

**INFLUENCIA DE LAS INICIATIVAS DE GESTIÓN DE IDEAS INTERNAS EN EL
DESARROLLO DE UNA CULTURA DE INNOVACIÓN EN GRANDES
ORGANIZACIONES. UN ANÁLISIS COMPARATIVO BASADO EN UN ESTUDIO DE
CASOS MÚLTIPLES EN ESPAÑA**

Juan Ramón Campos Blázquez

Director del Programa Superior de Innovación en la Economía Digital de ESIC Business & Marketing School y miembro de la Comisión de Innovación de la AEC.

Luis Rubio-Andrada

Profesor Contratado Doctor del Departamento de Economía Aplicada, miembro de GIDEST y de la Comisión de Estudio de Turismo de AECA y Coordinador del Grado en Turismo y del Grado en Gestión Aeronáutica de la UAM.
Universidad Autónoma de Madrid

Patricio Morcillo Ortega

Catedrático de Organización de Empresas.
Universidad Autónoma de Madrid

Área temática: C) Dirección y Organización

Palabras clave: Cultura de innovación, crowdsourcing, gestión de ideas, ventaja competitiva, grandes organizaciones

INFLUENCIA DE LAS INICIATIVAS DE GESTIÓN DE IDEAS INTERNAS EN EL DESARROLLO DE UNA CULTURA DE INNOVACIÓN EN GRANDES ORGANIZACIONES. UN ANÁLISIS COMPARATIVO BASADO EN UN ESTUDIO DE CASOS MÚLTIPLES EN ESPAÑA

Resumen

Esta comunicación persigue explorar cómo influye una iniciativa de gestión de ideas internas, que fomenta la participación de todos los empleados, en el desarrollo de una cultura de innovación en grandes organizaciones. Para ello, mediante un estudio de casos múltiples contemporáneos de carácter holístico y un análisis de la varianza (ANOVA), se analizan y comparan cuatro casos ilustrativos donde se han llevado a cabo este tipo de iniciativas, como son el Ayuntamiento de Madrid, el Banco Sabadell, el Grupo Endesa y el Grupo Repsol, utilizando el modelo de cultura de innovación de Rao y Weintraub (2013) como marco conceptual.

1. Introducción

La aceleración de la globalización y la rivalidad competitiva que lleva asociada, así como el incremento de la complejidad, la incertidumbre y la turbulencia de los mercados han creado un entorno en el que mantener una ventaja competitiva durante un largo período de tiempo es difícil de lograr, sino imposible. Como consecuencia, algunas empresas, especialmente grandes organizaciones, están abordando cambios en la forma de organizar sus procesos y disponer de sus recursos para obtener ventajas competitivas transitorias (McGrath, 2013).

Uno de esos recursos es la incorporación de conocimiento (Drucker, 1998) que combinado con otras capacidades organizacionales constituye una fuente potencial de ventaja competitiva (Grant, 1996; Winter, 1987). La investigación relacionada con la gestión del conocimiento, la formación de redes, el trabajo intelectual y la contribución de estos elementos al desarrollo de una economía basada en el conocimiento ha generado una amplia literatura en el área de las ciencias sociales y la administración (Foray y Lundvall, 1996).

No obstante, el conocimiento no es un recurso que se encuentre como tal esperando a ser utilizado, sino que requiere la interacción de los agentes, por lo que la actividad innovadora se torna un proceso impreciso sin límites claros y definidos. Ante esto, se reconoce que las ideas pueden encontrarse en distintas partes de la organización y no solamente en los departamentos de I+D.

Por otro lado, si bien durante la última década del siglo XX, las posibilidades asociadas a la convergencia entre el aumento exponencial de la capacidad de computación y la extensión de Internet aplicadas a todos los subsistemas de la gestión empresarial, desde la producción y las finanzas a la comercialización, junto a la forma de organización del trabajo, fueron objeto de un análisis sin precedentes en la búsqueda de una mayor productividad; quince años después, el foco de la innovación empresarial se dirige a cómo utilizar las tecnologías disponibles para capturar esas ideas y posiblemente transitar de una idea a la generación de conocimiento de una forma más versátil y eficaz. Sin embargo, la tecnología por sí misma no constituye un impulso para la adopción de una iniciativa de este tipo. Se requiere una cultura de innovación para atraer y cohesionar a los distintos agentes en el trabajo de co-creación, así como para fomentar el espíritu emprendedor en el interior de las organizaciones. En definitiva, se trata de que la cultura de innovación forme parte del "ADN" de toda la organización, y no solo en silos aislados (Morcillo, 2007).

La capacidad que ofrece Internet para propiciar el flujo de información y conocimiento a escala global, crea las condiciones de un nuevo ecosistema más enriquecedor y abierto, pero también mucho más complejo. La disrupción tecnológica y la transformación social que han ido de la mano en las últimas décadas, han provocado mutaciones radicales en la viabilidad de las estrategias empresariales. Este entorno de continuos cambios y a un ritmo sin precedentes, exige a las organizaciones anticiparse, prepararse y adoptar nuevos enfoques respecto a sus procesos de creación, innovación, fabricación, comercialización e incluso, financiación.

Estos cambios son los que están llevando a las organizaciones a ser más permeables al mundo exterior y sus ideas. Este enfoque se recoge en el concepto de innovación abierta acuñado por Henry Chesbrough (2003), quien lo describe como el paradigma de la innovación que asume que las empresas pueden y deben usar ideas tanto internas como externas, así como rutas de mercado internas y externas conforme avanzan sus productos y tecnologías (Domingo, 2013).

Durante los últimos 10 años los procesos abiertos de innovación han sido ampliamente estudiados desde múltiples perspectivas, tales como: aprovechar el conocimiento y la experiencia externos mediante el uso de plataformas de *crowdsourcing* (Brabham, 2013; Howe, 2006a, 2006b) para la generación de ideas y la solución de problemas, gestionar la propiedad intelectual externa y propia (Chesbrough, 2003 y 2006; Chesbrough y Ghafele, 2014), enfatizar la importancia del modelo de negocio como el aspecto clave para capturar valor de la innovación (Boudreau y Lakhani, 2009; Chesbrough, 2003 y 2006; Teece, 2010); sin embargo, hay muy pocos estudios que hayan analizado la utilización de tecnologías colaborativas y los procesos derivados dentro de los límites de la organización como elemento dinamizador de una cultura organizacional que favorezca la participación de todos los empleados en el proceso de innovación. Algunos de esos pocos ejemplos describen como las “wikis” pueden usarse a lo largo de las diferentes etapas del proceso de innovación desde la generación de ideas hasta la comercialización del producto o servicio desarrollado (Standing y Kiniti, 2011), o como Swarovski creó la comunidad *i-flash* para la generación y selección de ideas por parte de sus empleados (Füller, Lenz y Pinker, 2010), o como la implementación de una plataforma de gestión de ideas internas fue el elemento que permitió a una empresa de servicios cambiar su cultura organizacional (Scupola y Nicolajsen, 2014).

