

Methodological design of a case study research based: innovative learning from the perspective of two technology startups

Diseño metodológico de un estudio de caso basado en la investigación: aprendizaje innovador desde la perspectiva de dos startups tecnológicas.

Fátima Gómez Sota*
<https://orcid.org/0000-0003-3757-7762> (ORCID iD)
Universidad Europea de Valencia (Spain)

Lorena Pérez Alfonso
<https://orcid.org/0009-0006-2464-8399> (ORCID iD)
Universidad Europea de Valencia (Spain)

Nuria Alabau Tejada
<https://orcid.org/0000-0001-7409-0190> (ORCID iD)
Universidad Europea de Valencia (Spain)

Gómez Sota, F. ; & Pérez Alfonso, L. ; & Alabau Tejada, N. (2024). Methodological design of a case study research based: innovative learning from the perspective of two technology startups. *Journal of Management and Business Education*, 7(2), 335-356. <https://doi.org/10.35564/jmbe.2024.0019>

*Corresponding author: fatima.gomez@univesidadeuropaea.es

Language: English

Received: 17 December 2023 / Accepted: 3 Jun 2024

Funding. The authors did not receive financial support for the research, authorship, and/or publication of this article.

Ethical Statement. Although the article does not present direct data from the research, the study gathered information from the staff of the companies on which the case study design is based. The authors confirm that the collection of qualitative and quantitative data was conducted following the ethical protocol of the Helsinki Declaration. The necessary consents were obtained to collect the information, and the subsequent data processing was anonymized. The authors confirm that the research has been approved by the ethics committee of the European University, with the internal code CIPI/23.005.

Declaration of conflicting interests. The authors declared no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

CRedit author statement. All authors have contributed equally to all parts of the work

Acknowledgment. The study on which the article is based has been conducted under a collaborative research agreement between the European University of Valencia (Spain) and Smart Visual Data S.L (Zeus and Sesame). We appreciate the support received from both the UEV and the companies under investigation.

ABSTRACT

The use of case studies in the classroom, especially in the field of business is a methodology that, since its implementation at Harvard University in the early twentieth century, has focused on active learning not only with respect to the subject matter itself, but also with respect to how to learn to solve problems analytically and critically. It has focused on active learning, not only with respect to the subject of study itself, but also with respect to how to learn to solve real world scenarios from an acute perspective. Nowadays there is a growing need for innovation in business schools based on learning from case studies seeking to reflect the changes and trends of the most contemporary organizations. This article value lies in how a case study of two Valencian technology startups focused on the development and implementation of their innovative organizational culture can be taken to design a case study research based. For its development the traditional stages of a case study are taken as a basis and a triangulation of qualitative and quantitative methods is used. Subsequently, supported on the results obtained, a Harvard Deusto case study research based is designed for its publication and application.

Keywords. Case study, organizational culture, innovation, research transfer, startup

RESUMEN

El uso de estudios de caso en las aulas, especialmente en el ámbito de la empresa, es una metodología que, desde su implementación en la Universidad de Harvard a principios del siglo XX, se ha enfocado hacia el aprendizaje activo, no solo respecto al tema de estudio en sí, sino también en cómo aprender a resolver problemas de forma analítica y crítica. Actualmente, es cada vez más necesaria la innovación en facultades de Empresa a partir del aprendizaje basado en estudios de caso, buscando que reflejen los cambios y tendencias de las organizaciones más contemporáneas. El valor de este artículo, en concreto, reside en cómo a partir de la realización de una investigación en 2 startups tecnológicas valencianas centrado en el desarrollo e implementación de su cultura organizacional innovadora, se logra diseñar un estudio de caso tipo Harvard basado en dicha investigación. Para su realización se toman como base las etapas tradicionales de una investigación de caso y se emplea una triangulación de métodos cualitativos y cuantitativos. Posteriormente, a partir de los resultados obtenidos se diseña, para su publicación y aplicación, un caso de estudio Harvard Deusto.

Palabras clave. Estudio de caso, investigación, cultura organizacional, innovación, transferencia de investigación, startup

INTRODUCCIÓN

En los últimos 10 años, el sistema educativo se ha visto inmerso en un cambio de enfoque. La perspectiva que introduce Bolonia en el sistema educativo superior en 1999 (Wätcher, 2004), el avance tecnológico, los entornos actuales VUCAH (*Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous, and Hyperconnected*) y BANI (*Brittle, Anxious, Non-linear, and Incomprehensible*) el incremento de la competencia profesional, el perfil de la Generación Z (1995-2005) que actualmente se encuentran estudiando en las universidades, la importancia de la calidad y el situar al alumno en el centro de los modelos de aprendizaje, han propiciado un enfoque más experiencial de la enseñanza (Morris, 2019). Una metodología práctica y cercana a la realidad, donde el alumno se convierte en parte activa del aprendizaje y donde desarrolla el análisis crítico. Asimismo, y derivado del perfil de la Generación Z, se ha puesto de manifiesto la importancia de llevar al aula temas dinámicos, de actualidad y que versen sobre temas que les interesan a las generaciones actuales: cultura organizativa (CO), diversidad, tecnología, medioambiente, entre otros.

El estudio del caso, que aborda este artículo, es una de las distintas metodologías activas que garantizan este aprendizaje, especialmente en el ámbito de la empresa, donde la interrelación empresa-alumno-profesor ofrece unas dinámicas de clase atractivas, realistas y que aportan mucho valor a los participantes. Además, llevan asociadas ventajas para el aprendizaje del alumno ya que favorecen la asimilación de conocimientos. En primer lugar, se basan en temáticas reales y atractivas para el alumnado que les permite practicar la resolución de problemas desde un enfoque analítico y crítico (Yuen *et al.*, 2011). En segundo lugar, un enfoque práctico e innovador permite avanzar tanto en el estudio como en la comprensión de las tendencias en gestión y desarrollo organizacional. En este sentido, resulta adecuado enfocar los estudios de caso hacia la comprensión y el avance epistemológico para explicar la adaptación de conceptos que en empresa se manejan tradicionalmente. Además, cabe resaltar que más allá de la aplicación del método de caso tradicional, que busca el diálogo organizado sobre una situación real utilizando la experiencia para transmitir un conocimiento práctico, es de interés aplicar el estudio de caso basado en investigación. Esta modalidad, que ya se aplica en Sociología, Ciencias Políticas, Marketing o Administración y Dirección de empresas, también tiene lugar en el contexto de los Recursos Humanos (Mishra y Alok, 2022). Así, la principal virtud de los casos de estudio basados en investigación reside en que, generalmente, adoptan una perspectiva integradora, basada en un estudio empírico de un fenómeno contemporáneo, dentro de un contexto real y aplicando métodos observacionales; especialmente cualitativos (Yin, 1994).

El presente artículo ilustra la construcción de un estudio de caso basado en una investigación centrado en el desarrollo e implementación de una COI¹ en dos reconocidas *startups* valencianas (sitas en el polo emprendedor de La Marina de Valencia (España), perciben la CO (innovadora). Para llevar a cabo la investigación se utilizó una triangulación de métodos cualitativos (observación *in situ*, entrevistas enfocadas y análisis de documentos) y métodos cuantitativos (diseño de cuestionario, encuesta sobre CO, realización y explotación de los datos recogidos). La investigación se articuló en torno a la pregunta (formulada por los managers de las empresas junto con las investigadoras) que cuestiona si realmente su CO se puede clasificar como innovadora y si los empleados de las dos empresas investigadas la comparten y asumen. Tras una revisión de modelos teóricos donde enmarcar el estudio (Schein, 2010; Halabí *et al.*, 2015), se construyeron seis categorías de análisis que posteriormente han permitido elaborar un modelo empírico de CO innovadora. Una vez cerrada la etapa de investigación y a partir de parte de los resultados obtenidos se diseñó un caso de estudio, centrado en exponer el modelo exitoso de COI que presentan las startups Zeus y Sesame, Dicho caso, publicado en la revista *Harvard Deusto Business Review* (HDBR), permitirá a los estudiantes conocer cómo dos startups tecnológicas han diseñado e implementado un modelo de CO que busca un compromiso entre los empleados, manteniendo las personas en el centro del negocio. Asimismo, podrán conocer cómo son los procesos de comunicación y de gestión de Recursos Humanos. Por último, podrán comprender aspectos nuevos de dicha CO y responder a los retos identificados.

