

CONSEJO SUPERIOR DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS (CSIC)
DIRECCIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICA: INGENIO (CSIC-UPV)

PROGRAMA
DINA-ITC

TEMA 7



Cultura institucional en el contexto del Intercambio y Transferencia de Conocimiento

Autor:
Esteban Pelayo Villarejo

Índice

	Breve presentación del autor.....	1
1	Introducción y objetivos de aprendizaje.....	2
2	Marco conceptual: ¿qué es la cultura de una organización?...	3
3	Marco operativo: ¿cómo identificar la cultura en una organización?	4
4	Tipología de entidades involucradas en ITC y sus culturas organizacionales	9
5	Conclusiones: cuestiones de cultura organizativa a tener en cuenta en los acuerdos de ITC.....	11
6	Bibliografía	12

Breve presentación del autor

Esteban Pelayo Villarejo es el gerente del Parque Científico de Alicante, el mayor ecosistema de innovación de la provincia de Alicante, que cuenta con 28 empresas vinculadas y fue promovido por la Universidad de Alicante en 2010.

Su formación es Ingeniero Agrónomo por la Universidad de Córdoba. Es experto en patentes e innovación tecnológica, Magister Lvcntinvs de la Universidad de Alicante. Tiene estudios de postgrado en gestión de la innovación en la Universidad Carlos III de Madrid. Tiene la suficiencia investigadora en el programa de doctorado de tecnología de los alimentos de la Universidad Miguel Hernández de Elche.

Esteban Pelayo cuenta con una experiencia laboral variada en organizaciones con diferente cultura organizativa. Comenzó su carrera profesional en 1996 en la oficina de transferencia de resultados de investigación (OTRI) de la Universidad de Alicante, como experto en cooperación internacional y transferencia de tecnológica. Posteriormente se trasladó en el año 2000 a la agencia de desarrollo de la Región de Murcia, allí creó el servicio de asesoramiento en propiedad industrial a las empresas y fue el responsable de la coordinación de los 10 centros tecnológicos. En el año 2011 la agencia le envió a la oficina de la Región de Murcia en Bruselas con la misión de facilitar la participación de las entidades murcianas en propuestas e iniciativas de la Unión Europea.

Durante siete años, entre 2015 y 2022, ha sido el director de la Asociación Europea de Agencias de Desarrollo Regional (EURADA). Esta entidad cuenta con socios en 23 países y el su papel es de favorecer la cooperación entre ellas, el intercambio de buenas prácticas y establecer un permanente dialogo con las instituciones de la UE. Desde junio de 2022, es el gerente del Parque Científico de Alicante que cuenta con 35 empresas. Su trabajo consiste en proveer infraestructura para que estas empresas se desarrollen, favoreciendo la colaboración del ecosistema en procesos de innovación abierta y apoyando la consolidación de las startups creadas en la Universidad de Alicante

Ha trabajado en más de 20 proyectos europeos relacionados con la innovación. Asimismo, durante su etapa en EURADA ha trabajado como experto en contratos europeos relacionados con la cooperación regional en Europa, América Latina y China, así como en Hubs de Innovación Digital y en clusters.

1 Introducción y objetivos de aprendizaje

“*La cultura se come a la estrategia en el desayuno*”. Esta es una cita famosa de Peter Drucker, uno de los pioneros del S XX sobre teorías sociales y de gestión empresarial¹. A pesar del tiempo transcurrido, la cultura corporativa no suele considerarse al diseñar nuevos programas o establecer acuerdos de colaboración entre entidades. Es frecuente establecer planes ambiciosos, con suficientes recursos; y sin embargo su eficacia se frena porque las personas responsables de su implementación no comparten un conjunto de valores y formas de actuar comunes. Estas dificultades se ocasionan cuando tienen que colaborar personas que trabajan en entornos laborales muy distintos, como pasa entre investigadores del ámbito universitario y responsables de innovación en las empresas. Sus prioridades, responsabilidades jerárquicas o capacidad de movilización de recursos pueden ser muy diferentes. En el ámbito del intercambio y transferencia de conocimiento (ITC) las personas juegan un papel crítico y debemos tenerlas en cuenta puesto que ellas marcan la diferencia.