Por otro lado, las ventajas competitivas solían obtenerse mediante la explotación de la tecnología, pero las mismas tienen una vida corta, ya que de forma casi inmediata son replicadas por los competidores (Fawcett, Brau, Rhoads, Whitlark y Fawcett, 2008). Por esta razón, las organizaciones están volviendo la mirada hacia sus empleados como una fuente de ventajas competitivas que les permitan diferenciarse de forma más duradera (Bolino, Valcea y Harvey, 2010; Fawcett *et al.* 2008), ya que esa sostenibilidad en el tiempo la proporciona la pericia con la que se explotan los recursos productivos de naturaleza tangible, que depende de los conocimientos y habilidades de las personas, así como de sus actitudes (Morcillo, 2007). Desde esta óptica, la participación de todos los miembros de la organización, no solamente incrementaría el carácter idiosincrásico de las competencias desarrolladas para la generación de ventajas competitivas sostenibles y difícilmente imitables, sino que, también, produciría unas ventajas adaptativas, dado que las nuevas ideas vendrían a solucionar problemas o a satisfacer necesidades latentes o patentadas detectadas fuera y dentro de las organizaciones. De no cumplir con este imperativo, las ideas no se seleccionarían. En consecuencia, un modelo de cultura de innovación abierta no sólo fomenta la innovación, como es natural, también se convierte en un sistema adaptativo que favorece el crecimiento y supervivencia de las organizaciones.

Así, la habilidad de una organización para estimular y encauzar las dotes creativas e inventivas que tienen las personas supondrá un salto cualitativo en la eficacia de la capacidad productiva o en la diferenciación de su cartera de productos. Es lo que se conoce como creatividad dirigida en un entorno de innovación (Morcillo, 2007). En este contexto es en el que se plantea la pregunta **¿cómo influyen las iniciativas de gestión de ideas internas en el desarrollo de una cultura de innovación en grandes organizaciones?**

Con esta interrogante como punto de partida, en este trabajo se persiguen dos objetivos, por un lado, comprobar de forma empírica que elementos de una cultura de innovación se potencian en una organización donde se encuentran habilitados recursos para la gestión de ideas internas y, por otro, comparar si esos resultados son similares o no en las organizaciones objeto de estudio. Para ello, mediante un estudio de casos múltiples contemporáneos de carácter holístico se analizan y comparan cuatro grandes organizaciones pertenecientes a diferentes sectores de actividad, como son **Ayuntamiento de Madrid, Banco Sabadell, Grupo Endesa y Grupo Repsol**, donde se han llevado a cabo este tipo de iniciativas.

Para medir esa influencia, nos apoyamos en el modelo de cultura de innovación de Rao y Weintraub (2013). Este modelo considera que la cultura de innovación de una organización se sustenta sobre seis bloques, divididos en tres bloques racionales (recursos, procesos y resultados) y tres bloques emocionales (valores, conductas y clima). Estos a su vez se dividen en 18 factores (tres por bloque) y cada factor en tres elementos de actuación, contabilizándose pues un total de 54 ítems o variables.

A partir del diseño de un instrumento adaptado al modelo de cultura de innovación seleccionado, se envió una encuesta a una muestra poblacional de cada organización. De dicha encuesta se recopiló información de 48 participantes en el caso del Ayuntamiento de Madrid, 128 en el caso del Banco Sabadell, 68 en el caso del Grupo Endesa y 14 en el caso del Grupo Repsol, que nos ha proporcionado una primera respuesta al primer objetivo planteado. A continuación, para conocer que pares de medias son las responsables de las diferencias significativas en las 41 variables que las muestran, se llevaron a cabo contrastes *post hoc*, basados en los procedimientos de Bonferroni y Scheffé, que pusieron de manifiesto que la mayoría se deben a diferencias entre el Grupo Endesa y el Banco Sabadell y entre el Banco Sabadell y el Ayuntamiento de Madrid.

2. Marco conceptual

2.1. Cultura de Innovación

A medida que la globalización ha derribado los límites geográficos y las barreras de mercado que permitían a las empresas protegerse de sus competidores, la capacidad de una empresa para innovar ha pasado de ser un elemento de diferenciación a una exigencia para la supervivencia (López-Mielgo, Montes-Peón y Vázquez-Ordás, 2012).

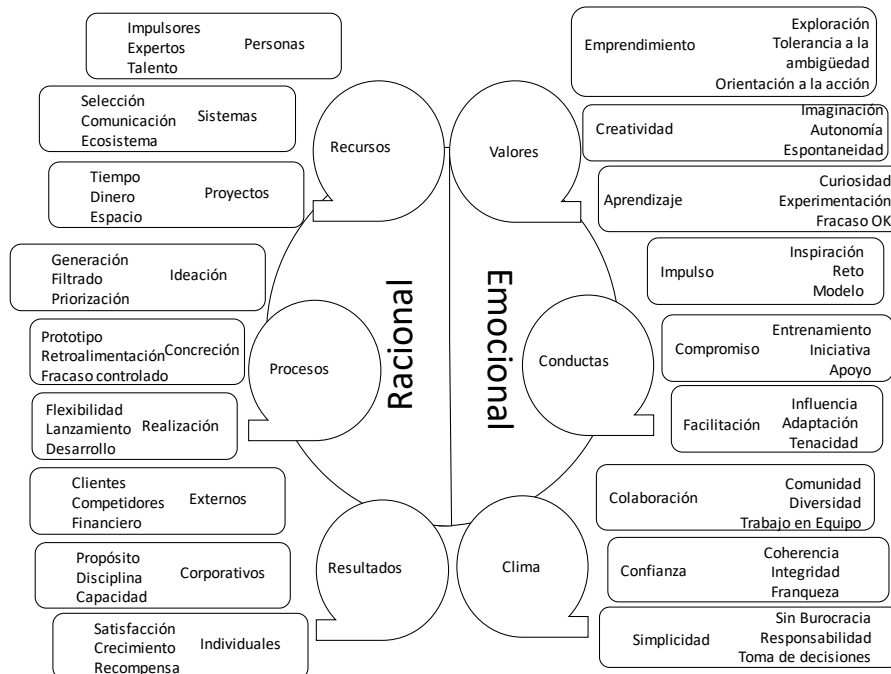
Ahora bien, si por un lado, la innovación es un requisito para la competitividad, por otro, la misma no se dará sin la colaboración de todas las personas que forman parte de una organización, o lo que es lo mismo, la competitividad se dará cuando exista una conexión perfecta entre innovación y cultura corporativa (Morcillo, 2008).

Para el propósito de esta investigación, se define una cultura de innovación en un contexto multidimensional. Hemos seleccionado el modelo de cultura de innovación de Rao y Weintraub (2013) como marco subyacente para explorar que elementos de una cultura de innovación se potencian en cuatro organizaciones donde se encuentran

habilitados recursos para la gestión de ideas internas. La elección de este modelo está condicionada por ser el modelo utilizado por la Asociación Española para la Calidad (AEC) para llevar a cabo el primer estudio de Índice de Cultura de Innovación en España (AEC, 2014, 2015), así como, por el Grupo Repsol para medir su grado de cultura de innovación.

