

# PERSONAS Y CULTURA SOCIAL INNOVADORA: PROPUESTA DE UN MODELO EXPLICATIVO

Jon Hoyos Iruarrizaga, [jon.hoyos@ehu.es](mailto:jon.hoyos@ehu.es), Universidad del País Vasco (UPV-EHU)

Arturo Rodríguez Castellanos, [arturo.rodriguez@ehu.es](mailto:arturo.rodriguez@ehu.es), Universidad del País Vasco (UPV-EHU)

M. Azucena Vicente Molina, [azucena.vicente@ehu.es](mailto:azucena.vicente@ehu.es), Universidad del País Vasco (UPV-EHU)

## RESUMEN

En la era de la innovación, el verdadero reto al que se enfrentan las economías basadas en el conocimiento radica en promover y alcanzar un cambio cultural que potencie e interiorice valores como la creatividad, la iniciativa personal, la asunción razonable de riesgos, la curiosidad o el emprendizaje. En el presente trabajo, tratamos de aproximarnos conceptualmente al término *cultura social innovadora* a través de un análisis a partir de las capacidades, valores y relaciones que hacen que personas, organizaciones y territorios adopten comportamientos más proclives hacia la innovación. De igual forma, centrando nuestra atención en el módulo de personas, elaboramos una propuesta concreta acerca de aquellos factores clave cuya presencia y despliegue determinaría, a nuestro juicio, el desarrollo secuencial del proceso de innovación, esto es, desde la fase de exploración hasta la etapa de la creación o socialización.

**PALABRAS CLAVE:** Cultura Social Innovadora, Capacidades, Valores, Relaciones

## ABSTRACT

In the innovation age, the real challenge that economy and society have to face consists in promoting and reaching a cultural change in order to encourage and internalize values such as creativity, individual initiative, taking reasonable risks, curiosity or entrepreneurship. In this work we attempt to get an approach of the concept of social innovation culture. To this aim we analyze values, capacities and relationships that allow persons, organizations and territories to develop a propensity to innovation. Taking into account just the group of persons, we also elaborate a specific proposal about those key factors that permit the gradual development of the innovation process, starting from the exploration phase to the creation of the newness and, finally, the phase of socialization of the innovation.

**KEY WORDS:** Social innovation culture, Capacities, Values, Relationships

## 1. INTRODUCCIÓN

En un contexto en el que la innovación emerge como eje o motor fundamental para el desarrollo y crecimiento de las economías modernas, es necesario sensibilizar y mentalizar a toda la sociedad sobre la relevancia de la innovación para la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía, esto es, deben desarrollarse “sociedades de la innovación”. Por consiguiente, el verdadero reto al que se enfrentan las instituciones públicas que se plantean como objetivo construir este tipo de sociedades, es que, lejos de limitarse a difundir el discurso en favor de la innovación en el ámbito de empresas y organizaciones, se debe ir mucho más allá, incidiendo en la necesidad de un cambio cultural que potencie y haga suyos valores vinculados a la innovación, tales como la creatividad, la iniciativa, el aprendizaje permanente, la curiosidad o la asunción responsable de riesgos (Gobierno Vasco, 2008). Sólo así, a través de un profundo cambio en clave cultural, será posible afianzar un modelo sostenible de innovación que fluya *de abajo arriba* y que asegure y nutra de innovaciones a empresas y al conjunto de la sociedad.

El concepto de *innovación* es ya, por tanto, mucho más que una filosofía necesaria en el ámbito empresarial. Es un concepto que se ha globalizado y que adopta un carácter multidimensional, surgiendo nuevos términos, como el de *clase creativa* (Florida, 2002), *innovación social* (Echevarría, 2008) o el que aquí proponemos: *cultura social innovadora*. Destinar recursos y esfuerzos para tratar de construir una cultura social innovadora que integre no sólo capacidades, sino también valores y relaciones de personas, organizaciones y territorios, será el único modo posible de pasar de observar la innovación como un suceso que ocurre a veces, sin saber muy bien por qué, o se produce sólo en determinados ámbitos, a gestionar la innovación como un proceso perdurable en el tiempo (Larrea, 2007).

En este sentido, pensamos que el reto de una cultura social innovadora no radica tanto en innovar *per se*, sino en lograr un cambio de patrón cultural que permita convertir dicha innovación en un valor compartido por toda la sociedad. Así, si bien una persona puede atesorar un conjunto de capacidades y habilidades valiosas e incluso actuar en clave de innovación, ello servirá de poco si no va acompañado de un verdadero cambio actitudinal que incorpore la innovación como un valor social que nos caracterice globalmente.

El objetivo de este trabajo<sup>1</sup> es la propuesta de un modelo para la identificación de los factores relevantes en el desarrollo de una cultura social innovadora respecto de las personas. Para ello, previamente, en la segunda sección se plantea la necesidad de avanzar hacia un modelo de “innovación abierta” (*open innovation*); a continuación se realiza una delimitación conceptual del término “cultura social innovadora”, para posteriormente, en la cuarta sección, plantear una propuesta de modelo teórico explicativo de dicha cultura, a partir de tres niveles o tipos de agentes básicos, como son *personas, organizaciones y territorios*. En la quinta sección, de acuerdo con el objetivo planteado, se realiza la aplicación de este modelo general al caso de las personas, elaborando una propuesta de identificación de factores o ejes a partir de las capacidades, valores y

---

<sup>1</sup> Este trabajo es resultado de un trabajo más amplio y global que se está realizando actualmente en el marco del proyecto de investigación “Lurralde Conex: Impulsando en Euskadi una Cultura Social Innovadora” (Ref. ETORTEK07/10 – IE07-193), financiado por el Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco a través de la convocatoria ETORTEK: Proyectos de Investigación Estratégica en Gestión Empresarial.

relaciones que resultan clave en los procesos de innovación. Finalmente se recogen las conclusiones más relevantes del trabajo.

## 2. HACIA UN NUEVO MODELO DE INNOVACIÓN

Las primeras acepciones del término “innovación” sólo se referían a la innovación tecnológica, en productos o en procesos, y se centraban en exclusiva en sectores de carácter industrial (perspectiva *schumpeteriana*). Pero ya la segunda edición del Manual de Oslo (OCDE, 1997), principal estándar internacional para los estudios de innovación, amplió este concepto al tomar en consideración el sector servicios. Sin embargo, no sería hasta la publicación de la tercera edición de dicho Manual (OCDE, 2005), cuando se ampliaron y redefinieron los conceptos básicos al incorporar, por primera vez, dos nuevas modalidades de innovación, ambas no tecnológicas: la *innovación en marketing* y la *innovación organizativa*.

