

REVISTA ELECTRÓNICA TRIMESTRAL
VOL. 10. NÚM. 1 (2026)

ISSN: 2594-0937

DEBATES SOBRE INNOVACIÓN

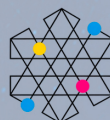
MEMORIAS ACADEMIA - DOCTORADO Y
SEMINARIO LALICS (RIO DE JANEIRO, 2025)
(VOLUMEN 1)



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

Unidad Xochimilco



DMEGI

DEBATES SOBRE INNOVACIÓN. Volumen 10, Número 1, enero-marzo 2026, es una publicación trimestral de la Universidad Autónoma Metropolitana a través de la Unidad Xochimilco, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Departamento de Producción Económica. Prolongación Canal de Miramontes 3855, Col. Ex-Hacienda San Juande Dios, Alcaldía Tlalpan, C.P.14387, Ciudad de México y Calzada del Hueso 1100, Col.Villa Quietud, Alcaldía Coyoacán, C.P.04960, Ciudad de México. Teléfono 55 54837200, ext.7279. Página electrónica de la revista <https://revistadebates.xoc.uam.mx/index.php/debinnovacion/issue/view/17> y dirección electrónica: noticiaslalics@gmail.com Editor responsable: Dra. Gabriela Dutrénit Bielous. Certificado de Reserva de Derechos al Uso Exclusivo de Título **No. 04-2022-101113015800-102. ISSN 2594-0937**, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Responsable de la última actualización de este número: Dra. Maribel García Barrientos y Dr. Guillermo Andrés Alpízar, Departamento de Producción Económica, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Unidad Xochimilco. Calzada del Hueso 1100, Col.Villa Quietud, Alcaldía Coyoacán, C.P. 04960, Ciudad de México. Fecha de última modificación: 17 de agosto de 2026. Tamaño del archivo: 3.5 MB Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación. Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización de la Universidad Autónoma Metropolitana.

3. Cultura de innovación en la gran empresa desde un enfoque cualitativo

María Bernardeth Lambros Moreno
Doctoranda, Universidad Autónoma Metropolitana, México.
E-mail: maber899@gmail.com

Resumen

En el presente artículo se presenta el marco teórico y la metodología de una tesis doctoral que estudia la cultura de innovación y su interrelación con la acumulación de capacidades tecnológicas (CT) para promover la sustentabilidad corporativa en la gran empresa desde un enfoque cualitativo. Esto para contribuir al análisis de la cultura de innovación desde un enfoque cualitativo, ya que, el marco de referencia de este concepto está compuesto principalmente por un marco de análisis cuantitativo. En esta dirección, el presente análisis busca adoptar herramientas cualitativas por su utilidad para capturar los matices de la cultura organizacional. Para ello, la investigación adapta y combina los marcos de Dobni (2008) y de Hogan y Coote (2014), y los aplica mediante un estudio de caso único exploratorio de la empresa Grupo Bimbo, una multilatina mexicana de panificación.

Palabras clave: cultura de innovación, capacidades tecnológicas, sustentabilidad corporativa, metodología cualitativa, estudio de caso, Grupo Bimbo.

1. Introducción

En un contexto marcado por el agotamiento de los recursos naturales y las presiones del Antropoceno, las grandes empresas enfrentan una exigencia doble, tienen que seguir siendo competitivas y, al mismo tiempo, tienen que transformar sus procesos hacia la sustentabilidad. Ese doble reto requiere de una gobernanza orientada a la innovación y a la sustentabilidad, articulada a través de diversos elementos organizacionales, entre los que destaca la cultura de innovación. ¿Por qué algunas grandes empresas logran traducir sus capacidades tecnológicas en soluciones sustentables, mientras otras, con recursos similares, no lo consiguen? Buena parte de la respuesta está en algo que no aparece en los reportes financieros, que son los valores compartidos, las rutinas y los supuestos que determinan cómo una organización se relaciona con la sustentabilidad y la innovación. En esta dirección, el objetivo de la investigación que aquí se presenta es mostrar una propuesta metodológica de tipo cualitativo para analizar la influencia mutua entre la cultura de innovación, el desarrollo de CT y la promoción de la sustentabilidad corporativa. De manera particular, se muestra la metodología para analizar el papel de la cultura de innovación en los procesos de acumulación de capacidades tecnológicas y la sustentabilidad en la gran empresa, a través de un estudio de caso único de tipo exploratorio de la empresa Grupo Bimbo como unidad de observación.