A partir de una amplia revisión de la literatura sobre dinámica organizacional, ciencia del comportamiento, liderazgo, emprendimiento corporativo e innovación, con especial foco en la búsqueda de marcos de referencia y modelos que describiesen la cultura organizacional y la cultura de innovación en las organizaciones, Rao y Weintraub (2013) sugieren un modelo de cultura de innovación que se sustenta sobre seis componentes básicos (Figura 1), divididos en tres bloques **racionales** (recursos, procesos y resultados) y tres bloques **emocionales** (valores, conductas y clima). Estos a su vez se dividen en 18 factores (tres por bloque) y cada factor en tres elementos, contabilizando un total de 54 ítems.

Figura 1. Componentes del modelo de cultura de innovación



Fuente: Adaptado de AEC (2014) y Rao y Weintraub (2013).

Estos componentes están dinámicamente interrelacionados entre ellos; así, por ejemplo, los valores de una organización tienen un impacto en las conductas de las personas, en el clima laboral y en cómo se define y mide el éxito.

A continuación, se describe de forma breve cada dimensión (Rao y Weintraub, 2013: 30), así como los rangos de variables que permiten su medición (ver tabla 3).

Valores. Determinan las prioridades y decisiones, que se reflejan en la forma en la que una organización invierte su tiempo y dinero. Las organizaciones más innovadoras lo invierten de forma generosa en ser emprendedoras, promover la creatividad y fomentar el aprendizaje continuo. Los valores de una organización se manifiestan en cómo se comportan las personas, más que en la forma en la que hablan. Rango de variables: V1 a V9.

Conductas. Describen cómo las personas actúan respecto a la innovación. Para los líderes, ello se plasma, entre otros aspectos, en una voluntad de desarrollar nuevos

productos que sustituyan a los existentes, motivar a los empleados con una vívida descripción del futuro y reducir la burocracia. Para los empleados, se traduce en acciones de apoyo a la innovación. Rango de variables: V10 a V18.

Clima. El clima es el tenor de la vida laboral. Un clima innovador cultiva el compromiso y el entusiasmo, reta a las personas a asumir riesgos fuera de su zona de confort, fomenta el aprendizaje, así como el pensamiento independiente. Rango de variables: V19 a V27.

Recursos. Comprenden tres factores principales: las personas, los sistemas y los proyectos. De éstos, las personas son los más críticos, ya que tienen un fuerte impacto en los valores y el clima de la organización. Rango de variables: V28 a V36.

Procesos. Los procesos son la ruta que sigue el desarrollo de nuevos productos, desde la idea hasta la comercialización de la innovación resultante. Rango de variables: V37 a V45.

Resultados. La medida del éxito de una innovación puede plasmarse en tres niveles: externo, empresarial y personal. En particular, el reconocimiento externo muestra a la organización como innovadora a la vista de sus clientes y competidores, así como su impacto en la cuenta de resultados. De manera más general, el éxito refuerza los valores, conductas y procesos de la organización, que a su vez condiciona muchas decisiones posteriores: qué acciones serán recompensadas, qué personas se contratarán y qué proyectos recibirán la luz verde para su implementación. Rango de variables: V46 a V54.

Para completar este marco conceptual, en el siguiente subapartado se define en qué consiste una iniciativa de gestión de ideas internas

2.2. Iniciativas de gestión de ideas internas

A lo largo de la última década, la literatura sobre gestión de la innovación ha dedicado mucha atención a los procesos abiertos de innovación que facilitan el intercambio de conocimiento entre los diferentes actores en el proceso de innovación (Villarroel y Reis, 2010). El *crowdsourcing*, término bajo el que se enmarcan las iniciativas de gestión de ideas, es uno de los nuevos tipos de innovación abierta que las organizaciones están viendo cada vez más con mayor potencial.

En un intento por establecer una definición del *crowdsourcing* que permita incluir cualquier tipo de iniciativa, Estellés-Arolas y González-Ladrón-de-Guevara (2012: 197) lo definen como:

“Una actividad participativa online en la que un individuo, institución, organización sin ánimo de lucro o empresa propone a un grupo de individuos de conocimiento, heterogeneidad y número variable, la realización voluntaria de una tarea a través de una convocatoria abierta flexible. La realización de esta tarea, de complejidad y modularidad variable, y en la que la multitud debe participar aportando su trabajo, dinero, conocimiento y/o experiencia, siempre implica un beneficio mutuo. El usuario recibirá la satisfacción de una necesidad, sea esta económica, de reconocimiento social, de autoestima o de desarrollo de capacidades personales, mientras que el crowdsourcer obtendrá y utilizará en su beneficio la aportación del usuario, cuya forma dependerá del tipo de actividad realizada.”

El *crowdsourcing* es una práctica empresarial relativamente novedosa, que se ha desarrollado de forma considerable durante la última década, pero cuyos límites no están definidos de forma clara (Schenk y Guittard, 2009). La naturaleza diversa del

crowdsourcing se manifiesta en la amplia variedad de tipologías descritas según los criterios utilizados por los diferentes autores, como, por ejemplo, el tipo de tarea a realizar por parte de la multitud o la naturaleza de los participantes. Dado que el objeto de esta investigación es analizar el impacto de las iniciativas de gestión de ideas internas en la cultura organizacional, la tipología de referencia es la correspondiente al denominado *crowdsourcing* interno (Dimitrova, 2013) o intracorporativo (Villarreal y Reis, 2010), ya que el grupo objetivo al que va dirigida la iniciativa son los empleados de la organización frente a aquellas de dominio público.

En el siguiente apartado se describe la metodología utilizada para la realización del estudio del caso en las cuatro organizaciones.

3. Metodología de la investigación

La metodología aplicada en la presente investigación es la del estudio de casos (tabla 1). La complejidad del objeto de estudio, como la pretensión de estudiar la realidad del fenómeno contemporáneo en su contexto real, el de la organización, justifica la idoneidad de esta estrategia de investigación, que se ve reforzada por la forma en la que se ha formulado la pregunta de investigación. Estas premisas respaldan la aplicabilidad del estudio de casos para explorar cómo influye la implementación de una iniciativa de gestión de ideas internas en el desarrollo de una cultura de innovación en grandes organizaciones.

Para ello, siguiendo el diseño metodológico del estudio de casos propuesto por Villarreal (2007) y Villarreal y Landeta (2010), realizado a partir de las aportaciones más relevantes recogidas en la revisión de la literatura (Eisenhardt, 1989; Yin, 1989, 1998; Maxwell, 1996, 1998; Rialp, 1998; Shaw, 1999 y Fong, 2002), se utilizaron múltiples fuentes de evidencia obtenidas en dos fases de investigación complementarias. La primera, de carácter cualitativo, se realizó para describir las motivaciones y las características de cada una de las etapas de las iniciativas de gestión de ideas internas implementadas por las cuatro organizaciones objeto de estudio. Como medio de triangulación metodológica para dar validez constructiva a los datos se llevó a cabo la revisión documental tanto interna como externa, entrevistas múltiples en profundidad con informantes clave, observación directa y el uso de artefactos tecnológicos para la grabación de las entrevistas y la realización de fotografías. Asimismo, se facilitó la revisión de cada caso por parte de los correspondientes informadores clave.