En este sentido, podemos comprobar que, en la medida en que se desarrollan los sistemas de I+D+i, el concepto de innovación cambia, ampliándose de manera considerable. De igual forma, a diferencia de modelos anteriores que limitaban las fuentes de innovación y conocimiento a las grandes corporaciones o universidades más prestigiosas (*closed innovation*), comienza a cobrar fuerza en la actualidad la filosofía de la *open innovation* (Chesbrough, 2003, 2006) entendida como un sistema abierto y amplio, en el que tanto agentes internos como externos a la organización adquieren un protagonismo similar (Tabla 1).

**Tabla 1. *Closed Innovation* y *Open Innovation*: Diferencias**

<i>Closed Innovation</i>	<i>Open Innovation</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los mejores expertos en esta área trabajan con nosotros</li> <li>▪ Para aprovecharnos de nuestro I+D tenemos que descubrir, desarrollar y distribuir el producto por nosotros mismos</li> <li>▪ La primera empresa que introduce una innovación en el mercado ganará</li> <li>▪ Si somos quienes más y mejores ideas creamos en el mercado, ganaremos</li> <li>▪ Debemos controlar nuestras patentes industriales para que la competencia no se aproveche de ellas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No todos los mejores expertos trabajan en la organización</li> <li>▪ El I+D externo puede generar mucho valor para la organización</li> <li>▪ La I+D no tiene por qué generarse internamente para ser rentable</li> <li>▪ Un modelo de negocio adecuado es más importante que llegar el primero al mercado</li> <li>▪ Tanto las ideas surgidas del interior como del exterior son esenciales para la organización</li> <li>▪ Debemos aprovecharnos del uso que otros hagan de nuestras patentes y comprar otras si nos ayudan a mejorar nuestro modelo de negocio</li> </ul>

Fuente: Chesbrough (2003).

La tendencia hacia la innovación democratizada (Von Hippel, 2005) así como la incorporación de los términos *crowdsourcing*<sup>2</sup> o *co-creación/creación compartida* (Prahalad y Ramaswamy, 2004; Prahalad y Krishnan, 2008)

<sup>2</sup> Aunque sus definiciones y terminología varían, la idea básica del *crowdsourcing* consiste en aprovechar la inteligencia colectiva del público en general para completar tareas que normalmente desarrolla la propia empresa, o externaliza a otras empresas especializadas (*outsourcing*). La empresa propone problemas y recompensas a quienes aporten soluciones factibles al tema propuesto. Ello permite a las empresas expandir el tamaño del *talent pool* (“océano de ideas”), a la vez que consiguen una visión más profunda y real de aquello que el consumidor realmente desea o precisa (Howe, 2008).

no hacen sino conferir al usuario o consumidor final un papel clave en los procesos de creación, desarrollo y mejora de los productos/servicios. Así, a diferencia de los sistemas tradicionales, donde los usuarios tienen escasa o ninguna participación en los procesos de innovación empresarial, la creación compartida implica que el valor es co-creado por la firma y los clientes/usuarios, proveedores, distribuidores, competidores y/o asociaciones externas.

Con la democratización de la innovación se produce un cambio del sentido tradicional de la innovación. De hecho, hasta hace relativamente escasas fechas la innovación surgía en las capas altas de las empresas y se iba desplazando hacia las capas más bajas de la organización (enfoque *top-down* o “de arriba hacia abajo”), modelo asimismo, preponderante en la adopción de las innovaciones por parte de la sociedad en general, según el cual sólo innova una élite, para luego difundirse la innovación por el conjunto social.

No obstante, son cada vez más frecuentes los casos de innovaciones que surgen fuera del ámbito empresarial, como consecuencia de las propias necesidades del individuo o de su preocupación personal por determinados temas, y que son adquiridas por las empresas para su explotación estandarizada. Este nuevo enfoque, denominado *bottom-up* (“de abajo hacia arriba”) requiere, sin embargo, de usuarios o ciudadanos atentos, sofisticados, informados y comprometidos (lo que se conoce por *usuarios avanzados* o *lead users*) que contribuyan a la identificación de oportunidades futuras o conceptos emergentes<sup>3</sup> (Von Hippel, 2005).

En cualquier caso, este nuevo paradigma en el que organizaciones y empresas comienzan a abrirse a los usuarios y comunidades de práctica con el objetivo de recoger información e ideas diferentes y explorar conjuntamente distintas formas de innovar, refuerza la idea de la necesidad de ir más allá de la implementación de políticas de fomento y desarrollo de la innovación destinadas exclusivamente a los agentes más cercanos al tejido productivo. Es necesario un cambio cultural que trascienda estos límites, para que la capacidad de innovar se implante a escala social.

La verdadera y real participación en la economía del conocimiento dependerá, por tanto, de que la sociedad y, por ende, el conjunto de normas sociales y culturales que la sustentan, hagan suyos los valores inherentes a la innovación y el emprendizaje. Es lo que aquí denominamos como *cultura social innovadora*.

### **3. CULTURA SOCIAL INNOVADORA: UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL**

La innovación generalmente no es fruto de un desarrollo meramente individual, sino que surge mediante un proceso participativo, a través de mecanismos de aprendizaje colectivo. En este sentido, su desarrollo y la existencia de normas sociales y culturales que promuevan e incentiven comportamientos y actuaciones de esta índole es, sin lugar a dudas, un binomio fundamental. De hecho, esta relación entre cultura e innovación ha sido

---

<sup>3</sup> Bughin, Chui y Johnson (2008) identifican algunas de las dificultades de los procesos de “creación compartida”: a) la atracción y motivación de los usuarios participantes de la co-creación; b) la gestión de la propiedad intelectual; c) los mecanismos de gobernanza; d) los controles de calidad sobre las creaciones; e) las compensaciones adecuadas y apropiadas por las aportaciones de los usuarios.

utilizada con notable éxito para explicar la emergencia y consolidación de sistemas regionales de innovación, como es el caso del Silicon Valley<sup>4</sup> (Saxenian, 1994).