2. Revisión de la literatura

Cultura de innovación

La cultura de innovación tiene que ver con la promoción de la innovación desde la cultura de una organización particular, en este caso de las grandes empresas, y ésta a su vez se relaciona con los procesos de acumulación de CT y la sustentabilidad. Por esto, a continuación, se detallan los elementos teóricos que componen el concepto de cultura de innovación y su relación con la sustentabilidad y las CT, para después revisar las formas de medición de la cultura de innovación para caracterizarla en empresas y organizaciones, y describir las bases metodológicas a partir de las cuales se estudia y caracteriza la cultura de innovación en la presente investigación cualitativa.

Definición y componentes de la cultura de innovación

La cultura organizacional es el conjunto de valores compartidos, creencias y suposiciones que influyen en el comportamiento, las interacciones y las decisiones dentro de una organización, por lo que es un marco que guía cómo los empleados piensan, actúan y perciben su entorno, lo cual impacta directamente en la capacidad de la organización para innovar y adaptarse a cambios (Tan, Lee y Chiu, 2008). De acuerdo con Schein (2010), la cultura consiste en supuestos básicos que un grupo ha desarrollado en el proceso de adaptarse a su entorno y gestionar sus procesos internos. Los elementos fundamentales que constituyen la cultura organizacional incluyen valores, normas, símbolos y prácticas. En esta dirección, en Schein (2010) se divide a la cultura organizacional en tres niveles: artefactos visibles (como lo son rituales, símbolos y comportamientos observables), valores compartidos (que son la guía de las decisiones y acciones) y suposiciones básicas (creencias inconscientes sobre la forma en que funciona el mundo).

Por su parte, de acuerdo con Tan, Lee y Chiu (2008), existen cuatro tipos de cultura organizacional: burocrática, de apoyo, eficiente y de innovación. Las culturas burocráticas son rígidas; las culturas de apoyo crean un ambiente propicio para el intercambio de ideas; las culturas eficientes se centran en la productividad; por último, las culturas de innovación valoran la creatividad y la experimentación, por lo que promueven la innovación continua. En esta línea, la cultura de la innovación debe considerarse como un derivado independiente pero especializado de la cultura organizacional, ya que parte de los elementos culturales que favorecen la innovación en las organizaciones. Por lo que la cultura organizacional ofrece un marco central de valores, creencias y comportamientos sobre los que se construye la cultura de la innovación.

El concepto de cultura de innovación ha ido evolucionando principalmente en décadas recientes. Entre las contribuciones principales se encuentra Dobni (2008), quien argumenta que la cultura de innovación se compone de varias dimensiones que se relacionan entre sí, las cuales son: la intención de innovar, la infraestructura para apoyar la innovación, la influencia del mercado y orientación al valor, y el contexto de implementación. Este enfoque plantea que para el desarrollo y consolidación de una cultura de innovación se requiere de un esfuerzo en todas las dimensiones, por lo que es un modelo que permite evaluar la capacidad innovadora de las empresas.

Esta perspectiva se complementa con el estudio de Rao y Weintraub (2013), quienes desarrollaron el modelo de bloques de construcción para una cultura innovadora. En dicho modelo identifican seis elementos clave que son, recursos, procesos, valores, comportamientos, clima y éxito. Este modelo demuestra que la cultura de innovación es el resultado de la interacción compleja entre estos elementos. En este sentido, para Kelley (2013), la base de una cultura de innovación parte de la democracia en la organización, a partir de la creencia de que todos los miembros de la organización tienen el potencial de ser creativos e innovadores.