Para el desarrollo de la segunda fase, de carácter cuantitativo, se diseñó un instrumento a partir del modelo de cultura de innovación seleccionado, con una escala de respuesta de tipo Likert cuyos anclajes de respuesta indican el valor ordinal del grado de influencia, variando desde *1= sin influencia* a *5= influencia muy positiva*, sobre las 54 variables del cuestionario (tabla 3). Este cuestionario permitió el análisis de la influencia de cada iniciativa sobre cada uno de los 54 elementos correspondientes a las seis dimensiones del modelo de cultura de Rao y Weintraub (2013).

Tabla 1. Ficha técnica de los estudios de casos realizados

Propósito de la investigación	Estudio de la temática elegida aplicada a la empresa (el fenómeno a estudiar en un contexto empresarial). En concreto, explorar cómo influye la implementación de una iniciativa de gestión de ideas en el desarrollo de una cultura de innovación en grandes organizaciones.
	<p><i>Objetivos operativos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Comprender las motivaciones, las características y factores clave de una iniciativa de gestión de ideas internas.

	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar cuáles son los aspectos que favorecen que una iniciativa de gestión de ideas internas pueda tener un impacto favorable en la cultura de innovación. • Comprobar empíricamente qué elementos del modelo de cultura de innovación propuesto en la investigación evolucionan directamente, y en qué grado. • Valorar grado de coincidencia entre los comportamientos desarrollados por las organizaciones analizadas en su implementación e impacto en su cultura.
Metodología de investigación	Estudio de casos contemporáneos múltiples de carácter holístico (unidad de análisis simple). Estudio exploratorio, descriptivo y explicativo.
Unidad de análisis	Grandes organizaciones (>250 empleados) que hayan implementado una iniciativa de gestión de ideas internas.
Tipo de muestra	Muestra lógica y teórica (capacidad de transferibilidad del fenómeno estudiado), no de forma aleatoria (muestreo y generalización estadística).
Universo	Grandes organizaciones con sede en Madrid y Barcelona.
Muestra	Cuatro grandes organizaciones: Ayuntamiento de Madrid, Banco Sabadell, Grupo Endesa y Grupo Repsol.
Métodos de recogida de la evidencia	Revisión documental (documentación y archivos). Realización de entrevistas múltiples en profundidad, abiertas, cerradas y semiestructuradas, presencial y por correo electrónico. Diseño y envío de un cuestionario online. Observación directa. Uso de artefactos físicos, tecnológicos y culturales.
Fuentes de información	<i>Internas</i> : documentación (memorias, informes y estudios internos), archivos (intranet, presentaciones, archivos de imagen y sonido), entrevistas en profundidad, cuestionarios y contexto físico real. <i>Externas</i> : páginas web, canales youtube, asociaciones y medios de comunicación.
Informadores clave	Directivos (mínimo tres) de las grandes organizaciones analizadas con y/o sin participación activa y directa en las iniciativas de gestión de ideas.
Métodos de análisis de la evidencia	Fundamentalmente de tipo cualitativo: <ul style="list-style-type: none"> • Identificación y descripción de las etapas para la implementación de este tipo de iniciativas. • Búsqueda de factores explicativos clave (proposiciones teóricas). • Búsqueda de patrón de comportamiento común (proposiciones teóricas). • Identificación de relaciones causales (si es posible) • Análisis de las decisiones críticas. Parcialmente cuantitativo (resultados descriptivos, análisis de la varianza (ANOVA) y estimación de modelos causales con PLS).
Enfoque científico	Inducción analítica a través de la lógica de la réplica (generalización analítica). Procesos deductivos en la medida que se parte de proposiciones teóricas del modelo de cultura de innovación seleccionado.
Evaluación del rigor y calidad metodológica	Validez (constructiva, interna y externa), fiabilidad, consistencia (teórico-interpretativa y contextual).
Fecha de realización	Enero 2015 – Marzo 2017

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Villarreal y Landeta (2010).

3.1. Recolección de datos

La revisión documental se realizó de manera interna y externa. Para la parte interna se tomó como base documentación (memorias, informes y estudios internos), archivos (intranet, presentaciones, archivos de imagen y sonido) y contexto físico real. En el caso de la externa, se utilizaron páginas web, canales, asociaciones y medios de comunicación para la recopilación de información. En esta misma fase también se realizaron entrevistas en profundidad abiertas y semiestructuradas de manera presencial con informantes clave de las organizaciones analizadas, todos ellos directivos que, salvo en el Ayuntamiento de Madrid, han tenido una participación activa y directa en alguna de las fases de la iniciativa. En algunos casos las entrevistas presenciales se han completado con preguntas adicionales o solicitud de aclaraciones enviadas y respondidas vía correo electrónico.

Por lo que respecta al instrumento diseñado para la segunda fase, con el objetivo de facilitar su aplicación y una recuperación de datos más eficiente se desarrolló con la plataforma *Eval&Go*. Para la aplicación del instrumento, se eligió una muestra no estadística que, salvo en el caso del Grupo Repsol, estaba conformada por los empleados que participaron en los retos estudiados. En el caso del Grupo Repsol no fue viable realizar una encuesta a los empleados que hubiesen participado en alguno de los retos lanzados desde el año 2011, y en compensación, se invitó a participar en el cuestionario a los 31 empleados con experiencia en la gestión del conocimiento, innovación y mejora continua que habían participado en la organización de alguna de las campañas o retos.

En la tabla 2 se indican el nombre de la iniciativa estudiada, el año en el que se lanzó, las fechas en las que se llevaron a cabo las encuestas, el tamaño poblacional, el número de cuestionarios iniciados y el número de observaciones válidas obtenidas en cada una de las organizaciones.

Tabla 2. Iniciativas analizadas, fechas de realización de las encuestas y número de observaciones válidas.

Organización	Nombre del Reto	Fechas	Tamaño poblacional	Cuestionarios iniciados	Respuestas completadas
<i>Ayuntamiento de Madrid</i>	"Innovando Juntos" (2014)	Del 8 al 22 de abril de 2015	209	73	48
<i>Banco Sabadell</i>	"Piensa en Digital" (2015)	Del 13 al 27 de abril y del 10 al 31 de mayo de 2016	248	156	128
<i>Grupo Endesa</i>	"Eidos Market" (2012)	Del 4 al 17 de abril y del 31 de mayo al 14 de junio de 2016	200	83	68
<i>Grupo Repsol</i>	Todas las iniciativas lanzadas desde 2011	Del 3 al 18 de septiembre 2015	31	14	14

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, en la tabla 3 pueden verse los descriptivos con las medias y las desviaciones típicas que reflejan la influencia que las correspondientes iniciativas de gestión de ideas internas analizadas tienen en las 54 variables del modelo de cultura de innovación seleccionado, según la opinión de los empleados que han respondido a los cuestionarios enviados.