Sin embargo, no existe actualmente una acepción unánimemente aceptada por la comunidad científica de lo que ha de entenderse cuando se hace referencia al término *cultura social innovadora*. El concepto de *cultura*, proveniente de la Antropología Social, tiene una amplia tradición en el campo de las ciencias sociales, y está siendo cada vez más utilizado por su versatilidad, aplicándose a muy diversas realidades. Desde un punto de vista organizacional, la cultura se concibe como el conjunto de normas de comportamiento, valores, estándares, actitudes y reglas de juego que, relacionadas con las creencias, ideología o filosofía más esencial e íntima de la organización (*core values*), guían su comportamiento en todas las áreas (Kotter y Heskett, 1992; Deal y Kennedy, 2000). Schein (1992), uno de los más conocidos divulgadores del término *cultura empresarial*, define este término como “presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa”.

No obstante, el estudio de la cultura empresarial no puede obviar el papel que desempeña el entorno social, caracterizado, a su vez, por una cultura general. Tal y como apunta James (2005), se torna interesante utilizar el concepto de cultura organizacional y trasladarlo al plano de *cultura regional* (sistema de creencias, valores o costumbres compartidos por una región), asumiendo que la interrelación entre ambas configura da como resultado una *cultura social* compartida por las personas, organizaciones e instituciones de un territorio en particular.

Autores como Hofstede<sup>5</sup> (2001) o James (2005) han tratado precisamente de analizar en qué medida los entornos geográficos y culturales influyen en el modo de organización del trabajo de una misma empresa, confirmando la existencia de agrupamientos culturales a nivel regional y/o nacional que afectan al comportamiento de las organizaciones. En concreto, Hofstede (2001) se basa en cinco dimensiones fundamentales para identificar los patrones culturales de cada grupo: el *igualitarismo frente al autoritarismo*<sup>6</sup>, la *aversión al riesgo*<sup>7</sup>, el *individualismo frente al colectivismo*, la *actitud de género* y la *orientación a corto plazo vs. largo plazo*.

Por su parte, James (2005) expone los resultados de una investigación llevada a cabo en el territorio de Utah (EEUU) basada en el cluster industrial de empresas de alta tecnología (en concreto, empresas de *software*), arraigadas en una cultura regional bien visible como es el *mormonismo*. Los resultados demuestran que en dicho territorio las empresas fundadas o dirigidas por personas de ideología mormona presentaban menores rasgos innovadores, tanto en lo referente a resultados (gasto de I+D, empleados en I+D y productividad) como en

---

<sup>4</sup> Saxenian (1994) argumenta que la evolución completamente opuesta de dos polos tecnológicos en EEUU (Silicon Valley y Boston Route 128) a finales de los 80, se explica, en buena medida, por diferencias culturales en ambas regiones y en especial por las diferencias en la manera de relacionarse los actores (técnicos, directivos, personal de administración, instituciones, etc) implicados en los sistemas de innovación y producción.

<sup>5</sup> Una de las hipótesis centrales de la investigación llevada a cabo por Hofstede (2001) postulaba que las actitudes básicas de los empleados de IBM en cada uno de los países en que la compañía desarrollaba su actividad, dependían más de su ciudadanía local (cultura regional) que de su pertenencia a la misma empresa (cultura organizacional).

<sup>6</sup> Los resultados demostraron que los empleados de IBM de Austria y Dinamarca mostraban actitudes mucho más igualitarias que en las sucursales de países como Filipinas o México, donde la aceptación del autoritarismo era algo normal.

<sup>7</sup> Los resultados demostraron que los empleados de Grecia y Portugal manifestaron una gran preferencia por la seguridad, al contrario que las personas de países como Singapur y Hong Kong, quienes tendían a actuar en situaciones caracterizadas por un cierto nivel de riesgo.

términos de condiciones propiciadoras de la innovación (uso de redes, cooperación interempresarial, capital riesgo o capital social/relacional).

Por consiguiente, algunas de las conclusiones que extraemos de estas investigaciones parecen claras. Por un lado, se evidencia que las diferencias culturales tienen consecuencias importantes para la vida de las organizaciones (*cultura empresarial*) y, por otro, se constata que no existen prácticas universales de gestión (o estratégicas) que puedan ser aplicadas de forma atemporal y por igual en todas las organizaciones.

Concretamente, en este trabajo nos interesa asociar el término *cultura social* con los *niveles* o *resultados de innovación* que, en términos globales, son capaces de producir las personas, organizaciones e instituciones de un determinado territorio. Así, definimos *cultura social innovadora* como el conjunto de valores, normas, costumbres, creencias, ideologías, estilos de vida o códigos de conducta<sup>8</sup> compartidos por una sociedad en su conjunto (tejido económico-productivo, social, político, artístico, etc.), que permiten sustentar y legitimar actuaciones innovadoras en individuos, grupos y organizaciones.

#### **4. CULTURA SOCIAL INNOVADORA: PROPUESTA DE UN MODELO EXPLICATIVO**

La cultura tiene una profunda influencia sobre la capacidad innovadora de una sociedad, siendo clave la interrelación entre las normas culturales y la adopción de procesos innovadores. Autores como Mokyr (1991) o Dunphy y Herbig (1994) ya subrayaban que valores tales como el acceso a nueva información, la voluntad de asumir riesgos, el valor que otorga la sociedad a la educación e incluso la religión, son elementos que determinarán el nivel de desarrollo tecnológico e innovador de un territorio.

El planteamiento de un modelo de cultura social innovadora se ha planteado como consecuencia de los resultados progresivos de dos proyectos de investigación previos. Así, en un primer proyecto, “(CON)<sup>ex</sup>, empresa digital extendida basada en el conocimiento” (Equipo de Investigación CONEX, 2005), se analizaron los desafíos que la introducción de las nuevas tecnologías planteaba a la gestión de empresas deslocalizadas que deben trabajar en red y coevolucionar con su entorno. De sus resultados se extrajo como consecuencia la necesidad de que dichos procesos se realizasen en un marco de sostenibilidad, tanto económica, como social y medioambiental, involucrando tanto a las organizaciones, como a las personas y el territorio. De ahí surgió el proyecto “(CON)<sup>ex</sup> Bidean, hacia la sostenibilidad económica y social en las organizaciones” (Fernández, 2008), en el que se desarrollaron los anteriores conceptos, y a consecuencia del cual se planteó que, si se pretende avanzar en la aplicación de las premisas derivadas tanto de éste como del anterior proyecto, se requiere el desarrollo de una cultura social innovadora.