Este tema proporciona conocimientos teóricos y herramientas prácticas para facilitar los procesos de ITC usando la cultura corporativa. Para comprender como usar el contexto laboral de las entidades en favor de la ejecución de los acuerdos de transferencia de conocimiento. Se proporciona una tabla para el análisis de casos, diversos ejemplos que ayudan a comprender los procesos y el alumno cuenta con una descripción de criterios que le permiten conocer mejor las organizaciones para establecer acuerdos.

Se aportan herramientas para la planificación de proyectos, teniendo en cuenta que son diversas las organizaciones implicadas en el ITC, que son entidades en entornos dinámicos que evolucionan rápidamente de acuerdo con su contexto y que no existen patrones fijos que definan modelos de cultura corporativa en cada tipología de organizaciones.

Los objetivos de aprendizaje del presente tema son los siguientes:

- Entender el concepto de cultura en las organizaciones.
- Aprender cómo identificar las diferentes culturas en las entidades involucradas en los procesos de ITC. Analizar la cultura de los diferentes agentes del ecosistema de innovación.
- Valorar cómo la cultura evoluciona en las organizaciones. Identificar mecanismos de cambio.
- Diseñar mecanismos en la cultura de las organizaciones que faciliten la cooperación con otras organizaciones para el intercambio y transferencia de conocimientos.

1 Peter Ferdinand Drucker (1909-2005) fue un consultor de gestión empresarial y profesor austríaco-estadounidense, cuyos escritos contribuyeron a la teoría de la gestión moderna, inventó la gestión por objetivos y auto-control. La frase la “*cultura se come la estrategia en el desayuno*” significa que no importa lo bueno que sea un determinado plan, si no se considera el elemento humano, es poco probable que esa estrategia tenga éxito.

Con la consecución de los objetivos expuestos, el alumno tendrá una visión operativa sobre cómo la cultura puede ser usada para facilitar la transferencia de conocimiento. Se busca dotarle de un bagaje de herramientas que le permitan usar la cultura para hacer evolucionar su propia organización para alinearla mejor a los procesos de cooperación tecnológica y/o facilitar la cooperación con otras entidades dentro de su ecosistema de innovación.

2 Marco conceptual: ¿qué es la cultura de una organización?

La cultura juega un papel crucial en el comportamiento en las organizaciones². La cultura de la organización influye tanto en cuestiones positivas (identificación de los empleados, grupos cohesionados, visión compartida, etc.); como aspectos negativos (inmovilismo, barrera a las innovaciones, imposiciones a los nuevos empleados, etc.). Para el intercambio y transferencia de conocimiento es un elemento clave porque la cultura determina el éxito de los acuerdos. Desde el punto de vista de los procesos de transferencia de conocimiento, la cultura en las organizaciones es un conjunto de normas sociales (codificadas o no), que permiten simplificar las relaciones de una determinada entidad, disminuyendo la complejidad, favoreciendo una visión más unificada de la propia entidad.

El comportamiento de las organizaciones no se rige sólo por la simple suma de las personas que en ella trabajan. Existe un consenso (que a veces es muy evidente), basado en la experiencia de la propia organización, en las normas de funcionamiento y en la estrategia de la entidad que se puede observar a través de pautas reconocibles día a día. Se trata de un código explícito compartido por las personas que trabajan en la organización (y las que se relacionan de forma externa con ellas), que hace que determinadas conductas y determinados sucesos sean previsibles y que otras y otros sean improbables.

La cultura de una organización se construye a través de la definición de los elementos que conforman su identidad, su espíritu, sus valores, su funcionamiento: todo lo que hace a esta organización única en relación con otras entidades similares y en su funcionamiento del día a día. La cultura permite a una organización diferenciarse de sus competidores; en el ámbito interno la cultura también permite desarrollar un sentimiento de perte-

2 Por ejemplo, hemos visto recientemente con el cierre obligatorio por la pandemia del coronavirus cómo las organizaciones buscaban soluciones distintas. Algunas entidades salieron reforzadas organizativamente dando mayor autonomía a los empleados e incrementando la productividad. Hoy en día una mayoría de las entidades ha actualizado sus sistemas de gestión de la información, en muchas de ellas se ha establecido el teletrabajo de forma sistemática y en general en la Unión Europea se ha duplicado el número de personas que trabajan desde su casa del 5'5% al 12'5% Ver Eurostat (2022) Rise in EU population working from home <https://ec.europa.eu/eurostat/product?code=DDN-20221108-1>

nencia entre sus empleados. Definir y afianzar una cultura corporativa sólida garantiza la cohesión y la motivación de los equipos. Una cultura explícita que sea atractiva en una organización permite que se facilite la atracción de talento para trabajar en ella o para establecer acuerdos de cooperación (como los ITC).