Tabla 3. Resultados descriptivos de la influencia de la iniciativa de gestión de ideas internas en el modelo de cultura de innovación en el Ayuntamiento de Madrid (n= 48), Banco Sabadell (n=128), Grupo Endesa (n=68) y Grupos Repsol (n=14).

Cód.	Ítem	Ayto. de Madrid		Banco Sabadell		Grupo Endesa		Grupo Repsol	
		Med.	D.T.	Med.	D.T.	Med.	D.T.	Med.	D.T.
V1	En las ganas de explorar nuevas oportunidades y crear cosas nuevas	3,25	1,23	3,62	1,10	3,03	1,29	3,71	0,83
V2	En la posibilidad de admitir distintas interpretaciones a la hora de abordar nuevas oportunidades (tolerancia a la ambigüedad)	2,96	1,30	3,45	1,06	3,01	1,24	3,86	0,77
V3	En que cuando identificamos una oportunidad, pasamos a la acción para ver qué sucede y aprender, evitando de esta forma, la parálisis por el análisis	2,85	1,34	3,40	1,12	2,85	1,19	3,07	1,21
V4	En fomentar nuevas formas de pensar desde diferentes perspectivas	3,40	1,38	3,81	1,07	3,24	1,19	4,07	0,62
V5	En proporcionar libertad de acción para intentar algo nuevo	3,33	1,26	3,48	1,10	3,18	1,35	3,71	1,07
V6	En ser espontáneos, sin miedo a sorprendernos y divertirnos con ello	3,23	1,39	3,57	1,11	3,34	1,23	3,93	0,92
V7	En hacernos preguntas para encontrar respuestas a lo que desconocemos	3,27	1,36	3,67	1,06	3,16	1,31	3,79	0,80
V8	En experimentar continuamente en nuestros esfuerzos por innovar	3,42	1,29	3,66	1,05	3,26	1,31	3,57	1,02
V9	En no contemplar el fracaso como un fallo, sino como una oportunidad de mejora	3,25	1,45	3,50	1,15	3,22	1,29	3,00	1,24
V10	En la forma en la que nuestros líderes nos inspiran con una visión y articulación de oportunidades para la organización	1,90	1,19	2,80	1,12	2,29	1,13	2,64	0,74
V11	En la forma en la que nuestros líderes nos retan para pensar y actuar como emprendedores	1,85	1,11	2,96	1,21	2,41	1,21	2,93	1,00
V12	En la forma en la que nuestros líderes sirven de modelo de los comportamientos necesarios para ser innovadores	1,83	1,08	2,67	1,06	2,26	1,09	2,14	0,77
V13	En que nuestros líderes dediquen tiempo a proporcionarnos información sobre nuestros esfuerzos innovadores	1,83	1,14	2,63	1,18	2,31	1,12	2,07	0,73
V14	En que en nuestra organización, las personas tengan iniciativa para innovar a todos los niveles	2,69	1,34	3,40	1,12	2,91	1,28	3,64	0,93
V16	En que nuestros líderes puedan utilizar mejor su influencia para ayudarnos a superar los obstáculos organizativos	1,96	1,20	2,70	1,09	2,49	1,17	2,29	1,07
V17	En que nuestros líderes puedan modificar o cambiar el curso de la acción cuando se necesite	1,94	1,17	2,75	1,14	2,47	1,23	2,64	1,08
V18	En que nuestros líderes persistan en seguir oportunidades incluso en momentos adversos	1,96	1,20	2,86	1,16	2,56	1,29	2,29	0,91
V19	En crear una comunidad que utiliza el mismo lenguaje sobre innovación	2,29	1,18	3,30	1,05	2,93	1,23	3,79	0,97
V20	En apreciar, respetar y potenciar las diferencias que existen dentro de nuestra organización	2,73	1,40	3,34	1,14	2,84	1,24	3,36	0,93
V21	En trabajar mejor en equipo para identificar nuevas oportunidades	2,67	1,33	3,27	1,23	2,85	1,31	3,71	0,73
V22	En ser más coherentes y desarrollar las cosas que decimos que nos interesan	2,92	1,27	3,34	1,20	3,01	1,24	3,14	1,03
V23	En poder cuestionar las decisiones y acciones que no son coherentes con nuestros objetivos	2,54	1,18	3,09	1,22	2,76	1,25	2,86	0,95
V24	En poder expresar con libertad lo que pensamos, incluso cuando las ideas son poco convencionales o controvertidas	2,92	1,29	3,23	1,25	3,09	1,18	3,79	0,80
V25	En simplificar nuestro trabajo, minimizando la burocracia y la rigidez	2,48	1,24	3,05	1,41	2,60	1,37	2,86	1,03
V26	En que las personas asuman la responsabilidad de sus propias acciones evitando culpar a otros	2,21	1,30	3,02	1,21	2,57	1,32	2,29	0,91
V27	En que las personas conozcan cómo proponer nuevas ideas y cómo moverlas a través de la organización	3,06	1,36	3,52	1,16	3,19	1,32	3,71	0,73
V28	En tener líderes comprometidos dispuestos a ser promotores de la innovación'	1,96	1,09	3,00	1,16	2,72	1,35	2,86	1,10

(Continuación)

Tabla 3. (Continuación).									
V29	En tener acceso a expertos en innovación que puedan apoyar nuestros proyectos	2,44	1,37	3,05	1,20	2,63	1,27	3,50	1,02