---

<sup>8</sup> Boschma (2005) define este entramado cultural distinguiendo dos dimensiones: una *formal* (leyes y reglas de funcionamiento) y otra *informal* (normas y hábitos sociales y culturales). Dado que ambas influyen en el modo en que los agentes económicos, sociales e institucionales coordinan sus actuaciones, la cultura social de una región mostrará un elevado poder propiciador o inhibidor del grado de innovación de un territorio.

A efectos de este trabajo, el modelo explicativo acerca del término “cultura social innovadora” (figura 1) se plantea desde una visión multidimensional y multinivel; en efecto, por una parte el objeto de estudio abarca *tres niveles*: las *personas*, las *organizaciones* y el *territorio*. Se trata de unidades de análisis diferenciadas donde las *personas*, por un lado, aparecen como centro y protagonistas indiscutibles de los procesos de creación de valor, y las *organizaciones*, por otro, tienen la capacidad de desarrollar y mantener capacidades dinámicas que les permiten regenerar sus competencias esenciales e innovar de forma sistemática y permanente. Sin embargo, no podemos separar personas y organizaciones de los lugares en los que su actividad tiene un impacto y, por ello, concebimos el *territorio* también como unidad de análisis independiente por su potencial para convertirse en elemento facilitador y generador de oportunidades innovadoras de creación de valor (Fernández, 2008).

Por otra parte, para determinar en qué medida podemos calificar de innovadores a las personas, organizaciones y territorios que configuran una cultura social determinada, consideramos clave examinar en profundidad tres *dimensiones estructurales* que subyacen para cada una de las tres unidades de análisis identificadas: *capacidades*, *valores* y *relaciones*. A continuación definimos brevemente cada una de ellas:

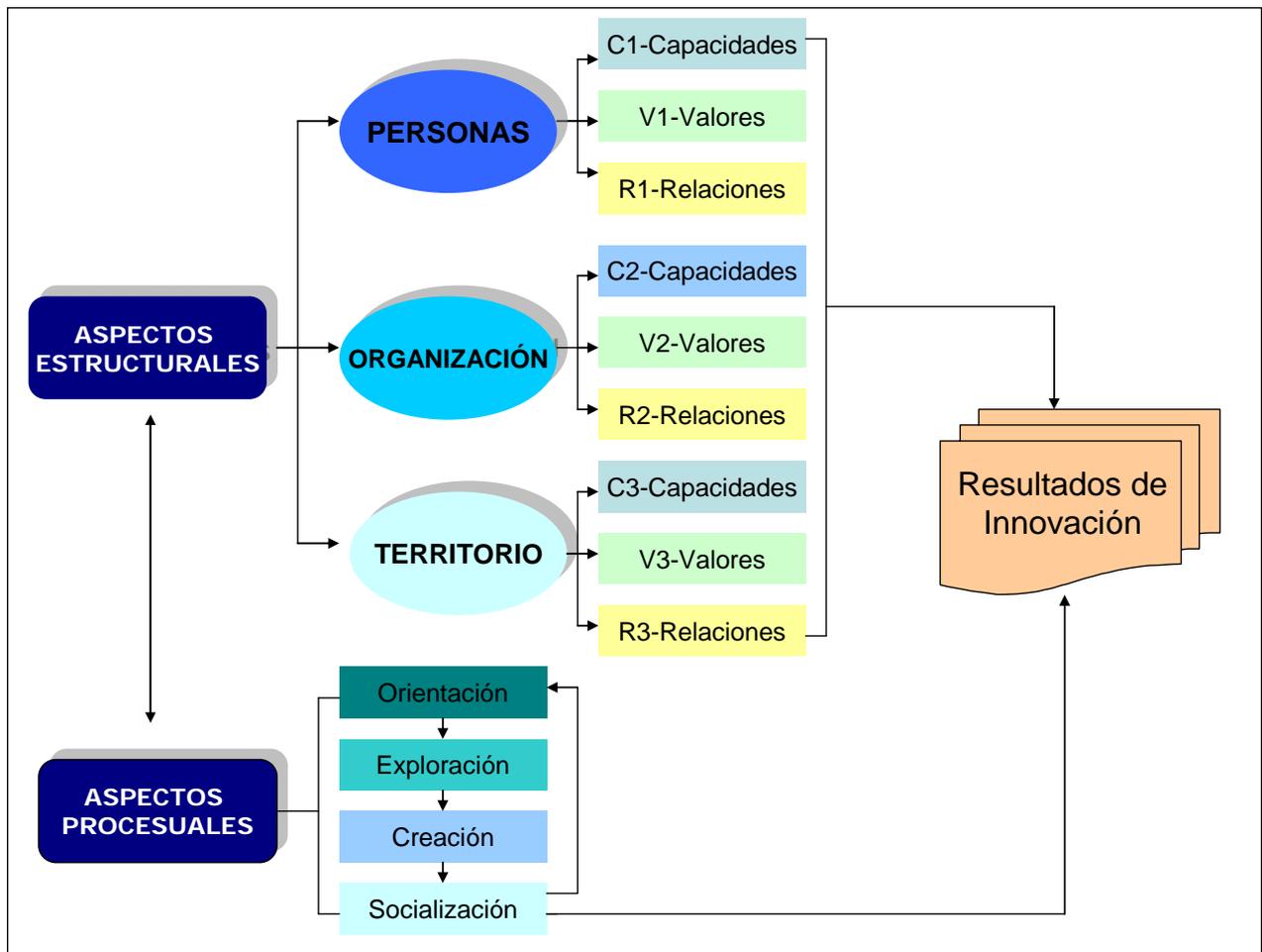
1. *Capacidades*, entendidas como el conjunto de competencias, habilidades y aptitudes que atesoran personas, organizaciones y territorios. Su naturaleza cuantitativa y cualitativa determinará si resultan o no adecuadas en el afán de construir una cultura social en el que la innovación sea todo un referente y donde la formación y capacitación resultarán claves.
2. *Valores*, concebidos como normas culturales o actitudes de naturaleza individual, organizacional o territorial que determinan en gran medida comportamientos, conductas y actuaciones individuales y/o grupales. Para Larrea (2007, pp. 44) “generar innovación de manera sostenible en el tiempo exige compartir unos valores básicos”. De hecho, la innovación no se improvisa y rara vez surge por casualidad; es más bien fruto de la curiosidad por encontrar soluciones diferentes a nuevos problemas y del trabajo continuo. Consecuentemente, el cambio actitudinal en las personas es, sin duda, el gran reto al que se enfrentan las ~~actuaciones~~ **instituciones** para el fomento de la innovación (Martin y Austen, 2007)
3. *Dimensión relacional*, que alude al grado de conectividad existente, es decir, en qué medida personas, organizaciones y agentes del territorio están conectados, establecen intercambios (formales e informales), entablan relaciones de cooperación, se relacionan a través de redes, fomentan la diversidad y los encuentros multidisciplinares, etc.

