

La Organización Informal y sus Efectos en las Capacidades de Innovación

Cristina López González

Universidad Nacional de Colombia –Medellín (COLOMBIA). clopezgon@unal.edu.co

Pedro Antonio Díaz Fúnez

Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional, CINCEL. (COLOMBIA).
pdiaz@cincel.com.co

Jorge Robledo Velásquez

Universidad Nacional de Colombia - Medellín (COLOMBIA). jrobledov@unal.edu.co

Abstract

The concept of Informal Organization has its origins in the observations of Elton Mayo in Central Western Electric Hawthorne, between 1924 and 1933. Mayo's contribution is essential for the school of human relations, and has evolved and successfully integrated to the theory of organization. This paper addresses the relationship between the Informal Organization and business innovation. It proposes a conceptual model that puts into context Informal Organization factors and innovation capabilities, seeking to establish a relationship between them. The proposed conceptual model takes, as theoretical basis, the Congruence Model of Organizational Behavior of Nadler and Tushman, composed of four dimensions: Formal Organization, Personal, Technology and Informal Organization; and takes into account the results of the organization at three levels: organizational, group and personal. For each level, the proposed model identifies factors of the Informal Organization linked to innovative performance from the perspective of organizational behavior.

Keywords: Innovation Capabilities, Informal Organization, Conceptual Model, Organizational Behavior.

Resumen

El concepto de Organización Informal tiene orígenes en las observaciones de Elton Mayo en la Central Western Electric Hawthorne, entre 1924 y 1933; dicho aporte, esencial para la escuela de las relaciones humanas, ha evolucionado y logrado integrarse a la teoría de la organización. El presente trabajo aborda la relación entre la Organización Informal y la innovación empresarial. Para ello, propone un modelo conceptual que pone en contexto los factores de la Organización Informal y las capacidades de innovación, buscando establecer una relación entre ambas. El modelo conceptual propuesto toma como referente teórico el Modelo de Congruencia del Comportamiento Organizacional de Nadler y Tushman, integrado por cuatro dimensiones: Organización Formal, Individuos, Tecnología y Organización Informal, y que tiene en cuenta los resultados de la organización en tres niveles: organizacional, grupal y personal. Para cada nivel, el modelo propuesto identifica factores de la Organización Informal asociados al desempeño innovador, desde la perspectiva del comportamiento organizacional.

Palabras clave: Capacidades de Innovación, Organización Informal, Modelo Conceptual, Comportamiento Organizacional.

1. Introducción

A pesar del conjunto de disposiciones formales de la organización, existe otra serie de acuerdos que surgen y se desarrollan en el tiempo; son generalmente implícitos y no están escritos, pero influyen significativamente en la conducta de la organización. Estos acuerdos surgen mientras la organización está funcionando, y a veces complementan los arreglos formales de la organización para facilitar el trabajo donde estos no existen. En otras situaciones pueden surgir como respuesta a la estructura formal, para proteger a los individuos de ella. Como resultado, pueden ayudar o dificultar el desempeño de la organización. La Organización Informal se “construye” a partir del comportamiento de los líderes sociales, en contraposición a su nombramiento formal en la posición de líder, así como en el marco de las relaciones dentro de los grupos y entre los grupos, y como resultado de los acuerdos informales para el trabajo y de los diversos patrones de comunicación y su influencia en los individuos (NADLER; TUSHMAN, 1980).

Para identificar y comprender la interacción de la Organización Informal con la innovación en la empresa, se hace necesario determinar cuáles son los elementos que efectivamente corresponden a un proceso innovador exitoso e identificar los factores de la Organización Informal que allí están presentes. Sin embargo, la revisión de la literatura confirma que la Organización Informal, como dimensión de la organización, aún no ha sido suficientemente explorada por quienes han desarrollado investigaciones para evaluar las capacidades de innovación; en este sentido, las características y efectos de los componentes de la Organización Informal representan toda una oportunidad de conocimiento.

Encontrar los elementos que benefician el desempeño exitoso de la organización, ha sido y es el objetivo primario de quienes han desarrollado modelos, metodologías e instrumentos para tratar de explicar la interacción entre la Organización Informal y el éxito organizacional. Mediante investigaciones de orden correlacional, estudios de caso y el uso de referencias anecdóticas, se ha indagado alrededor de la interacción entre las variables “emocionales” y el desempeño innovador. Sin embargo, la evaluación de capacidades de innovación requiere el desarrollo de un marco conceptual que posibilite la identificación del efecto de los factores organizacionales asociados a la Organización Informal. Es interesante observar que, según el Manual de Oslo, *“la medición de las capacidades de innovación presenta dificultades ya que es necesario medir un conocimiento que no está catalogado, sino incorporado en el cerebro de las personas o en los procedimientos organizativos habituales”* (OCDE, 2005 £513). Para avanzar en la medición y evaluación de las capacidades de innovación, particularmente en lo que respecta a los efectos de la Organización Informal, este trabajo propone un modelo conceptual que toma como referente teórico el Modelo de Congruencia del Comportamiento Organizacional (NADLER; TUSHMAN, 1980), integrado por cuatro dimensiones: Organización Formal, Personal, Tecnología y Organización Informal, y que además tiene en cuenta los resultados de la organización en tres niveles: organizacional, grupal y personal.

Para lograr este objetivo, el presente artículo se estructura de la siguiente manera: inicialmente, se hace una revisión y análisis de la literatura en tres direcciones: el concepto de capacidad y su relación con la innovación; la organización y su concepción sistémica; y el concepto de Organización Informal. Posteriormente se describen los hallazgos de la revisión y análisis de la literatura y se integra la Organización Informal a los diferentes niveles del comportamiento organizacional y sus resultados; finalmente, se hace una síntesis esquemática y descriptiva del modelo conceptual que hace una aproximación a

dicha integración, terminando con las respectivas conclusiones y orientaciones del trabajo futuro.

2. Revisión de la Literatura para la Construcción de la Propuesta

2.1. La Teoría de los Recursos y las Capacidades

El concepto de capacidad que se utiliza aquí proviene del marco de la teoría de los Recursos y Capacidades. Esta perspectiva teórica tiene sus orígenes en la propuesta de Edith Penrose en su libro *The Theory of the Growth of the Firm*, “formalizada” por el profesor Binger Wernerfelt en 1984 con su publicación *The resource-based view of the firm*, donde destaca la necesidad de identificar los tipos de recursos en los que la organización debe enfocarse (WERNERFELT, 1984). El planteamiento central de este enfoque sugiere que las organizaciones se hacen únicas a partir de las diferencias existentes entre ellas en cuanto a recursos y capacidades, y es esa heterogeneidad lo que logra “explicar” sus variaciones en términos de desempeño (BARNEY, 1986). Por “recursos” se entiende el conjunto de factores con los cuales cuenta la organización y sobre los que tiene control (AMIT; SCHOEMAKER, 1993). Pueden tipificarse como recursos tangibles e intangibles; los primeros hacen referencia a lo que es fácilmente identificable y valorable a través de estados financieros tradicionales, mientras que los otros hacen referencia aquellos que se soportan en información y tienen un alto conocimiento tácito, como es el caso de los recursos humanos (GRANT, 1996). Cabe anotar, eso sí, que los recursos por sí mismos no logran constituirse en una ventaja competitiva, pues la organización debe ser capaz de gestionarlos, siendo esa habilidad para su gestión la que establece cuán desarrolladas son sus capacidades y define la relación entre los recursos y las rutinas de la organización (NELSON; WINTER, 1982).