V30	En identificar y desarrollar talento interno para alcanzar el éxito en nuestros proyectos innovadores	3,06	1,42	3,22	1,26	2,85	1,42	3,50	0,94
V31	En disponer del sistema de contratación de personal (o de promoción interna) adecuado para apoyar una cultura de innovación en la organización	2,21	1,32	2,64	1,23	2,34	1,32	2,21	0,89
V32	En disponer de unas buenas herramientas de comunicación/colaboración para apoyar nuestros esfuerzos innovadores	2,54	1,25	3,19	1,18	2,76	1,26	3,50	0,76
V33	En potenciar nuestra relación con proveedores y suministradores en busca de innovaciones	2,10	1,24	2,93	1,20	2,37	1,34	2,93	1,07
V34	En proporcionar a las personas tiempo para pensar en nuevas ideas	2,58	1,25	2,73	1,25	2,94	1,30	2,64	0,74
V35	En disponer de un presupuesto dedicado a la implementación de nuevas ideas	2,19	1,23	2,86	1,31	2,63	1,43	2,86	0,95
V36	En disponer de un espacio físico o virtual dedicado al intercambio de ideas y/o mejorar las ideas de otros	2,56	1,41	3,23	1,35	3,00	1,41	3,86	0,66
V37	En la generación sistemática de ideas desde cualquier departamento de la organización	2,79	1,44	3,47	1,22	3,24	1,32	3,64	0,74
V38	En el filtrado y mejora de las ideas para identificar a las más prometedoras	2,81	1,21	3,38	1,19	2,99	1,41	3,57	0,76
V39	En la selección de las mejores ideas según unos criterios previamente establecidos	2,77	1,22	3,30	1,16	2,90	1,35	3,36	0,84
V40	En conseguir que se lleven a cabo prototipos de las ideas seleccionadas	3,02	1,28	3,23	1,29	2,82	1,34	3,07	0,83
V41	En disponer de un circuito de retroinformación entre la organización y el mercado	2,60	1,20	3,05	1,32	2,53	1,23	2,29	1,07
V42	En parar aquellos proyectos que no cumplen criterios de viabilidad predefinidos	2,29	1,25	2,93	1,13	2,57	1,25	2,29	1,38
V43	En disponer de unos procesos flexibles y basados en el contexto en lugar de burocráticos y basados en el control	2,42	1,27	2,91	1,18	2,57	1,33	2,36	1,39
V44	En lanzar al mercado o implementar en la organización las soluciones resultantes de las ideas más prometedoras	2,81	1,23	3,27	1,15	2,85	1,36	2,71	0,99
V45	En asignar recursos para desarrollar aquellas ideas más prometedoras	2,83	1,36	3,23	1,24	2,90	1,41	2,86	0,95
V46	En que nuestros clientes piensen que somos una organización innovadora	2,73	1,33	3,53	1,17	2,85	1,26	3,14	0,53
V47	En que nuestro rendimiento innovador sea mucho mejor que el de otras organizaciones en nuestro sector	2,58	1,33	3,43	1,21	2,82	1,26	2,36	0,84
V48	En que nuestros esfuerzos innovadores nos proporcionen un rendimiento financiero mejor que el de otras organizaciones en nuestro sector	2,33	1,34	3,37	1,16	2,62	1,26	2,29	1,07
V49	En que consideremos la innovación como una estrategia a largo plazo en lugar de a corto plazo	2,79	1,37	3,80	1,12	3,07	1,37	3,00	1,11
V50	En que tengamos un enfoque deliberado, integral y sistemático hacia la innovación	2,83	1,36	3,61	1,21	3,00	1,32	3,21	0,80
V51	En que nuestros proyectos de innovación nos hayan ayudado a desarrollar nuevas capacidades organizativas que no teníamos hace tres años	2,71	1,37	3,52	1,11	2,81	1,42	3,00	1,18
V52	En que esté satisfecho con mi participación en los esfuerzos innovadores de mi organización	3,13	1,36	3,64	1,16	2,90	1,35	3,14	1,03
V53	En desarrollar las competencias profesionales de los empleados de nuestra organización mediante su participación en nuevas iniciativas	3,21	1,38	3,35	1,25	2,96	1,32	3,29	0,91
V54	En recompensar a las personas por su participación en ideas/proyectos con independencia del resultado final (si acaba o no implementándose)	2,69	1,49	3,20	1,28	2,71	1,32	2,93	1,14

Nota: Cód.: código; Med.: media; D.T.: desviación típica.
Fuente: Elaboración propia.

3.2. Interpretación de los descriptivos

En general, se observa que en las cuatro organizaciones las iniciativas de gestión de ideas internas llevadas a cabo han tenido una influencia bastante positiva en el bloque **Valores** (V1 a V9), destacando los factores de **Creatividad** (V4 a V6) y **Aprendizaje** (V7 a V9), y en menor medida, **Emprendimiento** (V1 a V3).

Aunque pueda resultar obvio, cabe resaltar la influencia bastante positiva que las iniciativas del Grupo Repsol y del Banco Sabadell tienen en las variables **Espacio** (V36) e **Ideación** (V37) puesto que, sin embargo, para los empleados del Grupo Endesa y del Ayuntamiento de Madrid su influencia es moderada en dichas variables.

En las cuatro organizaciones sus iniciativas han proporcionado una vía común para que aflore el **talento oculto de los empleados** (V30), que en el caso del Grupo Repsol y el Banco Sabadell además han favorecido un sentimiento de **comunidad** (V19) alrededor de la innovación que utiliza un lenguaje común y, en concreto, en el Banco Sabadell a que se considere la innovación como una **estrategia a largo plazo** (V49).

Por el contrario, en el bloque **Conductas** (V10 a V18) su influencia ha sido muy poco significativa, destacando elementos como **Modelo** (V12: 1,83), **Entrenamiento** (V13: 1,83) y **Apoyo** (V15: 1,83), elementos en los que el papel de los líderes como **impulsores de la innovación** resulta clave. Es posible que ello se deba a, por un lado, que la prioridad de los mandos intermedios sea alcanzar sus objetivos departamentales a corto plazo ya que es como su organización mide su rendimiento y, por otro, a que se vea dificultado por una estructura organizativa muy piramidal, que, por ejemplo, en el caso del Ayuntamiento de Madrid cuenta con varios niveles de alta dirección (delegados, coordinadores, secretarios generales técnicos, directores generales, subdirectores...), así como por lo normalizado que está el tipo de trabajo del funcionario de carrera.

3.3. Comparación de medias. ANOVA de un factor

Con el objetivo de comparar si la percepción sobre la influencia de este tipo de iniciativas en el desarrollo de una cultura de innovación en las organizaciones analizadas es similar o no, a partir de los datos obtenidos, se realizó un análisis de la varianza (ANOVA) de las 54 variables, siendo la variable independiente (VI) las tres organizaciones que tenían un tamaño muestral suficiente, esto es, Ayuntamiento de Madrid, Banco Sabadell y Grupo Endesa, mediante el programa SPSS versión 18. Los resultados del Grupo Repsol se han descartado para esta comparativa ya que, según el teorema central del límite, si una muestra es lo bastante grande ($n > 30$), sea cual sea la distribución de la variable de interés, la distribución de la media muestral seguirá aproximadamente una distribución normal, y como hemos obtenido una muestra más pequeña ($n = 14$), este no es su caso

La hipótesis que se pone a prueba en el ANOVA de un factor es que las medias poblacionales de cada variable son iguales en las tres organizaciones.

Para ello, obtenemos el estadístico F (estadístico de Fisher-Snedecor) que refleja el grado de parecido existente entre las medias que se están comparando. Si el nivel crítico asociado al estadístico F (es decir, si la probabilidad de obtener valores como el obtenido o mayores) es menor o igual que 0,05 (nivel de significación del 5%), se rechaza la hipótesis de igualdad de medias y se concluye que no todas las medias poblacionales comparadas son iguales.

En la tabla 4 se observa que, salvo en las variables V5, V6, V8, V9, V22, V24, V27, V30, V31, V34, V40, V45 y V53, hay diferencias significativas en las medias de la mayoría de las variables. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis de la igualdad de medias.

Tabla 4. ANOVA de un factor. Variables independientes Ayuntamiento de Madrid, Banco Sabadell y Grupo Endesa.

Cód.	gl	F	Sign.	Cód.	gl	F	Sign.	Cód.	gl	F	Sign.
V1	2	5,850	0,003	V19	2	14,011	0,000	V37	2	4,808	0,009
V2	2	4,849	0,009	V20	2	6,127	0,003	V38	2	4,345	0,014
V3	2	6,421	0,002	V21	2	4,810	0,009	V39	2	4,271	0,015
V4	2	6,076	0,003	V22	2	2,861	0,059	V40	2	2,261	0,106
V5	2	1,395	0,250	V23	2	3,971	0,020	V41	2	4,498	0,012
V6	2	1,730	0,180	V24	2	1,210	0,300	V42	2	5,598	0,004
V7	2	4,713	0,010	V25	2	4,093	0,018	V43	2	3,480	0,032
V8	2	2,623	0,075	V26	2	7,928	0,000	V44	2	3,722	0,026
V9	2	1,391	0,251	V27	2	2,937	0,055	V45	2	2,280	0,105
V10	2	12,496	0,000	V28	2	13,131	0,000	V46	2	10,867	0,000
V11	2	16,065	0,000	V29	2	5,106	0,007	V47	2	10,203	0,000
V12	2	11,394	0,000	V30	2	1,670	0,190	V48	2	15,969	0,000
V13	2	8,532	0,000	V31	2	2,528	0,082	V49	2	14,865	0,000
V14	2	7,427	0,001	V32	2	5,911	0,003	V50	2	8,959	0,000
V15	2	10,203	0,000	V33	2	9,442	0,000	V51	2	11,173	0,000
V16	2	7,371	0,001	V34	2	1,212	0,299	V52	2	8,620	0,000
V17	2	8,430	0,000	V35	2	4,457	0,013	V53	2	2,064	0,129
V18	2	9,804	0,000	V36	2	4,057	0,018	V54	2	4,358	0,014

Nota: Cód.: código; gl: grados de libertad; F: valor del estadístico de Fisher-Snedecor; Sign.:

Significatividad. Si la significatividad es menor o igual que 0,05 se rechaza la H0 de igualdad de medias de las tres organizaciones.

Fuente: Elaboración propia

Para conocer que pares de medias son las responsables de las diferencias significativas en las 41 variables que las muestran, se han realizado contrastes de comparaciones múltiples *post hoc* o comparaciones *a posteriori*, basados en los procedimientos de Bonferroni y Scheffé.

En la tabla 5 se muestra que la mayoría de las diferencias se deben a diferencias entre el Grupo Endesa y el Banco Sabadell y entre el Banco Sabadell y el Ayuntamiento de Madrid.

Tabla 5. Diferencias significativas según pruebas *post hoc*: Scheffé y Bonferroni. Aparecen señaladas con una X.

Cód.	Endesa / Banc Sabdell	Endesa / Ayto. Madrid	Banc. Sabadell / Ayto. Madrid	Cód.	Endesa / Banc Sabdell	Endesa / Ayto. Madrid	Banc. Sabadell / Ayto. Madrid
V1	X			V29			X
V2	X		X	V32			X
V3	X		X	V33	X		X
V4	X			V35			X
V7	X			V36			X
V10	X		X	V37			X
V11	X	X	X	V38			X
V12	X		X	V39			X
V13			X	V41	X		
V14	X		X	V42			X
V15		X	X	V43			
V16			X	V44			
V17			X	V46	X		X
V18		X	X	V47	X		X
V19		X	X	V48	X		X
V20	X		X	V49	X		X
V21			X	V50	X		X
V23			X	V51	X		X
V25			X	V52	X		
V26			X	V54	X		
V28		X	X				

Fuente: Elaboración propia.

4. Conclusiones

En este trabajo hemos perseguido un doble objetivo, por un lado, explorar en qué grado los elementos de una cultura de innovación se potencian en una organización donde se

encuentran habilitados recursos para la gestión de ideas internas y, por otro, comparar si la percepción sobre dicha influencia es similar en las cuatro organizaciones analizadas, que en concreto han sido Ayuntamiento de Madrid, Banco Sabadell, Grupo Endesa y Grupo Repsol.

Respecto al primer objetivo, la respuesta que hemos obtenido es que las iniciativas lanzadas han proporcionado una vía común para que aflore el talento oculto de los empleados, aprovechando su creatividad en la resolución de retos reales de la organización, así como el aprendizaje adquirido a lo largo de todo el proceso. Asimismo, en los casos del Banco Sabadell y Grupo Repsol las iniciativas han tenido una influencia positiva en casi todas las dimensiones del modelo de cultura de innovación utilizado, si bien, y este es un aspecto compartido por todas las organizaciones analizadas, se hace necesario incorporar actividades complementarias, que probablemente ya se estén llevando a cabo, que ayuden a desarrollar un liderazgo más mentor y comprometido con la innovación por parte de sus líderes.

Por lo que respecta al segundo objetivo, se rechaza la hipótesis de la igualdad de medias. Se observa que la mayoría de las diferencias en las medias de las variables se dan entre el Grupo Endesa y el Banco Sabadell y entre el Banco Sabadell y el Ayuntamiento de Madrid. Nuestra interpretación de dichos resultados, es que la similitud entre el Grupo Endesa y el Ayuntamiento de Madrid podría deberse a que aquella, debido a que desarrolla su actividad en un sector muy regulado, en el que el rendimiento económico es muy complicado asociarlo a su capacidad de innovación, se podría asimilar a la percepción que tienen los empleados públicos del Ayuntamiento de Madrid, mientras que en el caso del Banco Sabadell su capacidad de innovación es imprescindible para obtener ventajas competitivas en el mercado bancario.

Estos resultados apuntarían a que pueden darse diferencias en la influencia que tienen este tipo de iniciativas en el desarrollo de una cultura de innovación en grandes organizaciones en función de si la organización desarrolla su actividad en el sector público, en un sector privado muy regulado, o en el sector privado.

Por último, queremos mencionar que si bien, la metodología del estudio de casos múltiples llevada a cabo en este trabajo proporciona una considerable calidad y cantidad de información sobre el fenómeno objeto de estudio, debemos aceptar que la escasa variedad de sectores a los que pertenecen las organizaciones analizadas constituye una limitación relevante para una aplicación más amplia de las conclusiones. En este sentido, se propone como futura línea de investigación utilizar la lógica de la réplica, tanto en otros casos bajo unas condiciones similares (réplica literal) como en contextos diferentes (réplica teórica), con el objetivo de alcanzar un mayor grado de transferibilidad (Maxwell, 1996).

Agradecimientos

Los autores agradecen a todos aquellos profesionales del Ayuntamiento de Madrid, Banco Sabadell, Grupo Endesa y Grupo Repsol que han participado en esta investigación y muy especialmente, la inestimable ayuda recibida de D^a. Amaya Gil Martínez y D^a. Paloma Peña Sánchez de Rivera del Ayuntamiento de Madrid, de D. Miguel José Anduig Aldea del Banco Sabadell, de D. Juan Garrigosa de Sigmaringa y D. Ismael Pulido de la Calle del Grupo Endesa y, por último, de D. Juan Luis Rodríguez Sánchez del Álamo y D^a. Ana Padilla Polo del Grupo Repsol. Cualquier error u omisión es de nuestra única responsabilidad.

Referencias

AEC (Asociación Española para la Calidad) (2014). Metodología del Primer Estudio Cultura de la Innovación. Accesible en www.aec.es/web/quest/cultura-

- [innovacion/primer-estudio-cultura-innovacion/metodologia](#) (último acceso 7 de abril de 2017).
- AEC (Asociación Española para la Calidad) (2015). Índice Cultura de Innovación 2015. Información General. Accesible en <http://www.aec.es/web/guest/cultura-innovacion/indice-cultura-innovacion-2015/informe-ici-espana> (último acceso 7 de abril de 2017).
- Bolino, M.; Valcea, S. y Harvey, J. (2010). Employee, manage thyself: The potentially negative implications of expecting employees to behave proactively. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 83, No. 2, pp. 325-345.
- Boudreau, K.N. y Lakhani, K. (2009). "How to Manage Outside Innovation", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 50, No. 4, pp. 69-75.
- Brabham, D. C. (2013). *Crowdsourcing*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Bullinger, A. C.; Neyer, A-K; Rass, M. y Moeslein, K. (2010). "Community-based innovation contests: Where competition meets cooperation", *Creativity and Innovation Management*. Vol. 19, Nº. 3, pp. 290-303.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. (2006). Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation. En H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke and J. West, (Eds.). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, pp. 1-12, New York: Oxford University Press.
- Chesbrough, H. y Ghafele, R. (2014). Open Innovation and Intellectual Property: A Two-Sided Market Perspective. En H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke y J. West (eds.), *New Frontiers in Open Innovation*, pp. 191-207, New York: Oxford University Press.
- Dimitrova, S.G. (2013). *Implementation of Crowdsourcing into Business and Innovation Strategies: A Case study at Bombardier Transportation, Germany* (Master thesis). École Polytechnique de Montréal, Canada.
- Domingo, C. (2013). *El viaje de la innovación: La guía definitiva para innovar con éxito*. Madrid: Gestión 2000 Ediciones. Grupo Planeta.
- Drucker, P.F. (1998). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, Vol. 76, Nº 6, pp. 149-57.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, Vol. 14, Nº 4, pp. 532-550.
- Estellés-Arolas, E. y González-Ladrón-de-Guevara, F. (2012). Towards an integrated crowdsourcing definition. *Journal of Information Science*, Vol. 38, Nº 2, pp.: 189-200.
- Fawcett, S. E.; Brau, J. C.; Rhoads, G. K.; Whitlark, D. y Fawcett, A. M. (2008). Spirituality and Organizational Culture: Cultivating the ABCs of an Inspiring Workplace. *International Journal of Public Administration*, Vol. 31, No. 4, pp. 420-438.
- Fong, C. (2002). *Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable en la PYME. Un estudio de casos con empresas de Cataluña y Jalisco*. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.
- Foray, D.; Lundvall, B.A (1996). The knowledge based economy. En D. Foray y B.-A. Lundvall (eds.), *Employment and Growth in the Knowledge based Economy*. Paris: OECD Documents.
- Füller, J.; Lenz, A. y Pirker, C. (2010). Innovation management 2.0: how to organize innovation in the era of social media. *Performance*, Vol. 3, No. 2, pp. 28-35.
- Grant, R. (1996). Prospering in dynamically competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, Vol. 7, No. 4, pp. 375-387.
- Howe, J. (2006a). The Rise of Crowdsourcing. *Wired Magazine*, Vol. 14, No. 6, pp. 1-4. Accesible en <http://www.wired.com/2006/06/crowds/> (ultimo acceso 7 de abril de 2017).
- Howe, J. (2006b). Crowdsourcing: A Definition. Accesible en http://www.crowdsourcing.com/cs/2006/06/crowdsourcing_a.html (ultimo acceso 7 de abril de 2017).

- López-Mielgo, N.; Montes-Peón, J. M. y Vázquez-Ordás, C. (2012). ¿Qué necesita una empresa para innovar? Investigación, experiencia y persistencia. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 21, No. 3, pp. 266-281.
- Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Maxwell, J. A. (1998). Designing a Qualitative Study. En L. Bickman y D. J. Rog (eds.). *Handbook of Applied Social Research Methods*, pp. 69-100, Sage Publications, Thousand Oaks.
- McGrath, R.G. (2013). *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Morcillo, P. (2007). *Cultura e Innovación Empresarial. La Conexión Perfecta*. Madrid: Thomson Editores Spain.
- Morcillo (2008). Innovación, a por todas con la cultura. *Revista electrónica Madri+d. Innovación sin fronteras. El Mito de la Sociedad del Conocimiento. Monografía 20. Bloque 2: Innovación, crecimiento económico y empresarial y bienestar social*, pp. 66-76.
- Rao, J y Weintraub, J. (2013). How Innovative Is Your Company's Culture? *MIT Sloan Management Review*, Vol. 54, No. 3, pp. 29-37.
- Rialp, A. (1998). El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva. Ponencia presentada en el IV Taller de Metodología ACEDE, 23-25 de abril, Arnedillo, La Rioja.
- Scupola, A. y Nicolajsen, H.W. (2014). The Impact of Enterprise Crowdsourcing on Company Innovation Culture: The Case of an Engineering Consultancy. En T. H. Commisso, J. Nørbjerg y J. Pries-Heje (eds.). *Nordic Contributions in IS Research*, pp. 105-120, Switzerland: Springer International Publishing.
- Schenk, E. y Guittard, C. (2011). Towards a characterization of crowdsourcing practices. *Journal of Innovation Economics*, Vol. 1, Nº 7, pp. 93-107.
- Shaw, E. (1999). A Guide to the Qualitative Research Process: Evidence from a Small Firm Study. *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 2, No. 2, pp. 59-70.
- Standing, C. y Kiniti, S. (2011). How can organizations use wikis for innovation? *Technovation*, Vol. 31, pp. 287-295.
- Teece, D. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, Vol. 43, pp. 172-194.
- Villarreal, O. (2007). *La Estrategia de Internacionalización de la Empresa. Un Estudio de Casos de Multinacionales Vascas*. Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea, Bilbao. Premio Extraordinario de Doctorado de la UPV/EHU. En página web del Instituto de Economía Aplicada a la Empresa: www.ieae.net (publicaciones).
- Villarreal, O. y Landeta, J. (2010). El Estudio de Casos como Metodología de Investigación Científica en Dirección y Economía de la Empresa. Una Aplicación a la Internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 16, Nº 3, pp. 31-52.
- Villarreal, J. A. y Reis, F. (2010). Intra-Corporate Crowdsourcing (ICC): Leveraging Upon Rank and Site Marginality for Innovation: *CrowdConference*, San Francisco, CA.
- Winter, S. (1987). Knowledge and competence as strategic assets. En D. J. Teece (ed.), *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, pp. 159-185, New York: Harper & Row.
- Yin, R.K. (1989). Case Study Research. Design and Methods. *Applied Social Research Methods Series*, Vol. 5, London: SAGE Publications, Inc.
- Yin, R. K. (1998). The Abridged Version of Case Study Research. En L. Bickman y D. J. Rog (eds.). *Handbook of Applied Social Research Methods*, pp. 229-259, Sage Publications, Thousand Oaks.