Una vez definidos los aspectos estructurales a través de las capacidades, valores y relaciones que presentan tanto personas como organizaciones y territorios, el modelo explicativo que aquí proponemos incorpora además aspectos de tipo procesual. Tal y como señalara Drucker (1985), el término innovación designa tanto un *proceso* como un *resultado*, por lo que resulta de interés hacer un esfuerzo por especificar y asignar los factores estructurales identificados (capacidades, valores y relaciones) de acuerdo con la fase del proceso de innovación en que nos encontremos.

La revisión de la literatura en innovación empresarial no permite identificar un modelo explicativo claro y definitivo sobre el camino que tiene lugar desde que surge una invención hasta que ésta alcanza el mercado (Hobday, 2005). Por ello, nuestro modelo concibe la innovación en términos globales (incidiendo con especial énfasis en la fase *pre-invencción*) mientras que muchos de los modelos existentes están enfocados exclusivamente a la obtención de un nuevo producto, dejando al margen otro tipo de innovaciones (de proceso, organizativas, sociales, etc.) y omitiendo en ocasiones la etapa de *pre-innovación* (generación de ideas y exploración) (Velasco y Zamanillo, 2008). En nuestro caso, proponemos un proceso definido a través de cuatro grandes etapas o fases:

- En primer lugar, la fase de *orientación*, entendida como un estado preliminar (inconsciente) que predisponga a personas y organizaciones a adoptar una actitud positiva frente a la mejora continua, el aprendizaje permanente, el afán por superarse y la proactividad frente al cambio. Estamos, por tanto, ante una etapa previa a la búsqueda y selección de nuevas ideas.
- En segundo lugar, la fase de *exploración* se concibe como una etapa de cuestionamiento, donde se captura información, se interpretan datos, se analiza el entorno y se identifican oportunidades y/o problemas susceptibles de cambio o mejora.
- En tercer término, tendría lugar la denominada fase de *creación*. Es una etapa amplia, compleja, que se inicia con la generación de nuevas ideas y soluciones que den respuesta a los problemas detectados en la fase exploratoria; a continuación, daría comienzo el proceso de selección de alternativas (“priorización de ideas”) tratando de elegir, de entre las distintas ideas generadas, aquélla que resulte viable y más adecuada (Montejo, 2007), siendo necesario además un trabajo de refinamiento previo a la explotación, consistente en convertir dicha idea viable en vendible/comercializable (Gisbert, 2005); llegado este momento, y aplicando una terminología propia de los proyectos formales de innovación, comenzaría la conceptualización (diseño y modelado de la idea), experimentación, el desarrollo y creación del prototipo, incluyendo una fase de adaptación que resuelva las incertidumbres detectadas.
- Por último, se desarrollaría la etapa o fase de *socialización*. Ésta se iniciaría con la implementación o ejecución (“puesta en marcha”), confrontando a continuación con el entorno si efectivamente la idea o proyecto planteado resuelve el problema, satisface la necesidad o aporta algo nuevo; seguidamente, una vez que la idea ha sido aplicada y comercializada por el innovador, se extenderá progresivamente desde los primeros consumidores adoptantes hasta su adquisición y uso generalizado por la mayoría de clientes potenciales (Gisbert, 2005).

**Figura 1.- Cultura Social Innovadora: Modelo explicativo**



Fuente: Elaboración propia.

#### **4. CULTURA SOCIAL INNOVADORA: PROPUESTA DE FACTORES EXPLICATIVOS EN EL ÁREA DE PERSONAS**

A partir del modelo explicativo propuesto en la sección anterior, relativo al concepto de *cultura social innovadora*, en esta sección procedemos a su desarrollo a través de la selección de una serie de factores clave (en términos de capacidades, valores y relaciones) asociados con el primero de los niveles anteriormente especificados: las *personas* (tabla 2)<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Evidentemente, como ya se ha indicado, el proyecto de investigación sobre el que se basa este trabajo nace con la vocación de construir un modelo completo que abarque los tres niveles especificados: Personas, Organizaciones y Territorio.

**Tabla 2.- Factores explicativos en el área de Personas**

	PERSONAS		
	CAPACIDADES	VALORES	RELACIONES
ORIENTACIÓN	C1.- CAPACIDAD CRÍTICA	V1.- PROACTIVIDAD	R1.- INTERCAMBIO
EXPLORACIÓN	C2.- APRENDIZAJE PERMANENTE/CURIOSIDAD	V2.- PERMEABILIDAD	R2.- ACEPTACIÓN DE LA DIFERENCIA/DIVERSIDAD
CREACIÓN	C3.- TENSIÓN CREATIVA y ESPÍRITU EMPRENDEDOR	V3.- PERSEVERANCIA Y ASUNCIÓN RESPONSABLE DE RIESGOS	R3.- COLABORACIÓN – CONFIANZA
SOCIALIZACIÓN	C4.- FLEXIBILIDAD	V4.- COMPROMISO	R4.- TRABAJO EN RED

Fuente: Elaboración Propia.