De acuerdo con este planteamiento, Johansen (2020) hace énfasis en la importancia de la dirección corporativa para la cultura de innovación, por lo que la cultura de innovación en el ámbito corporativo se manifiesta como un conjunto de valores, prácticas y procesos que fomentan la creatividad, la experimentación y la toma de riesgos calculados, que parte desde el nivel más alto hacia todos los niveles de la organización. En esta dirección, Tellis, Prabhu y Chandy (2009), encontraron que las empresas con una fuerte cultura de innovación tienden a superar a su competencia por su propensión a innovar.

Esto significa que una cultura de innovación eficaz, como se demuestra en los casos de Apple y Huawei, se refleja en mucho más que la simple integración de unos pocos elementos aislados. Esto lo describe Okanga (2023), quien muestra que una fuerte cultura de innovación ofrece mucho a las empresas, ya que, aumenta la creatividad de los empleados y da como resultado mejoras permanentes en productos, procesos y modelos de negocio, es decir, innovaciones; permite la creación de una ventaja competitiva sustentable a través de la diferenciación. Estos factores, ayudan a mejorar el rendimiento empresarial para favorecer la supervivencia en el negocio.

El caso de Apple ilustra cómo una cultura de innovación enfocada en la excelencia y la calidad puede motivar a los empleados a crear productos premium por los que los consumidores están dispuestos a pagar un precio superior. La empresa ha desarrollado una cultura que enfatiza “pensar y hacer lo impensable”, respaldada por procesos estructurados de desarrollo de productos y una inversión significativa en I+D. Por su parte, Huawei demuestra cómo la cultura de innovación puede catalizar mayores niveles de creatividad e innovación en diferentes funciones empresariales, convirtiéndose en una práctica cotidiana que define la forma en que se realizan todas las actividades (Okanga, 2023). En suma, estos estudios muestran que una cultura de innovación efectiva no surge espontáneamente, sino que debe ser cultivada de manera consciente a través de prácticas específicas de gestión, sistemas de incentivos apropiados y un liderazgo que modele los comportamientos deseados.

En esta dirección, de acuerdo con Vera-Cruz (2004), en un estudio sobre empresas cerveceras mexicanas, encontró que la cultura de innovación está directamente relacionada con el desarrollo de innovaciones en las grandes empresas, además de que es un factor muy importante para la determinación de su comportamiento tecnológico y sus procesos de acumulación de CT. En esta dirección, Pisano (2019) encontró que la eficacia de la cultura de innovación depende de su alineación con los fundamentos de la cultura organizacional, por lo que una cultura de innovación con impacto tangible debe respaldarse con base en los fundamentos de distintivos de la cultura organizacional.

Lo anterior muestra que el papel de una cultura de innovación en la construcción de CT y sustentabilidad corporativa es un debate abordado en la literatura. Tellis et al. (2009) argumentan que el desarrollo de una fuerte cultura de innovación era uno de los determinantes de la competitividad de una empresa. La cultura de innovación posibilita la innovación en sí misma y permite a la empresa acumular y aprovechar sus CT en esta perspectiva (Chesbrough, 2003). Sin embargo, investigadores como Pisano (2019) cuestionan esto al decir que la innovación requiere algo más que una cultura creativa, sino que requiere de una alineación estratégica con los sistemas y estructuras de una organización. Asimismo, Assoratgoon y Kantabutra (2023) estudian a la cultura de innovación en su relación con la sustentabilidad, y a partir de una revisión de literatura proponen un marco que liga directamente a la cultura con la capacidad de la empresa de ser sustentable.

Sin embargo, a pesar de que existen varios modelos que abordan la cultura de innovación y la sustentabilidad, todavía es necesario el desarrollo de estudios que integren estos conceptos en profundidad, y que ayuden a desarrollar métricas para evaluar la efectividad de la cultura de innovación y su relación con las CT y su impacto en la sustentabilidad corporativa.

Medición de la cultura de innovación

En la literatura de cultura de innovación se han desarrollado diversos enfoques para su medición en las organizaciones. Estas medidas se basan en enfoques cualitativos y cuantitativos para comprender la dinámica innovadora de una organización a partir de rasgos culturales hacia la innovación. Las escalas de innovación y los índices de medición son las técnicas cuantitativas más aplicadas. Por el contrario, los enfoques cualitativos, a través de entrevistas en profundidad y la observación participante, sirven como instrumento para ilustrar las características tangibles e intangibles de la cultura de innovación, elementos que no se pueden captar únicamente con herramientas cuantitativas.

Entre los autores que abordan la cultura de innovación a nivel cuantitativo se encuentra Dobni (2008), quien incorpora cuatro dimensiones en su modelo, que son, voluntad de innovar, infraestructura que apoya las innovaciones, influencia del mercado con orientación hacia el valor y contexto de implementación, a partir de un instrumento de 70 ítems medidos en una escala Likert. Otra contribución es el trabajo de Hogan y Coote (2014), quienes se basan en el modelo de Schein de tres niveles de cultura organizacional aplicado al contexto de la innovación. Sin embargo, como esta investigación es de tipo cualitativo, se adaptaron ambos enfoques (Dobni, 2008; Hogan y Coote, 2014), como marco de análisis de la cultura de innovación a partir de una adaptación que combina elementos de ambos. Esto porque tienen marcos sólidos de análisis que ofrecen una comprensión integral de los fenómenos asociados con una cultura de innovación en un contexto empresarial.

De acuerdo con Dobni (2008), la cultura de la innovación se ha conceptualizado a lo largo de cuatro dimensiones interdependientes que son, la capacidad de innovación, que se refiere a la orientación estratégica de la organización hacia la innovación, y el grado en que la innovación es parte de su misión, objetivos y operaciones, incluido el compromiso de la alta dirección y la promoción del pensamiento innovador en todos los niveles de la organización; las infraestructuras relacionadas con la innovación, los sistemas, las estructuras y los procesos que están destinados a apoyar las actividades innovadoras, abarcando mecanismos de aprendizaje y

desarrollo de capacidades; la atracción del mercado y la orientación al valor, la cual captura la capacidad de una organización para identificar y responder a las necesidades del mercado a través de la innovación; y el contexto de implementación, que se refiere al entorno organizacional dentro del cual la práctica de las innovaciones podría ser efectiva, específicamente la gestión del cambio y los sistemas de incentivos.

Por su parte, el trabajo de Hogan y Coote (2014) parte de la adaptación de los tres niveles de Schein a la cultura organizacional en el contexto de la innovación. En este modelo se plantean valores innovadores, como la apertura, la flexibilidad y la propensión al aprendizaje, en oposición a las demandas normativas de innovación, como las expectativas de comportamiento innovador y los estándares de colaboración. De esta manera se separan los artefactos innovadores, como las historias, los rituales y el espacio creativo, de los comportamientos innovadores particulares, como la generación e implementación de nuevas ideas.

3. Diseño metodológico general

Justificación de la elección metodológica

En la investigación cualitativa, Yin (2018) es uno de los principales referentes teóricos en cuanto al desarrollo y sistematización de la metodología de estudio de caso. Este autor identifica tres tipos principales de estudios de caso, exploratorio, descriptivo y explicativo. El estudio de caso exploratorio se utiliza cuando se investiga un fenómeno poco estudiado o en un contexto donde las relaciones entre variables no están claramente definidas; su objetivo principal es generar hipótesis y proposiciones para futuras investigaciones. Por otro lado, el estudio descriptivo busca presentar un relato preciso de la situación estudiada, mientras que el estudio explicativo busca establecer relaciones causales entre variables cuando se tienen teorías bien desarrolladas sobre el fenómeno en estudio.