Con todo, se han acometido los siguientes dos objetivos de investigación y aprendizaje:

O1: Diseñar herramientas de investigación en CO aplicables a nuevos entornos de empresas de corte tecnológico

O2: Construir un caso de estudio sobre la COI en startups tecnológicas aplicable al área de empresa y Recursos Humanos.

Metodologías de aprendizaje activas

En la actualidad, los procesos de aprendizaje en el aula se encuentran en constante cambio y actualización, de acuerdo con las necesidades de todas las partes implicadas (profesorado-

¹ COI: Cultura Organizacional Innovadora, aquella basada en valores, principios y prácticas ejecutivas que denotan un cambio de paradigma en la dirección de la empresa y forma de actuar de su plantilla (Lobo, 2010).

alumnado-empresa-entorno) y en respuesta a los nuevos enfoques de enseñanza experienciales y centrados en el alumno (Guo *et al.*, 2020). Comúnmente, esto se denomina renovación metodológica. Esto se produce, en gran parte, como consecuencia del intrincado contexto en el que actualmente estamos (entornos VUCAH y BANI) que propone nuevos desafíos y perspectivas. El veloz avance tecnológico, la globalización o las cuestiones de sostenibilidad, entre otros, derivan en nuevos escenarios laborales y tendencias de futuro que obligan al alumnado a tener que resolver los problemas con competencias y habilidades distintas a las tradicionales. Como consecuencia, y en contraposición a las metodologías de aprendizaje clásicas, nacen diversas metodologías que buscan promover la participación, la comprensión profunda y el desarrollo de destrezas contemporáneas por parte del alumnado (Seow *et al.*, 2019).

Este nuevo enfoque lo recogen las denominadas metodologías activas o participativas. Estas se caracterizan por ser procesos de intercambio de conocimientos, experiencias, etc., para la resolución colaborativa de problemas y construcción de conocimiento individual y grupal (López Noguero, 2005). El estudio del caso, el Aprendizaje Basado en Proyectos o Problemas (ABP), el Aprendizaje Colaborativo (AC), el aula invertida, el aprendizaje experimental, el aprendizaje cooperativo, el Aprendizaje Basado en Juegos (ABJ), el aprendizaje entre iguales, entre otros, son algunos ejemplos de dicha metodología (Santos *et al.*, 2019) (ver Anexo I).

Estas metodologías se caracterizan por buscar la participación y la motivación en el aula, la resolución de problemas activamente por parte del alumno, y el poner en valor el trabajo en equipo, la creatividad y el pensamiento crítico. Asimismo, tienen como fin común que el estudiantado desarrolle habilidades blandas y duras lo más próximas al mundo real, evitando métodos excesivamente tradicionalistas los cuales no favorecen inquietudes como la colaboración, la investigación, la resolución de problemas o la asunción de una responsabilidad individual y compartida. Cabe añadir la complementariedad de todas ellas, es decir, que el uso de una no es excluyente de la otra (Permana *et al.*, 2021).

Esta investigación centra su foco en la metodología del estudio del caso. En concreto en su versión basada en la investigación, ampliamente utilizada en diversas disciplinas académicas y profesionales, como la Educación, la Psicología, la Medicina, el *Management* o la Sociología al contribuir tanto al aprendizaje del alumnado como al avance científico en el campo de estudio (Hancock *et al.*, 2021).

Estudio del caso: La aplicación en el aula de un estudio de investigación

El estudio del caso es una metodología de aprendizaje en el aula que surge y se populariza en la Universidad de Harvard a principios del siglo XX y que, progresivamente, se ha ido incorporando en otras universidades. Actualmente, destaca un creciente interés en su aplicación, tanto en el aula como en el campo de la investigación, por su realismo (Goudarzvand Chegini, 2018).

Esta metodología se basa en el análisis y discusión de experiencias y situaciones de la vida real, acercando al alumno a los contextos actuales y permitiendo a los estudiantes aplicar conceptos teóricos a situaciones concretas y complejas. Esto fomenta un aprendizaje más significativo y aplicable. A su vez, se aplica el pensamiento crítico y analítico, por el detalle y la riqueza en información de estos casos, permitiendo la exploración de múltiples aspectos y dimensiones de un problema. Además, impulsa el papel activo del alumnado en el aprendizaje y favorece la asimilación de sus conocimientos ya que el alumnado analiza problemas y retos, propone soluciones y alternativas que, finalmente, se resuelven en el aula. También, permite el entendimiento e interpretación de los datos, hechos y opiniones contrarias, la elaboración de juicios, la comunicación de información, la defensa de decisiones y el desarrollo del pensamiento crítico, entre otros (Estrada Cuzcano y Alfaro Mendives, 2015; Goudarzvand Chegini, 2018). Por último, el hecho de que pueda presentarse en múltiples formatos (vídeo, audio, etc.) le ofrece una versatilidad que otro tipo de metodologías no garantizan en el aula.

Sin embargo, con el objetivo de acercar todavía más al alumno a la realidad y permitir un aprendizaje experiencial, aparece el estudio del caso desde la perspectiva 360°, que implica añadir a la metodología activa, investigación basada en casos², visitas a empresas, explicación del caso en el aula o prácticas, buscando disminuir la brecha entre las clases magistrales y la práctica profesional (Garcés Suárez *et al.*, 2022).

Para el desarrollo correcto de esta metodología de enfoque cualitativo, diversos autores destacados en el área desde Yin, Eisenhardt, Friedman, Simons, Quinn Patton, Merriam, hasta Stake, Schön, Box o Creswell (Walker *et al.*, 2015; Piekkari y Welch, 2018), sugieren las etapas o pasos a seguir para que la creación del estudio del caso sea exitosa y aplicable al aula (ver Anexo II). Estas son once etapas: selección del caso, definición del propósito, recopilación de datos, análisis de datos, contextualización, desarrollo de la teoría y hallazgos, presentación de resultados, validación, interpretación, generalización y transferencia y ética.

El estudio del caso se encuentra en auge en los últimos años en instituciones educativas y revistas científicas y divulgativas de primer orden. Un ejemplo de ello es el caso de estudio de la empresa de entretenimiento *Marvel*, empleado en las aulas de *IESE Business School* para analizar la estrategia de la compañía, su modelo de negocio, sus fuentes de ingresos, sus ventajas competitivas y sus desafíos futuros. El caso se fundamenta en datos públicos y entrevistas con directivos de *Marvel*; también de otras empresas del sector. Como resultado de su uso, se permitió a los estudiantes aprender acerca de la industria del entretenimiento, la gestión de marcas, la innovación, la diversificación y la internacionalización. Por otro lado, en el campo del *Management*, destaca la revista *Harvard Business Review* (HBR), fundada en 1992, la cual pone su foco en esta metodología por fomentar la mejora de la práctica de la gestión y la búsqueda de otros procedimientos que permita que las empresas sean más efectivas (Gómez *et al.*, 2023).

Pese a sus múltiples ventajas, su aplicación, no está exenta de dificultades. Por ejemplo, la interpretación subjetiva por parte de los estudiantes del contexto propuesto, la escasez de recursos para su preparación y desarrollo o la falta de diversidad de situaciones y problemáticas. A este respecto, las revisiones teóricas manifiestan que el profesorado y la institución educativa han de ser los ejes principales para el desarrollo e implementación adecuada de esta metodología (Ellet, 2007).

Evolución temática y tendencias generacionales para la elaboración de un estudio de caso

De acuerdo con Dörnyei y Ushioda (2021), un reto para la educación es encontrar temáticas y proyectos que conecten y motiven a las nuevas generaciones, quienes tienen acceso a mucha información y a múltiples estímulos. Captar su atención e interés es fundamental para encontrar la motivación y la participación activa del alumno.

Desde el inicio del uso de casos de estudio hasta la actualidad las temáticas y las perspectivas han evolucionado, de acuerdo con las distintas generaciones y contextos. En relación a los casos que se publican actualmente, y fijándonos en las instrucciones de la revista *HBR*, que recoge una gran cantidad de estudios de caso, puede comprobarse la gran variedad de temas relacionados con el nuevo *Management* y las inquietudes de las nuevas formas de hacer: estrategia y liderazgo, cambio organizativo, diversidad e inclusión, innovación, toma de decisiones estratégica, sostenibilidad, conciliación de la vida laboral y familiar, y gestión de equipos (Goleman, 2022).

²Técnica de investigación basada en estudio de casos: técnica de investigación científica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes (Yin, 1994). Una investigación basada en un estudio de casos trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencias, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; además, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos (Monje, 2010).

