. Todas son buenas políticas pero no funcionan solas, necesitan una organización innovadora.

Anexo 2: Cuestionario de valores

Encuesta
Stephen L. Warren
Consumidor y Gerencia del Servicio Industrial
Universidad Tennessee, Knoxville
(423) 478 - 6245
(Traducción de la autora)

El objetivo de este cuestionario es identificar cómo se relacionan los valores humanos con el comportamiento y/o las actitudes del consumidor.

Su participación en esta encuesta es completamente voluntaria y anónima.

- Sexo (encerrar en círculo)

Masculino

Femenino

- Edad:años

- Años de educación culminados (desde el primer grado). Estimarlos en caso de no conocerlos.

Suyos.....

De su padre.....

De su madre.....

- Estado civil

1. Soltero
2. Casado
3. Conviviente
4. Viudo
5. Divorciado

- ¿Con qué grupo religioso se identifica?

1. Protestante
2. Católico
3. Judío
4. Otros.....
5. Ninguno

- ¿Con qué frecuencia asiste a sus servicios religiosos?

1. Dos o más veces a la semana
2. Una vez a la semana
3. Una o dos veces al mes
4. Varias veces al año
5. Por lo menos, una vez al año
6. Nunca

- ¿Cuál de los siguientes partidos políticos está más cerca de representar sus ideas?

1. Demócratas
2. Republicanos

3. Otros
- ¿Cómo describe mejor su filosofía política?
 1. Conservador
 2. Liberal
 3. Moderado
- ¿Cómo describe mejor, desde su punto de vista, su religión?
 1. Tradicional
 2. Progresista
 3. Intermedio
 4. Ninguno de los anteriores
- ¿En qué clase de ciudad creció usted?
 1. Ciudad grande (500 000+)
 2. Ciudad media (100 000+)
 3. Ciudad pequeña (2 000+)
 4. Zona rural

En la siguiente sección, responda sobre su persona: “Qué valores son importantes para mí como guías principales en mi vida, y qué valores son menos importantes”.

En el espacio inferior de cada valor escriba un número (-1, 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7), que indica la importancia que usted le otorga a dicho valor. Intente distinguir entre los valores, tanto como sea posible, de tal manera que use todos los números. Usted, por supuesto, necesitará utilizar más de un número.

Use la siguiente escala:

Opuesto a	-1
Sin importancia	0
	1
	2
Importante	3
	4
	5
Muy importante	6
De suprema importancia	7

- 0 Significa que el valor no es en absoluto importante, no es relevante como principio de guía para usted.
- 3 Significa que el valor es importante.
- 6 Significa que el valor es muy importante.

Cuanto más alto es el número, el valor es más importante como principio de guía en **SU** vida:

- 1 Califica cualquier valor que se oponga a los principios que lo guían.
- 7 Califica un valor que es muy importante como valor indicativo en su vida. Ordinariamente, se le asigna a no más de dos o tres valores.

IMPORTANTE: Antes de comenzar, lea la lista completa de valores, elija uno o dos que sean los más importantes y, luego, califique el de mayor importancia. Enseguida, elija el valor (o valores) que sea(n) el (los) más opuesto(s) a sus valores y califíquelo(s) con -1. Si no encuentra dicho valor, elija el que considere como menos posible importante para usted y califíquelo con 0 ó 1, según su importancia. A continuación, califique los valores restantes.

En la siguiente relación, después de cada número o valor, hay una frase que puede ayudarlo a entender su significado.