El estudio de caso de tipo exploratorio fue seleccionado para esta investigación debido a que permite una exploración en profundidad de las dinámicas empresariales como lo son la cultura de innovación y los procesos de acumulación de CT, así como su influencia en la sustentabilidad, además del cómo y por qué funcionan. Asimismo, da lugar a la flexibilidad en el diseño metodológico para realizar ajustes en el enfoque de investigación, para poder profundizar en nuevos temas surgidos durante el desarrollo de la investigación (Merriam y Tisdell, 2015).

En particular, como señala Alvesson (2002), la cultura de innovación, uno de los conceptos centrales de esta investigación, requiere de una comprensión profunda y contextual que los métodos cuantitativos por sí solos no pueden capturar en su totalidad. Asimismo, Creswell y Poth (2018) remarcan el hecho de que las preguntas de cómo y por qué son más apropiadas para ser resueltas a través de la investigación cualitativa, ya que requieren una exploración detallada de los procesos y mecanismos subyacentes. Además, de acuerdo con Corbin y Strauss (2015), los enfoques cualitativos son muy útiles para el estudio de áreas poco exploradas en la literatura, debido a su flexibilidad para adaptarse a nuevos temas durante el proceso de investigación.

Otro elemento a destacar es la capacidad del estudio exploratorio para generar proposiciones teóricas. Dado que el objetivo principal de esta investigación es comprender cómo se influyen mutuamente la cultura de innovación y las CT para promover la sustentabilidad, un enfoque

exploratorio es el que permite generar dichas proposiciones para comprender el fenómeno a profundidad en el contexto de la gran empresa.

Unidad de análisis y de observación

La unidad de observación para este estudio es Grupo Bimbo, una empresa multilatina líder en la industria de la panificación. La selección de Grupo Bimbo está basada en los siguientes elementos: es una empresa líder en su sector y que tiene diversas innovaciones; es una empresa multilatina, de gran tamaño; y su estrategia de sustentabilidad robusta y cultura organizacional de largo alcance han permitido innovar con enfoque sustentable. Grupo Bimbo posee una estrategia de sustentabilidad que aplica a todos sus procesos y procedimientos, la cual está basada en los tres pilares de Bake for You, Bake for Nature y Bake for Life.

La unidad de análisis de la presente investigación son los mecanismos de influencia mutua entre las CT y la cultura de innovación para promover la sustentabilidad corporativa. Esta elección se justifica con la propuesta de Bell (2005) de que la unidad de análisis debe ser lo suficientemente específica como para permitir un examen detallado, pero lo suficientemente amplia como para capturar la complejidad del fenómeno a estudiar.

Proposiciones teóricas

Yin (2018) establece que el desarrollo de proposiciones teóricas es una parte muy importante del diseño de la investigación, esto porque las proposiciones proporcionan orientación al investigador durante el proceso de investigación en relación con la recopilación de datos, el análisis de datos y el análisis de resultados. Las proposiciones teóricas del presente estudio se describen a continuación:

1. Las CT acumuladas en las grandes empresas fortalecen y desarrollan la cultura de innovación, generando un ciclo de retroalimentación positiva. Dicha proposición se basa en que las empresas evolucionan a partir de la naturaleza del aprendizaje a través de sus desarrollos tecnológicos (Bell y Figueiredo, 2012).
2. La cultura de innovación en la gran empresa puede funcionar como un facilitador de la creación y acumulación de CT. Esto es apoyado por Naranjo-Valencia et al. (2016) y Brix (2019), quienes observan que una cultura de valoración y apoyo a la innovación crea un entorno favorable para la acumulación de CT.
3. La cultura de innovación y las CT tienen impactos bidireccionales en la gran empresa, lo cual promueve prácticas de sustentabilidad corporativa y mejores resultados en torno a esta. Este supuesto se apoya en estudios recientes que sugieren que la innovación es un motor clave para la sustentabilidad corporativa (Dangelico et al., 2017; Awan et al., 2021).