Centrándonos, en primer lugar, en las *capacidades* de las personas, y enlazando este criterio con las aludidas fases del proceso de innovación (*orientación – exploración – desarrollo – socialización*) podemos diferenciar los siguientes factores:

- *C1: Capacidad Crítica* (fase de *orientación*), entendida como la aptitud de cuestionarse sistemáticamente todo aquello que se da por supuesto. La emergencia de procesos de innovación requiere de personas que, lejos de la complacencia o la pereza, se sientan responsables y protagonistas del cambio, bien sea en sus empresas o en su papel como ciudadanos dentro de la sociedad.
- *C2: Curiosidad y Aprendizaje Permanente* (fase de *exploración*). El aprendizaje permanente o a lo largo de la vida (*lifelong learning*) se define por la Comisión Europea “*como toda actividad de aprendizaje realizada a lo largo de la vida con el objeto de mejorar los conocimientos, las competencias y las actitudes con una perspectiva personal, cívica, social o relacionada con el empleo*” (Ministerio de Educación y Ciencia, 2007). Se trata, por consiguiente, de un concepto amplio, que hace referencia a la curiosidad y la vocación y afán de aprender como algo innato al desarrollo personal y profesional<sup>10</sup>. Una cultura innovadora debe dissociarse del esquema “*tiempo para estudiar = juventud*”, “*tiempo para trabajar = madurez*” (Goñi, 1999). La formación y el aprendizaje deben impregnarse en el quehacer cotidiano, en el puesto de trabajo y fuera de él.
- *C3: Espíritu Emprendedor y Tensión Creativa* (fase de *creación*). Se entiende por espíritu emprendedor “la habilidad de la persona para transformar las ideas en actos. Está relacionado con la creatividad, la innovación y la asunción de riesgos, así como con la habilidad para planificar y gestionar proyectos con el fin de alcanzar objetivos<sup>11</sup>”. Afianzar tal espíritu dentro de una Sociedad implica fomentar actitudes de confianza en uno mismo, el sentido crítico, la iniciativa personal y la capacidad para planificar, tomar decisiones y asumir responsabilidades (Comisión Europea, 2007). Por otro lado, la creatividad es otro de los

<sup>10</sup> El aprendizaje permanente recoge no sólo actividades de formación formal que tienen lugar en centros de enseñanza reglada, sino también la educación en lo que se conoce como “dimensión no formal”, es decir, fuera de las principales estructuras o programas formales de enseñanza, así como el autoaprendizaje independiente –*libros, aprendizaje digital, formación dentro del puesto de trabajo, etc.*–. (Eurostat, 2005).

<sup>11</sup> Definición extraída de la Propuesta de Recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente (Comisión de las Comunidades Europeas, 2005).

pilares indispensables de la innovación. Gisbert (2005, p. 11) alude a diversas definiciones del término: “la capacidad y el poder de desarrollar nuevas ideas”, “el proceso de pensamiento que nos ayuda a generar nuevas ideas” o “el arte de percibir los problemas y de proponer soluciones”. Podríamos decir que las personas creativas son capaces de ver lo mismo que todos los demás, pero pensar en algo distinto a la hora de plantear una solución. Interesante también es el término “tensión creativa” que presenta Cano-Arribi (2006, p. 4), definiendo éste como “el resultado de la relación de tira y afloja existente entre la aspiración del individuo y su percepción de la realidad”. Así, cuando la aspiración es importante y la percepción de la realidad sitúa a ésta a cierta distancia de la primera, se interioriza una tensión que los individuos procuran aliviar emprendiendo acciones creativas encaminadas a reducir esa distancia.

- C4: Flexibilidad como competencia clave (etapa de *socialización*). Se relaciona con la capacidad de adaptación al cambio, así como la posibilidad de reincorporar modificaciones de manera sistemática (y sin traumas) sobre la idea inicialmente concebida. La flexibilidad es especialmente importante en la etapa de socialización, ya que en el *feedback* que surge tras confrontar la “creación” individual con el público objetivo (clientes, ciudadanos, etc.), permitirá adaptar y reconocer acciones de mejora (Cano-Arribi, 2006).

Una vez definidos los factores capacitadores (C1, C2, C3 y C4), procedemos a continuación a presentar los ejes o factores integradores de la *dimensión valórica* de la cultura social innovadora en el área de personas:

- VI: Proactividad y Mejora Continua (fase de *orientación*). Entendemos la *proactividad* como una actitud previa que predispone a la persona a analizar y cuestionar la realidad y a aceptar nuevos retos, anticipándose al cambio y concibiendo éste como una oportunidad a aprovechar. La *proactividad* implica, a su vez, curiosidad, entusiasmo vital y motivación por emprender algo nuevo, a pesar de que las condiciones que se presenten sean un tanto adversas (Amabile, 2000). Para Drucker (1985), “los emprendedores ven el cambio como la norma, como algo saludable”. Además, la *proactividad* denota “optimismo y esperanza”, es decir, la creencia en la capacidad de influir en el propio futuro, y de superación de la adversidad. La *mejora continua* ha de ser entendida como una filosofía o actitud de responsabilidad (nunca derivada de la imposición o la obligación) que implica que las cosas se hacen e inmediatamente se observan posibilidades de mejora. Está extraordinariamente extendida la creencia de que si algo funciona es mejor no modificarlo. La mejora continua apela contra esta fuerte inercia contraria al no cuestionamiento constante.
- V2: Permeabilidad (fase de *exploración*). Implica mantener una actitud flexible y abierta a la percepción de sugerencias y conexiones desde cualquier situación. Significa también adoptar una postura abierta a diferentes posibilidades y modos de pensamiento, que faciliten acceder a la fase de iluminación o inspiración. Durante la fase de exploración, esta permeabilidad debe dotar al individuo de la habilidad de no centrarse en lo específico, en aquello que ya sabe, sino que debe aspirar a ver relaciones entre cuestiones aparentemente inconexas, como paso previo para inventar algo nuevo a partir de la combinación de elementos que nadie antes había pensado emparejar (Pink, 2008). La permeabilidad implica, además, que el sujeto mantenga una actitud proclive a “desaprender lo aprendido” cuando esto sea necesario, puesto que para que el aprendizaje se produzca son necesarios cambios e intercambios en la manera de actuar y de

pensar. “Cambiar una manera de proceder conlleva olvidar la que se utilizaba en el pasado y esto es extremadamente difícil cuando se ha convertido en hábitos y pautas comportamentales” (Quintanilla, 2002, p. 217).