Si se analizan las temáticas por generaciones que suscitan interés entre los universitarios (principalmente, Generación Z) y los estudiantes de posgrado (principalmente, Generación Y), se observan áreas de estudio que conectan directamente con su generación y que plantean problemas disruptivos sociales, económicos y ambientales. La inteligencia artificial, la sostenibilidad, nuevas formas de gestión, el emprendimiento, la cultura organizativa, la conciliación laboral, *blockchain* y *Fintech*, diversidad e inclusión, realidad virtual, *Big Data*, entre otros, son temas que conectan con el alumnado y que despiertan un interés previo en ellos, lo que favorece la asimilación de conocimientos. Tratar estos temas en el aula, con estudios de caso condiciona positivamente su actitud hacia la metodología y predispone a una mejor asimilación de conceptos (Rymaszewska *et al.*, 2017).

Además de lo anterior, los temas de actualidad y que permiten conectar distintos sectores o facetas de la vida de los alumnos genera un especial interés en ellos. Por ejemplo, se encuentran casos Harvard como: el debate frente a los negocios en la red, *Lady Gaga*, un fenómeno de Marketing para comprender la Economía y las complejidades del negocio, o *Star Wars* para darle al lector argumentos para definir la lealtad de sus clientes. Todos estos casos se vinculan de manera directa a muchas de las características propias de esta Generación. Son personas, empresas y proyectos que han alcanzado un éxito asombroso con su contacto, creación o vínculos con la comunicación, los medios y la tecnología digital, elementos característicos en el quehacer cotidiano de este grupo social (Deflem, 2017).

La cultura organizativa innovadora como caso de estudio basado en una investigación

Teniendo en cuenta el escenario descrito se presenta la oportunidad de realizar un estudio de caso basado en una investigación de dos startups tecnológicas, Zeus y Sesame³, que forman parte de un mismo grupo empresarial. Ambas se ubican en un mismo espacio físico, situadas en el ecosistema emprendedor de “La Marina” (polo innovador empresarial de la Comunidad Valenciana, España). Dichas empresas han ido desarrollando una COI basada en el lema *Data&People* que conecta con un perfil de colaboradores de tipo tecnológico y de generaciones jóvenes (Generación Y y Z, fundamentalmente) que constituyen el grueso de su capital humano. Se trata de empresas de carácter emprendedor, punteras en cuanto a producto y gestión, conectadas con las jóvenes generaciones tanto por su Recursos Humanos cómo por su ubicación estratégica y sus relaciones con el entorno emprendedor y universitario. Surge así el interés de realizar un estudio desde una esfera académica⁴ y a partir de un convenio de colaboración Universidad-Empresa se lleva a cabo una investigación para comprobar en qué estado de implementación se encuentra la COI (Cultura Organizativa Innovadora) de las empresas y cómo está es percibida por el total de sus Recursos Humanos.

El principal objetivo de la investigación es analizar las características de su COI, con el interés de detectar qué variables de su cultura son innovadoras, y así lo perciben los y las empleados/as, y detectar cuáles son las más valoradas. Además, la investigación del concepto de COI da lugar

³ Zeus Vision S.L. (Zeus) y Sesame H.R S.L. (Sesame) son dos startups de corte tecnológico con sede en Valencia, España, que se constituyen en los años 2016 y 2015, respectivamente, dentro del grupo empresarial ArtVisual. En concreto, Zeus se dedica al análisis de grandes cantidades de datos (*dashboards*) y Sesame a la creación de aplicaciones de RRHH. Aunque ambas organizaciones son jurídicamente independientes, se consideran, a efectos de organización, una sola empresa. Tanto Zeus como Sesame tienen el mismo fundador y CEO y comparten *managers* en las áreas estratégicas y de RR.HH. Ambas empresas se ubican en un mismo espacio en la Marina de Valencia. Por último, y más relevante para el caso presentado, comparten una misma CO, que se transmite desde la Dirección. Uno de los objetivos de la investigación cuantitativa fue precisamente comprobar si los empleados de ambas empresas participaban y compartían la misma CO. Los resultados de la encuesta corroboran esta hipótesis.

⁴ La empresa Visual Data S.L. firma un convenio de colaboración en marzo de 2022 con la Universidad Europea de Valencia para realizar por parte de un equipo investigador de la facultad de Ciencias sociales de una investigación sobre su CO.

a un desarrollo más epistemológico que puede aportar un marco teórico conceptual al estudio. Desde el inicio, el equipo investigador, tuvo clara la posibilidad de poder diseñar un caso Harvard a partir de los resultados que fueran encontrados en dicha investigación.

En el caso que nos ocupa, el interés teórico fue profundizar en el concepto de CO, específicamente en la comprensión de un cambio de una cultura tradicional a una cultura de carácter innovador (COI). El análisis de la CO ha sido objeto de estudio desde el comienzo de la cuarta revolución industrial a finales de la segunda década del siglo XXI. En los últimos años, la atención se ha centrado en cómo la cultura afecta a la relación entre las empresas y los *stakeholders* (Denison Consulting, 2021). La necesidad de comprometer a los trabajadores en los entornos VUCAH, pasa por la implementación de CO fuertes que conecten con las nuevas generaciones. Se trata, por lo tanto, de un área de estudio susceptible de interés para los/as estudiantes de empresa en grados y posgrados, para el tejido empresarial y para investigadores del área del *Management* y Recursos Humanos.

Actualmente, las generaciones que se encuentran cursando sus estudios universitarios o que acaban de iniciarse en el mercado laboral, tienden a identificarse con empresas flexibles, que además apuestan por formas híbridas de trabajo, la conciliación, las estructuras organizativas planas, los retos y proyectos motivadores. Asimismo, valoran los sistemas de incentivos, la carrera profesional y el disfrute; características inherentes a una COI (Monsalve y Fajardo, 2023). Las empresas estudiadas responden a este tipo de organizaciones.

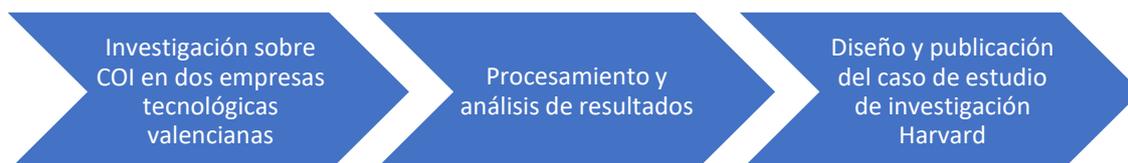
METODOLOGÍA

Para llegar a diseñar el caso de estudio, primeramente, se llevó a cabo una investigación. Como señala Yin (1994), la virtud de los casos de investigación reside en que, generalmente, adoptan una perspectiva integradora, basada en un estudio empírico de un fenómeno contemporáneo, dentro de un contexto real y aplicando métodos observacionales; especialmente cualitativos.

El fenómeno de estudio contemporáneo en que se centra esta investigación es la CO en empresas de carácter tecnológico. La metodología del estudio empleada combina métodos cualitativos y cuantitativos con el objetivo de aportar resultados más robustos. Posteriormente, tras analizar los datos, se diseñó, desarrolló y publicó un caso Harvard. Por lo tanto, distinguimos en nuestra propuesta dos fases diferenciadas: (1º) Fase investigadora: Se realiza una investigación sobre la CO de las empresas Zeus y Sesame, (2º) Fase de diseño del estudio de caso: Se redacta un caso de estudio tipo Harvard para su posterior publicación y uso en las aulas, a partir de los resultados obtenidos en la investigación (ver Figura 1).

Figura 1.

Etapas del estudio de caso basado en investigación



Optar por un estudio de caso basado en investigación ayuda a una mejor comprensión de fenómenos y aspectos organizacionales, al analizar la realidad en su contexto cotidiano (Hancock *et al.*, 2021). Si bien, en el ámbito de la empresa se ha discutido sobre la conveniencia de este tipo de investigaciones por su carácter cualitativo, actualmente está reconocida como una de las metodologías de investigación más adecuadas para la comprensión de nuevos contextos en el

mundo empresarial. Diferentes autores como Hinojo y Fernández (2012) o Lara y Gómez (2020), señalan cómo en la primera década del siglo XXI, se produce un incremento del uso de la metodología de estudios de caso basados en investigación relacionada con la empresa (Castro, 2010) incrementándose considerablemente el número de estos. (Eisenhardt y Graebner, 2007; Gibbert *et al.*, 2008). Para Sarabia (1999), la metodología adecuada en una fase de descubrimiento es la cualitativa por lo que, aplicarlas al mundo empresarial, tiene cada vez más sentido puesto que ayudan a tomar decisiones en el ámbito de la dirección y organización.