1. Calidad (equidad oportuna para todos)
2. Armonía interna (en paz conmigo mismo)
3. Poder social (control o dominio)
4. Placer (gratificación de deseos)
5. Libertad (de acción y pensamiento)
6. Espiritualidad (énfasis en materias espirituales, no materiales)
7. Pertenencia (otros cuidan de mí)
8. Orden social (estabilidad social)
9. Entusiasmo (experiencias que estimulan)
10. Un propósito de vida
11. Cortesía (cortesía, buenos modales)
12. Abundancia (posesiones materiales, dinero)
13. Seguridad nacional (protección de mi nación de los enemigos)
14. Respeto de sí mismo (creencia en su propio valor)
15. Reciprocidad de favores (evitar endeudarse)
16. Creatividad (único, imaginativo)
17. Paz en el mundo (libre de guerra, conflicto)
18. Respeto a la tradición (preservación de costumbres honradas en el tiempo)
19. Amor maduro (intimidad emocional)
20. Disciplina de uno mismo (ordenamiento de uno mismo, resistencia a la tentación)
21. Privacidad (derecho a una esfera privada)
22. Seguridad familiar (seguridad de familia)
23. Reconocimiento social (respeto, aprobación de otros)
24. Unidad con la naturaleza (formando parte de la naturaleza)
25. Variedad (desafío, novedad, cambio)
26. Sabiduría (un asimiento maduro de la vida)
27. Autoridad (el derecho de conducir, ordenar)
28. Amistad verdadera (amigos cercanos)
29. Belleza del mundo (naturaleza y arte)
30. Justicia social (cuidado con el débil)
31. Independencia (autosuficiencia)
32. Moderación (evitar extremos)
33. Lealtad (verdaderos amigos, familia)
34. Ambiciones (trabajo duro, aspiraciones)
35. Amplitud de miras (tolerancia a las ideas y creencias)
36. Humildad (modestia)
37. Riesgo (que busca aventura)
38. Protección a la naturaleza (salvar la naturaleza)
39. Influencia (impacto en la gente)
40. Honrar a los padres y ancianos (demostración de respeto)

41. Habilidad para trazarse metas (elegir propósitos)
42. Salubridad (sin enfermedad, fuerte)
43. Capacidad (competente)
44. Aceptación, es parte de la vida (someterse es parte de las circunstancias)
45. Honestidad (genuina, sincera)
46. Imagen pública (honesto)
47. Obediencia (conocer las obligaciones, deber)
48. Inteligencia (lógica y pensante)
49. Utilidad (ayuda a otros)
50. Vida agradable (comida, sexo y buena vida)
51. Devoción (la fe y la creencia que sostienen al religioso)
52. Responsabilidad (confiable)
53. Curiosidad (interés en explorar las cosas)
54. Naturaleza del perdón (requiere el perdón de otros)
55. Sucesos (realización de metas)
56. Limpieza (limpieza, orden)
57. Ayuda indulgencia (hacer cosas agradables).

Escriba el número que mejor describa su reacción a las declaraciones que se presentan a continuación de la calificación.

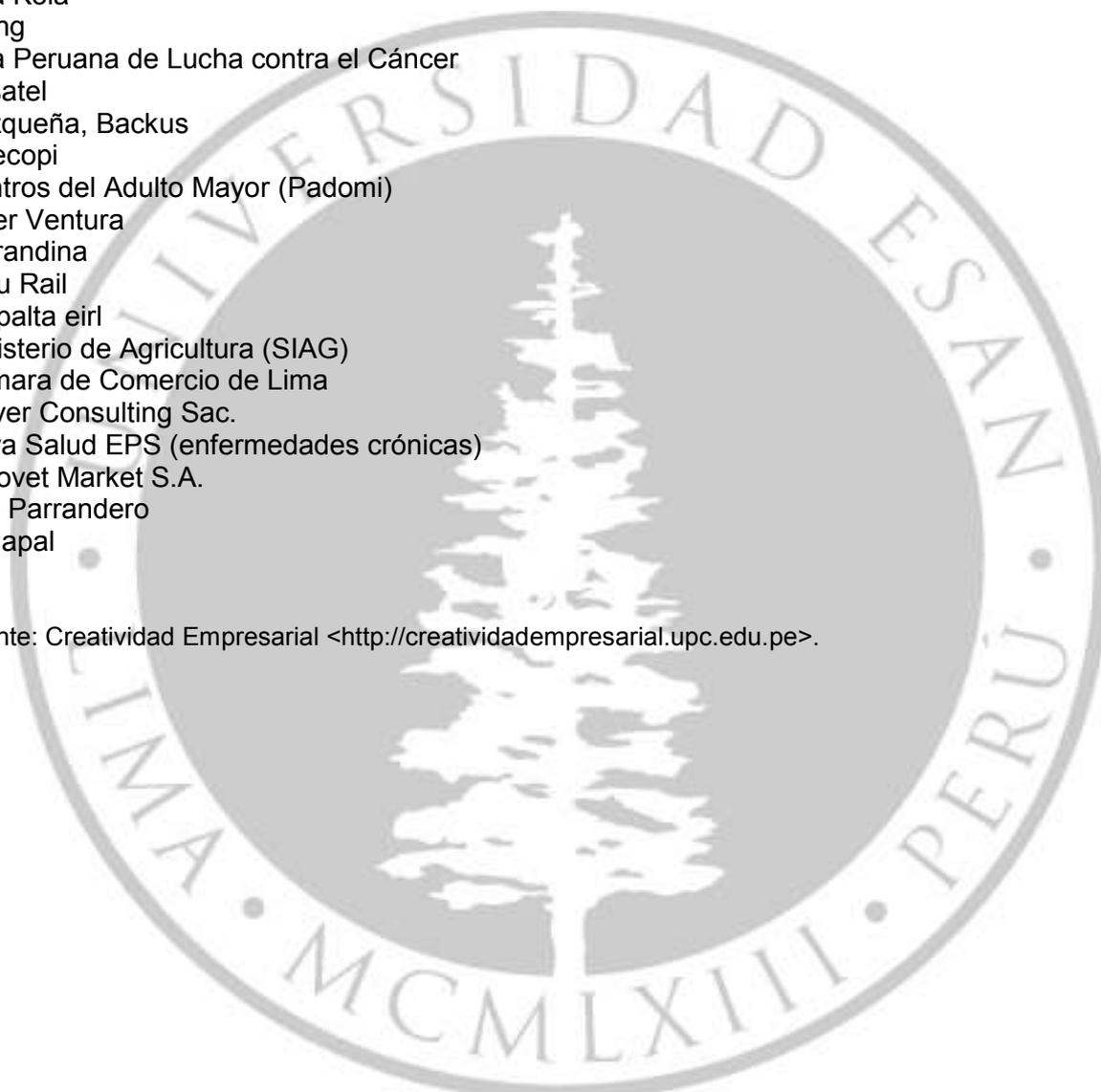
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
No opina	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