- V3: Perseverancia y Asunción Responsable de Riesgos (fase de *creación*). Por un lado, la *perseverancia* y la *tenacidad* son importantes si tenemos en cuenta que el desarrollo del circuito innovador suele ser largo, difícil y costoso (especialmente en términos de tiempo). Por otra parte, es en esta fase de creación donde es más que probable que se requieran varios intentos para dar con la clave del éxito. Tal y como afirma Cano-Arribi (2006, p. 65), “cuando se exploran caminos nuevos, hay que asumir que uno va a perderse en más de una ocasión. Un camino sin rectificaciones es un camino sin movimiento, que no lleva a ningún sitio”. Entendemos, además, que la perseverancia está íntimamente relacionada con la “aceptación y tolerancia al fracaso” desde una clave de aprendizaje personal y/o colectivo. Esto no significa que dé igual fracasar. Lo importante es asumir que es muy probable que haya fallos, errores y fiascos, para poder estar preparados cuando esto ocurra y aprender de ellos. Finalmente, hemos de hacer hincapié en que el salto al proceso de creación (innovación sostenida) requiere de personas innovadoras y emprendedoras que asuman “razonada e inteligentemente” riesgos. Y subrayamos “razonablemente” porque es importante dejar constancia de que normalmente las personas innovadoras no asumen riesgos excesivos de una manera irresponsable, sino que suelen sopesar los posibles resultados. Adoptan, por tanto, una postura responsable a la vez que optimista respecto a sus probabilidades de éxito, y en el caso de fracasar, lo afrontan abierta e inteligentemente (Gobierno Vasco, 2006).
  
- V4: Compromiso (fase de *socialización*). El valor del compromiso implica una actitud personal (y también compartida) de participar activamente en la filosofía “desde abajo hacia arriba” (*bottom-up*) en los procesos de innovación. Como ya hemos analizado, la tendencia hacia la innovación democratizada (Von Hippel, 2005) o la co-creación/creación compartida (Prahalad y Krishnan, 2008) hace que consumidores, ciudadanos y trabajadores sean capaces de proponer sus propias ideas e implicarse directamente en el desarrollo y mejora de productos/servicios, sin necesidad de esperar a que sean las empresas quienes innoven con carácter exclusivo. En la medida en que las personas sean más comprometidas en sus facetas como usuarios, trabajadores o ciudadanos, abandonando el rol pasivo que tradicionalmente se les ha presupuesto, el proceso bidireccional *bottom-up – top-down* de la innovación se enriquecerá, de forma que los valores asociados a la misma se divulgarán y asumirán por la sociedad, contribuyendo a consolidar una cultura social innovadora en un territorio.

Por último, quedan por identificar los *factores relacionales* (V1, V2, V3 y V4) asociados a las personas para cada una de las etapas consideradas desde el punto de vista del proceso innovador:

- R1: Intercambio (fase de *orientación*). No cabe duda que la proclividad de una persona hacia la innovación tiene mucho que ver con su habilidad para entablar relaciones de intercambio con el entorno. Para Carballo (2006, p. 192), “la innovación nace del esfuerzo, de la constancia, del método, de la dedicación, de cierta dosis de paciencia y, sobre todo, del intercambio”. Una orientación personal hacia el mismo permite

combinar, mezclar y relacionar a través de la heterogeneidad (elemento clave para que se inicie el proceso de innovación).

- R2: Aceptación de la Diferencia /Diversidad (fase *exploratoria*). El intercambio y la búsqueda (fuente de inspiración) en la fase exploratoria no debe limitarse a “relaciones entre iguales”. La homogeneidad produce respuestas homogéneas, insuficientes muchas veces a la hora de afrontar variaciones en el entorno del sistema. Para conseguirlo, la homogeneidad debe quebrarse y ser sustituida por una apuesta personal a favor de la diversidad (experiencial, cultural, formativa, de sexo, etc.) como fuente de innovación (Cubeiro, 2008). Johanson (2004) para denotar la intersección de campos, disciplinas, culturas o prácticas que permiten combinar los conceptos existentes, formar un gran número de ideas nuevas y extraordinarias, y ser fuente directa de innovación, acuña la denominación “efecto Médici”, en analogía con el estallido de creatividad que favoreció la familia bancaria de los Médici en la Italia del Renacimiento tras reunir en su entorno a todo tipo de escultores, poetas, filósofos, científicos, financieros y otros talentos.
- R3: Colaboración/Confianza (fase de *creación*). Para crear una cultura innovadora en la que las personas se muestren proclives al cambio, es necesario eliminar la idea de que los logros se maximizan de forma individual. “Cuando la carrera hacia el éxito impone el fracaso de los demás, la innovación se queda por el camino” (Farson y Keyes, 2003, p. 98). El intercambio de experiencias desarrolla actitudes y comportamientos que facilitan y propician la valoración positiva de la importancia de cooperar, de aprender de los otros, de escuchar y respetar al otro. Ahora bien, la colaboración sólo será efectiva si ésta viene respaldada por la confianza entre las partes que pretenden entablar lazos de cooperación para compartir ideas o recursos, reducir riesgos y/o realizar proyectos conjuntos.
- R4: Trabajo en Red (fase de *socialización*). La participación de las personas en redes de diversa naturaleza (lo que podríamos definir “como cultura de red”) permite al individuo difundir/socializar sus creaciones individuales y fomentar el aprendizaje colectivo a través de espacios de cooperación y participación conjunta. El aprendizaje (y en este caso, la socialización) se hace en grupo, con otros, lo que deriva en un espacio rico y complejo en el que se aborda un mismo problema desde diversas perspectivas.

## 5. CONCLUSIONES

Las organizaciones y las sociedades basadas en el conocimiento están demandando un cambio social en el que los valores de la innovación y el emprendizaje sean referentes, generando una cultura no sólo abierta a los cambios sino generadora de cambios. En este contexto, resulta clave ahondar en el papel que desempeña la cultura social en su afán por favorecer actitudes y aptitudes innovadoras protagonizadas por personas, organizaciones y territorios, así como indagar sobre posibles sistemas y mecanismos cuya puesta en marcha posibilite el desarrollo de cambios culturales de esta índole.