De la investigación al estudio de caso: Estudio de la Cultura Organizativa de Zeus y Sesame

Siguiendo las principales fases que conlleva el estudio del caso basado en investigación, a continuación, se detallan las fases y etapas seguidas en nuestro modelo:

En primer lugar, la fase 1 centrada en la investigación, consta de tres etapas: (1) Diseño de la investigación, (2) Realización de la investigación y (3) Análisis y conclusiones. En segundo lugar, la fase 2 estudio de caso, comprende dos etapas: (1) Diseño del caso Harvard y (2) Publicación y difusión.

1ª Fase: La investigación

Etapas 1: Diseño de la investigación

Para abordar el diseño de la investigación de caso se tienen en cuenta tres aspectos fundamentales: la selección del sujeto a estudiar, el área de interés y las preguntas de investigación. En cuanto al primero, el estudio de caso se realiza en dos empresas tecnológicas sitas en el *Hub* de la Marina de Valencia, España. El concepto para analizar es la CO y las preguntas de investigación del estudio son:

PI.1: ¿Se puede clasificar la cultura organizacional (CO) de estas empresas como innovadora (COI)?

PI.2: ¿Comparten y asumen los empleados de ambas empresas la misma COI?

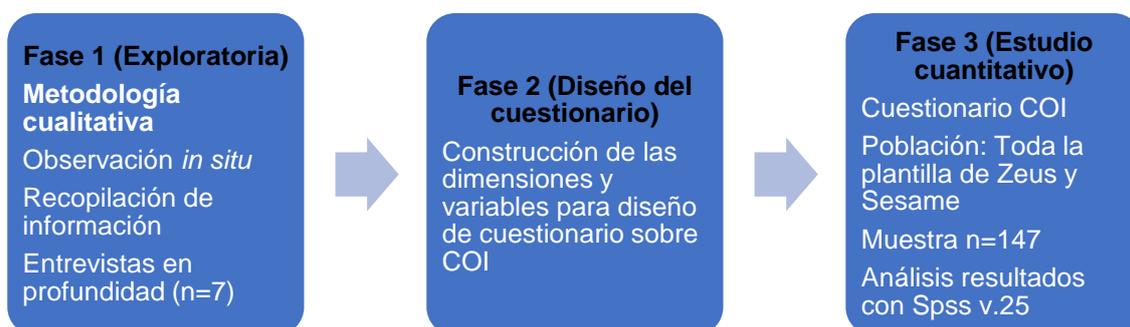
El estudio se diseña a partir de una triangulación de métodos, combinando metodología de tipo cualitativo (observación *in situ*, entrevistas enfocadas, y análisis de datos y documentación) y métodos cuantitativos (encuesta sobre CO, diseño de cuestionario, realización y explotación de los datos recogidos).

En primer lugar, para poder enfocar el estudio y, como sucede en toda investigación aplicada, fue preciso conocer a Zeus y Sesame, poniendo el foco en su historia, evolución, visión y misión. Se recogió documentación de diversa naturaleza: noticias de prensa, información *web*, datos sociodemográficos proporcionados por el departamento de Recursos Humanos y manuales procedimentales, entre otros. Además, en esta fase exploratoria, el equipo de investigación realizó visitas a sendas empresas con el objetivo de observar el entorno de trabajo y sus prácticas. Paralelamente, se realizó una revisión de la literatura concerniente a la CO y COI con el fin de seleccionar las principales cuestiones objeto de estudio (Schein, 2010; Halabí *et al.*, 2015). Durante esta etapa, y tras dicha revisión, se construyen seis categorías de análisis que, posteriormente, permiten elaborar un modelo empírico de CO y desarrollar un caso de estudio.

Etapas 2. Realización de la investigación

Para llevar a cabo la investigación se aplicó una metodología de carácter mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas de recogida de datos que fueron aplicándose de forma consecutiva. La figura 2 muestra la síntesis de la metodología utilizada en esta etapa.

Figura 2.
Fases metodológicas de la investigación



Para comenzar y con el objetivo de comprender la percepción de los managers sobre la CO de ambas empresas (definición, valores y prácticas organizacionales), se llevan a cabo n=7 entrevistas estructuradas con managers de ambas empresas. Estos ostentaban cargos de diferentes departamentos⁵. La elección de los *managers* participantes fue propuesta en primer lugar por la dirección teniendo en cuenta los principales puestos de dirección según áreas. Posteriormente, y en virtud de la disponibilidad y de la saturación del discurso, las investigadoras decidieron la muestra opinática final.

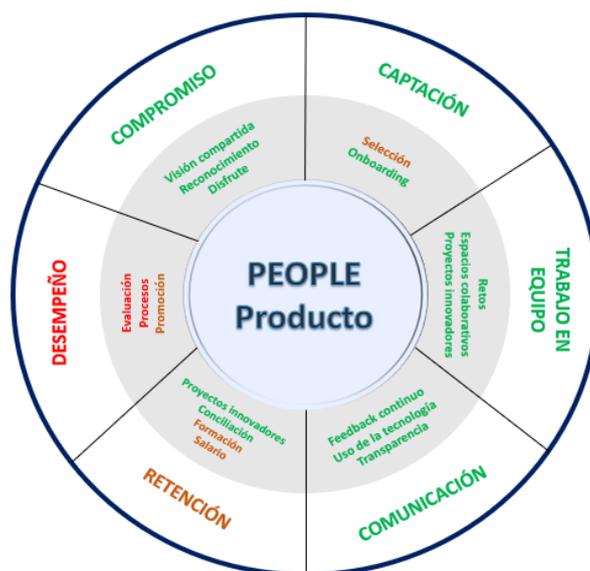
Las entrevistas se realizan a partir de un guion de puntos el cual gira en torno a los siguientes ejes temáticos, que son consecuencia de la revisión previa de la literatura (ver Figura 2):

1. Pilares de la cultura de Zeus y Sesame: valores y filosofía
2. Ejes de articulación de la CO:
 - a. Captación: selección y *onboarding*
 - b. Comunicación
 - c. Trabajo en equipo
 - d. Retención
 - e. Evaluación del desempeño
 - f. Compromiso

El análisis de los discursos recogidos en las entrevistas junto con la información documental recogida y las observaciones *in situ*; es decir el acercamiento cualitativo, permitió concluir en un diseño conceptual de diferentes categorías de análisis que, sintetizan el *core* de la COI de las empresas estudiadas.

⁵Los perfiles seleccionados respondieron a diferentes áreas de *Management*: *Managers*, CDO (*Chief Design Officer*), CPO (*Chief Product Officer*), Recursos Humanos y Marketing. Las entrevistas se llevaron a cabo entre los días 22 de marzo y 2 de abril de 2022. La duración osciló entre los 60-90 minutos.

Figura 3. Modelo conceptual de las categorías de análisis de la CO de Zeus y Sesame



Tal y como se observa en el modelo conceptual (Figura 3), la COI se trabaja en las diferentes categorías que determinan las políticas de Recursos Humanos. Para cada una de ellas se señalan los puntos fuertes (en verde) y los débiles (en rojo).

A modo de resumen, se comprueba que las categorías de captación (especialmente el proceso de *onboarding*), compromiso (basado en una visión compartida, reconocimiento de los logros y el disfrute), trabajo en equipo (sustentado en espacios colaborativos, proyectos innovadores, sentido de pertenencia) y comunicación (transparencia, feedback continuo y uso de tecnologías y redes sociales) son las categorías que mejor reflejan la COI y están más asentadas en cuanto a prácticas. Por el contrario, son las categorías de desempeño y retención las que en la práctica deben desarrollarse y adaptarse, puesto que se presentan más débiles en relación con la implementación de procesos de evaluación de desempeño, de retención o promoción. Es a partir de este modelo conceptual desarrollado que se diseña el cuestionario y en el que se basa el caso de estudio Harvard que se publicará en la revista *HDBR*.

Tras finalizar el análisis cualitativo, se procede a diseñar un cuestionario *ad hoc* (Ver Anexo III), para conocer la opinión de los empleados sobre su CO, su grado de compromiso y satisfacción, su grado de aceptación y su percepción de esta como posible COI. El cuestionario fue revisado por el departamento de Recursos Humanos de sendas empresas. Después de su construcción, se realizó un pretest entre la plantilla para, subsecuentemente, realizar el estudio de campo final. En la tabla 1 se presenta la ficha técnica del estudio cuantitativo.