1. Yo admiro a las personas que tienen casa, carros, y ropas costosas.
2. Usualmente compro sólo lo necesario.
3. Yo tengo las cosas que necesito para vivir tranquilo.
4. Me incomoda no poder comprarme todas las cosas que deseo.
5. Pongo más énfasis en las personas que conozco que en las cosas materiales.
6. Me siento bien comprando cosas.
7. Llevo una vida simple.
8. Mi vida sería mejor, si tuviera ciertas cosas que no tengo.
9. Me gusta una vida con mucho lujo.
10. Algunos de los logros más importantes de la vida incluyen adquirir las posesiones materiales.
11. Las cosas que tengo no son importantes para mí.
12. Me gustan tener cosas para impresionar a las personas.
13. Me divierto cuando gasto dinero en cosas que no son prácticas.
14. No puedo ser feliz, si no poseo cosas agradables.
15. No presto mucha atención a la cantidad de objetos que posee una persona como signo de su éxito.
16. Sería feliz, si pudiera comprar más cosas.
17. No pongo atención a los objetos materiales que poseen los demás.
18. Las cosas que poseo dicen mucho acerca de lo bien que me va en la vida.

**Anexo 3: Empresas seleccionadas ganadoras
del concurso “Creatividad Empresarial”**

DMS <www.dms.com.pe>
Hacksoft <www.hacksoft.com>
Apoyo <www.apoyo.com>
Tecsup <www.tecsup.edu.pe>
San Ignacio de Recalde
Inka Kola
Wong
Liga Peruana de Lucha contra el Cáncer
Rosatel
Cuzqueña, Backus
Indecopi
Centros del Adulto Mayor (Padomi)
Ester Ventura
Hidrandina
Peru Rail
Propalta eirl
Ministerio de Agricultura (SIAG)
Cámara de Comercio de Lima
Solver Consulting Sac.
Nova Salud EPS (enfermedades crónicas)
Agrovet Market S.A.
Bus Parrandero
Sedapal

Fuente: Creatividad Empresarial <<http://creatividadempresarial.upc.edu.pe>>.



Anexo 4: Plan para la realización del estudio sobre empresas innovadoras

Propósito

Aspectos clave del método de estudio de casos

Organización del equipo

I. Procedimientos

1. Cronograma inicial del trabajo de campo
 - a) Revisión de información preliminar relacionada con las innovaciones
 - b) Verificación de procedimientos para acceder a la data
 - c) Documentos especiales
2. Determinación de las personas que serán entrevistadas y otras fuentes de información
 - a) Presidente, gerente general
 - b) Gerentes de línea
 - c) Líderes de equipos de trabajo que han conducido las innovaciones
 - d) Usuarios de las innovaciones
 - e) Resumen
3. Entrenamiento del equipo de investigación
 - a) Propósito del entrenamiento
 - b) Temas del entrenamiento
 - c) Base de datos del estudio de casos

II. Protocolo del estudio de casos y preguntas

1. Definiciones de innovación
 - a) Aspectos de la innovación
 - b) Resumen de preguntas para este punto
2. Organizaciones innovadoras
 - a) Temas referidos a organizaciones innovadoras
 - b) Resumen de preguntas para este punto
3. Valores organizacionales
 - a) Temas relacionados con valores organizacionales
 - b) Resumen de preguntas referidas a este punto
4. Actitud pro innovadora, valores individuales
 - a) Temas sobre las actitudes y valores de las personas
 - b) Resumen de preguntas relacionadas con este punto
5. Fuentes de presión innovadora
 - a) Temas que buscan identificar agentes que empujan o impulsan a que la organización sea innovadora
 - b) Resumen de preguntas referidas a este punto
6. Cultivo de la capacidad de innovación de la organización
 - a) Temas relacionados con este punto
 - b) Resumen de preguntas referidas a este punto

III. Análisis y reportes del estudio de casos

1. Casos individuales de estudio
 - a) Información descriptiva
 - b) Información explicativa
 - c) Aspectos sobresalientes del reporte de estudio de casos
2. Análisis cruzado de casos
 - a) Información descriptiva
 - b) Información explicativa
 - c) Reporte del cruce de casos

Referencias del estudio de casos

TÍTULOS PUBLICADOS EN ESTA SERIE

18. MATOS REYES, Nancy. *La piratería: ¿problema o solución?* 2006. 76 págs.
17. PERONI PYE, Renzo. *The asset management industry in EU zone.* 2006. 56 págs.
16. GABEL SHEMUELI, Rajeli. *Inteligencia emocional: perspectivas y aplicaciones ocupacionales.* 2005. 33 págs.
15. QUINTANILLA ACOSTA, Edwin. *Dotación institucional de un país y su relación con la autonomía de los organismos reguladores: revisión de literatura.* 2005. 48 págs.
14. QUINTANILLA ACOSTA, Edwin. *Autonomía institucional de los organismos reguladores: una revisión de literatura.* 2004. 53 págs.
13. BRAVO ORELLANA, Sergio. *El costo de capital en sectores regulados y mercados emergentes: metodología y casos aplicativos.* 2004. 114 págs.
12. ROCA, Santiago y SIMABUKO, Luis. *Apertura comercial y especialización productiva: ¿es beneficiosa para América Latina?* 2004. 22 págs.
11. ROCA, Santiago y SIMABUKO, Luis. *El comercio y las inversiones entre la Unión Europea y América Latina: características y consecuencias sobre la especialización productiva.* 2003. 33 págs.
10. REGALADO PEZÚA, Otto y VIARDOT, Eric. *El futuro de la desintermediación en los servicios turísticos: ¿una evolución en las competencias?* 2002. 24 págs.
9. BERRÍOS, Rubén. *La transparencia en la privatización: una aproximación a partir de tres casos del proceso peruano.* 2001. 45 págs.
8. ROCA, Santiago y SIMABUKO, Luis. *Primarización y nivel de vida: el caso peruano 1950-1997.* 1998. 59 págs.
7. SANTANA, Martín; MARAKAS, George M. y HORNIK, Steven. *An Organizational Learning Perspective of Tactics for Information Systems Implementation: Linking Process with Strategy.* 1997. 27 págs.
6. SANTANA, Martín y SABHERWAL, Rajiv. *Developing Global Applications of Information Technology: An Examination of Problems and Implementation Tactics.* 1997. 28 págs.
5. DEL VALLE, Manuel. *The Transformation of Telecommunications in Peru: 1994-1996.* 1997. 43 págs.
4. BARDHAN, Pranab y PRIALÉ, Rodrigo. *Endogenous Growth Theory in a Vintage Capital Model.* 1996. 41 págs.
3. PRIALÉ Z., Rodrigo. *Agricultural Productivity, Trade Orientation and Economic Growth.* 1996. 78 págs.
2. DÍAZ, Carlos y MCLEAY, Stuart. *Provisiones por malas deudas y transferencias de información intraindustrial en el sector bancario.* 1996. 30 págs.
1. PRIALÉ Z., Rodrigo. *Technological Progress, Trade Orientation and the Relationship between Income Inequality and Economic Growth.* 1995. 68 págs.



Impresión

Impresión carátula:
Gráfica Técnica s.r.l.
Los Talladores 184
Urb. El Artesano, Ate

Impresión interiores: Universidad ESAN
Alonso de Molina 1652, Surco

LIMA-PERÚ
Enero de 2007