Fuentes de información para las CT y la sustentabilidad corporativa

Las principales fuentes de información de este estudio de caso provendrán de tres métodos principales que son, análisis documental, entrevistas semiestructuradas y observación directa. Esto por ser las más adecuadas para responder a la pregunta de investigación. El análisis documental abarca sitios web, informes anuales y referencias científicas relevantes, por su parte, las entrevistas semiestructuradas se realizan con informantes clave dentro de la empresa, con un diseño con base en objetivos específicos y adaptándose iterativamente según sea necesario. La observación directa se llevará a cabo mediante visitas a plantas de producción.

La selección de estas tres fuentes de información es debido a su complementariedad dentro de los métodos cualitativos, además de que su unión proporcionará una visión completa de cómo la cultura de innovación y las CT se influyen mutuamente para promover la sustentabilidad corporativa en la unidad de observación que es Grupo Bimbo (Yin, 2018). Esto debido a que las entrevistas permiten acceder a las percepciones, experiencias y motivaciones de los miembros de la organización, mientras que la observación directa da la oportunidad de capturar comportamientos y prácticas en su contexto (Flick, 2018). Por su parte, el análisis documental proporciona una perspectiva histórica y oficial de la organización, lo que da contexto para interpretar los datos obtenidos a través de los otros métodos (Bowen, 2009).

Fases del estudio de caso

Este estudio de caso se realiza a partir de tres fases principales que permiten una aproximación sistemática al fenómeno de estudio.

Fase 1. Análisis de base. Esta primera fase está enfocada en comprender los tres elementos que componen el marco analítico del presente estudio de caso: a) análisis de CT con un análisis del proceso de acumulación de CT y su relación con la sustentabilidad, identificación de nivel de CT e hitos en el proceso de la unidad de observación; b) análisis de cultura de innovación con la caracterización de la cultura de innovación de Grupo Bimbo, hitos en su desarrollo, elementos principales y su relación con la sustentabilidad; y c) análisis de resultados de sustentabilidad corporativa a partir de la evaluación detallada de los resultados de sustentabilidad corporativa y la estrategia de sustentabilidad de la unidad de observación.

Fase 2. Análisis de influencias mutuas. En esta fase se realiza un segundo análisis de contenido a partir de: a) el mapeo preliminar de influencias mutuas entre CT y cultura de innovación para la sustentabilidad; b) la identificación de influencias mutuas mediante el registro de interacciones recurrentes, la identificación de secuencias causales y el mapeo de influencias mutuas; y c) el desarrollo de matrices de relación bidireccional.

Fase 3. Identificación de mecanismos de influencia mutua. Esta fase busca establecer conexiones entre las influencias mutuas identificadas y los resultados en sustentabilidad, a partir de la identificación de mecanismos de influencia mutua y como se expresan en proyectos de la empresa, así como su impacto para favorecer la sustentabilidad corporativa.

4. El análisis metodológico de la cultura de innovación

El estudio de la cultura de innovación de Grupo Bimbo se aborda mediante tres estrategias complementarias: su operacionalización en variables e indicadores observables, la definición de fuentes de información específicas para acceder a ella, y una codificación que permite analizarla en sus distintos niveles.

Operacionalización de la cultura de innovación

La operacionalización de conceptos permite traducir los constructos teóricos en variables e indicadores medibles y observables en el contexto empírico. El propósito de esta operacionalización es proporcionar una guía clara y sistemática para la recolección y análisis de datos, para examinar de manera más precisa las relaciones entre los diferentes elementos de la investigación. La tabla 1 presenta la operacionalización del concepto de cultura de innovación.