Tabla 1. Ficha técnica del estudio cuantitativo

Universo	N=197. Todos los empleados de Sesame y Zeus a fecha de mayo de 2022.
Muestra recogida	N=140. nivel de confianza del 95%
Fecha de realización	02/04/2022-23/05/2022
Técnica	Cuestionario online autorregistrado mixto difundido por código QR
Procesamiento de datos	SPSS v.25

Nota. Elaboración propia

Teniendo en cuenta, que el universo de estudio era una población finita y localizada, el cuestionario se envió a todos los departamentos y niveles de las empresas. La muestra final

recogida de 146 empleados supone el 75% de la población. Consecuentemente, se alcanzó un nivel de confianza del 95% y el 5% de error muestral.

Etapa 3. Análisis y conclusiones de la investigación

Posteriormente al cierre de la investigación se trabaja en el análisis tanto de la parte cualitativa (entrevistas), como de la cuantitativa (encuesta sobre CO). Se concluye determinando las características de la CO de las empresas estudiadas, la percepción de ésta por parte de los empleados y, además, si es percibida como COI. La investigación realizada confirmó que las empresas tenían una fuerte CO de carácter innovador, que constituye parte importante de su éxito ya que fomenta el compromiso y la satisfacción de sus empleados. Básicamente su COI se caracteriza por ser una cultura empresarial innovadora, donde la flexibilidad, la adaptación, el trabajo en equipo y el disfrute se combinan con una marcada visión estratégica. Además, se comprobó que la comunicación efectiva es otro de los puntos fuertes de Zeus y Sesame, quienes basan sus políticas en la transparencia, la cercanía y la confianza con sus empleados por su importancia en el liderazgo (Goleman, 2022). En relación con la categoría de disfrute, ambas empresas apuestan fuertemente por ello, siendo coherentes con las necesidades de las nuevas generaciones y destacando la importancia de la experiencia emocional del trabajador. Por último, se comprobó que no existía diferencia en cuanto a la percepción de la COI entre las dos empresas, tal y como plantean los managers en su discurso. Tanto los colaboradores de Zeus como de Sesame, se sienten parte de una misma cultura y filosofía de trabajo. Y, este aspecto constituye otro de los pilares del éxito en la implementación de una COI cohesionadora en el grupo empresarial estudiado.

Los resultados tanto de la fase cualitativa de la investigación, como de la cuantitativa, así como las conclusiones y el diagnóstico final se presentan, por parte del equipo investigador, a los managers de las empresas en dos workshops realizados en sus instalaciones. Esto ayudó a las empresas a recabar datos para que ciertos aspectos fueran mejorados o potenciados y al equipo investigador a recabar *feedback* sobre los resultados y debatir sobre la importancia de seguir construyendo una COI reflejada en prácticas cotidianas.

2ª Fase: Diseño Estudio del caso

Una vez cerrada la investigación, el equipo investigador comenzó a diseñar un estudio de caso centrado en presentar los puntos fuertes encontrados en la COI de las empresas analizadas, puesto que se consideró un caso de éxito. El caso refleja la importancia de construir e implementar una COI fuerte en startups de corte tecnológico y en un contexto local y nacional. Además, describe los principales valores y la filosofía que sustentan esta COI; su estudio se presenta como atractivo para las nuevas generaciones de estudiantes del área de empresa y *Management*.

Etapa 1. Construcción del caso Harvard

Tras tener clara la temática a exponer en el caso, para la construcción de este se toma como referencia la egregia revista de negocios y casos de estudio reales *Harvard Business Review* (HBR). Esta, es una revista de negocios altamente respetada y una plataforma multimedia que se centra en la gestión, la estrategia, la innovación y otras cuestiones relacionadas con el mundo empresarial. Fundada en 1922, HBR es publicada por *Harvard Business Publishing*, que es una filial de la *Harvard Business School*. HBR aborda una amplia gama de temas relacionados con la gestión y el liderazgo en el ámbito empresarial. Incluye artículos escritos por expertos, académicos y profesionales líderes en diversas áreas, y aborda cuestiones clave en el mundo empresarial y la economía. Los temas cubiertos incluyen estrategia empresarial, innovación, liderazgo, gestión de

recursos humanos, Marketing, finanzas y tecnología, entre otros. Además, de la revista impresa, ofrece contenido en línea, libros, eventos y otros recursos que buscan proporcionar información valiosa y perspicaz para líderes empresariales, gerentes y profesionales en diferentes campos. Muchos de sus artículos y estudios de caso son ampliamente utilizados en programas de educación ejecutiva y cursos de negocios (Drucker, 1987).

La reputación de HBR se basa en su compromiso con la excelencia académica y práctica, proporcionando perspectivas de vanguardia sobre los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas en la actualidad.

A lo largo de los años, la estela de HBR se ha seguido por universidades a nivel internacional. Véase el caso de la Universidad de Deusto (1886), ubicada en Bilbao y San Sebastián (España), destacada por su amplia inquietud investigadora en áreas como las Ciencias Sociales, la Empresa o el Derecho, entre otros. Recientemente, HBR y la Universidad de Deusto establecen una colaboración oficial para que, de esta forma, la universidad española lance casos de estudio oficiales en su revista HDBR.

En base a las directrices estimadas por HDBR y HBR se comienza a diseñar el caso de estudio centrado básicamente en la investigación cualitativa ya mentada. Se centra en exponer la evolución exitosa de las empresas A y B en cuanto a la implementación de su COI, explicando sus valores y filosofía. A este respecto, se toman en consideración los valores y las prácticas innovadoras más notables que se desprenden de la propia investigación. Por último, plantea y deja abierta para su análisis y reflexión, la cuestión central de cómo ante una situación de crecimiento del negocio y aumento de las contrataciones que estaba viviendo la empresa B, podrán mantener su cultura innovadora y, a la vez, aplicarla en procesos de gestión identificados como débiles: el diseño de sistemas de evaluación del desempeño y planes de carrera para retener el talento.

Etapa 2. Publicación y difusión

Tras la elaboración del caso de estudio y revisión por el comité de expertos de HDBR (*Harvard Deusto Business Review*), se publica en julio de 2023 en formato digital y físico (Gómez *et al.*, 2023). Asimismo, dado que el fin último del estudio de caso basado en investigación es trasladar casos reales al aula, se realiza una difusión en la biblioteca de la Universidad para que se tome éste como referencia. También se proporciona el caso a las empresas A y B, esperando que estos resultados sintetizados y expuestos de manera concisa y práctica, puedan favorecer a la ya mencionada mejora de las empresas. En última instancia, se traslada al profesorado de la Universidad con el fin de aplicar este caso como una actividad en el aula transdisciplinar. Es decir, aplicable a grados y posgrados de la facultad de Ciencias Sociales por su transversalidad.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

A lo largo del presente artículo se ha expuesto la pertinencia de diseñar estudios de caso basados en investigación, que impliquen un avance epistemológico en conceptos de actualidad relevantes para el área de empresa y del *Management*. Se ha destacado la importancia de seguir un adecuado diseño metodológico basado en una triangulación de datos (Yin, 1994; Castro Monge, 2010) que permita la comprensión del fenómeno en estudio en toda su dimensión.

Se ha comprobado como la metodología del caso, originada en la Universidad de Harvard a principios del siglo XX, ha ido evolucionando en cuanto las temáticas de interés adaptándose a los entornos actuales y a las nuevas generaciones Y y Z que realizan estudios de grado y posgrado en la universidad actualmente. Existe un gran abanico de nuevas metodologías innovadoras, pero el método del caso destaca por su realismo y su aplicación exitosa, tanto en el aula como en el campo de la investigación (Goudarzvand Chegini, 2018).

Teniendo esto en cuenta se ha expuesto un ejemplo de construcción de un caso basado en una investigación sobre COI en dos empresas tecnológicas compuestas, mayoritariamente, por empleados de la Generaciones Y y Z cuya COI, se ha comprobado, que es coherente con los valores de las personas que trabajan en ella, desde el CEO pasando por los diferentes managers hasta el resto de los empleados.

Varios son los aspectos innovadores que, a nuestro entender, aporta el proceso metodológico descrito:

- La investigación se realiza en el marco de un convenio universidad-empresa. Ello permite acceder a datos primarios de las empresas estudiadas, colaborar directamente con los *managers* y enfocar la investigación desde una necesidad real de la empresa.