A lo largo de este trabajo, hemos tratado de identificar las dimensiones capacitivas, valóricas y relacionales que las personas a título individual deberían trabajar y desarrollar con el objetivo de mostrar un comportamiento más proclive hacia la innovación. No obstante, y para evitar el riesgo de teorizar en exceso, será necesario de cara al futuro identificar y profundizar en aquellos elementos aceleradores o constrictores que favorecen u obstaculizan el despliegue y desarrollo de los factores explicativos seleccionados, así como proponer diversos indicadores de medición o metodologías cualitativas de investigación que permitan realizar un diagnóstico actual de la situación e iniciar una senda de mejora a través de la propuesta de acciones facilitadoras concretas.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Amabile, T. (2000): “Cómo matar la creatividad”, en Harvard Business Review (Eds): *Creatividad e Innovación*, Ed. Deusto, Bilbao.
- Boschma, R.A. (2005): “Proximity and innovation: A critical assessment”, *Regional Studies*, Vol. 39, nº 1, pp. 61-74.
- Bughin, J., Chui, M. & Johnson, B. (2008) *The next step in open innovation*, The McKinsey Quarterly.
- Cano-Arribi, J. (2006): *Cómo crear una cultura de la innovación en las organizaciones y hacer de ella una fuente sostenible de ventaja competitiva*. Mc Graw Hill, Madrid.
- Carballo, R. (2006): *Innovación y gestión del conocimiento*, Díaz de Santos, Madrid.
- Chesbrough, H. (2003): *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Chesbrough, H. (2006): *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2005): *Propuesta de recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente*, Bruselas, 10 de Noviembre de 2005, COM(2005)548 final, 2005/0221(COD).
- Comisión Europea (2007): *Key competences for lifelong learning: European reference framework*, European Commission Directorate-General for Education and Culture, Brussels.
- Cubeiro, J.C. (2008): *Clase creativa: El poder del talento para la innovación*, Planeta Empresa, Barcelona.
- Deal, T.E. y Kennedy, A. (2000): *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Perseus, Cambridge, MA.
- Drucker, P.F. (1985): *Innovation and entrepreneurship: Practices and principles*, Harper & Row, New York.
- Dunphy, S.M. y Herbig, P. (1994): “Comparison of innovative capabilities among anglo-american countries: The countries for structural influences on innovation”, *Management Decision*, Vol. 32, pp. 50-56.
- Echevarría, J. (2008): “El manual de Oslo y la innovación social”, *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura (CSIC)*, Vol. 732, pp. 609-618.
- Equipo de Investigación CONEX (2005): *Empresa digital extendida basada en el conocimiento (CON)<sup>ex</sup>*, Equipo de Investigación CONEX, Arrasate (Gipuzkoa).
- Eurostat (2005): *Living conditions in Europe – Statistical pocketbook: Education and training*, European Communities, Luxemburgo.
- Farson, R. y Keyes, R. (2003): “El líder tolerante con el fracaso”, *Harvard Deusto Business Review*, nº 113, pp. 96-103.
- Fernández, C. (Dir.) (2008): *CONex Bidean: Hacia la Sostenibilidad Económica y Social de las Organizaciones*, Equipo de Investigación (CON)<sup>ex</sup> Bidean, Oñati (Gipuzkoa).

- Florida, R. (2002): *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community and everyday life*, Basic Books, New York: NY.
- Gisbert, M<sup>a</sup>.C. (2005): *Creatividad e innovación en la práctica empresarial*, Colección de Estudios Cotec, Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica, Madrid.
- Gobierno Vasco (2006): *Plan de Competitividad Empresarial e Innovación Social*, Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco, Vitoria.
- Gobierno Vasco (2008): *Plan Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación 2010*, Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco, Vitoria.
- Goñi, J.J. (1999): *El cambio son las personas: La dirección de los procesos de cambio*, Díaz de Santos, Madrid.
- Hobday, M. (2005): "Firm-level innovation models: Perspectives on research in developed and developing countries", *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 17, n° 2, pp. 121-146.
- Hofstede, G. (2001): *Culture's consequences – Comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations*, Sage Publications, London.
- Howe, J. (2008): *Crowdsourcing: How the power of the crowd is driving the future of business*, Crown Publishing Group, USA.
- James, A. (2005): "Demystifying the role of culture in innovative regional economies", *Regional Studies*, Vol. 39, n° 9, pp. 1197-1216.
- Johansson, F. (2004): *El Efecto Medici*, Ed. Deusto.
- Kotter, J.P. y Heskett, J.L. (1992): *Corporate culture and performance*, Free Press, New York, NY.
- Larrea, J.L. (2007): "El lenguaje de la innovación: Poética y práctica", *Harvard Deusto Business Review*, n° 163, pp. 42-52.
- Martin, R. y Austen, H. (2007): "Innovación y puesta en práctica: Dominar las tensiones", *Harvard Deusto Business Review*, n° 163, pp. 26-32.
- Ministerio de Educación y Ciencia (2007): *Fomento del espíritu emprendedor en la escuela (3ª Edición)*, Cámaras de Comercio y Ministerio de Educación y Ciencia de España, Madrid.
- Montejo, M.J. (2007): "La innovación en sentido amplio", en Cotec (Eds): *La persona protagonista de la innovación*, Fundación Cotec para la innovación tecnológica, Madrid, pp. 17-52.
- Mokyr, J. (1991): *The lever of riches: Technological creativity and economic progress*. Oxford University Press, London.
- OCDE (1997) *Oslo manual: Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*, 2nd Edition, OECD Publications, Paris.
- OCDE (2005): *Oslo manual: Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*, 3rd Edition, OECD Publications, Paris.
- Pink, D.H. (2008): *Una nueva mente*, Ilustrae, Barcelona.
- Prahalad, C.K. y Ramaswamy, V. (2004): "Co-creation Experiences: The next practice in value creation", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18, n° 3, pp. 5-14.
- Prahalad, C.K. y Krishnan, M.S. (2008): *La nueva era de la innovación: Cómo crear valor a través de redes globales*, McGraw Hill, Madrid.
- Quintanilla, I. (2002): *Empresas y personas: Gestión del conocimiento y capital humano*, Díaz de Santos, Madrid.
- Saxenian, A. (1994): *Regional advantage: Culture and competition in Silicon Valley and Route 128*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Schein, E. (1992): *Organizational culture and leadership*, 2<sup>nd</sup> Edition, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Velasco, E. y Zamanillo, I. (2008): "Evaluación de las propuestas sobre los procesos de innovación: ¿Qué se puede concluir de su estudio?", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 14, n° 2, pp. 127-138.
- Von Hippel, E. (2005): *Democratizing innovation*, The MIT Press.