Tabla 1. Operacionalización de la cultura de innovación

Variable	Indicadores
Valores	Grado de innovación en misión/visión corporativa; número de iniciativas para explorar nuevas tecnologías iniciadas en el último año; tiempo promedio desde la identificación de una nueva tecnología hasta su implementación; porcentaje del presupuesto de I+D asignado a proyectos experimentales
Normas	Existencia de sistema formal de innovación; porcentaje de presupuesto destinado a experimentación; existencia de procesos para gestión de ideas innovadoras; frecuencia de actualizaciones de habilidades tecnológicas (mensual, trimestral, anual); número de plataformas o herramientas utilizadas para compartir conocimientos tecnológicos
Artefactos	Número de espacios dedicados a innovación; frecuencia de eventos/rituales de innovación; número de canales para proponer ideas; frecuencia de eventos internos de innovación
Infraestructura de soporte a la innovación	Porcentaje del presupuesto total dedicado a I+D; número de empleados dedicados a tiempo completo a innovación por cada 100 empleados; existencia de un proceso formal para asignar recursos a proyectos innovadores; existencia de un sistema de recompensas para ideas innovadoras
Implementación de prácticas innovadoras	Frecuencia de colaboración interdepartamental; porcentaje de empleados participando en innovación; tiempo promedio de respuesta a cambios tecnológicos significativos en el mercado; número de productos lanzados en el último año que incorporan nuevas tecnologías del mercado

Fuente: elaboración propia.

Esta tabla de operacionalización funciona como guía de cómo se recopilan los datos de los indicadores, incluyendo entrevistas semiestructuradas, observación directa y análisis de documentos, además de ser una guía de análisis de contenido. En esta dirección, los indicadores

facilitan el diseño de preguntas específicas para las entrevistas, focos para los puntos de observación y el establecimiento de criterios para el análisis documental. Cabe señalar que, aunque esta operacionalización proporciona una estructura que guía el análisis, se mantiene flexibilidad para incorporar hallazgos emergentes durante el desarrollo del estudio de caso exploratorio.

Codificación y categorización de la cultura de innovación

El enfoque principal para la realización del análisis de la información de este estudio es el análisis de contenido, el cual permite examinar sistemáticamente el material textual proveniente de entrevistas, observaciones y documentos (Krippendorff, 2018). Para hacer este análisis se hace uso de los software Maxqda y Atlas. Ti, que se especializan en el análisis cualitativo para la codificación, categorización y visualización de datos (Frieze, 2019).

Para la cultura de innovación, la estructura de codificación distingue tres códigos básicos: CI_VAL (valores y supuestos básicos), CI_NOR (normas organizacionales) y CI_ART (artefactos). A partir de estos códigos, las actividades de análisis de datos correspondientes a la cultura de innovación en la fase de análisis de base consisten en la identificación, codificación y categorización de valores, normas y artefactos culturales identificados; la identificación de patrones en las prácticas de innovación; el mapeo de la evolución histórica de la cultura de innovación; el análisis de narrativas sobre innovación en documentos corporativos; y el análisis de cómo se manifiesta la cultura de innovación en diferentes niveles de la empresa.

La categorización sirve para agrupar los códigos en categorías más amplias que se alineen con el marco teórico de la investigación. Para esto se utilizan las funciones de Maxqda y Atlas. Ti para crear familias de códigos que representen estas categorías más amplias, lo que ayuda a visualizar y a analizar las relaciones entre los diferentes aspectos de la cultura de innovación, las CT y la sustentabilidad en Grupo Bimbo.

La cultura de innovación en el análisis de influencias mutuas

Una vez codificada y categorizada, la cultura de innovación se incorpora al análisis de co-ocurrencias mediante la utilización de Atlas. Ti y Maxqda para identificar patrones de co-ocurrencia entre los códigos de cultura y los códigos de CT, así como el desarrollo de redes semánticas que visualicen las conexiones. Para ello se desarrollan mapas básicos de relaciones (cultura de innovación hacia CT, y CT hacia cultura de innovación) y una matriz de influencia mutua que cruza los tres niveles de la cultura de innovación (valores, normas y artefactos) con los niveles de acumulación de CT (básicas, intermedias y avanzadas).