- La Fase de investigación sigue el modelo clásico del método mixto de investigación, y construye los instrumentos para la recogida de datos “ad hoc”, tanto el guion de entrevista como el cuestionario; pero además crea un cuestionario que es un modelo propio que puede ser contrastado en el mismo escenario en un próximo estudio longitudinal temporal.

- Presentación de resultados: fase añadida por el equipo. En dos workshops se presentan los principales hallazgos de cada etapa de la investigación a representantes de diferentes departamentos de las empresas estudiadas. Los talleres se realizan en las propias instalaciones de la empresa. Ello supuso un intercambio de ideas, un *feedback* entre empresa e investigadores que se aplica posteriormente al diseño del caso de estudio.

- Diseño del caso: es el mismo equipo investigador el que diseña el caso a partir de los hallazgos más relevantes de la investigación, adaptándolo a la metodología del caso Harvard y, más específicamente de la revista HDBR.

Que el caso se centre en cómo las empresas de carácter tecnológico implementan una COI, capaz de comprometer a las personas en un entorno cada vez más tecnológico, es de gran interés teórico y práctico. En línea con diferentes estudios (Rueda-Barrios *et al.*, 2008), el caso permite comprobar la importancia de que la organización tenga una serie de características culturales orientadas a la innovación, que le permitan asumir nuevos retos y atraer a las generaciones futuras. Este interés, resulta en la publicación del caso de estudio en la revista HDBR en un monográfico dedicado específicamente a los cambios en el entorno laboral (Gómez *et al.*, 2023).

Otra consecuencia que se desprende de la investigación es la importancia de que tanto en fase de investigación, como en el propio diseño del caso se haya implicado el equipo investigador y los managers de las empresas lo que supone la transmisión directa del aprendizaje desde un entorno real a un entorno universitario. Además, se ha creado una interacción con la empresa que permite una relación fluida para seguir colaborando. Es de gran importancia establecer este tipo de colaboraciones, tal y como señalan los autores Bartunek y Rynes (2014), con el objetivo de generar conocimientos que sean más tangibles y pertinentes para los estudiantes y futuros profesionales del ámbito empresa.

Se recomienda replicar esta “forma de hacer” en futuros estudios de caso superando al método más tradicional.

Finalmente, se ha conseguido alcanzar los siguientes objetivos. Por un lado, elaborar un diseño metodológico para la realización de una investigación sobre COI aplicable a nuevos entornos de empresas tecnológicas. Por otro lado, construir un caso de estudio en startups tecnológicas aplicable a diferentes materias de grado y máster en áreas de empresa y Recursos Humanos. Con ello, se pone de manifiesto que las investigaciones en empresas actuales se pueden trasladar a casos prácticos del corte de los publicados en HBR o HDBR.

Se considera, que el método del caso continúa siendo una herramienta imprescindible en las metodologías de aprendizaje innovadoras, fomentando competencias y resultados del aprendizaje que, de otra forma, se torna complejo. Cabe resaltar que, pese a que las Universidades deben comprenderse como un faro de conocimiento, cuando el estudiantado finaliza su aprendizaje, debería ser capaz de trasladar dicha teoría a un entorno laboral complejo, cambiante y crudo. A

este respecto, si el profesorado aplica el estudio del caso basado en investigaciones reales, se apoya que su inclusión en el mundo laboral sea más orgánica y exitosa.

LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

Uno de los principales *outputs* de los estudios de caso es, precisamente, el *feedback* que se obtiene tras la aplicación de este en las aulas. Este confirma que la construcción metodológica del caso ha sido correcta, así como que los resultados de aprendizaje previstos con dicha actividad se han alcanzado. En lo que concierne a este estudio, el caso se aplicará desde enero de 2024 en las aulas de la Universidad Europea de Valencia, por lo que todavía no se han recogido datos sobre el aprendizaje de los conocimientos en la misma. Se espera disponer del *feedback* sobre el caso práctico durante dicho ejercicio. Sería de especial interés que la aplicación del caso sea extensible a otras Universidades y a diferentes grados ya que, el concepto de COI es una cuestión transversal a múltiples disciplinas y que asignaturas como Liderazgo, Ética empresarial y Recursos Humanos podrían recoger.

En relación con las etapas de construcción de un caso de investigación descritas en este trabajo y fundamentadas en los trabajos previos de Walker *et al.* (2015) y Piekkari y Welch (2018), sería preciso ahondar en las de fases de interpretación y generalización epistemológica sobre el concepto de COI.

Otra limitación del caso, que a su vez supone una posible futura investigación, sería la comparación dentro de un caso de estudio de la COI de otras empresas del sector tecnológico, nacionales e internacionales. En ocasiones, los casos de estudio recogen comparaciones entre empresas para dotar de mayor riqueza y de una visión más holística los casos. Se propone incluir en un estudio de caso de COI la comparación de dos tecnológicas con ámbitos de presencia internacionales. Asimismo, surge la siguiente cuestión: ¿cabe la posibilidad de replicar esta investigación de caso a otros startups en diferentes contextos? Para ello, futuras investigaciones podrían analizar el concepto de COI en un estudio de caso, pero en un sector distintos al tecnológico.

Como consecuencia de la creciente importancia de que los profesionales del *Management* tengan una buena comprensión de métodos de investigación y amplíen su visión (Kueenzi, 2023), se plantea la pertinencia de implicar al alumnado también en la fase de investigación. De este modo mejoraría su motivación hacia la investigación y se adquirirían habilidades y competencias necesarias en el mercado laboral.

Finalmente, y con el análisis presentado, se propone para futuras investigaciones diseñar casos de estudio basados en temáticas acordes con las necesidades e inquietudes de los estudiantes que actualmente están en las aulas (Generación Y y Z, mayoritariamente); por ejemplo, Inteligencia Artificial, Sostenibilidad, *Branding*, Compromiso Organizacional, entre otros.

REFERENCIAS

- Bartunek, J. M. & Rynes, S. L. (2014). Academics and Practitioners Are Alike and Unlike: The Paradoxes of Academic-Practitioner Relationships. *Journal of Management*, 40(5), 1181–1201. <https://doi.org/10.1177/0149206314529160>
- Castro Monge, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31-54. ISSN-e 1659-4932
- Deflem, M. (2017). Lady Gaga and the sociology of Fame. En *Palgrave Macmillan US eBooks*. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-58468-7>

-
- Denison Consulting (2021). *Introduction to The Denison Model*. Recuperado 1 de marzo de 2022, de <https://denisonconsulting.com/es/>
- Dörnyei, Z. & Ushioda, E. (2021). Teaching and researching motivation. En *Routledge eBooks*. <https://doi.org/10.4324/9781351006743>
- Drucker, P. F. (1987). The Discipline of Innovation: Harvard Business Review. 研究 技術 計画, 2(4), 484-485. https://doi.org/10.20801/jsrpm.2.4_484_2
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory building from Cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Ellet, W. (2007). *The Case Study Handbook: How to Read, discuss, and write persuasively about cases*. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA81729445>
- Estrada Cuzcano, A. & Alfaro Mendives, K. L. (2015). El método de casos como alternativa pedagógica para la enseñanza de la bibliotecología y las ciencias de la información. *Investigación Bibliotecológica*, 29(65), 195-212. ISSN: 0187-358X
- Garcés Suárez, E. F., Garcés Suárez, E. M., & Alcívar Fajardo, O. L. (2022). Las técnicas didácticas y su articulación en el diseño de metodologías activas: consideraciones necesarias. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(3), 409-416. Recuperado a partir de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2859>
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29(13), 1465-1474. <https://doi.org/10.1002/smj.722>
- Goleman, D. (2022). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results>
- Gómez, F., Moldes, R., Alabau, N. & Pérez, L. (2023). Caso Práctico. Zeus y Sesame: un modelo de cultura corporativa innovadora. *Harvard Deusto Business Review*, 33. <https://www.harvard-deusto.com/caso-practico-zeus-y-sesame-un-modelo-de-cultura-corporativa-innovadora>
- Goudarzvand Chegini, M. (2018). The fourth generation university labor; and action approach (case studies: Cambridge, Stanford and Harvard universities). *Iranian Journal of Engineering Education*, 20(78), 1-16. <https://doi.org/10.22047/ijee.2018.128487.1541>
- Guo, P., Saab, N., Post, L. S., & Admiraal, W. (2020). A review of Project-based learning in Higher Education: Student Outcomes and Measures. *International Journal of Educational Research*, 102, 101586. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2020.101586>
- Halabí, T. V., Esquivel, R. M. & Acuña, C. O. (2015). Cultura organizativa e innovación: un análisis temático en empresas de Costa Rica (Organizational Culture and Innovation: A Thematic Analysis in Costa Rica's Firms). *TEC empresarial*, 9(2), 7. <https://doi.org/10.18845/te.v9i2.2358>
- Hancock, D. R., Algozzine, B. & Lim, J. H. (2021). *Doing Case Study Research: A Practical Guide for Beginning Researchers* (4.ª ed.) Teachers College Press.
- Hinojo, M. A., & Fernández, A. M. G. (2012). El aprendizaje semipresencial o virtual: nueva metodología de aprendizaje en educación superior. *DOAJ (DOAJ: Directory of Open Access Journals)*. <https://doaj.org/article/c9bcf8a909fa46a09142bda339d2f532>
- Lara, D. C. P., & Gómez, V. J. G. (2020). Metodologías activas para la enseñanza y aprendizaje de los estudios sociales. *Sociedad & Tecnología*, 3(2), 2-10. <https://doi.org/10.51247/st.v3i2.62>
- Lobo, A. J. A. (2010). La cultura organizacional innovadora desde la perspectiva valorativa. *Visión gerencial*, 2, 219-239. <redalyc.org/pdf/4655/465545889010.pdf>
- Mishra, S. B. & Alok, S. (2022). *Handbook of research methodology*. Educreation Publishing.
- Monsalve, L. C. & Fajardo, E. J. (2023). Diferencias generacionales en los valores de trabajo: Caso Santander. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12749/21227>
- Morris, T. H. (2019). Experiential Learning – a systematic review and revision of Kolb's model. *Interactive Learning Environments*, 28(8), 1064-1077. <https://doi.org/10.1080/10494820.2019.1570279>
-