Los principales elementos de la cultura de una organización son los siguientes:

1. **La historia de la organización:** la cultura corporativa se construye con el tiempo, basándose en las experiencias (incluso reciente) de la entidad o sus promotores. Cada entidad tiene sus orígenes y «héroes» que han participado en episodios exitosos. El recuerdo y la narrativa compartidas de la historia de la organización ayuda a definir un consenso sobre el pasado y los modelos de comportamiento que determinan la forma de actuar en el presente y en el futuro.
2. **La visión de la entidad:** estableciendo hacia dónde se quiere que vaya la organización; y cuáles son los pasos para seguir para conseguir esos objetivos. La visión evoluciona en el tiempo. En organizaciones más avanzadas se comparte de forma explícita la visión con los empleados para hacer que éstos tengan más facilidad de identificarse en su comportamiento individual con los objetivos generales de su entidad.
3. **Valores compartidos:** la visión de la organización se basa en una serie de valores que ayudan a categorizar las acciones. Los trabajadores cuentan con criterios que les permiten discriminar entre aquellas cuestiones que están alineadas con la cultura de la organización y aquello que no lo está.
4. **Acciones:** Las acciones implementadas en torno a la cultura corporativa son la expresión directa de los valores que transmite la organización, los hacen tangibles y permiten: i) unir a los empleados en torno a los valores declarados de la organización; y ii) permiten mostrar simbólicamente su pertenencia a la organización. Estas acciones pueden ser múltiples: vocabulario utilizado internamente, programas de integración, programas de fomento de la inclusión, desarrollo profesional, formación, reconocimiento de los empleados, jubilación, seminario anual, sesiones de team building, etc. Dependiendo del espíritu que se quiera inculcar, los rituales que se establezcan pueden variar.

3 Marco operativo: ¿cómo identificar la cultura en una organización?

Los procesos de ITC se facilitan cuando las entidades que participan en los acuerdos tienen una cultura organizacional compatible. Es conveniente identificar con carácter previo aquellos aspectos en la cultura de las entidades involucradas que van a facilitar

la cooperación; y aquellos aspectos que pueden dificultarla para adoptar medidas correctoras previamente.

Identificar la cultura de una organización no es una tarea sencilla. La cultura de la organización es un aspecto intangible que en muchas ocasiones no es fácil describir para un observador externo. Existen metodologías que permiten describir la cultura de una organización mediante la identificación de patrones de comportamiento coherentes y observables. Un aspecto clave para definir la cultura de una organización es el análisis detallado de las motivaciones de los trabajadores de la organización para poder comprender esa cultura.³

La cultura corporativa descrita en términos concretos nos da literalmente una idea exacta de la organización y nos permite comprender cómo usarla para establecer procesos de intercambio de conocimiento y transferencia de tecnología. de la misma y, por tanto, la dota de una realidad útil para tenerla en cuenta en la vida de la organización.

Pese a ser un concepto inmaterial y dependiente de situaciones muy diversas, es posible describir la cultura de las organizaciones siguiendo a los trabajos de Gerry Johnson y Kevan Scholes, que propusieron la “Web Cultural” en 1992. Contamos con una sistemática objetiva en la que cada elemento interactúa con los demás, como los colores en un cuadro de arte moderno. De acuerdo con esta teoría los principales elementos para describir la cultura de una organización son los siguientes:

- El simbolismo presente en la organización,
- Las estructuras de poder,
- La estructura organizativa,
- Sistemas de control,
- Rituales y hábitos,
- Las historias y leyendas que se cuentan en la organización.

Esta aproximación es la recomendable para analizar la cultura de las entidades involucradas en procesos de ITC porque es bastante completa y al mismo tiempo fácil de implementar. Es importante adoptar una visión holística y comparar con ejemplos concretos cercanos. Esta metodología aporta resultados concretos cuando tenemos en cuenta que es la interacción entre estos diferentes elementos la que produce la cultura organizativa. Es necesario describir cada elemento y combinar con ejemplos y una visión de conjunto para identificar acciones de forma más concreta.

3 Un ejemplo de motivación vinculada a los procesos de ITC es la valoración que se hace de las actividades de transferencia del conocimiento e innovación. A finales de 2018 se introdujo en España el sexenio de transferencia para el profesorado universitario y personal investigador de los organismos públicos de investigación. Más información en <https://www.aneca.es/transferencia>

Figura 1. Componentes de la cultura de una organización

Fuente: Scholes, K. y Johnson, G. et al (2017).

Cabe señalar que la descripción de la cultura corporativa no es suficiente en sí misma: es la conciencia del paradigma cultural y sus implicaciones lo que da la posibilidad de influir en la cultura corporativa cambiando ciertos aspectos del funcionamiento de la organización.

Los ITC se facilitan cuando existen culturas organizativas compatibles entre las entidades involucradas. La descripción de la cultura de una organización se puede hacer usando las preguntas y ejemplos que se relacionan en la tabla 1.

Este modelo es operativo, pero tiene limitaciones. No es un ejercicio fácil identificar la cultura empresarial y cómo esta determina los procesos de ITC. Una de las principales críticas al modelo Cultural Web y a su identificación de los seis elementos es que estos componentes pueden no ser suficientes para comprender y medir realmente la cultura organizativa. Esto se debe a que la cultura es intangible, lo que hace imposible medir su funcionamiento cotidiano y la forma en que las organizaciones gestionan determinados departamentos. A pesar de ello, el modelo es muy utilizado entre los investigadores porque sus criterios son adecuados para realizar una observación y actuar como unidades de análisis diferenciadas.

Tabla 1

Tabla 1	
Simbolismos	
<p>Descripción</p> <p>Las representaciones visuales de la empresa, incluidos los logotipos, lo lujosas que son las oficinas y los códigos de vestimenta formales o informales.</p> <p>Preguntas clave a formular</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tipo de lenguaje se utiliza? ¿Jerga, acrónimos, etc.? • ¿Qué aspectos de la estrategia son públicos? • ¿Cómo se expresa el estatus? • ¿Cómo se asigna el espacio? 	<p>Ejemplos</p> <ul style="list-style-type: none"> • El despacho del director es cuatro veces más pequeño (grande) que otros despachos • El lenguaje técnico utilizado no se explica, todo el mundo espera que lo conozcas • Nadie (todos) conocen la estrategia de la empresa • El aparcamiento para clientes está muy lejos • Los diferentes niveles de la jerarquía se tutean • El gerente recorre la empresa por la mañana • Los antiguos directores de la empresa tienen sus fotos en el vestíbulo
Estructuras de poder	
<p>Descripción</p> <p>Los focos de poder real en la organización. Puede tratarse de uno o dos altos ejecutivos clave, de todo un grupo de ejecutivos o incluso de un departamento. La clave es que estas personas tengan la mayor influencia en las decisiones, las operaciones y la dirección estratégica.</p> <p>Preguntas clave a formular</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los valores y creencias de la dirección? • ¿Cómo se distribuye el poder en la organización? • ¿Dónde se encuentra la mayor parte de los recursos más activos de la organización? • ¿Cómo se toman las decisiones? 	<p>Ejemplos</p> <ul style="list-style-type: none"> • La dirección exige comunicación a sus directivos, pero no la practica ella misma porque “la gente no lo entenderá de todos modos”. • Todas las decisiones se toman en el comité de dirección • El director es consciente de sus límites y se rodea de personas competentes (“juntos somos más fuertes”) • La directora es consciente de sus limitaciones y se rodea de gente de confianza (“lealtad por encima de todo”) • Una persona participa en todas las reuniones cuando no debería ser invitada • Las decisiones de gasto se toman al nivel más pertinente
Estructura organizativa	
<p>Descripción</p> <p>Esto incluye tanto la estructura definida por el organigrama, como las líneas de poder e influencia no escritas que indican qué contribuciones son más valoradas.</p> <p>Preguntas clave a formular</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Es la estructura muy rígida (flexible)? • ¿La estructura es jerárquica (plana)? • ¿La estructura es formal (informal)? • ¿La estructura fomenta la competencia (colaboración)? 	<p>Ejemplos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hay equipos de 50 personas con un jefe de equipo • El porcentaje de directivos es alto (bajo) • El organigrama existe y se mantiene actualizado • Hay pocas (muchas) reuniones formales recurrentes
Sistemas de control	
<p>Descripción</p> <p>Las formas en que se controla la organización. Entre ellas se encuentran los sistemas financieros, los sistemas de calidad y las recompensas (incluida la forma de medirlas y distribuir las dentro de la organización).</p> <p>Preguntas clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es lo que más/menos se controla? • ¿Qué tipo de recompensas/sanciones hay? • ¿Son las sanciones más frecuentes / raras que las recompensas? • ¿Cómo se realizan los controles y quién los realiza? 	<p>Ejemplos</p> <ul style="list-style-type: none"> • El tiempo de trabajo se controla al minuto • El proceso de compra está bloqueado (abierto) • Las recompensas son más numerosas que las sanciones • Las sanciones formales se explican al equipo / organización • La calidad del trabajo individual es supervisada constantemente por un colega

Rituales y rutinas	
<p>Descripción</p> <p>El comportamiento repetitivo o los hábitos en el interior de las organizaciones son el núcleo de la cultura; y es bastante objetivo porque hace menos hincapié en lo que la gente siente, piensa o cree. El comportamiento y las acciones cotidianas de las personas que señalan un comportamiento aceptable. Esto determina lo que se espera que ocurra en determinadas situaciones, y lo que es valorado por la dirección.</p> <p>Preguntas clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué hábitos se aprecian inmediatamente? • ¿Qué aspecto tendría de extraño si se cambiara? • ¿Qué tipo de comportamiento fomentan los hábitos? • ¿Cuáles son los rituales más importantes? 	<p>Ejemplos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todo el edificio está limpio • Los escritorios están generalmente ordenados (desordenados) • Cada tres meses hay una reunión ejecutiva; sólo habla la dirección • Cada tres meses se celebra una reunión de dirección; todos los invitados participan activamente • Las entrevistas semanales sirven como punto de control de las tareas de los empleados
Historia y tradición	
<p>Descripción</p> <p>Los acontecimientos y personas del pasado de los que se habla dentro y fuera de la organización. Quién y qué elige la organización para mantener como protagonista de su historia dice mucho sobre lo que valora y percibe como un gran comportamiento.</p> <p>Preguntas</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué historias se cuentan en las reuniones de fin de año? • ¿Hay personalidades legendarias? ¿Cuáles? ¿Por qué o por qué no? • ¿Las historias que se cuentan son de fuerza/debilidad, de éxito/fracaso, de vaqueros solitarios/equipos unidos? • ¿Quiénes son los buenos? ¿Los malos? • ¿Qué creencias subyacentes revelan las historias? 	<p>Ejemplos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un joven en prácticas despedido tras enviar un correo electrónico a todos los empleados • El fundador de la empresa que salvó a toda una industria del colapso • Los organismos reguladores se consideran un obstáculo • Una directora de marketing que hace sus propios vídeos para su departamento, en contra del consejo de su dirección • El responsable de RRHH es visto como una marioneta del poder dictatorial del director

Fuente: Elaboración propia con datos de Scholes, K. y Johnson, G. et al (2017).

Para usar adecuadamente este modelo se debe tener en cuenta la interdependencia entre los elementos. Tomados por separado, los elementos descritos antes son ciertamente interesantes, pero sólo tendrán todo su impacto cuando se combinen y se enfrenen entre sí. Es en esta dialéctica donde se revelará la verdadera naturaleza del paradigma cultural que rige la organización.

4 Tipología de entidades involucradas en ITC y sus culturas organizacionales

Es posible usar la cultura organizativa de una entidad para facilitar procesos de ITC. Si aplicamos el análisis propuesto por Scholes y Johnson (2017), el *simbolismo* de las entidades nos proporciona indicaciones sobre la capacidad de interacción de una determinada entidad con otros agentes involucrados en la transferencia de conocimiento. Hoy en día existen organizaciones que proyectan una imagen de innovación abierta, de permanente evolución y anticipación del futuro. Por otro lado, hay entidades que proyectan una imagen inmovilista que frena tanto la innovación interna como la colaboración externa con otras entidades.

En general todas aquellas organizaciones que tienen una estrategia explícita, estable y claramente identificable por las personas que trabajan en ella y sus colaboradores externos, van a contar con mayor facilidad de establecer acuerdos de transferencia de conocimiento. La orientación al cliente (tanto interno como externo), también facilita la innovación. Estos son condiciones que se dan peor en organizaciones piramidales pertenecientes al sector público en el que es más difícil la innovación. Por ejemplo, es el caso de gobiernos regionales o locales, así como entidades directamente dependientes de ellos como las agencias de desarrollo regional. Estas organizaciones están diseñadas para operar de forma que se garanticen los intereses generales sin cometer fallos; y por ello presentan una menor flexibilidad a la hora de tomar decisiones para asegurar el éxito y los procesos de intercambio y transferencia de conocimiento son menos ágiles.

Las *estructuras de poder* determinan de forma directa la ITC. Al ser procesos recurrentes, y que se pueden generar por oportunidades de abajo-arriba, esta transferencia se facilita con estructuras de poder explícitas o bien muy descentralizadas. Las universidades o centros públicos de investigación son ejemplos de entidades en los que existen unidades autónomas (los grupos de investigación), que toman decisiones por sí mismas y que son fuertemente permeables a propuestas de cooperación externa. En el establecimiento de acuerdo es necesario identificar la unidad responsable de la toma de decisiones. En empresas pequeñas suele ser el propio gerente de la empresa; cuando la empresa crece esta toma de decisiones se delega. Sobre todo, en el caso de empresas acostumbradas a la cooperación tecnológica. Sin embargo, es necesario considerar que cuando la empresa crece puede haber varios perfiles profesionales (o departamentos) implicados en la toma de decisiones. Por ejemplo, además del departamento de I+D es posible que producción (o fabricación) esté involucrada para definir la capacidad propia; también puede estar involucrado en la toma de decisiones el departamento comercial para confirmar el interés del cliente y sus sinergias con el porfolio de productos ofertados; o bien el departamento jurídico para garantizar los derechos de la empresa. En las grandes empresas tradicionales los directivos tienen una gran capacidad tecnológica, pero suelen carecer de sensibi-

lidad para los procesos de ITC y, por lo tanto, si éste se llega a desarrollar, “lo hace con grandes dificultades, con un gran consumo de tiempo durante la gestación del acuerdo y sus condiciones y con intervención de múltiples interlocutores, propios de empresas con estructuras muy compartimentadas y jerarquizadas” (Fernández de Lucio et al (2000). En todos los casos, para que el proceso de ITC tenga éxito hay que identificar la persona (o departamento) de las empresas más interesado en llevar a cabo el acuerdo (sería el campeón interno del ITC), proporcionándole datos que le ayuden a convencer al resto de las personas involucradas en la toma de decisiones.

Siguiendo con el análisis de Scholes y Johnson, las *estructuras organizativas* tienen una influencia marca en el ITC. Estructuras muy jerarquizadas (que tienen escalones de poder muy marcados), tienen que crear estructuras ad-hoc de cooperación. Este es el caso por ejemplo de entidades supranacionales con una alta jerarquización la Comisión Europea, que debe garantizar los intereses de la Unión Europea. Por tanto, necesitará una estructura explícita de cooperación para establecer acuerdos de transferencia e intercambio de conocimiento. La ventaja que tienen estas organizaciones es cuando el canal de ITC está establecido, los recursos y los proyectos permanecen a lo largo del tiempo.

Pese a lo que se pueda pensar inicialmente, los *sistemas de control* pueden favorecer los procesos de intercambio y transferencia de conocimiento. Éste es el caso de por ejemplo de aquellas organizaciones que incluyen entre su planificación indicadores sobre innovación o relación con otras entidades, en este caso el sistema de control opera a favor del ITC haciendo que la organización tenga forzosamente que relacionarse con su entorno. En las universidades y centro públicos de investigación, los contratos de investigación son gestionados por las oficinas de transferencia de resultados de investigación (OTRIs) Una de las misiones de las OTRIs es promover proactivamente la contratación de proyectos de I+D y para ello establecen planes e indicadores en las entidades que en las que desarrollan su actividad.

Por otro lado, los mecanismos de control interno también pueden favorecer el ITC cuando forma parte de su operativa habitual. Este es el caso de los departamentos de asesoramiento jurídico en grandes corporaciones de empresas acostumbradas a adquirir innovaciones mediante licencias patentes o la adquisición de startups Este mecanismo es bastante común en empresas de electrónica, comunicaciones o informática. Su entorno competitivo es tan dinámico que de forma habitual adquieren innovación mediante estos dos mecanismos. El departamento jurídico de estas grandes organizaciones cuenta con especialistas que proactivamente establecen mecanismos concretos que garantizan la incorporación efectiva de ese conocimiento y tecnología en la corporación.

No se deben subestimar los *rituales y rutinas*. Tienen importancia porque influyen en la operativa diaria de las personas que forman parte de la organización. Están formados por las tareas repetitivas y los hábitos de trabajo. En determinadas organizaciones están orientadas a favorecer la comunicación interna y la apertura al exterior, el benchmarking

sistemático con otras organizaciones, la orientación al cliente, etc. Todas estas actividades repetitivas favorecen el intercambio y transferencia de conocimiento. Por ejemplo, una reunión semanal con todas los integrantes del equipo puede ser

La *historia y tradiciones* de una organización es un mecanismo para identificar lo que los integrantes piensan de sí mismos como grupo humano; esta percepción condiciona las actuaciones en el presente y determinan su futuro. Una entidad más abierta al ITC sería aquella que establece cómo hitos principales en su pasado las alianzas y el intercambio de conocimiento. Este suele ser el caso de los Institutos Tecnológicos, que al ser entidades muy orientadas a la dinamización de la I+D en sus sectores industriales, reflejan su evolución en términos de la incorporación de empresas asociadas al propio instituto y grandes proyectos que se efectúan para ellas.

5 Conclusiones: cuestiones de cultura organizativa a tener en cuenta en los acuerdos de ITC

La cultura organizativa, a través de sus valores específicos, influye directamente en la forma en que se establecen los objetivos, las políticas y las estrategias. Por tanto, es necesario usar en nuestro favor la cultura organizativa para favorecer acuerdos de ITC.

El primer uso es establecer mecanismos dentro de nuestra propia organización que faciliten el ITC. La cultura organizativa puede evolucionar en la dirección que se desee siempre que se inviertan los recursos necesarios. Es posible actuar de forma organizada sobre diversos elementos para hacer que la entidad sea más proclive al establecimiento de acuerdos de I+D con entidades externas. Estos cambios se pueden llevar a cabo desde la propia dirección o a través de departamentos encargados para ello. Se puede actuar modificando el simbolismo de la organización, sus estructuras de poder y organizativas en cuanto al ITC, los sistemas de control, las rutinas así como la historia que contemos de la propia organización.

Comprender la cultura de las organizaciones implicadas es un requisito imprescindible para establecer acuerdos de ITC con éxito. Cuanto mejor se comprenda las posiciones de las entidades involucradas, más efectivo será el acuerdo de ITC (y más duradero o recurrente). Es evidente que se debe analizar la estructura de poder de las distintas organizaciones e involucrarlas en la toma de decisiones del ITC, los mecanismos de supervisión deben estar alineados para evaluar los resultados de los acuerdos. Finalmente debemos de incluir una comunicación que sea coherente con el simbolismo de las organizaciones involucradas.

6 Bibliografía

- Fernandez de Lucio, I., Castro, E., Conesa, F., & Gutiérrez, A. (2000). Las relaciones universidad-empresa: entre la transferencia de resultados y el aprendizaje regional. *Revista Espacios*, 21(2).
- Gales, L. M., & Hodge, B. J. (2004). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*. Pearson Educación.
- Guerras Martín, L. G., & Navas López, J. E. (2015). *La Dirección estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Ed. Thomson Reuters.
- Johnson, G., Scholes, K. et al. (2017). *Exploring Strategy: Text and Cases*. Eleventh ed. Pearson.
- O'Shea, R. P., Chugh, H., & Allen, T. J. (2008). Determinants and consequences of university spinoff activity: a conceptual framework. *Journal of Technology Transfer*, 33(6), 653-666. <https://doi.org/10.1007/s10961-007-9060-0>

PROGRAMA DINA·ITC

DINAMIZACIÓN Y FORMACIÓN
PARA FOMENTAR EL INTERCAMBIO Y LA
TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN
EL SISTEMA ESPAÑOL DE INNOVACIÓN



CSIC

ingenio
CSIC-UPV

Entidades colaboradoras:



AXENCIA
GALEGA DE
INNOVACIÓN

crue
Universidades
Españolas

fcri
Fundació
Catalana per a
la Recerca i la
Innovació



innobasque
Berrikuntzaren Euskal Agentzia
Agencia Vasca de la Innovación

Junta de Andalucía
Consejería de Universidad,
Investigación e Innovación

REDTRANSFER

UIMP
Universidad Internacional
Menéndez Pelayo