Esta matriz permite ver cómo los diferentes elementos de la cultura de innovación interactúan con las CT y cómo estas interacciones se manifiestan en las prácticas de sustentabilidad de la empresa, lo que constituye el núcleo del análisis de influencias mutuas planteado en la segunda fase del estudio de caso.

5. Reflexiones finales

La presente adaptación teórica para analizar la cultura de innovación desde el enfoque cualitativo, integra las perspectivas de Dobni (2008) y Hogan y Coote (2014), las cuales se operacionalizan mediante indicadores, fuentes de información específicas y una estrategia de codificación propia para los elementos que componen la cultura de innovación. Por lo que la que ofrece una ruta metodológica que permite capturar tanto la estructura como los matices simbólicos de la cultura de innovación de la gran empresa, y comprender, dentro del diseño metodológico más amplio que articula también a las CT y a la sustentabilidad corporativa, cómo estos tres elementos se relacionan a nivel empírico y teórico.

Referencias

- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. SAGE Publications.
- Awan, U., Nauman, S., & Sroufe, R. (2021). Exploring the effect of buyer engagement on green product innovation: Empirical evidence from manufacturers. *Business Strategy and the Environment*, 30(1), 463–477.
- Bell, J. (2005). *Doing your research project: A guide for first-time researchers in education, health and social science* (4th ed.). Open University Press.
- Bell, M., & Figueiredo, P. N. (2012). Innovation capability building and learning mechanisms in latecomer firms: Recent empirical contributions and implications for research. *Canadian Journal of Development Studies*, 33(1), 14–40.
- Brix, J. (2019). Innovation capacity building: An approach to maintaining balance between exploration and exploitation in organizational learning. *The Learning Organization*, 26(1), 12–26.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (4th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Dangelico, R. M., Pujari, D., & Pontrandolfo, P. (2017). Green product innovation in manufacturing firms: A sustainability-oriented dynamic capability perspective. *Business Strategy and the Environment*, 26(4), 490–506.
- DeWalt, K. M., & DeWalt, B. R. (2011). *Participant observation: A guide for fieldworkers* (2nd ed.). AltaMira Press.
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539–559.
- Friese, S. (2019). *Qualitative data analysis with ATLAS.ti* (3rd ed.). Sage Publications.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621.
- Johansen, D. (2020). The impact of leadership behaviors on innovation culture: A case study of a high-tech organization. *Journal of Leadership Studies*, 14(1), 47–59.
- Kelley, T., y Kelley, D. (2013). *Confianza creativa: Cómo liberar el potencial creativo que todos llevamos dentro*. Crown Currency.
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). Sage Publications.
- Longhurst, R. (2003). Semi-structured interviews and focus groups. En N. Clifford, M. Cope, T. Gillespie, & S. French (Eds.), *Key methods in geography* (pp. 143–156). SAGE Publications.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). John Wiley & Sons.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30–41.
- Okanga, B. (2023). Innovation culture as a driver of a firm's innovation excellence: Evidence from Apple and Huawei. *Future of Business Administration*, 2(2), 26–53. <https://doi.org/10.33422/fba.v2i2.534>

- Rao, J., & Weintraub, J. (2013). How innovative is your company's culture? *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 29–37.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Tan, B. S., Lee, C. K., & Chiu, H. C. (2008). The impact of organizational culture and structure on technology adoption. *Journal of Computer Information Systems*, 48(4), 43–54.
- Tellis, G. J., Prabhu, J. C., y Chandy, R. K. (2009). Innovación radical en las naciones: La preeminencia de la cultura corporativa. *Journal of Marketing*, 73(1), 3–23.
- Vera-Cruz, A. O. (2004). *Cultura de la empresa, aprendizaje y CT. El caso de las cerveceras mexicanas*. UAM/ADIAT/Miguel Ángel Porrúa.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.