-
- Permana, O., Trisnamansyah, S., Muchtar, H. S., Muttaqien, K., & Sudaryo, Y. (2021). Learning Management in Developing Students' Hard Skills and Soft Skills. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 7(2), 209-222. <https://doi.org/10.32678/tarbawi.v7i02.4949>
- Rueda-Barrios, G., González-Bueno, J., Ródenes-Adam, M. & Moncaleano-Rodríguez, G. (2018). La cultura organizacional y su influencia en los resultados de innovación en las pequeñas y medianas empresas. *Revista Espacios*, 39(42), 36. [a18v39n42p36.pdf \(revistaespacios.com\)](https://doi.org/10.18861/revistaespacios.com.18v39n42p36)
- Rymaszewska, A., Helo, P., & Gunasekaran, A. (2017). IoT Powered Servitization of Manufacturing – an exploratory case study. *International Journal of Production Economics*, 192, 92-105. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.02.016>
- Santos, J. O., Figueiredo, A. S., & Vieira, M. (2019). Innovative Pedagogical Practices in Higher Education: An Integrative Literature review. *Nurse Education Today*, 72, 12-17. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2018.10.003>
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. (4° ed.). CA: John Wiley & Sons.
- Seow, P. S., Pan, G., & Koh, G. (2019). Examining an experiential learning approach to prepare students for the volatile, uncertain, complex and ambiguous (VUCA) work environment. *The International Journal of Management Education*, 17(1), 62-76. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2018.12.001>
- Wächter, B. (2004). The Bologna Process: Developments and Prospects. *European Journal of Education*, 39(3), 265-273. <https://doi.org/10.1111/j.1465-3435.2004.00182.x>
- Walker, R., Barros, B., Conejo, R., Neumann, K. & Telefont, M. (2015). Personal Attributes of Authors and Reviewers, Social Bias and the Outcomes of Peer Review: a case study. *F1000Research*, 4, 21. <https://doi.org/10.12688/f1000research.6012.2>
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Yuen, A., Fox, R. & Law, N. (2011). *Educational Innovations Beyond Technology: Nurturing Leadership and Establishing Learning Organizations*. Springer US.

ANEXOS

Anexo I. Metodologías activas

Metodología	Descripción	Competencias adquiridas
Aprendizaje Basado en Proyectos o Problemas (ABP)	El alumnado trabaja con proyectos o problemas complejos próximos al mundo real que precisan su resolución.	Enfoque colaborativo Inquietud investigadora Creatividad Pensamiento crítico Toma de decisiones
Aprendizaje Colaborativo (AC)	El alumnado trabaja de manera conjunta o grupal para lograr alcanzar ciertos objetivos de aprendizaje.	Comunicación Resolución de problemas Comprensión mutua
Aula invertida	El profesorado propone al alumnado la revisión de contenido de la asignatura de manera autónoma y previa a la clase para, posteriormente, realizar una discusión en el aula en la que el profesorado es un guía.	Resolución de problemas Interacción alumno-alumno y profesor-alumno Mejora del aprendizaje autónomo
Aprendizaje experimental	El alumnado es partícipe de experimentos o actividades demostrativas en las que se pone en práctica la teoría aprendida.	Comprobación práctica del contenido teórico
Aprendizaje cooperativo	El alumnado trabaja en grupos reducidos en los que se les encargan tareas o proyectos específicos.	Colaboración Responsabilidad compartida
Aprendizaje Basado en Juegos (ABJ)	El profesorado lleva al aula juegos o simulaciones para facilitar la comprensión de conceptos o del contenido de la asignatura.	Participación activa Motivación Aprendizaje orgánico Creatividad
Aprendizaje entre iguales	El alumnado comparte entre sí información con el fin de aprender los unos de los otros.	Think outside the box Comprensión mutua Comunicación
Aprendizaje Basado en Investigación (ABI)	El alumnado crea investigaciones originales o propias.	Inquietud investigadora Motivación Curiosidad
Aprendizaje a través del servicio comunitario	El alumnado trabaja en acciones en beneficio de la comunidad.	Ampliación de conocimientos y habilidades ODS Desarrollo social
Aprendizaje autodirigido	El alumnado asume un mayor control de su aprendizaje. Establece objetivos, selecciona recursos y estrategias de aprendizaje acordes con sus necesidades.	Autonomía Motivación y curiosidad Inquietud investigadora Resolución de problemas

Aprendizaje Basado en la Resolución de Problemas (ABRP)	El alumnado realiza acciones similares al ABP pero, en este caso, se centra en resolver problemas, pero con énfasis en el abordaje de los mismos.	Resolución de problemas Gestión del conflicto Trabajo en equipo
Challenge Based Learning (CBL)	Enfoque educativo que se centra en la resolución de problemas por parte del alumnado y la aplicación práctica del conocimiento. En este método, los estudiantes se enfrentan a desafíos del mundo real o problemas complejos y trabajan en equipo para encontrar soluciones.	Trabajo en equipo Resolución de problemas reales ODS Data driven e inquietud investigadora Comunicación y colaboración

Nota. Elaboración propia a partir de la revisión de Walker et al., 2015, y Piekkari y Welch, 2018

Anexo II. Etapas tradicionales elaboración estudio de caso

Nº de etapa	Etapa	Descripción
1	Selección del caso	Escoger por parte del investigador si se tratará de un estudio del caso centrado en individuos, organizaciones, eventos, grupos o cualquier otra entidad.
2	Definición del propósito	Establecer los objetivos principales del estudio.
3	Recopilación de datos	Recabar información relevante de múltiples fuentes, pudiéndose tener en cuenta diversos métodos de recopilación (observación, entrevistas, registros, cuestionarios, etc.)
4	Análisis de datos	Codificar la información recopilada en forma de categorías, patrones, temas clave, etc.
5	Contextualización	Situar al caso en entornos o contextos más amplios ; correlacionar.
6	Desarrollo de la teoría o hallazgos	Buscar patrones emergentes o teorías para comprender mejor el caso, lo cual puede llevar a generar nuevas teorías o validar las existentes.
7	Presentación de resultados	Comunicar los hallazgos a las entidades implicadas y al alumnado de manera ordenada (informes escritos, presentaciones, discusiones grupales, etc.)
8	Validación	Considerar la triangulación. Es decir, comparar múltiples fuentes de datos o revisores externos para evaluar la calidad y validez de los hallazgos.
9	Interpretación	Generar conclusiones más allá de los resultados.
10	Generalización y transferencia	Considerar la extrapolación de los resultados a otros contextos.
11	Ética	Cumplir los principios éticos durante todo el proceso (consentimientos informados para los

		participantes, protección de privacidad y confidencialidad de datos, etc.)
--	--	--

Nota. Elaboración propia a partir de la revisión de Walker *et al.*, (2015) , y Piekari y Welch, (2018)

Anexo III. Cuestionario CO (Elaboración propia, 2022)

Cuestionario cultura organizativa ZEUS-Sesame

El grupo de Investigación en Innovación Social y organizativa de la Universidad Europea de Valencia, está llevando a cabo un estudio sobre Cultura organizacional en las empresas Zeus y Sesame. El objetivo principal es conocer la opinión y las percepciones de todos/as los/as colaboradores/as de ambas organizaciones.