Por su parte, por “capacidad” se entiende la habilidad o aptitud de la organización para realizar sus actividades productivas de una manera eficiente y efectiva mediante el uso, la combinación y la coordinación de sus recursos y competencias mediante varios procesos creadores de valor, según los objetivos que haya definido previamente (RENARD; ST-AMANT, 2003). La importancia de las capacidades radica en que en ellas se expresa el “*know-how*” de las organizaciones (DOSI; NELSON; WINTER, 2000) y en que son fundamentales para el éxito empresarial en ambientes competitivos. La capacidad involucra el conocimiento, la experiencia y las habilidades de la organización (RICHARDSON, 1972).

Dentro de este contexto surge la teoría de las “capacidades dinámicas” (NELSON, 1991), las cuales son definidas por Teece, Pisano y Shuen (1997) como la habilidad que posee la firma para integrar, construir y reconfigurar interna y externamente competencias para el direccionamiento en ambientes cambiantes y, por lo tanto, la consecución de ventajas competitivas sostenibles. Sin embargo, la capacidad dinámica no proporciona por sí sola ventajas competitivas; son necesarios también la oportunidad, la anticipación y, por supuesto, los recursos; de lo contrario, terminarán por perder vigencia en el tiempo y tornarse irrelevantes (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Pero, dado que las organizaciones presentan estructuras modulares, la adaptabilidad, el liderazgo y una cultura competitiva en la organización se hacen necesarios para la gestión en los nuevos activos productivos en mercados cambiantes (GALUNIC; EISENHARDT, 2001).

Algunos autores asocian las capacidades dinámicas a las rutinas, cuando expresan que la organización puede ejecutar tareas interrelacionadas donde confluye el conocimiento tácito y explícito (NELSON; WINTER, 1982). Esta afirmación se complementa cuando se

propone que las capacidades están inmersas en las rutinas de los procesos organizacionales, cuando tales rutinas están encaminadas al cambio (ZOTT, 2003). Las capacidades dinámicas pueden, por tanto, hacer a las organizaciones más eficientes para generar la rutinización de actividades, y esto se constituye en uno de los aspectos más importantes para que la organización construya una ventaja competitiva (CHARLES BADEN-FULLER, 1995). Dada esta relación, el proceso de rutinización implica la adquisición de experiencia gradual en el desarrollo de capacidades, lo que lleva a la disminución de costos en el tiempo, pues estos son probablemente más bajos cuando la empresa ha acumulado conocimiento y experiencia (ZAHRA; GEORGE, 2002). Así, las rutinas han de ser vistas como actividades organizadas con un carácter repetitivo; como “bloques de construcción” de las capacidades (DOSI; NELSON; WINTER, 2000). En este sentido, algunos definen las capacidades dinámicas como las meta-rutinas que logran cambiar las rutinas existentes y, por tanto, sistematizar el proceso creativo (ADLER; GOLDOFTAS; LEVINE, 1999).

2.2. La Concepción Sistémica de la Organización y la Organización Informal como Dimensión

La teoría de los sistemas aplicada a la organización integra la contribución de tres campos del conocimiento que son: i) tecnología y administración; ii) teoría matemática de la administración; y iii) teoría de sistemas (CHIAVENATO, 2006). Los aportes de estos tres campos se resumen a continuación.

2.2.1. Tecnología y Administración

Este campo del conocimiento está representado por dos perspectivas teóricas:

Teoría de la Contingencia: El éxito de la organización, como sistema abierto, depende del grado de adaptación de su estructura, sus políticas y contexto al interactuar con variables tecnológicas, culturales y ambientales (LAWRENCE; LORSCH, 1967).

Teoría de la Dependencia del Recurso: Se centra en la necesidad de generar el cambio en la organización, en la medida que el entorno sufre alteraciones y, por ende, también los recursos a partir de los cuales la organización “sobrevive” (SALANCIK; PFEFFER, 1977).

2.2.2. Teoría Matemática o “Management Science”

En este enfoque se agrupan trabajos, tanto teóricos como empíricos, desarrollados en campos de estudio que utilizan métodos estadísticos y modelos matemáticos aplicados a la organización, como la Teoría de Juegos, la Teoría de la Decisión, la Programación, la Computación y la Investigación de Operaciones, cuyo uso se consolidó a partir del éxito de su aplicación a la estrategia militar durante la Segunda Guerra Mundial (CHIAVENATO, 2006).

2.2.3. Teoría de Sistemas

“El sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, del cual se derivan dos conceptos: el de propósito (u objetivo) y el de globalización (o totalidad)” Bertalanffy (1968, citado en Chiavenato 2006: 411). La característica más importante del concepto está dada por hecho de que el conjunto de elementos forma un todo y el todo posee características que no están presentes en los elementos si estuviesen aislados (CHIAVENATO, 2006).

Dentro de las bondades destacadas de este planteamiento se identifican las siguientes: posee validez metodológica si se aplica a las ciencias sociales y del comportamiento; aporta una estructura lógica para el modelamiento y el diseño de sistemas; constituye un

método coherente para entender la realidad de la organización como sistema abierto; y facilita el razonamiento efectivo de las complejidades de la organización en sus aspectos estructurales y dinámicos (BUENO, 2007).

Para Chiavenato (2006) existen tres modelos originarios que conciben la organización como sistema abierto:

- El modelo de Katz y Kahn: Concibe la organización (sistema social y de roles) como un sistema abierto, donde las transacciones entre la organización y su entorno generan el proceso de transformación (KATZ; KAHN, 1977).
- El Modelo de Schein: Propone que la organización se compone de un conjunto de subsistemas en un ambiente dinámico en el que interactúan la organización y su medio ambiente; su enfoque prima básicamente en el estudio de las dimensiones de la cultura en la organización (SCHEIN, 1990).
- El Modelo Sociotécnico de Tavistock: En esta propuesta es relevante el hecho de que las organizaciones dependen del esfuerzo del ser humano. Este modelo de sistema toma tanto lo psicológico y lo social (subsistema social), como lo tecnológico (subsistema técnico), y los concibe cambiantes en el tiempo (dinámicos) (TAVISTOCK INSTITUTE OF THE HUMAN RELATIONS, 1964).

2.2.4. El Modelo de Congruencia del Comportamiento Organizacional

El Modelo de Congruencia del Comportamiento Organizacional (Figura 1), propone que la gestión para la innovación en la organización se hace mediante directrices corporativas y a través de las personas (NADLER; TUSHMAN, 1980), donde la organización se compone de cuatro dimensiones:

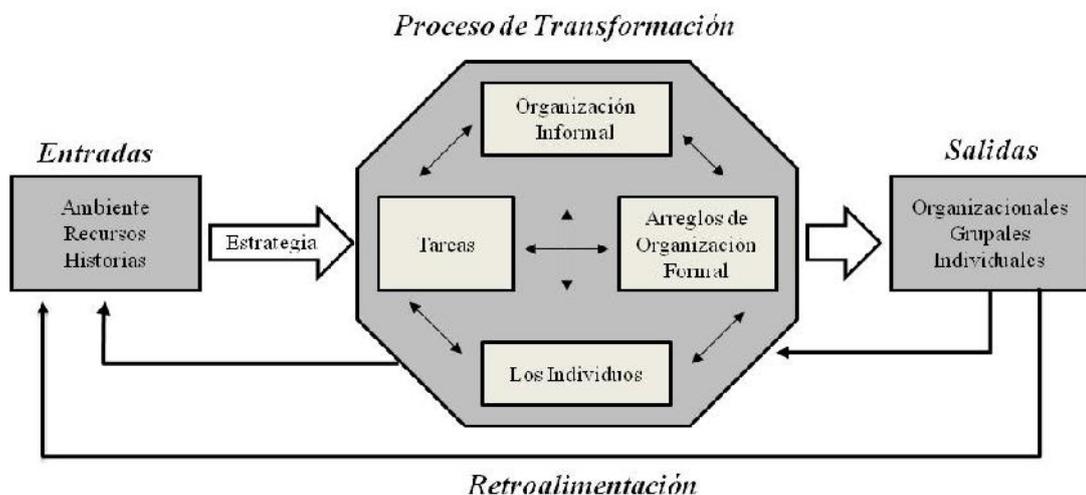


Figura 1. Modelo de Congruencia del Comportamiento Organizacional

Fuente: Nadler & Tushman (1980)

- *Organización Formal*: Agrupamiento y estructura formal de relaciones jerárquicas. Cumplimiento de normas técnicas y de gestión. Sistemas de comunicación, coordinación e integración. Ambiente físico. Sistema de selección, rotación, capacitación y evaluación de personal. Esquemas de reconocimiento e incentivo.
- *Organización Informal*: Estilo de gerencia y prácticas de la administración. Cultura organizacional. Relaciones interpersonales e interdepartamentales. Roles y arreglos de trabajo informales. Normas sociales.

- *Tecnología*¹: Tecnologías de proceso, máquinas y equipos para transformar las entradas en salidas. Herramientas y métodos de trabajo.
- *Individuos*: Conocimiento, experiencia y habilidades requeridas. Necesidades y preferencias. Expectativas de reconocimiento e incentivo.

En estas cuatro dimensiones de la organización se producen los procesos de transformación necesarios para generar salidas a partir de las entradas bajo la orientación de la estrategia. Las entradas incluyen el ambiente en el que se desempeña la empresa, los recursos y la historia. Las salidas se entienden como los resultados que pueden ser organizacionales, grupales e individuales.

2.3. El Concepto de Organización Informal

Las observaciones de la Central Western Electric Hawthorne realizadas por Elton Mayo entre 1924 y 1933, logran identificar que sucedían “otras cosas” en las estructuras organizativas; concretamente, la presencia de una estructura informal, dada por relaciones extraoficiales dentro del grupo de trabajo (ROETHLISBERGER; DICKSON, 1939). El experimento de Elton Mayo se constituye, entonces, en uno de los antecedentes de la teoría de las relaciones humanas (MINTZBERG, 1988). La necesidad de humanizar y democratizar la administración, el desarrollo de la psicología y las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey² y la psicología dinámica de Kurt Lewin³, son también algunos de los factores que se identifican en la base de esta corriente de la teoría de las organizaciones. Esta visión humanista de la organización considera aspectos como la coexistencia de una organización informal paralela a la formal. Algunas de las implicaciones de esta teoría son: 1) influencia de la motivación humana, pues sostiene que el ser humano no sólo se motiva por estímulos económicos, también responde a recompensas sociales y simbólicas; 2) el liderazgo informal, que tiene control de sí mismo y mantiene dinámicas de grupo; 3) la comunicación, que supera jerarquías y logra que los empleados entiendan las decisiones; y 4) la organización informal, que “*se reconoce en las actitudes y disposiciones basadas en la opinión, en el sentimiento y en la necesidad de asociarse, y no se modifica con rapidez ni procede de la lógica*” (CHIAVENATO, 2006, p. 100-114).

Este enfoque humanista identifica y da relevancia a la Organización Informal, a través del liderazgo participativo y el control de sí mismo (HOLT, 1999) y contempla, además, los diferentes frentes de trabajo que una cultura innovadora y flexible demanda a la organización cuando necesita hacer cambios. La Organización Informal se basa en los intereses de sus miembros, en la forma como comparten los hábitos y valores, en que cooperan mutuamente para el bien común y se sienten identificados entre sí a través de la posibilidad de interacción que les brinda la organización formal; sin embargo, a diferencia de esta, es espontánea. Los factores que caracterizan a la Organización Informal están dados por la búsqueda del beneficio, el interés, las aficiones comunes y otros factores sociales como el parentesco, por ejemplo, que llevan a la creación de grupos. Además, la Organización Informal surge por la conexión de sus miembros y ejerce su influencia sobre la organización formal. Allí se hacen presentes factores como la personalidad y los sentimientos y emociones de los individuos de la organización, que finalmente desatan la

¹ La propuesta original de Nadler y Tushman se refiere a “tareas” (*tasks*); aquí se adopta la propuesta de la Universidad de Michigan, en el sentido de rescatar y enfatizar el contenido tecnológico de las tareas, reemplazando “tareas” por “tecnología”.

² Su teoría destacaba la “necesidad de comprobar el pensamiento por medio de la acción si se quiere que éste se convierta en conocimiento”.

³ Introduce el concepto de espacio vital, que define la totalidad de los hechos que podrían determinar la conducta de un individuo.

aceptación o la exclusión. Los aspectos “negativos” de la Organización Informal se presentan, principalmente, cuando se hacen presentes sentimientos de aversión y resistencia de otros miembros, que se unirán a la causa de un individuo “líder”. Así mismo, la Organización Informal también puede ser un centro de creación y difusión de falsos rumores, lo cual deteriora la comunicación y provoca desconfianza e inestabilidad, y se puede convertir en un mecanismo útil de manipulación (XIAOJUAN, 2010). Las diferentes “campañas” que los directivos deben emprender para implementar cambios en la Organización Informal, contemplan la creación de coaliciones, llegar a los sentimientos y pensamientos de los empleados, y mejorar la efectividad de las comunicaciones (HIRSCHHORN, 2002).

La existencia de la Organización Informal tiene aspectos “positivos y negativos”; sin embargo, algunos directivos hacen caso omiso de la existencia de la Organización Informal y, por tanto, no hacen la debida gestión de esta dimensión, desconociendo que ésta atiende necesidades sociales de los empleados. Su “combinación” con los objetivos formales de la organización puede conducir a un ambiente saludable en la organización (CAO, 2011).

3. La Organización Informal en los Diferentes Niveles del Comportamiento Organizacional

Cuando se habla del Comportamiento Organizacional se aplica un enfoque que distingue tres niveles jerárquicos, que son: el sistema organizacional, los grupos y las personas. Esta especialidad estudia los factores de conducta en cada uno de estos niveles de la organización. Su importancia radica en que mediante su entendimiento se logra mejorar el funcionamiento del sistema y, por ende, la eficacia de la organización (ROBBINS, 2004). Sin embargo, uno de los desafíos para abordar la comprensión del comportamiento organizacional, es que sólo es observable parcialmente, pues mientras ciertos aspectos son visibles, como las estrategias, los objetivos, los procedimientos, la estructura, la autoridad formal, las cadenas de mando y la tecnología, otros no son observables a simple vista, como las percepciones, las actitudes individuales, las normas de grupo, las interacciones y los conflictos interpersonales e intergrupales, pero influyen en el comportamiento de las personas y los grupos (CHIAVENATO, 2006). El modelo de tres niveles del comportamiento organizacional de Robbins (2004), esquematiza esta relación en un agrupamiento de las variables en cada uno de los niveles: sistema organizacional, grupos y personas. Sin embargo, se debe precisar que el propósito del modelo de Robbins es “aproximarse” a la comprensión y explicación del comportamiento humano en el ámbito del trabajo⁴, es decir, la respuesta está dada por las personas, mientras que la pretensión de este trabajo está orientada a la evaluación de las capacidades de innovación de la organización.

Debido a que aspectos de la Organización Informal tienen un efecto crítico en el comportamiento, es necesario que la Organización Informal sea considerada cuando se aborda el Comportamiento Organizacional (NADLER; TUSHMAN, 1980). Con el propósito de identificar esta interacción, se describe a continuación en cada uno de los niveles del comportamiento organizacional, una serie de hallazgos que contribuyen a la identificación de las variables que determinan las capacidades de innovación en esta dimensión organizacional.

⁴ Las variables de respuesta del modelo de Robbins son el desempeño, el compromiso, la fidelidad, la satisfacción y la ciudadanía organizacional.

3.1. Hallazgos en el Nivel de la Organización

Si bien existe un acuerdo tácito frente al hecho de que la innovación tiene dos grandes momentos, la generación de la idea y la conversión de la idea en “algo” usable y aceptado, algunas investigaciones se han ocupado de identificar aspectos que resultan favorables a la innovación. Por ejemplo, para Aiman-Smith, Goodrich, Roberts y Scinta (2005), la apertura, la toma de riesgos, la planeación, la inteligencia de negocios y las estructuras organizacionales que soportan la comunicación, son elementos que favorecen la innovación. Para otros, la innovación es respuesta a tres grandes factores: 1) la estrategia empresarial, dada por la toma de riesgos, el compromiso y el enfoque; 2) la estructura empresarial, en la medida que la misma sea flexible, sintética y promueva el ambiente colaborativo; y 3) el Clima Organizacional, condicionado por el sistema de recompensas, el compañerismo y la apertura (SALEH; WANG, 1993). La investigación de estos autores logra determinar que, efectivamente, los ambientes colaborativos, los sistemas de recompensa, la toma de riesgos y el trabajo en equipo contribuyen positivamente a la innovación en la organización.

A nivel del sistema organizacional, también hay un amplio consenso acerca del papel del aprendizaje; para Lemon y Sahota (2004), la gestión del conocimiento, como “repositorio” de información histórica y debidamente almacenada, posibilita el desarrollo de capacidades de innovación, y es considerada como un factor determinante en el establecimiento de redes de trabajo. Estos autores identifican el valor que el aprendizaje tiene en la cultura organizacional, para potencializar el desempeño innovador y las capacidades de innovación. Son las demostraciones de este tipo las que sugieren que las organizaciones requieren una fuerte orientación hacia el aprendizaje, pues este provee una ventaja competitiva, apoyado en pilares como la visión compartida, el compromiso con el aprendizaje, un espíritu abierto y el intercambio de conocimientos dentro de la organización (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002). La cultura del aprendizaje organizacional en relación con el desempeño innovador, define normas y valores sobre el funcionamiento de la organización, que pasan por la adquisición de información, su interpretación y posteriores cambios conductuales y cognitivos, que finalmente han de afectar la innovación (ŠKERLAVAJ; SONG; LEE, 2010). La innovación debe ser vista como un proceso de aprendizaje, donde los conocimientos tácitos no sólo se encuentran en las personas; también pueden estar en los grupos de trabajo, en la empresa como conjunto o vinculados a las relaciones de cooperación con otras organizaciones (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Otras experiencias investigativas involucran variables alrededor de la relación entre cultura, creatividad e innovación, determinando que factores como los valores, las normas y las creencias juegan un papel determinante; no obstante, tales factores podrían apoyar o desfavorecer el ejercicio innovador, dependiendo de cómo los mismos sean asimilados por los individuos y los grupos (MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

De igual manera, otros autores abordan la relación existente entre la capacidad de aprendizaje personal, el aprendizaje en la organización y la capacidad para la innovación y la mejora del desempeño organizacional, como una serie de “consecuencias en cadena”. Mientras tanto, Vaccaro, Parente y Veloso (2010), en su investigación, exploran la relación de la gestión del conocimiento y el desempeño innovador y financiero, y buscan comprender mejor los mecanismos que sustentan esta relación, al analizar el impacto de las herramientas de gestión del conocimiento sobre los resultados de los negocios y las unidades que participan en proyectos de innovación entre las empresas. De esta manera ilustran cómo la gestión del conocimiento se ve afectada por variables organizativas, y

cómo la gestión del conocimiento, a su vez, afecta la innovación y el rendimiento financiero.

3.2. Hallazgos en el Nivel de los Equipos de Trabajo

La conformación de los grupos y redes dentro de la organización se convierte en un aspecto de especial cuidado, pues es allí donde se “materializan” los comportamientos que ella implica. Los grupos y redes se crean por la motivación de sus miembros o la pasión por un tema determinado (SHIRKY, 2008). Además, en las redes informales al interior de los grupos se pueden involucrar miembros que tengan diferentes roles, que interactúen en diferentes grupos y con roles únicos para cada grupo; por tanto, es aconsejable enfocarse en aquellos empleados que tienen roles de enlace relevantes dentro de la organización (CROSS; PRUSAK, 2002). Ha de tenerse en cuenta que las redes informales, que se dan por hecho, terminan siendo necesarias para la estructura de la misma red (EVERETT; KRACKHARDT, 2012); incluso, la participación de los miembros de la organización en redes sociales, a partir de las cuales se crean relaciones informales, son, hoy por hoy, objeto de estudio por parte de las organizaciones (LEAL; MIRA, 2011). Aspectos como la práctica de actividades deportivas, la cercanía familiar, el acceso a información privada, la pertenencia a asociaciones de voluntarios y ONG, entre otros, posibilitan el establecimiento de relaciones que potencializan el desempeño de aquellos que crean y pertenecen a dichos grupos (UZZI; DUNLAP, 2005).

Hay factores determinantes que afectan el relacionamiento en la creación de una red, como son una estructura mal planteada (un gerente sobrecargado y muchos formalismos y jerarquías), así como un inadecuado establecimiento de relaciones (expertos aislados y líderes con opiniones cerradas o sesgadas). De igual manera, en un proceso de desarrollo es posible encontrar que existen momentos en el proceso innovador en los cuales, al pasar de una etapa a otra, se depende crucialmente del comportamiento de los involucrados y no de un conjunto de acontecimientos lineales y estáticos, aún bajo la salvedad de que el proceso innovador se desarrolla por etapas, de donde surge la importancia de los roles de los involucrados (MARKHAM et al., 2010).

La relación existente entre el liderazgo transformacional y las innovaciones de orden organizacional, está dada por la cultura, las condiciones externas y la estructura de la organización (JUNG; WU, CHOW, 2008). Hace ya algunas décadas algunos autores habían planteado dicha relación desde esquemas aún tradicionales dentro de la organización, e identificaban componentes como la comunicación, que enriquece la solución a problemas de entendimiento, facilita el contacto de los integrantes de los equipos, la fluidez de las ideas a través de los equipos y las diferentes líneas de autoridad (KATZ; ALLEN, 1984). Otras propuestas establecen relaciones entre el desempeño innovador y el estilo de liderazgo, las relaciones de grupo y la forma como se solucionan los problemas; tales relaciones se manifiestan en el clima organizacional, que afecta directa e indirectamente el desempeño innovador (SCOTT; BRUCE, 1994).

3.3. Hallazgos en el Nivel de las Personas

El desempeño innovador de la organización no será exitoso solamente por tener personas creativas, lo cual no es suficiente; es necesario, además, gestionar el proceso creativo, por lo cual se hacen precisas ciertas destrezas en la organización para un desempeño innovador exitoso (BHARADWAY; MENON, 2000). Ante todo, se hace necesario contar con personal motivado en las diferentes áreas, y son los departamentos de recurso humano los llamados a trabajar para propiciar tales motivaciones. Sin embargo, deben evitar caer en la “trampa” de tratar a todos por igual, introduciendo flexibilidad y personalización a sus políticas y esquemas motivacionales (KATZ, 2005). Se pueden presentar situaciones en las

cuales el nivel directivo espera una alta iniciativa del nivel operativo, que se siente presionado bajo un proceso de automatización que no le permite expresar su creatividad. Así, la expectativa es diferente al interior de la organización (KHAZANCHI; LEWIS; BOYER, 2007); además, se deben tener en cuenta fracasos en proyectos anteriores que pueden afectar la auto-eficacia, la expectativa, el optimismo, la esperanza, la autoestima y el riesgo en los miembros del equipo (MOENKEMEYER; HOEGL; WEISS, 2012). Otro fenómeno que puede afectar la motivación está dado por el acceso a la información, que debería partir del supuesto de que cuando los individuos están en posiciones similares, tienen acceso a la misma información (GUTIÉRREZ, 2003).

La investigación de Morton, Brookes, Smart, Backhouse y Burns (2004) sugiere un modelo para identificar las estrategias individuales y las habilidades requeridas para una efectiva gestión de las relaciones con otros en la organización. Los autores hacen referencia a la debida atención a los roles que algunos tienen en los grupos, internamente y fuera de ellos. Destacan cómo el relacionamiento externo puede contribuir a que la organización se beneficie de los contactos potenciales de sus miembros, particularmente cuando de redes de investigación e innovación se trata; la pertenencia a estas redes potencializa el recurso investigativo y disminuye el riesgo, pues se comparte con otros actores de la red (FLEMING; JUDA, 2009). Los directivos deben constituirse en arquitectos de redes de trabajo y concedores de la cultura si desean gestionar la innovación (NADLER; TUSHMAN, 1997); además, deben confiar y entender que los trabajadores pueden controlar sus propias actividades, ser proactivos, solucionar problemas y mejorar, adoptar novedades y romper tradiciones, aunque sea riesgoso. Es necesario confiar en el potencial de las ideas de los trabajadores y motivarlos con el empleo de métodos colegiados o participativos, buscando que contribuyan a la identificación de problemas, la toma de decisiones y la implementación de soluciones.

El comportamiento de un individuo es un reto en sí mismo; a su vez, la comprensión de un grupo, que está formado por diferentes personas y donde se gestan múltiples relaciones entre ellos, es aún más compleja. Por tanto, entender la complejidad de una organización compuesta por una multiplicidad de personas y grupos que deben ser gestionados a pesar de esa complejidad, es el reto al que se enfrenta el estudio del Comportamiento Organizacional. En última instancia, el trabajo en la organización se realiza a través de las personas, en forma individual o colectivamente, por su cuenta o en colaboración con la tecnología (NADLER; TUSHMAN, 1980). De ahí la importancia de identificar el punto de encuentro entre Organización Informal y comportamiento en la organización. En la Tabla 1 se presenta el grupo de variables identificadas y que interactúan en dicha relación.

Tabla 1. Agrupación de variables de la Organización Informal en los niveles del Comportamiento Organizacional

Nivel	Variables	Autores
Sistema Organizacional	Tipo de Organización, Estrategia Organizacional, Cultura, Aprendizaje	(AIMAN-SMITH et al., 2005), (SALEH; WANG, 1993), (LEMON; SAHOTA, 2004), (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002), (POWELL et al., 1998), (NONAKA; TAKEUCHI, 1995), (RHYNE; TEAGARDEN; PANHUYZEN, 2002), (MARTINS; TERBLANCHE, 2003), (ŠKERLAVAJ; SONG; LEE, 2010), (GARCÍA-MORALES; LLORENS-MONTES; VERDÚ-JOVER, 2008), (VACCARO; PARENTE; VELOSO, 2010).
Grupos de Trabajo	Liderazgo, Cohesión, Responsabilidad, Tareas, Potencia	(JUNG; WU, CHOW, 2008), (KATZ; ALLEN, 1984), (SCOTT; BRUCE, 1994), (AMADI-ECHENDU, 2007), (MARKHAM et al., 2010), (EVERETT; KRACKHARDT, 2012), (LEAL; MIRA, 2011), (SHIRKY, 2008), (CROSS; PRUSAK, 2002), (UZZI; DUNLAP, 2005).

Personas	Motivación, Clima, Aprendizaje, Habilidades o auto eficiencia, Compromiso	(BHARADWAY; MENON, 2000), (KATZ, 2005), (KHAZANCHI; LEWIS; BOYER, 2007), (MOENKEMEYER; HOEGL; WEISS, 2012), (GUTIÉRREZ, 2003), (MORTON et al., 2004), (FLEMING; JUDA, 2009), (FLEMING; JUDA, 2009).
-----------------	--	---

4. Una Propuesta del Modelo Conceptual

Una vez que es claro el concepto de Organización Informal y han sido expuestos los hallazgos inherentes a su relación con la innovación, en cada uno de los tres niveles del comportamiento organizacional propuestos por Robbins (2004), se expone a continuación un modelo conceptual que toma como referente teórico el Modelo de Congruencia del Comportamiento Organizacional (NADLER; TUSHMAN, 1980). Las variables explicativas del modelo son aquellas que logran “explicar y evaluar” lo que sucede con las variables de entrada de la Organización Informal respecto a la innovación, como resultado esperado, en cada uno de los tres niveles: sistema organizacional (NARANJO; SANZ; JIMÉNEZ, 2010), grupos (GONZÁLEZ-ROMÁ, 2008) e individuos (AMABILE, 1996), (BASADUR, 2004), principalmente desde la perspectiva del comportamiento organizacional y, en algunos casos, obedeciendo a ciertas características que describen a la organización.

Es necesario precisar, además, que en el marco de medición de la innovación que propone el Manual de Oslo, es la empresa la responsable de llevar a cabo la innovación, la cual puede ser sobre el producto, el proceso, la mercadotecnia o la organización; es, por tanto, conveniente que el modelo identifique los tipos de innovación que se pueden lograr. Respecto a los individuos, su aporte en este sentido será desde su creatividad. La propuesta de modelo conceptual multinivel, se esquematiza en la Figura 2.

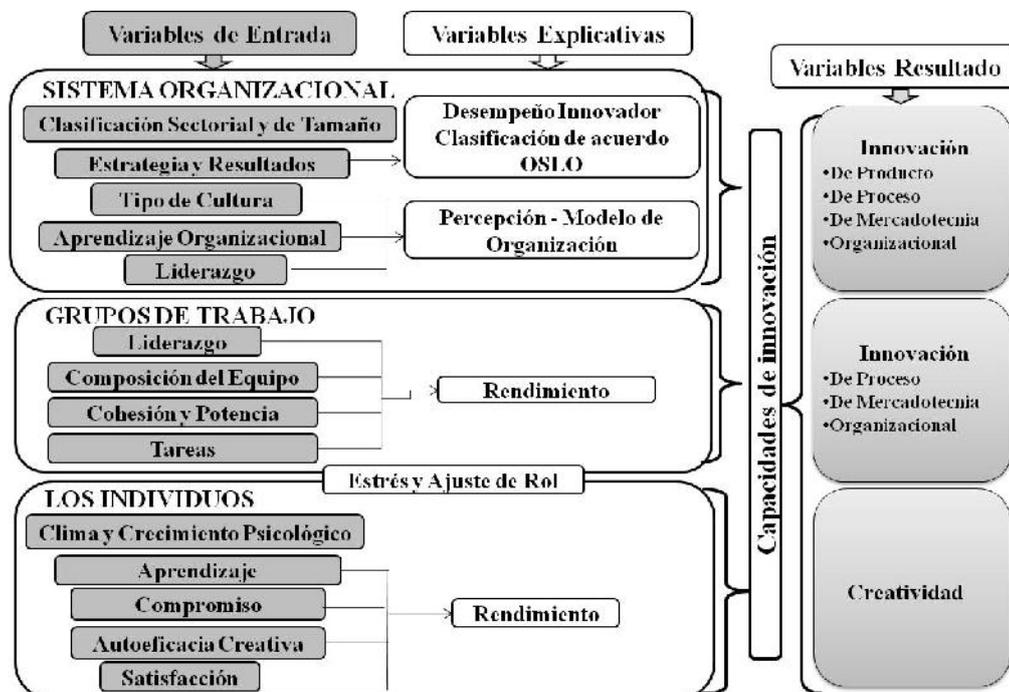


Figura 2. Modelo Conceptual Propuesto

Para identificar los efectos de la Organización Informal en las capacidades de innovación, se hace necesario considerar que la mejora de las capacidades de la organización y el proceso de llevar a cabo innovaciones incrementales y sostenibles está posibilitado por el conjunto de rutinas de la organización (BESSANT; FRANCIS, 1999), que puede proporcionar los mecanismos para describir el comportamiento organizacional y su evolución (BECKER et al., 2005). Esto por cuanto la búsqueda de la solución de problemas por parte de los individuos, al enfrentarse al azar a eventos internos y externos, genera “rutinas de búsqueda” (NELSON Y WINTER, 1982), que son aquellas actividades de la organización que revalúan las rutinas actuales y pueden llegar a generar su modificación o cambio e, incluso, su misma sustitución. Lo anterior hace considerar como supuesto, que las capacidades de innovación son una condición necesaria para la innovación y que éstas, a su vez, están determinadas por la interrelación de las rutinas organizacionales (PENG; SCHROEDER; SHAH, 2008), pues la capacidad de desarrollar nuevos productos y procesos se materializa a través de las rutinas organizacionales (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Sin embargo, hay que tener en cuenta que los miembros de la organización tienen que movilizar, asimilar y utilizar los recursos (conocimiento) a los que tienen acceso a través de su capital social y que la sola movilización de los conocimientos no es suficiente para que se produzcan efectos en el rendimiento, pues utilizar conocimientos que aún no se han asimilado puede dar lugar a una falta de entendimiento que perjudicará a la consecución de objetivos (MAURER; BARTSCH; EBERS, 2011).

Este modelo multinivel se propone como un marco útil para identificar los factores inherentes a la Organización Informal en la evaluación de las capacidades de innovación, una vez sea aplicado y validado. Para ello, se hace necesario contar con instrumentos que posibiliten su aplicación, como es el caso de herramientas tipo OCAI⁵ para determinar el modelo de cultura empresarial, así como la debida clasificación del tipo de innovación de la empresa de acuerdo a la directriz del Manual de Oslo⁶, en el nivel organizacional, nivel macro. De igual manera, existen múltiples herramientas para categorizar a los grupos, nivel meso, como los sociogramas, y para los individuos, nivel micro, existen instrumentos como los test de autoeficacia, compromiso y de rol. Todo lo anterior integrado con la medición del clima. Sin embargo, la aplicación de los instrumentos estará sujeta a un desarrollo metodológico futuro, que se ajuste a la identificación de la organización y su contexto, pues las condiciones son variables entre una organización y otra, así como la aplicación de la teoría multinivel y la construcción e hipótesis entre los niveles micro, meso y macro, para un mejor entendimiento del fenómeno y que complemente la visión sistémica del mismo, la comprensión del fenómeno y sus variables, para los resultados de interés (KLEIN; KOZLOWSKI, 2000). En la Tabla 2 se hace una breve descripción de las variables del modelo, las cuales en han sido tomadas a partir de los hallazgos en los tres niveles y denominadas y definidas desde el comportamiento organizacional.

⁵ Instrumento para la valoración de la *cultura organizacional* (Organizational Cultural Assessment Instrument, *OCAI*).

⁶ Para el manual de Oslo existen cuatro tipos de Innovaciones, de producto, de proceso, de mercadotecnia y Organizacionales.

Tabla 2. Descripción de las Variables.

	Variables de Entrada	Variables Explicativas	
Sistema Organizacional	<p>Clasificación Sectorial y de Tamaño: Comprende información asociada al tamaño, sector, activos.</p> <p>Estrategia: Lineamiento de orden misional y de planeación.</p> <p>Tipo de Cultura: Patrones colectivos de sentir y actuar, tipificados con instrumentos como el OCAI.</p> <p>Aprendizaje Organizacional: Memoria compartida y la información externa que impacta los procesos al interior.</p> <p>Liderazgo: Características esperadas para comunicar, administrar, desarrollar al equipo, relaciones interpersonales</p>	<p>Desempeño Innovador (Categorías de OSLO): Clasificación formal que existe para medir gestión de la I+D+i</p> <p>Clima Organizacional - Percepción del ambiente: Condiciones organizacionales, sistema, estructura, conducta.</p>	
Grupos	<p>Liderazgo: Características del liderazgo transformacional en los líderes de la organización.</p> <p>Composición: Diversidad en atributos de aspectos visibles y no visibles.</p> <p>Cohesión: Búsqueda de logros conjuntos</p> <p>Potencia: Capacidad del equipo para actuar, hacer cambios, asumir retos.</p> <p>Tarea: Autonomía que brinda, integración, oportunidad de aprender.</p>	<p>*Estrés y Ajuste de Rol: Da respuesta a la ambigüedad, el conflicto del rol y la sobrecarga.</p>	<p>Variable mediadora entre el nivel de grupos y personas</p>
Individuos	<p>Clima Psicológico: Percepción frente a su propio trabajo.</p> <p>Aprendizaje: Aparición de nuevas respuestas, modificación o desaparición de las actuales.</p> <p>Crecimiento Psicológico: Dado por la experiencia y la toma de conciencia.</p> <p>Compromiso: Dado por lo cual el trabajador desea permanecer en la organización.</p> <p>Autoeficacia: Es la creencia que tiene el individuo y que le lleva a percibir su capacidad, ante una situación determinada, para conseguir resultados en ciertas situaciones.</p> <p>Satisfacción: Es de orden emocional y está asociada a la complacencia entre lo que se esperaba y lo que se obtiene.</p>		

*El Estrés de Rol y Ajuste de Rol, se convierte en una variable mediadora entre el niveles individual y el de grupo, dado que es el individuo quien asume el rol en el grupo.

5. Conclusiones y Trabajo Futuro

Este trabajo propone un modelo multinivel para abordar la relación entre Organización Informal e innovación, pues es claro que ésta es afectada simultáneamente por los individuos, los grupos, el sistema organizacional y sus relaciones mutuas, y que en el fenómeno macro (la innovación en la organización) emergen características como la cognición, la conducta, el afecto, la interacción y dinámica de las relaciones entre los individuos (nivel inferior).

En el modelo multinivel propuesto, el nivel de los grupos de trabajo, establece el vínculo entre los otros dos niveles de la organización; por tal razón, el liderazgo se constituye en un factor crítico del comportamiento organizacional. En este sentido, de un líder se espera un muy buen manejo de los procesos del grupo necesarios para potencializar la creatividad

y la gestión del cambio, así como el conocimiento técnico necesario, es decir características propias del liderazgo transformacional.

El aprendizaje organizacional es una variable que tiene una frecuente consideración en la literatura; sin embargo, conseguir cómo identificar el aporte del aprendizaje individual y colectivo a la innovación, es un reto para la futura aplicación de instrumentos del modelo multinivel conceptual propuesto, haciendo del aprendizaje una variable categórica, de allí la necesidad de considerar relevantes aspectos inherentes al clima de aprendizaje.

El éxito de la relación entre innovación y Organización Informal está dado por una organización donde los individuos aceptan la importancia de generar respuestas a la necesidad de gestionar acuerdos, balances y complementariedades entre la informalidad y la formalidad. Además, se deben tener en cuenta fenómenos actuales a los cuales se enfrentan las organizaciones, como el teletrabajo, la temporalidad del personal y el empoderamiento de los individuos y de los equipos.

La estrecha relación existente entre el comportamiento organizacional y la Organización Informal, demanda la necesidad de recoger planteamientos de esta disciplina, que ayuden a comprender mejor el desempeño innovador de la organización, considerando variables de orden comportamental y su relación con las rutinas organizacionales y el clima organizacional.

Pasar de un modelo teórico a una metodología de evaluación de las capacidades de innovación implica la instrumentación del modelo; para ello, será necesario acudir a herramientas y métricas de orden psicosocial existentes y crear las que sea necesarias. La futura instrumentación del modelo no será una tarea sencilla, pues el uso y construcción de herramientas debe considerar la interacción existente entre los niveles del modelo multinivel, así como algunas características propias del tipo cultura de la organización y la fuerza del clima organizacional.

Agradecimientos

Los autores expresan su agradecimiento al equipo del Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (CINCEL), Fernando Toro Álvarez, Alejandro Sanín Posada y Mónica Valencia, por su valiosa colaboración, pues sin sus contribuciones no habría sido posible la construcción del modelo propuesto. Además, los autores agradecen a Colciencias, el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación de Colombia, por la beca doctoral que ha hecho posible el trabajo aquí presentado.

Referencias

ADLER, P. S.; GOLDOFTAS, B.; LEVINE, D. I. Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System. **Organization Science**, v. 10, n. 1, p. 43–68, 1 jan. 1999.

AIMAN-SMITH, L. et al. Assessing your Organization's Potencial for Value Innovation. **Research - Technology Management**, v. March - Ap, p. 37 – 42, 2005.

AMABILE, T. Creatrive and Innovation in Organizations. **Harvard business review**, v. January, p. 1–15, 1996.

AMADI-ECHENDU, J. E. Thinking styles of technical knowledge workers in the systems of innovation paradigm. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 74, n. 8, p. 1204–1214, out. 2007.

- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic Assets and Organizational Rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33–46, 1993.
- BARNEY, J. B. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? **The Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656, jul. 1986.
- BASADUR, M. Leading others to think innovatively together: Creative leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 15, n. 1, p. 103–121, fev. 2004.
- BECKER, M. C. et al. Applying organizational routines in understanding organizational change. **Industrial and Corporate Change**, v. 14, n. 4, p. 775–791, 2005.
- BESSANT, J.; FRANCIS, D. Developing strategic continuous improvement capability. **Int. Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 11, p. 1106–1119, 1999.
- BHARADWAY, S.; MENON, A. Making innovation happen in organizations: individual creativity mechanisms, organizational creativity mechanisms or both? **Journal of Product Innovation Management**, v. 17, n. 6, p. 424–434, 2000.
- BUENO, E. **Organización de empresas: Estructura, procesos y modelos**. 2a. ed. Madrid: [s.n.]. p. 432
- CALANTONE, R. J.; CAVUSGIL, S. T.; ZHAO, Y. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. **Industrial Marketing Management**, v. 31, n. 6, p. 515–524, set. 2002.
- CAO, H. On strengthening enterprise informal organization management. **2011 International Conference on Business Management and Electronic Information**, p. 19–22, maio. 2011.
- CHARLES BADEN-FULLER. Strategic Innovation, Corporate Entrepreneurship and Matching Outside-in to Inside.out Approaches to Strategy Research. **British Journal of Management**, v. 6, n. Special Issue, p. S3–S16, 1995.
- CHIAVENATO, I. **Introducción a la teoría general de la administración**. [s.l.] McGraw-Hill, 2006. p. 562
- CROSS, R.; PRUSAK, L. The People Who Make Organizations Go - or Stop. **Harvard Business Review**, 2002.
- DOSI, G.; NELSON, R. R.; WINTER, G. D. R. N. S. G. **The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities**. Oxford: Oxford University Press, 2000. p. 389
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105–1121, out. 2000.
- EVERETT, M. G.; KRACKHARDT, D. A second look at Krackhardt's graph theoretical dimensions of informal organizations. **Social Networks**, v. 34, n. 2, p. 159–163, maio. 2012.
- FLEMING, L.; JUDA, A. A Network of Invention. **Harvard Business Review**, May, p. 22, 2009.
- GALUNIC, D. C.; EISENHARDT, K. M. Architectural innovation and modular corporate forms. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 6, p. 1229–1249, 2001.
- GARCÍA-MORALES, V. J.; LLORÉNS-MONTES, F. J.; VERDÚ-JOVER, A. J. The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation. **British Journal of Management**, v. 19, n. 4, p. 299–319, dez. 2008.

- GONZÁLEZ-ROMÁ, V. Sección Monográfica. **Papales del Psicólogo**, v. 29, n. 1, p. 32–40, 2008.
- GRANT, R. M. Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. **Organization Science**, v. 7, n. 4, p. 375–387, 1 jul. 1996.
- GUTIÉRREZ, A. **Procesos de calidad y transmisión del conocimientos en las organizaciones del sector turístico (Caso de estudio: empresa hotelera de Mazatlán, México)**. [s.l.] Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, 2003.
- HIRSCHHORN, L. Campaigning for Chanae. **Harvard Business Review**, v. July, p. 98–104, 2002.
- HOLT, K. Management and organization through 100 years. **Technovation**, v. 19, p. 135–140, 1999.
- JUNG, D. (DON); WU, A.; CHOW, C. W. Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. **The Leadership Quarterly**, v. 19, n. 5, p. 582–594, out. 2008.
- KATZ, D.; KAHN, R. **Psicología Social de las Organizaciones**. México: Tirillas, 1977. p. 547
- KATZ, R. Motivating Technical Professionals Today. **Research - Technology Management**, v. November -, p. 19–27, 2005.
- KATZ, R.; ALLEN, T. J. **Organizational Issues in the introduction of New Technologies**. [s.l: s.n.].
- KHAZANCHI, S.; LEWIS, M. W.; BOYER, K. K. Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 4, p. 871–884, jun. 2007.
- KLEIN, K. J.; KOZLOWSKI, S. W. J. From Micro to Meso: Critical Steps in Conceptualizing and Conducting Multilevel Research. **Org. Research Methods**, v. 3, n. 3, p. 211–236, 1 jul. 2000.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. Differentiation and Integration in Complex Organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 12, n. 1, p. 1, jun. 1967.
- LEAL, M.; MIRA, J. **Uncovering the Informal Organization applying Social Network Analysis in a Corporate Email System** Universidad de Nova Lisboa, 2011.
- LEMON, M.; SAHOTA, P. S. Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity. **Technovation**, v. 24, n. 6, p. 483–498, jun. 2004.
- MARKHAM, S. K. et al. The Valley of Death as Context for Role Theory in Product Innovation. **J Prod Innov Manag**, v. 27, p. 402–417, 2010.
- MARTINS, E. C.; TERBLANCHE, F. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 6, n. 1, p. 64–74, 2003.
- MAURER, I.; BARTSCH, V.; EBERS, M. The Value of Intra-organizational Social Capital: How it Fosters Knowledge Transfer, Innovation Performance, and Growth. **Organization Studies**, v. 32, n. 2, p. 157–185, 3 mar. 2011.
- MINTZBERG, H. **La Estructuración de las Organizaciones**. 1o. Edició ed. Barcelona: Ariel Economía, 1988.

- MOENKEMEYER, G.; HOEGL, M.; WEISS, M. Innovator resilience potential: A process perspective of individual resilience as influenced by innovation project termination. **Human Relations**, v. 65, n. 5, p. 627–655, 30 mar. 2012.
- MORTON, S. C. et al. Managing the informal organisation: conceptual model. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 53, n. 3, p. 214–232, 2004.
- NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. A Model for Diagnosing Organizational Behavior. **Organizational Dynamics**, v. 9, n. 2 Autumn, p. 35–40, 1980.
- NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. A Congruence Model for Organization Problem Solving. In: **Managing Strategic Innovation and Change**. [s.l.] Oxford University Press, 1997. p. 159–171.
- NARANJO, J. C.; SANZ, R.; JIMÉNEZ, D. Organizational culture as determinant of product innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 13, n. 4, p. 466–480, 2010.
- NELSON, R. R. Why do firms differ, and how does it matter? **Strategic Management Journal**, v. 12, n. S2, p. 61–74, 1991.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An Evolutionary Theory of Economic Change (Belknap Press)**. [s.l.] Belknap Press of Harvard University Press, 1982.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation (Google eBook)**. [s.l.] Oxford University Press, 1995. p. 284
- OCDE. **Manual de Oslo**. 3a.Edición. ed. Madrid: [s.n.]. p. 188
- PENG, D.; SCHROEDER, R.; SHAH, R. Linking routines to operations capabilities: A new perspective. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 6, p. 730–748, nov. 2008.
- POWELL, W. W. et al. Networks In and Around Organizations,. **Sociology The Journal Of The British Sociological Association**, 1998.
- RENARD, L.; ST-AMANT, G. E. Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique: une proposition de définitions. **Les Cahiers Du Management Technologique**, v. 13, p. 1-26, 2003.
- RHYNE, L. C.; TEAGARDEN, M. B.; PANHUYZEN, W. VAN DEN. Technology-based competitive strategies The relationship of cultural dimensions to new product innovation. **The Journal of High Technology Management Research**, v. 13, p. 249–277, 2002.
- RICHARDSON, G. B. The Organisation of Industry. **The Economic Journal**, v. Sept., p. 883–897, 1972.
- ROBBINS, S. **Comportamiento Organizacional**. 10a. ed. México: Pearson Education, 2004. p. 704
- ROETHLISBERGER, F. J.; DICKSON, W. J. **Management and the Worker**. Cambridge: Routledge, 1939. v. 2003p. 615
- SALANCIK, G. R.; PFEFFER, J. Who Gets Power - And How They Hold on to It: A Strategic - Contingency Model Power. **Organizational Dynamics**, v. Winter, 1977.
- SALEH, S. D.; WANG, C. K. The management of innovation: strategy, structure, and organizational climate. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 40, n. 1, p. 14–21, 1993.

- SCHEIN, E. H. Organizational Culture. **American Psychologist**, v. 45, n. 2, p. 109–119, 1990.
- SCOTT, S. G.; BRUCE, R. A. Determinants of Innovative Behavior: a Path Model of Individual Innovation in the Workplace. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 3, p. 580–607, 1 jun. 1994.
- SHIRKY, C. Here Comes Everybody. The Power of Organization Without Organizations. **Harvard Business Review**, n. March, p. 30, 2008.
- ŠKERLAVAJ, M.; SONG, J. H.; LEE, Y. Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. **Expert Systems with Applications**, v. 37, n. 9, p. 6390–6403, set. 2010.
- TAVISTOCK INSTITUTE OF THE HUMAN RELATIONS. **Social Research and a Natural Policy for Science: A Paper of the Council of the Tavistock Institute of Human Relations Tavistock Publications** Taylor & Francis, 1964. Disponível em: <<http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=Q74OAAAAQAAJ&pgis=1>>. Acesso em: 22 nov. 2012
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. M. Y. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7 March, p. 509–533, 1997.
- UZZI, B.; DUNLAP, S. How to build your network. **Harvard Business Review**, v. 83, n. 12, p. 53–60, 151, dez. 2005.
- VACCARO, A.; PARENTE, R.; VELOSO, F. M. Knowledge Management Tools, Inter-Organizational Relationships, Innovation and Firm Performance. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 77, n. 7, p. 1076–1089, set. 2010.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171–180, abr. 1984.
- XIAOJUAN, Z. Study on the Management of Informal Organization in Firms. **2010 3rd International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering**, p. 318–321, nov. 2010.
- ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. ABSORPTIVE CAPACITY: A REVIEW, RECONCEPTUALIZATION, AND EXTENSION. **Academic of Management Review**, v. 17, n. 2, p. 185–203, 2002.
- ZOTT, C. Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 2, p. 97–125, fev. 2003.