Por ello, tu participación en el siguiente cuestionario es muy importante.

De conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre de protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales, te informamos de que los datos de carácter personal que voluntariamente nos facilites a través de los cuestionarios serán incorporados a una base de datos confidencial. La finalidad de esta base de datos es el archivo, la gestión y el análisis de los mismos con fines académicos.

En caso de duda, contactar con Fátima Gómez Sota:
fatima.gomez@universidadeuropea.es

Gracias por tu participación.

Indicios que la pregunta es obligatoria

Protección de datos

He sido informado/a de que mis datos personales serán protegidos e incluidos en un fichero que deberá estar sometido a las garantías de la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.

Tomando ello en consideración, al hacer clic en SÍ, OTORGÓ mi CONSENTIMIENTO a participar en esta investigación.

*

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

Datos sociodemográficos

2. ¿En qué empresa estás trabajando? *

Marca solo un óvalo.

- Zeus
 Sesame

3. ¿Cuál es tu nivel de estudios? *

Marca solo un óvalo.

- Estudios secundarios (ESO, Bachillerato, etc.)
 Bootcamps
 Estudios de Formación Profesional
 Estudios superiores (Grado, Máster)
 Doctorado

4. ¿Qué puesto ocupas en la empresa? *

Marca solo un óvalo.

- En prácticas o becario/a
 Puesto técnico y/o profesional
 Puesto intermedio
 Manager de departamento
 Puesto directivo

5. ¿Qué tipo de contrato tienes? *

Marca solo un óvalo.

- Prácticas académicas
 Contrato en prácticas
 Contrato temporal
 Contrato indefinido

6. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en esta empresa (cualquiera de las modalidades anteriores)? *

Marca solo un óvalo.

- Inferior a 2 meses
- Entre 2 y 6 meses
- Entre 6 meses y 1 año
- Entre 1 y 2 años
- Entre 2 y 3 años
- Entre 3 y 4 años
- Más de 4 años

7. ¿A qué generación perteneces? *

Marca solo un óvalo.

- Generación Z (18-29 años)
- Generación Y (30-40 años)
- Generación X (41-51 años)
- Baby Boomer (52-62 años)

8. ¿Con qué género te identificas? *

Marca solo un óvalo.

- Masculino
- Femenino
- No binario
- Otros
- Otro: _____

12. ¿En qué medida la cultura de tu empresa favorece los siguientes valores? *

Marca solo un óvalo por fila.

	1. Totalmente desfavorable	2. Desfavorable	3. Ni desfavorable, ni favorable	4. Favorable	5. Totalmente favorable
Trabajo en equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proactividad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autonomía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambición	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transparencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perfeccionismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disfrute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Humildad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. ¿Cuál es tu estado civil? *

Marca solo un óvalo.

- Soltero/a
- En pareja
- Casado/a
- Divorciado/a
- Viudo/a

10. ¿Cuál es tu nacionalidad? *

Marca solo un óvalo.

- Español/a
- Europeo/a (No español/a)
- Inglés/a
- Latino/a
- Otros

Cultura organizativa

11. De las siguientes características, selecciona cuál define mejor la cultura organizativa de tu empresa: *

Marca solo un óvalo.

- Comunicación abierta y facilidad de acceso a mandos superiores
- Personas como pilar fundamental (Empleados/as, proveedores/as, etc.)
- Alto arraigo a la celebración de éxitos profesionales y personales
- Penalización del error

13. ¿En qué medida tu empresa favorece los siguientes aspectos organizativos? *

Marca solo un óvalo por fila.

	1. Totalmente desfavorable	2. Desfavorable	3. Ni desfavorable, ni favorable	4. Favorable	5. Totalmente favorable
Flexibilidad horaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teletrabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo híbrido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espacios colaborativos de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Libertad de elección del espacio de trabajo (casa, oficina, terraza, cafetería, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espacios individuales de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Libertad de vestimenta en el puesto de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fácil comunicación con superiores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. ¿En qué medida tu empresa apuesta por fomentar las siguientes políticas laborales? *

Marca solo un óvalo por fila.

	1. Nada	2. Poco	3. Ni mucho, ni poco	4. Bastante	5. Mucho
Retribución económica adecuada	<input type="radio"/>				
Políticas de conciliación	<input type="radio"/>				
Políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	<input type="radio"/>				
Posibilidades reales de promoción	<input type="radio"/>				
Formación continua	<input type="radio"/>				
Comunicación personalizada (feedback frecuente)	<input type="radio"/>				

Proceso de selección y onboarding

17. La flexibilidad y las distintas modalidades de trabajo (teletrabajo, híbrido, presencial) son consecuencia fundamentalmente de...

Marca solo un óvalo.

- La COVID-19
 La cultura organizativa de mi empresa
 Ambos factores

18. ¿En qué espacio de trabajo realizas la mayor parte de tus tareas? *

Marca solo un óvalo.

- En las mesas individuales de trabajo (Oficina)
 En las mesas de trabajo compartidas (Oficina)
 En los sofás (Oficina)
 En la cafetería o terraza (Oficina)
 En mi casa
 En otros lugares

Desarrollo y retención

19. ¿Cuál de las siguientes opciones explica mejor la rotación del personal en tu empresa? *

Marca solo un óvalo.

- Ofertas más competitivas en el mercado laboral
 Mala gestión de la salud mental (tecnoestrés, ansiedad, depresión, etc.)
 No compartir la cultura de la empresa
 Falta de un plan de carrera personalizado
 Cambiar de empresa es muy común en mi generación
 No percibo rotación de personal en mi empresa

15. Indica tu grado de acuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones: *

Marca solo un óvalo por fila.

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni acuerdo, ni desacuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
En el proceso de selección, se apuesta más por las habilidades que por los títulos académicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me he sentido acompañado/a durante todo el proceso de onboarding	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durante el proceso de onboarding se transmite de forma clara la cultura de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Uso del tiempo y espacios de trabajo

16. En tu empresa, ¿eliges libremente la modalidad de trabajo? (teletrabajo, híbrido, presencial)? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 En ocasiones
 Puntualmente
 Nunca

20. Selecciona el principal motivo que te retiene en tu empresa: *

Marca solo un óvalo.

- La visión y el liderazgo del CEO
 El carácter innovador de la empresa
 La cultura organizativa de la empresa
 Las personas
 El interés de los proyectos

21. ¿Existe algún tipo de evaluación del desempeño periódico en tu empresa? *

Marca solo un óvalo.

- Sí, se me evalúa con regularidad
 Sí, aunque no se me evalúa con regularidad
 No se me evalúa, pero el sistema de evaluación está en proceso de elaboración
 No se me evalúa

Compensación y compromiso

22. Cuando se alcanza un logro/hito, ¿se celebra? *

Marca solo un óvalo.

- Sí, todo el departamento junto
 Sí, toda la compañía/empresa junta
 Solo ocasionalmente
 No, las celebraciones no son habituales en esta empresa

23. Selecciona tu grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones: *

Marca solo un óvalo por fila.

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni acuerdo, ni desacuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
En esta empresa se fomenta la diversidad (género, generacional, cultural, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa se implica positivamente en mis circunstancias personales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se fomenta un espíritu de equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se premia el talento y la innovación de sus RR.HH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuando se producen errores individuales, los asume el grupo como parte de su responsabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si surge algún problema, tengo confianza para informar a mis superiores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. ¿Cuál es tu grado de acuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones? *

Marca solo un óvalo por fila.

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
Mi empresa refleja los valores de mi generación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi empresa es un referente en el ecosistema emprendedor valenciano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La forma de trabajar de mi empresa es la de una startup	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me siento satisfecho/a de trabajar en mi empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La cultura de mi empresa es compartida por toda la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cierre

24. ¿Consideras que Zeus y Sesame comparten la misma cultura organizativa? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No
 Solo en algunos aspectos

26. Para finalizar, menciona un aspecto de la cultura organizativa de tu empresa que, en tu opinión, debería mejorar: *

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios