



# LAS ESTRUCTURAS HABITADAS

IDEOCULTURA Y PRAXIS  
DE LA INNOVACIÓN

Tesis Doctoral de:

Francisco José Morente Pacheco

Dirigida por:

Dr. Xavier Ferràs Hernández

UVIC

# **LAS ESTRUCTURAS HABITADAS:** **Ideocultura y Praxis de la Innovación**

Francisco José Morente Pacheco

# **LAS ESTRUCTURAS HABITADAS:** Ideocultura y Praxis de la Innovación

Francisco José Morente Pacheco



# **LAS ESTRUCTURAS HABITADAS:**

## **Idiocultura y Praxis de la Innovación**

Tesis Doctoral realizada por  
Francisco José Morente Pacheco

Dirigida por  
Dr. Xavier Ferràs



# LAS ESTRUCTURAS HABITADAS:

## Idiocultura y Praxis de la Innovación

Tesis Doctoral realizada por  
Francisco José Morente Pacheco

Dirigida por  
Dr. Xavier Ferràs

---

A mis mujeres

En memoria de Cristóbal Morente

*Discreción, estrategia; la fuerza silenciosa.*

# ÍNDICE

## OBERTURA

i

### AGRADECIMIENTOS

iii

### RESUMEN EJECUTIVO/EXECUTIVE SUMMARY

v

### TABLAS Y FIGURAS

xix

## 0 INTRODUCCIÓN

1

### 0.1 JUSTIFICACIÓN

2

0.1.1 Giro Social de la Innovación

2

0.1.2 Microsociología de la Innovación

3

### 0.2 PREGUNTA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS

6

0.2.1 Pregunta de Investigación

6

0.2.2 Objetivos Principales

6

0.2.3 Objetivos Específicos

6

0.2.4 Hipótesis

7

### 0.3 ESTRUCTURA

7

0.3.1 Forma y Lógica

7

## PARTE I: MARCO CONCEPTUAL

9

### 1. INNOVACIÓN

11

#### 1.1 DEFINICION(es)

12

1.1.1 Esencial

12

1.1.2 Dispersión Semántica y Etimología

13

1.1.3 Schumpeter

14

1.1.4 Aproximaciones a la Innovación

16

1.1.5 Lo Nuevo en Movimiento

21

1.1.6 Falsos Sinónimos

23

#### 1.2 CLASIFICACIÓN

26

1.2.1 Ordenar y Clasificar

26

1.2.2 Tipologías y Grados

27

#### 1.3 GENERACIONES

32

1.3.1 Idea, Desarrollo, Comercialización

32

1.3.2 Primera Generación: Technology Push

34

1.3.3 Segunda Generación: Market Pull

35

1.3.4 Tercera Generación: Coupling Model

36

1.3.5 Cuarta Generación: Integrated Model

37

1.3.6 Quinta Generación: SIN Model

38

1.3.7 Sexta Generación: Open Innovation Model

39

#### 1.4 GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

42

1.4.1 Un Mal Necesario

42

1.4.2 Driving Success

44

1.4.3 Inercias y Riesgos

46

1.4.4 Innovation Journey

48

### 2 CULTURAS DE INNOVACIÓN

53

#### 2.1 TEORÍA ORGANIZACIONAL

54

2.1.1 Denominador Común

54

2.1.2 Distintas Corrientes

57

2.1.3 Voces

59

#### 2.2 INTERSECCIONES: CULTURA, ORGANIZACIÓN E INNOVACIÓN

62

2.2.1 Cultura y Organización

62

2.2.2 Cultura Organizacional e Innovación

66

#### 2.3 MARCOS CULTURALES

72

2.3.1 Guías, Patrones, Interacciones

72

2.3.2 Hofstede

73

2.3.3 Schein

77



2.3.4 Cameron & Quinn	82
2.3.5 Denison	86
2.3.6 Otros Modelos	90
2.3.7 Pluralidad y Cotidianidad	95
<b>3 IDEOCULTURA</b>	<b>101</b>
<b>3.1 DEFINICIÓN</b>	<b>102</b>
3.1.1 Cultura	102
3.1.2 Fine	104
3.1.3 Ideocultura	105
<b>3.2 INTERACCIONISMO SIMBÓLICO</b>	<b>109</b>
3.2.1 Pragmatismo	109
3.2.2 Mead	110
3.2.3 Blumer	111
<b>3.3 MUNDOS LOCALES</b>	<b>113</b>
3.3.1 Sociología de lo Local	113
3.3.2 Realidad Compartida	116
3.3.3 Producción Social de la Ideocultura	119
3.3.4 Textura de la Cotidianidad	121
<b>PARTE II: METODOLOGÍA y CASOS DE ESTUDIO</b>	<b>127</b>
<hr/>	
<b>4 METODOLOGÍA</b>	<b>129</b>
<b>4.1 MODOS DE VER</b>	<b>130</b>
4.1.1 Geometrizarse	130
4.1.2 Grounded Theory	134
4.1.3 Etnografía	139
<b>4.2 INTUICIÓN, INDUCCIÓN, INTERPRETACIÓN</b>	<b>142</b>
4.2.1 Penetrar la Realidad	142
4.2.2 Diseño Metodológico	143
4.2.3 Selección de los Casos de Estudio	148
4.2.4 Métodos	151
<b>4.3 NARRATIVA METODOLÓGICA</b>	<b>155</b>
4.3.1 Preparación	155
4.3.2 Exploración	157
4.3.3 Convergencia	162
4.3.4 Análisis y Teoría emergente	168
<b>4.4 ÉTICA Y RIGOR</b>	<b>172</b>
4.4.1 Premisas y Máximas	172
<b>5 CASOS DE ESTUDIO</b>	<b>175</b>
<b>5.1 CASO DE ESTUDIO CENTRAL</b>	<b>176</b>
5.2.1 Organización	176
5.2.1 Innovación	177
5.2.1 Escenario	179
5.2.1 Participantes	181
<b>5.2 CASOS DE ESTUDIO SATÉLITE</b>	<b>185</b>
5.3.1 Seis Casos	185
5.3.2 Participantes	186
<b>PARTE III: ANÁLISIS</b>	<b>187</b>
<hr/>	
<b>6 ANÁLISIS</b>	<b>189</b>
<b>6.1 DE FENÓMENOS A CONCEPTOS</b>	<b>190</b>
6.1.1 Situaciones	190
6.1.2 Fragmentos, Profundidad, Totalidad	191
<b>6.2 DIMENSIÓN, CATEGORÍA, ELEMENTO</b>	<b>192</b>
6.2.1 Niveles de Codificación	192
6.2.2 Estructuración Conceptual	193
6.2.3 Siete Consideraciones	196

<b>7 CONSTITUCIÓN</b>	<b>199</b>
<b>7.1 TAREAS, IDENTIDAD, CULTURA</b>	<b>200</b>
7.1.1 Marca de Identidad Colectiva	200
7.1.2 Tareas	200
7.1.3 Triple Ligazón	204
<b>7.2 REFLEXIVIDAD</b>	<b>208</b>
7.2.1 Producción en Marcha	208
7.2.2 Reflexividad Interna	209
7.2.3 Reflexividad Externa	213
<b>7.3 IXTIMIDAD</b>	<b>217</b>
7.3.1 Lazos Íxtimos	217
7.3.2 Interacción Informal	219
<b>7.4 UTILIDAD DEL PASADO</b>	<b>222</b>
7.4.1 Pasado Común	222
7.4.2 Pasado Útil	225
<b>7.5 CORTES</b>	<b>227</b>
7.5.1 Escisiones Culturales	227
7.5.2 Cortes Externos	227
7.5.3 Cortes Internos	231
<b>7.6 LENGUAJE Y JERGA</b>	<b>234</b>
7.6.1 Tres Funciones	234
7.6.2 Manifestación	236
7.6.3 Separación	238
7.6.4 Unión	239
7.6.5 Cultura Embebida	242
<b>7.7 HUMOR</b>	<b>243</b>
7.7.1 Formas del Humor	243
7.7.2 Apodos	244
7.7.3 Latiguillos	245
7.7.4 Anécdotas	246
7.7.5 Bromas Propias y del <i>Milieu</i> Social	247
7.7.6 Autorreferencialidad	248
<b>7.8 RITUAL DEL CAFÉ</b>	<b>249</b>
7.8.1 Patrón y Ritual	249
7.8.2 Espacio	251
7.8.3 Tipologías de Charlas	251
7.8.4 Palabras Medidas	253
<b>8 ATENCIÓN</b>	<b>255</b>
<b>8.1 IMPLICACIONES MICROSOCIOLÓGICAS</b>	<b>256</b>
8.1.1 Sistema de Atención Distribuida	256
8.1.2 Tres Niveles	257
<b>8.2 ATENCIÓN DIFUSA</b>	<b>259</b>
8.2.1 Percepción y Acción	259
8.2.2 Estrategia Dúctil	261
<b>8.3 MULTIFOCALIDAD</b>	<b>267</b>
8.3.1 Tres Efectos	267
8.3.2 Frentes Abiertos	267
8.3.3 Visión Fragmentada	271
8.3.4 Planificación in-the-Making	276
<b>8.4 AGENDA VOLÁTIL</b>	<b>278</b>
8.4.1 Segmentación y Uso del Tiempo	278
8.4.2 Calendario Privado	282
8.4.3 Brownies	284
8.4.4 Solidaridad	285
8.4.5 Impuntualidad, Desgarros y Multitasking	287
<b>9 INTERPRETACIÓN</b>	<b>291</b>
<b>9.1 RELACIÓN VERTICAL</b>	<b>292</b>
9.1.1 Tipos de Interpretación	292
9.1.2 Interpretación Cerrada	294

9.1.3 Interpretación Abierta	296
<b>9.2 RESPUESTA PAUTADA</b>	<b>298</b>
9.2.1 Pauta	298
9.2.2 Disonancia e Idealización	301
<b>10 ACCIÓN</b>	<b>307</b>
<b>10.1 RELACIÓN HORIZONTAL</b>	<b>307</b>
10.1.1 Antinomia	307
10.1.2 Régimen de la Verdad	310
10.1.3 Isomorfismo	313
10.1.4 Desviación	315
10.1.5 Proceso de Legitimización Cultural de la Innovación	318
<b>10.2 ATERRIZAR</b>	<b>322</b>
10.2.1 Conexiones Prácticas	322
10.2.1 Concretar y Contextualizar la Idea	324
10.3.1 Integrar a Otros	327
<b>10.3 INTEGRAR I: EXTERIORIDAD</b>	<b>328</b>
10.3.1 Exterioridad	328
10.3.2 Valor Diferencial	329
10.3.3 Colaboraciones	332
10.3.4 Conectores y Olas	333
<b>10.4 INTEGRAR II: INTERIORIDAD</b>	<b>335</b>
10.4.1 Interioridad	335
10.4.2 Liderazgo Interdependiente y Mediación	338
10.4.3 Valor Diferencial	341
10.4.4 Escollo I: Silos	343
10.4.5 Escollo II: Diacronismo	348
10.4.6 Escollo III: Representación	350
11.4.7 Reafirmación	352
<b>10.5 ZONAS GRISES</b>	<b>354</b>
10.5.1 Intersticios Transformadores	354
10.5.2 Relativizar	357
10.5.3 Tres Tipos de Zonas	360
<b>10.6 NEGOCIAR</b>	<b>363</b>
10.6.1 Orden Construido	363
10.6.2 Coalición	365
10.6.3 Utilidad e Intersección de Objetivos	367
10.6.4 Persona	373
10.6.5 Visibilidad	375
10.6.6 Sumar Esfuerzos	377
10.6.7 Tipos de Perfil	380
10.6.8 Copresencia	382
10.6.9 Ejecución	384
<b>10.7 ESCALAR</b>	<b>386</b>
10.7.1 Efecto Bola de Nieve	386
10.7.2 Lazos Débiles	390
10.7.3 Irradiar	392
10.7.4 Escalar la Decisión	397
10.7.5 Hiato	401
10.7.6 Efecto Cascada	405
10.7.7 Cerrar el Círculo	408
<b>11 ENTREVISTAS</b>	<b>411</b>
<b>11.1 CONSIDERACIONES</b>	<b>412</b>
11.1.1 Cuestionario	412
<b>11.2 ENTREVISTAS – CASO DE ESTUDIO CENTRAL</b>	<b>413</b>
11.2.1 Contexto	413
11.2.2 Comentario I	413
<b>11.3 ENTREVISTAS – CASOS DE ESTUDIO SATÉLITE</b>	<b>416</b>
11.3.1 Contexto	416
11.3.2 Comentario II	417

<b>11.4 VISIÓN DE CONJUNTO</b>	<b>420</b>
11.4.1 Intimidad	421
11.4.2 Correspondencias y Variaciones Ideoculturales	421
<b>CODA</b>	<b>425</b>
<b>12 CONCLUSIONES</b>	<b>427</b>
<b>12.1 LIMITACIONES Y PROPUESTAS</b>	<b>427</b>
12.1.1 Limitaciones Asumidas	427
12.1.2 Propuestas para Investigaciones Futuras	430
<b>12.2 CONCLUSIONES</b>	<b>432</b>
12.2.1 Cuestionamiento Continuo	432
12.2.2 Conclusiones Generales	432
12.2.3 Teoría Emergente	435
12.2.4 Conclusiones Finales	455
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	
<b>Tesis, Artículos y Libros Consultados</b>	<b>457</b>
<b>Webs y Blogs Consultados</b>	<b>498</b>
<b>Videos y Noticias Referenciadas</b>	<b>501</b>
<b>ANEXOS</b>	
<b>Anexo I. Modelo de Entrevista</b>	<b>503</b>
<b>Anexo II. Resultados de las Entrevistas al Caso de Estudio Central</b>	<b>506</b>
<b>Anexo III. Resultados de las Entrevistas a los Casos de Estudio Satélite</b>	<b>514</b>

*Hélas, je suis un monstre, je suis un monstre. Hélas, jamais je ne deviendrai rhinocéros, jamais, jamais ! Je ne peux plus changer. Je voudrais bien, je voudrais tellement, mais je ne peux pas. Je ne peux plus me voir. J'ai trop honte ! (Il tourne le dos à la glace.) Comme je suis laid ! Malheur à celui qui veut conserver son originalité ! (Il a un brusque sursaut.) Eh bien tant pis ! Je me défendrai contre tout le monde ! Ma carabine, ma carabine ! (Il se retourne face au mur du fond où sont fixées les têtes des rhinocéros, tout en criant :) Contre tout le monde, je me défendrai ! Je suis le dernier homme, je le resterai jusqu'au bout ! Je ne capitule pas !*

Eugene Ionesco, Rhinocéros

*Y entre esas dos fechas todo fue una serie de fracasos aparentes. Pero en realidad el avance era constante.*

François Mitterrand, Memoria a Dos Voces

*None of us grew but the business.*

William Gaddis, *The Recognitions*

*El secreto predominio de la idea de profesión no es la más caracterizada de aquellas falsificaciones que, por desgracia, afectan al núcleo mismo de la vida creativa. Una representación trivial de la vida se convierte en un sucedáneo del espíritu, pues consigue ocultar cada vez más eficazmente la peligrosidad de una vida espiritual y burlarse de los que aún se mantienen lúcidos tildándose de visionarios.*

Walter Benjamin, *La Metafísica de la Juventud*



Pablo Picasso, *Faune Blanc* (1946)



# OBERTURA

---

AGRADECIMIENTOS  
RESUMEN/SUMMARY  
TABLAS Y FIGURAS  
INTRODUCCIÓN



*Tal vez el único modo de neutralizar el poder letal de las fronteras es sentirse siempre de la otra parte y ponerse siempre del lado de la otra parte.*

Claudio Magris, *Microcosmos*.

## AGRADECIMIENTOS

---

En noviembre de 2015, mientras devoraba Tesis ajenas para encontrar la inspiración, apunté en los cuadernos de campo:

*Sobre todo, al escribir los agradecimientos, desmárcate, no cedas al sentimentalismo, no te doblegues a la dictadura del corazón.*

Siento que, alcanzado este punto —el primero en el orden de lectura, el último en el de escritura—, debo retractarme.

Agradezco a M. absolutamente todo: *Amor Omnia Vincit!*

Agradezco a mi familia, I. y M., E., V. y E., sus las lecciones de fuerza, confianza, honestidad, amor y paciencia; sin su presencia ni una sola línea hubiera sido posible. A X., su la templanza, su *seny* y sus enérgicas consignas de '*endavant!*' y '*ja ho tenim!*'. A L., A. y N., su bondad extraordinaria y sus risas esperanzadoras que siempre *aplastan* los malos momentos. A O. e I., su optimismo contagioso y sus *dos días de verano* desde Bilbao. A C., D. y C., por todas las noches de agua embotellada, atún, carnets de conducir y rabiosa nostalgia adolescente.

Y expreso también mi agradecimiento al resto de personas, que de un modo u otro, con mayor o menor intensidad, se han cruzado en esta investigación: X., J., I., J., J., J., E., L., A., E., I, R., D., N., P., M., P., A., M., J., G., J., F., M., M., A., J., I., N., C., A., L., O., E., Q., W., H., S., S., S., F., G., M., E., N., P., P., Th., L., R., F., G., J., M., M., A., T., H., V., N., V., A., Ch., L., L., P. e I.

Estas páginas son *vuestras*.



## RESUMEN EJECUTIVO

---

**¿De dónde partimos?** La innovación domina el discurso económico de este inicio de milenio (Godin, 2008b, 2014, 2015a). En este marco, se postula no sólo como una fuente de crecimiento sostenido, de ventaja competitiva y de atracción de conocimiento y tecnologías (Tidd et al., 2011), sino de un elemento absolutamente esencial para la supervivencia de las organizaciones (Gaglio, 2011). La innovación es capaz de cambiar las normas del juego de los mercados e introducir discontinuidades, es decir, de ser un *game-changer* (Accenture, 2011). La inversión resulta un importante facilitador de la innovación, pero no es el elemento crítico para su implementación, ejecución y consecución (Hamel, 2007; Accenture, 2011); muy al contrario, el elemento determinante es la cultura organizacional (Efrat, 2014), que consiste en los valores, principios o creencias fundamentales que comparten los agentes de la organización (Schein, 2004).

Varios autores, diferentes perspectivas y diferentes estudios empíricos sugieren una fuerte conexión entre cultura organizacional e innovación (Tushman & O'Reilly, 1997; Naranjo-Valencia, 2012), pues la cultura organizacional innovadora promoverá valores, comportamientos y creencias que contribuyan a la resolución creativa de problemas con respuestas innovadoras (Martins & Terblanche, 2003). La cultura organizacional amolda comportamientos y dirige deseos hacia fines concretos (Schein, 2004), por lo que resulta un factor crítico para el despliegue de la innovación (Naranjo-Valencia, 2012). Para Tushman y O'Reilly (1997) la cultura organizacional es el núcleo de la innovación y ambos conceptos no se puede entender por separado. Desde finales de los años setenta con el interés de los investigadores y los *Managers* Generales por los marcos culturales japoneses y alemanes, y con el auge a principios de los ochenta de libros muy destacados, la cultura toma centralidad en la Teoría Organizacional (Morrill, 2008). Partiendo de este punto, el modo predilecto de los investigadores académicos de desarrollar dicha intersección es a través de marcos culturales (Büschgens et al., 2013); los más recurrentes son los de Hofstede, Schein, Cameron & Quinn, Denison, Harrison & Stokes, Deal & Kennedy, Hatch & Schultz, entre otros. A pesar de mostrar claramente el nexo entre 'cultura organizacional' e 'innovación', las distintas aproximaciones hasta ahora se encuadran dentro de lo que Casey (2002) señala como el posicionamiento hegemónico en la Teoría Organizacional: el énfasis en la instrumentalización de la estructura organizativa donde los agentes quedan relegados a meros dispositivos para la consecución de un supraobjetivo. Las brechas resultan evidentes: el foco excesivo en la estructura y en la homogeneidad cultural y, especialmente, la elisión de la

cotidianeidad. Se pasa por alto (a) la existencia del mosaico de subculturas que reflejan la lógica plural de las organizaciones (Van Maanen & Barley, 1985) y (b) el componente inherentemente social de la innovación, más química que mecánica (Hamel 2007; Gaglio, 2011) (*Ver capítulos 1 y 2*).

**¿Qué buscamos?** Esta disertación tiene por objetivo profundizar en la intersección ‘cultura organizacional’ + ‘innovación’ a través de una aproximación más pluralista y ceñida a la práctica real de la gestión de la innovación. Los objetivos son: (a) describir la ideocultura de las unidades organizacionales de gestión de la innovación; (b) plantear una teoría emergente desde la doble vertiente cultural de producto/productor que profundice en esta intersección y (c) describir el proceso de legitimización cultural de la innovación. Los tres objetivos principales están orientados a contestar la pregunta de investigación: ¿Cuál es la función cultural de las unidades organizacionales que gestionan la innovación?

Para ello tomamos el enfoque pluralista de la cultura organizacional; ésta dista de ser única para todos los miembros; al contrario, es en los grupos donde se crean las condiciones y se dispone los recursos para la interacción entre los agentes y la construcción de elementos culturales para la organización (Van Maanen y Barley, 1985; Hallet y Ventresca, 2006). Y también el enfoque microsociológico, por lo cual nos basamos en las situaciones de la cotidianeidad y en pequeñas unidades sociales –de la charla cara a cara a la interacción grupal– como muestra empírica (Collins, 2004).

Así, el estudio de la cultura de los grupos se realiza a través de la ideocultura [*idioculture*], la cual es el conjunto de elementos culturales que caracterizan un cierto grupo. De modo que el prefijo *ideo-*, del griego *ἴδιος*, y cuyo significado es ‘propio’ o ‘particular’, muestra que los grupos tienen su propia cultura anclada en su interacción cotidiana y en las situaciones que comparten y que son observables por el investigador (Fine, 1979, 2014). Derivado del simbolismo interaccionista, la ideocultura ofrece principalmente dos ventajas teórico-prácticas en el estudio de la cultura: (1) la cultura como productor –moldea los pensamientos y los comportamientos de los miembros del grupo– y como producto –se construye a partir de la interacción cotidiana de sus miembros– (Fine, 1979, 1987); y (2) miniaturización: los grupos ofrecen al investigador una muestra reducida de lo que ocurre a mayor escala social; lo que ocurre en un grupo es la copia miniaturizada de escalas sociales más complejas, y de este modo resulta una muestra empírica acotada y extrapolable (Stolte et al., 2001). En definitiva, el concepto de ideocultura nos aporta: (a) una referencia teórica –entenderemos la cultura como una familia de elementos culturales que producen y son producto de la

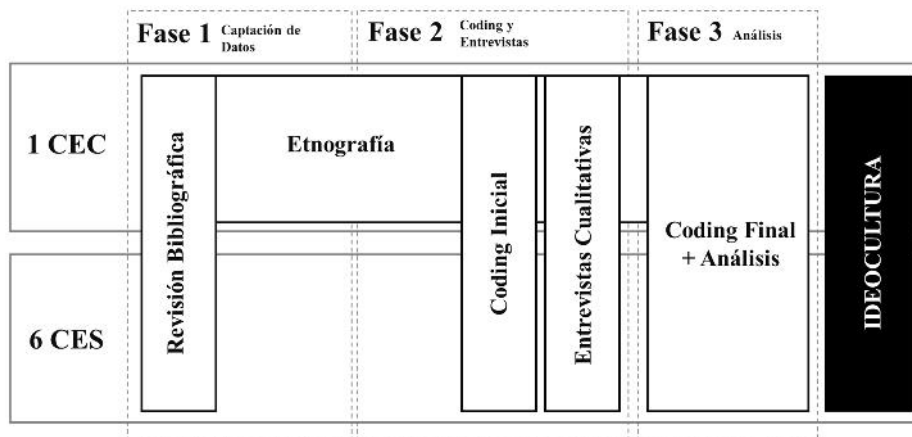
interacción–; y (b) una referencia práctica –acotamos nuestra muestra a un grupo, que nos permitirá de forma controlada estudiar su cultura e inferir rasgos de la organización (Ver capítulos 0 y 3).

**¿Cómo lo hacemos?** El centro de nuestro estudio son las unidades de gestión de la innovación y los agentes que las conforman; desde éstas obtenemos una nueva perspectiva de la cultura y de la *praxis* de la gestión de la innovación apegada a la realidad. Estas unidades, al tratarse de promotores y gestores de la innovación en las organizaciones, nos proveen de una muestra empírica acotada y, al mismo tiempo, representativa. Al estudiar la cultura desde estas unidades, aunamos, como sugiere Casey (2002), la racionalización de las organizaciones y la subjetivación de los agentes.

Adoptamos el constructivismo social, el cual, según Creswell (2009) objetos, individuos y fenómenos existen por mediación de significados socialmente construidos y, como investigadores cualitativo-inductivos, extraemos conceptos a partir del estudio de realidades concretas. Es esta visión la que mejor se ajusta al estudio de la ideocultura (Fine, 1987) y a nuestros objetivos.

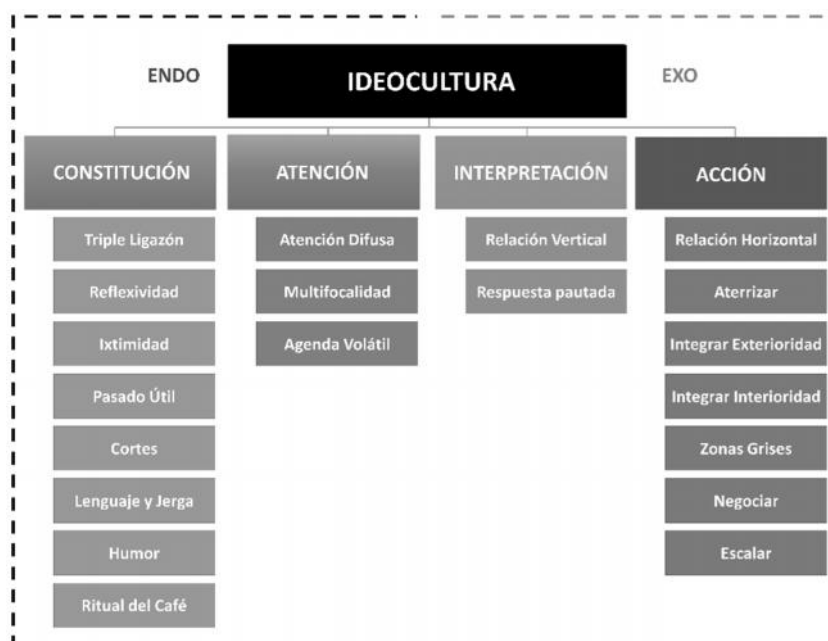
El diseño metodológico se basó en la *grounded theory*. Ésta se asienta sobre la interrelación entre la captación de datos en terreno con su análisis. Éste se realiza a través de la codificación, por la cual se asigna a cada dato una etiqueta que permite relacionar los datos entre sí. A medida que se captan datos, se codifican y se relacionan, emergen categorías y declaraciones que, unidos, darán lugar a la construcción de una teoría emergente (Glaser & Strauss, 1967; Charmaz, 2006). De este modo, captamos datos reales de las unidades de gestión de la innovación y, sobre éstos, creamos la descripción y explicación de su ideocultura.

A diferencia de otros estudios sobre la gestión de la innovación, nos centramos en el estudio no en los directivos o *managers*, sino de las unidades organizacionales encargadas de la gestión de la innovación; éstas están conformadas por técnicos y cargos intermedios que, a fin de homogeneizar, denominamos *Innovation Project Managers*, quienes realizan la gestión práctica de la innovación. Respetando la anonimización consensuada, nuestra muestra empírica estaba compuesta por siete unidades organizacionales de la gestión de la innovación, todas ellas con sede en España y pertenecientes a distintos sectores (*utilities* del agua y la energía, pymes, banca, universidad, etc.). Tenemos un caso que, por su importancia como fuente de datos cualitativos, denominamos Caso de Estudio Central (CEC) y seis Casos de Estudio Satélite (CES). Los procedimientos fueron los siguientes:



El CEC estaba formado por nueve personas y cada CES por una sola. En el CEC aplicamos revisión de la documentación corporativa, etnografía durante todo 2016 y entrevistas cualitativas a cada uno de sus nueve miembros; mientras que en los CES realizamos la revisión de la documentación corporativa y la entrevista a uno sólo de sus miembros. Los datos captados de los siete casos de estudio se codificaron y analizaron hasta alcanzar una teoría emergente (Ver capítulos 4, 5 y 6).

**¿Cuáles son las conclusiones?** La ideocultura cabe entenderla como una familia de elementos culturales que se relacionan entre sí para construir un mundo simbólico para los miembros del grupo (Fine, 1979). Es de éste modo en el que la cultura se operativiza para explicar la realidad (Pettigrew, 1979). Fruto de la investigación en las siete organizaciones, describimos y explicamos la ideocultura de las unidades organizacionales de gestión de la innovación con (a) dos dimensiones –endo y exo–, (b) cuatro categorías –constitución, atención, interpretación y acción– y (c) veinte elementos culturales. Es ésta nuestra teoría emergente resultante:



1. Dimensión ENDO: elementos culturales propios del grupo, ya sean internos (constitución) como externos (atención). Es la visión grupal desde dentro.

(a) Constitución: conjunto de elementos culturales que se construyen por los miembros de la unidad en su interacción cotidiana y crean sus marcas de identidad; los distinguen de otras unidades y ofrece pautas de comportamiento. Los elementos son: (1) Triple ligazón entre tareas, identidad y cultura: al compartir tareas se comparte hábitos sociometales que señalan la pertenencia a una misma realidad; (2) Reflexividad: los miembros crean y recrean los significados de su mundo mediante la reflexión propiciada por hechos internos o externos a la unidad; (3) Ixtimidad: la relación fronteriza entre lo personal e informal con lo laboral y formal, por la cual los miembros expresan opiniones íntimas a través de temas laborales; (4) Pasado útil: reactualización de fragmentos del pasado que almacenan contenidos prácticos y aplicables a situaciones presentes (5) Cortes: distinciones culturales entre otras unidades organizacionales y distinciones culturales entre los miembros de la unidad; (6) Lenguaje y jerga: socialmente creado, el lenguaje tecnificado almacena la cultura y el pasado colectivo y manifiesta los rasgos de la unidad, los separa de otras unidades y las une a unidades con tareas organizacionales similares; (7) Humor: autorreferencialidad e identificación colectiva con las mismas experiencias vividas que estructura el modo de interpretar la realidad y que asume las formas de apodos, latiguillos, anécdotas y bromas propias y del estrato social; y (8) Ritual del café: ritual social y patrón espaciotemporal del desayuno donde la atención y las emociones de los miembros se concitan al mismo tiempo sobre un mismo tema en una implicación activa e íxtima. Los elementos culturales constitutivos muestran la esterilidad social de interaccionar desde la proyección del cargo jerárquico; sin una implicación del *self* por parte de los miembros no se genera confianza ni ixtimidad y en lugar de un grupo pleno, se obtiene un departamento a secas.

(b) Atención: conjunto de elementos culturales que muestran los efectos de la organización y el exterior sobre la cotidianeidad de la unidad. Los elementos son: (9) Atención difusa: a nivel estructural, la atención total se divide en una multitud de entradas de información y estímulos difícilmente priorizables dentro de la era de la innovación abierta ocasionando la aparición de la estrategia dúctil, por la cual se prioriza la flexibilidad, el cortoplacismo y la construcción de la estrategia a medida que se avanza; (10) Multifocalidad: a nivel grupal, los miembros se ven involucrados en gran cantidad de tareas interdependientes que dividen su atención y reclaman su implicación, y asume las formas de frentes abiertos, visión fragmentada y planificación *in-the-making*; y (11) Agenda Volátil: a nivel individual, el uso del tiempo depende del complejo entramado relacional del miembro, dividiendo su tiempo en función de la disponibilidad



de terceros y la resolución de las incertidumbres del desarrollo de las propuestas de innovación. Incertidumbre, interdependencia y flexibilidad marcan la cotidianeidad de los *Innovation Project Managers*, quienes consolidan la nitidez de sus propuestas a medida que avanzan.

2. Dimensión EXO: elementos culturales de la unidad que se proyectan fuera de éste, ya sea en la relación con superiores (interpretación) como con unidades de rango similar (acción). Se trata de lo que ocurre fuera de la unidad y por intermediación de ésta.

(c) Interpretación: conjunto de elementos culturales producto de la relación vertical y asimétrica entre la unidad y sus responsables en la interpretación de las órdenes. Los elementos son: (12) Relación vertical: las órdenes se realizan mediante la interpretación cerrada –orden a ejecutar con contexto claro– o, más usualmente en estas unidades, abierta –orden con contexto difuso y que se precisa interpretar–; (13) Respuesta pautada: se responde respecto a una pauta, la cual está constituida por la imagen que otros tienen de nosotros y ante el cual respondemos y por el orden normativo que vertebra las relaciones sociales en el interior de la organización. La pauta orienta, cohibe y mecaniza las respuestas, al tiempo que dota de estabilidad la organización al encajonar a los agentes en sus imágenes esperadas.

(d) Acción: conjunto de elementos culturales producto de la relación horizontal entre la unidad y otras unidades jerárquicamente iguales, y donde se realiza el proceso de legitimización cultural de la innovación. Todas las organizaciones pretenden asegurar su estabilidad social interna desplegando un orden normativo. La antinomia se muestra al observar la necesidad de la organización de innovar para cambiar y adaptarse a los mercados al tiempo que se asegura su estabilidad social; debe *cambiar-sin-cambiar*. Dicha antinomia se resuelve a través del proceso de legitimización cultural, que se extiende desde la idea inicial hasta la presentación de la propuesta de valor a Alta Dirección; dicho proceso está formado por los siguientes elementos: (14) Relación vertical: partimos de tres conceptos básicos: régimen de la verdad –la realidad ideológica que amolda los individuos a prácticas y discursos determinados (Weir, 2008)–, isomorfismo –las organizaciones se estructuran internamente en base a su medio externo, y el medio externo resulta de la configuración interna de éstas (DiMaggio et Powell, 1983)– y desviación –la innovación entendida como una desviación transgresora respecto a una realidad dada y que relativiza las normas (Alter, 2013)–; (15) Aterrizar: la acción por la cual estas unidades toman una idea, ponderan su interés y la adaptan a las necesidades de las organizaciones buscando las conexiones prácticas de esa oportunidad de innovar; (16) Integrar exterioridad: se integra la visión de muy diferentes

socios externos que aportan profesionalidad/objetividad, exterioridad de opinión y legitimidad externa; (17) Integrar interioridad: se integra la visión interna de la organización mediante sus expertos que aportan subjetivismo organizativo, interioridad de opinión y legitimidad interna a la propuesta de innovación, contextualizándola a las necesidades y *tempos* de la organización; esta integración es compleja, pues debe enfrentarse a los silos –fragmentariedad departamental y cultural–, diacronismo –proyección hacia el futuro vs requerimientos del presente– y representación –diferencia entre los beneficios organizacionales e individuales–; (18) Zonas grises: la potencial innovación debe moverse en zonas donde el orden normativo no llega y los involucrados en aterrizar la propuesta necesitan improvisar nuevas formas de interacción, así hallan estos intersticios transformadores; (19) Negociar: los internos, los externos y los *Innovation Project Manager* negocian un orden construido alternativo sobre el cual se funda la coalición; la coalición es una alianza temporal que se atiene sólo a la duración del objetivo común, que es la intersección de los objetivos íntimos de cada miembro. La obligada necesidad de colaborar para introducir la potencial innovación une a sus miembros en un mismo esfuerzo colaborador; dicha coalición desarrolla la idea hasta una propuesta de valor y (20) Escalar: la coalición antes de escalar a Alta Dirección la propuesta de valor recaba apoyos legitimadores –efecto bola de nieve– para facilitar la decisión directiva, obtener un OK y desencadenar una legitimización de la potencial innovación aprobada de los estratos superiores de la organización hasta la base –efecto cascada–.

Por lo tanto, las unidades de gestión de la innovación tienen por papel cultural la institucionalización de desvíos a través del proceso de legitimización cultural de la innovación: la estructura se apropia de la novedad que conlleva la innovación, asegurando su persistencia sin cuestionar su realidad interna al despojar la innovación de su efecto de radical transformación.

A través del estudio de la realidad cotidiana de la gestión de la innovación, se evidencia la dimensión social de la innovación y el poder transformador que ésta puede tener sobre la construcción de la realidad (*Ver capítulos 7, 8, 9, 10, 11 y 12*).

**Palabras clave:** *Ideocultura, Microsociología, Innovación, Organización, Desviación.*

## EXECUTIVE SUMMARY

---

**Where do we start?** Innovation dominates the economic discourse of the beginning of the millennium (Godin, 2008b, 2014, 2015a). In this context, it is not only a source of sustained growth, competitive advantage and attraction of knowledge and technologies (Tidd et al., 2011), but an absolutely essential element for the survival of organizations (Gaglio, 2011). Innovation can change the rules of market introducing discontinuities, and can be consider a game changer (Accenture, 2011). Investment is an important innovation facilitator, but it is not the critical element for its implementation, execution and achievement (Hamel, 2007; Accenture, 2011); on the contrary, the determinant element is the organizational culture (Efrat, 2014), which consists of the values, principles or fundamental beliefs shared by the organization's agents (Schein, 2004).

Several authors, different perspectives and empirical studies suggest a strong connection between organizational culture and innovation (Tushman & O'Reilly, 1997; Naranjo-Valencia, 2012). Innovative organizational cultures will promote values, behaviors and beliefs that contribute to the creative resolution approach to solve problems with innovative responses (Martins & Terblanche, 2003). Organizational culture shapes behaviors and directs desires towards specific goals (Schein, 2004), making it a critical factor for the deployment of innovation (Naranjo-Valencia, 2012). For Tushman and O'Reilly (1997) organizational culture is the core of innovation and both concepts cannot be understood separately. Since late 1970s, with the interest of scholars and General Managers in the Japanese and German cultural frameworks, and with the rise in the early eighties of outstanding books –Ouchi, Waterman–, culture takes a central role in Organizational Theory (Morrill, 2008). Most common way for scholars to develop such intersection is through cultural frameworks (Büschgens et al., 2013). Hofstede, Schein, Cameron & Quinn, Denison, Harrison & Stokes, Deal & Kennedy, Hatch & Schultz, among others, are the most frequently used frameworks. In spite of their capacity to explore the nexus between 'organizational culture' and 'innovation', this structural approaches are within what Casey (2002) points out as the hegemonic positioning in Organizational Theory: the emphasis on the instrumentalization of the organizational structure, where agents are relegated to mere devices for the achievement of a supra objective. The gaps are evident: the excessive focus on cultural structure and homogeneity and, especially, the elimination of everyday life. The subcultural mosaic that reflects the plural logic of organizations (Van Maanen & Barley, 1985) and the inherently social component of innovation, more chemical than mechanical (Hamel 2007, Gaglio , 2011), are totally overlooked (*See chapters 1 and 2*).

**What are we looking for?** This dissertation aims to deepen the intersection 'organizational culture' + 'innovation' through a more pluralistic approach and closer to the real *praxis* of innovation management. The objectives are: (a) to describe the idioculture of the innovation management organizational units; (b) to propose an emerging theory from the twofold cultural approach –culture as product/producer– to delve this intersection; and (c) to describe the process of cultural legitimization of innovation. These three main objectives are oriented to answer the research question: What is the cultural function of innovation management organizational units?

For this purpose, we take the pluralist approach of organizational culture; it is far from being unique to all members; on the contrary, it is in the groups where the conditions are created and the resources are available for the actor's interaction and for the construction of cultural elements (Van Maanen & Barley, 1985; Hallet & Ventresca, 2006). We take also the microsociological approach, in which everyday situations and small social groups –from face-to-face talk to group interaction– are the empirical sample (Collins, 2004).

Thus, the study of the culture of groups is done through idioculture, which is the set of cultural elements that characterize a certain group. So the prefix *ideo-*, from the Greek ἴδιος, and whose meaning is 'own' or 'particular', shows that the groups have their own culture anchored in their everyday life and its shared situations, observable by the researcher (Fine, 1979, 2014). Taking symbolic interaction as starting point, idioculture offers two theoretical and practical advantages in the study of culture: (1) culture as 'producer' –molding thoughts and behaviors of group members–, and culture as 'product' –construction made upon everyday interaction– (Fine, 1979, 1987); and (2) miniaturization: group as a reduced sample of what happens on a larger social scale; what happens in a group is the miniaturized copy of a more complex social scale, and for this reason a group can be a bounded and potentially extrapolable empirical sample (Stolte et al., 2001). In short, idioculture bring us: (a) a theoretical reference –understand culture as a family of cultural elements that produce and are product of interaction–; and (b) a practical reference –group is a controlled sample to study culture and to infer its organizational features (See chapters 0 and 3).

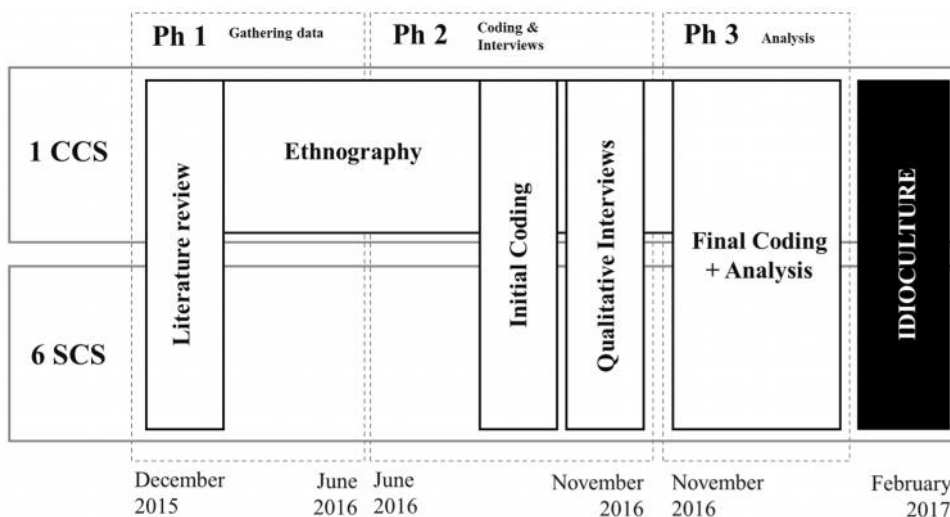
**How do we do it?** At the heart of our study are the innovation management organizational units and their agents; from these units, we obtain a new perspective of culture and *praxis* of innovation management, anchored to the reality. As a promoters and managers of innovation in organizations, these units provide us a representative and bounded empirical sample. Therefore, studying culture from the everyday life of these

units we join, as Casey (2002) suggests, the rationalization of organizations with the subjectivation of agents.

We adopt social constructivism, which according to Creswell (2009) objects, individuals and phenomena exist through socially constructed meanings and, as qualitative-inductive researchers, we extract concepts from the study of concrete realities. It is this vision that best fits with idiocultural study (Fine, 1987) and our objectives.

The methodological design is grounded theory. It is based on the interrelation between gather of data in the reality with its analysis. We gather data, coded it and tie in; through coding new categories and statement emerge altogether, configuring an emerging theory (Glaser & Strauss, 1967; Charmaz, 2006). In this way, we gather real data from innovation management units and we describe and explain their common idioculture.

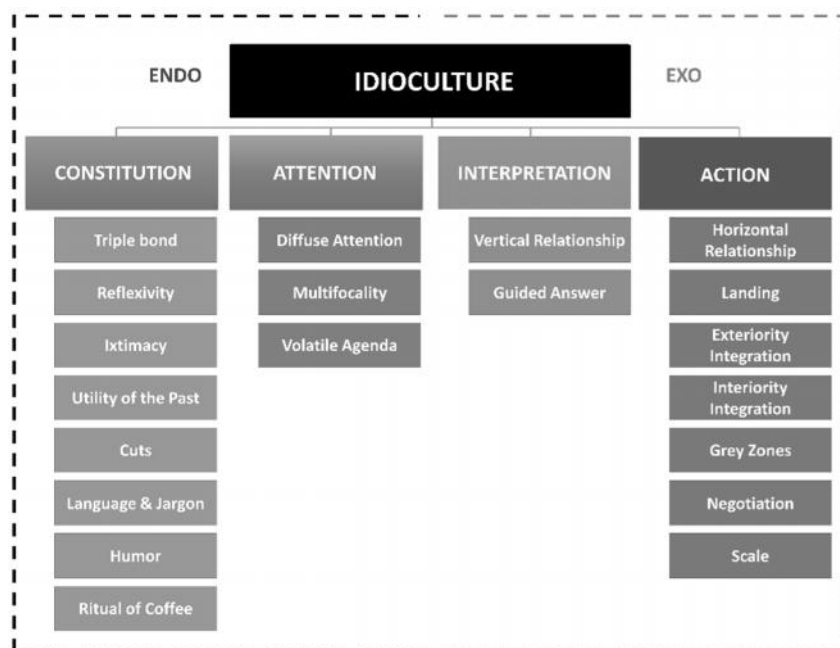
Unlike other studies on innovation management, we focus not on directors or general managers, but on the organizational units in charge of the management of the innovation, which are composed by technicians and middle managers. In order to homogenize, we name them Innovation Project Managers, who carry out the practical management of innovation. Taking into the account the anonymity, our empirical sample is composed by seven organizational units of innovation management, all based in Spain and belonging to different sectors (utilities of energy water and energy, SMEs, banking, university, foundation, etc.). We distinguish our Central Case Estudy (CCS), which is the main source of data, and six Satellite Case Studies (SCS). The application of methodology is as follows:



The CCS consisted of nine people and each SCS by one. In CSS we apply corporate literature review, ethnography throughout 2016, and qualitative interviews; while in SCS, we apply literature review and qualitative interviews to only one of its members.

Gathering data from seven case studies we coded and analyzed until we reach an emerging theory (See chapters 4, 5 and 6).

**What are the conclusions?** Idioculture can be understood as a family of cultural shared elements that build for group members a symbolic world (Fine, 1979). In this way, culture becomes operative to explain reality (Pettigrew, 1979). As a result of our seven case studies, we describe and explain the ideoculture of innovation management organizational units with (a) two dimensions –endo and exo–, (b) four categories – constitution, attention, interpretation and action– and (c) twenty cultural elements. This is our emerging theory:



1. ENDO Dimension: cultural elements of the group, internal (Constitution) and external (Attention) origin. It is the group vision from within.

(a) Constitution: set of cultural elements that are built by its members in their everyday interaction creating identity marks. These elements distinguish them from other groups, and offers behavioral patterns. The cultural elements are: (1) Triple bond between tasks, identity and culture: sharing tasks is sharing socialmental habits that indicate belonging to the same reality; (2) Reflexivity: members create and recreate the meaning of their world through reflection brought about by internal or external facts to the group; (3) Ixtimacy: the borderline relationship between personal-and-informal with labor-and-formal by which members give their intimate opinions through labor issues; (4) Utility of the past: fragments of the past that store practical contents fully applicable to present situations; (5) Cuts: cultural distinction between other organizational units and cultural distinctions among its own members; (6) Language & Jargon: socially created, technified

language stores culture and collective past and manifest the main features of the group, separates it from other units and link it to other innovation management units; (7) Humor: self-referentiality and collective identification with the same lived experience that structure the way of interpreting reality under the form of nicknames, catchphrases, anecdotes and jokes of their social strata; and (8) Ritual of coffee: breakfast as a ritual and spatiotemporal pattern, where attention and emotions of members are simultaneously aroused on the same subject in an active and effective implication. The constitutive cultural elements show the social sterility of interaction based on hierarchical position; without an implication of the self, there is no trust nor intimacy, and instead of a full group in the social sense, we get just a mere department.

(b) Attention: set of cultural elements that show the effects of the organization on the everyday life of the unit. The elements are: (9) Diffuse attention: at structural level, total attention is divided into a multitude of inputs and stimuli that are difficult to prioritize within the era of open innovation, giving as a result the ductile strategy. Therefore, it prioritize flexibility, short-termism, and building a strategy as we move forward; (10) Multifocality: at the group level, members are involved in a large number of interdependent tasks that divide their attention and claim their involvement, assuming the forms of open fronts, fragmented vision and planning in-the-making; and (11) Volatile agenda: at the individual level, the use of time depends on the members' complex networking, dividing their time according to the viability of other people that they need to solve the uncertainties of the innovation process. Uncertainty, interdependence and flexibility mark the everyday life of Innovation Project Manager, who achieve the clarity required to the proposals as they progress.

2. EXO Dimension: cultural elements of the group that are projected outside its boundaries, either in relationship with their direct responsables (Interpretation) or units of similar hierarchical range (Action). It is about what happens outside the unit through its intermediation.

(c) Interpretation: set of cultural elements because of the vertical and asymmetric relationship with its responsible through the interpretation of orders. The elements are: (12) Vertical Relationship: order are made by closed interpretation –an order to execute in a knowable or known context– or, more frequently in this units, open interpretation –an order in a diffuse context where it is necessary to interpret the words–; and (13) Guided answer: response based on a pattern, which is composed by the image that others have of us and to which we try to fit, and by the normative order that structures the social world

within the organization. The pattern guides, restrains and mechanize the answers, while giving stability to organization by enclosing the agents in their expected images.

(d) Action: set of cultural elements resulting from the horizontal relationship between the innovation management organizational unit and other hierarchically equal units, and where the process of cultural legitimization of innovations takes place. All organizations seek to ensure their internal social stability by developing a normative order. The antinomy is shown by observing the need for innovation to change and to adapt to markets while ensuring their social stability; it is compulsory *change-without-changing*. This antinomy is solved through the process of cultural legitimization of innovation, which extends from the initial idea to the presentation of value proposition to High Direction; this process consists of the following elements: (14) Vertical relationship: we start from three basic concepts: regime of truth –the ideological reality that shapes the individuals to determined practices and discourses (Weir, 2008)–, isomorphism –organizations are structured internally based on their external environment, and the external environment is a consequence of the internal organizational configurations (DiMaggio et Powell, 1983)–, and deviance –innovation understood as a transgressive deviation from a given reality and a deviation from norms (Alter, 2013)–; (15) Landing: the action by which these units of management of innovation take an idea, ponder their interest and adapt it to the needs of organization seeking the practical connections of that opportunity to innovate; (16) Externality integration: integrates the vision of a very different range of external partners that contributes with professionalism/objectivity, external opinion and external legitimacy; (17) Interiority integration: integrates the internal vision of the organization through its experts who contribute to with organizational subjectivity, an internal opinion and internal legitimacy to the proposal of innovation, contextualizing it to the needs and *tempos* of the organization; this integration is complex, as it must deal with silos –cultural and operative fractures between organizational units–, diachronism –projection towards future vs. present requirements– and representation –difference between the organizational and individual benefits–; (18) Grey zones: potential innovation must move in areas where the normative order does not typify actions, and those involved in landing the proposal need to improvise new forms of interaction, so find these transformative interstices; (19) Negotiation: internal and external partners with the Innovation Project Manager negotiate an alternative built order which the coalition is founded; the coalition is a temporary alliance that is based only on the duration of the common goal, which is the intersection of the intimate goals of each member. The obligatory need to collaborate to introduce potential innovation joins its members in the same collaborative effort; coalition develops the idea to a value proposition; and (20) Scale: before scale the



decision to High Direction, the coalition collects legitimizing efforts –snowball effect– to make easier the decision, with an OK from High Direction deploys a general legitimization of the potential innovation from the upper strata to the base –cascade effect–.

Therefore, innovation management organizational units have as a cultural function the institutionalization of deviance through the process of cultural legitimization of innovation: the structure appropriates the novelty that innovation brings, ensuring its persistence and stability without questioning its internal reality by stripping the questioning effect of innovation.

Through the study of everyday reality of innovation management, the social dimension of innovation and the transformative power that can bring on the construction of reality is evident (*See chapters 7, 8, 9, 10, 11 and 12*).

**Key words:** Idioculture, Microsociology, Innovation, Organization, Deviance.

## TABLAS Y FIGURAS

---

Tabla 1.1. Definición caleidoscópica de la Innovación
Tabla 1.2. Definición caleidoscópica de la Innovación
Tabla 1.3. Clasificación de clasificaciones de innovación
Tabla 1.4. Tipologías de Innovación
Tabla 1.5. Generaciones de Modelos de Innovación
Tabla 2.1. Teorías de la Organización
Tabla 2.2. Características culturales que favorecen la innovación
Tabla 2.3. Modelos teóricos en cultura organizacional
Tabla 2.4. Fortalezas y debilidades
Tabla 3.1. Tipo de formas sociales
Tabla 5.1. Caso de estudio central
Tabla 5.2. Horarios 2016
Tabla 5.3. Casos de estudio satélite
Tabla 7.1. Lenguaje particular y descripciones
Tabla 10.1. Representación de la innovación
Tabla 10.2. Tipos de zonas
Tabla 10.3. Objetivos de la coalición
Tabla 10.4. Expresiones sobre visibilidad
Tabla 10.5. Perfiles
Tabla 11.1. Caso de estudio central: entrevistados
Tabla 11.2. Casos de estudio satélite: entrevistados
Tabla 11.3. Variaciones ideoculturales
Tabla A.1. Preguntas iniciales - caso de estudio central
Tabla A.2. Constitución - caso de estudio central
Tabla A.3. Atención - caso de estudio central
Tabla A.4. Interpretación - caso de estudio central
Tabla A.5. Acción - caso de estudio central
Tabla A.6. Cierre - caso de estudio central
Tabla A.7. Preguntas iniciales - casos de estudio satélite
Tabla A.8. Constitución - casos de estudio satélite
Tabla A.9. Atención - casos de estudio satélite
Tabla A.10. Interpretación - casos de estudio satélite
Tabla A.11. Acción - casos de estudio satélite
Tabla A.12. Cierre - casos de estudio satélite

Fig. 1.1. Relación entre Creatividad, Invención, Innovación y Difusión
Fig. 1.2. Grados de Innovación
Fig. 1.3. Tipologías y Grados de Innovación
Fig. 1.4. Primera Generación
Fig. 1.5. Segunda Generación
Fig. 1.6. Tercera Generación
Fig. 1.7. Cuarta Generación
Fig. 1.8. Quinta Generación
Fig. 1.9. Sexta Generación
Fig. 1.10. Innovation Journey
Fig. 2.1. Influencia de la cultura organizacional en la creatividad y en la innovación
Fig. 2.2. Dimensiones culturales de Hofstede
Fig. 2.3. Modelo de Schein
Fig. 2.4. Modelo de Cameron & Quinn
Fig. 2.5. Modelo de Cameron, Quinn, DeGraff & Thakor
Fig. 2.6. Modelo de Denison
Fig. 2.7. Modelo de Harrison & Stokes

Fig. 2.8. Modelo de Deal & Kennedy  
Fig. 2.9. Modelo de Hatch & Schultz  
Fig. 3.1. Geografía del self  
Fig. 3.2. Potencialidades de lo local como escenario y lentes de la acción  
Fig. 3.3. Diamante cultural  
Fig. 3.4. Mesodinámica: generar, moldear e irradiar  
Fig. 4.1. Visión del mundo, diseño, estrategias y metodologías  
Fig. 4.2. Proceso de la grounded theory  
Fig. 4.3. Diseño metodológico  
Fig. 4.4. MAD  
Fig. 4.5. Métodos de captación y análisis de datos cualitativos  
Fig. 6.1. Niveles de codificación  
Fig. 6.2. Estructuración conceptual  
Fig. 7.1. Esquema de las tareas del grupo estudiado  
Fig. 7.2. Tipos de corte  
Fig. 7.3. Tres funciones de la jerga  
Fig. 8.1. Esquema de los tres niveles de la atención  
Fig. 8.2. Multifocalidad, frentes abiertos  
Fig. 8.3. Visión fragmentada  
Fig. 9.1. Tipos de relación con otras unidades  
Fig. 9.2 Proceso de Interpretación  
Fig. 9.3 La pauta y sus constituyentes  
Fig. 10.1. Utilidad de la pauta a dos niveles  
Fig. 10.2. Desviación  
Fig. 10.3. Proceso de legitimización cultural de la innovación  
Fig. 10.4. Tres realidades  
Fig. 10.5. Escollos para la integración  
Fig. 10.6. Zonas grises  
Fig. 10.7. Efecto bola de nieve  
Fig. 10.8. Sumar apoyos  
Fig. 10.9. Red de lazos débiles  
Fig. 10.10. Narrativa staccato  
Fig. 10.11. Efecto cascada  
Fig. 12.1. Ideocultura de las unidades de gestión de la innovación

# 0. INTRODUCCIÓN

*Dividimos la introducción en tres partes. En la primera, delimitamos los cauces de la investigación con la exposición de los antecedentes y el planteamiento inicial. Mostramos la necesidad de dar un giro social a la innovación y el modo en el que nos planteamos hacerlo: de la mano de la microsociología, la cotidianeidad y la ideocultura.*

*En la segunda parte presentamos la pregunta principal de investigación, los objetivos principales, los objetivos específicos y de las hipótesis.*

*Y en la tercera, muy brevemente, explicamos la estructura de la Tesis.*

*Aquí empieza todo.*

## 0.1 JUSTIFICACIÓN

### 0.1.1 GIRO SOCIAL DE LA INNOVACIÓN

Dos son los tipos de conocimiento: aquel que esclarece aquello que, de entrada, se presenta obtuso a nuestra intelección y sentidos, y aquel que inquieta, violenta y desvela las incongruencias y la ficción de nuestras endeble seguridades.

Estas páginas se adscriben a este segundo propósito.

De los años ochenta hasta ahora, la innovación ha ido adquiriendo una importancia central en las organizaciones (Chesbrough, 2006; Huizingh, 2010; Tidd et al., 2011; Büschgens et al., 2013; Gibson, 2015; Bouncken et al., 2016), por lo que ha ido acompañada de una creciente producción científica de *papers* y libros (Brun et al., 2009; Godin, 2015a, 2015b). En función de su temperamento, formación y sensibilidad, quien decida revisar la *literature* actual sobre innovación podrá llevarse alguna notable sorpresa. Terminologías, modelos, procesos, correlaciones estadísticas, esquemas, variables, tipos de jerarquía, indicadores y cualquier abstracción imaginable tiene cabida para explicar el fenómeno de la innovación y su gestión en las organizaciones.

Desde la perspectiva hegemónica, las organizaciones se describen como monolitos funcionalistas y tecnócratas compuestos solamente de estructuras y procesos que se encauzan a la consecución de unos objetivos superiores; ni rastro de la complejidad y riqueza social de las organizaciones. Organizaciones, pues, sin rostros ni voces, tan sólo conjuntos de procesos que, engranados, ejecutan la innovación *sin* la intervención de los agentes; organizaciones donde lo social y las interacciones cotidianas quedan simplificadas atrocemente<sup>1</sup>, al punto que nos preguntamos ¿dónde está, como reclaman algunos autores (Van Maanen, 1979; Casey, 2002; Sennett, 2006), la *pluralidad social* latente en toda organización? La vida cotidiana que transita a cada instante entre los departamentos y que se manifiesta en cada interacción social parece quedar relegada a un muy discreto segundo plano cuando hablamos de innovación.

Para Bourdieu (1991) la sociología, y por extensión el papel de cualquier intelectual, no es otro que el de desvelar los mecanismos ocultos de la sociedad y descubrir las estructuras sociometales que todavía yacen inexpresadas. También

---

<sup>1</sup> Un tipo de perspectiva donde tal vez la única figura diferenciada del resto es el *manager* o los directivos. En una muestra de giro semántico que acontece al sustituir 'personas' a 'recurso humanos', Schein (2004), entre otros muchos autores, se dirigen al líder para dotarlo de herramientas estructurales que le permitan transformar la cultura en un activo más orientado a maximizar el rendimiento de los activos.

Goffman, Becker, Collins, Sacks<sup>2</sup> y, muy especialmente, Fine, quienes constituyen el pilar de nuestro giro social de la innovación, son de la misma opinión; Zerubavel, encomiablemente, lo expresa así: *efforts to unveil the taken-for-granted interactional order underlying social life* (Zerubavel, 2015: 84). Por ende, el título de esta Tesis –*Las Estructuras Habitadas*– es una declaración de intenciones: fragmentariedad, vibración social, pluralidad total de las organizaciones y aceptación de que las estructuras están habitadas y construidas por los agentes en sus contactos cotidianos.

En consecuencia, nuestro planteamiento es igualmente diáfano: no se trata tanto de avanzar en línea recta sobre las guías de la perspectiva funcionalista donde lo social queda elidido por completo, sino en señalar algunas de sus principales lagunas; todo con vistas a proponer un nuevo enfoque alternativo que revalúe e incite la expansión de las investigaciones acerca de la innovación. En otras palabras, nuestra intención es darle a la innovación un *giro social*, trazando un área de contacto entre los estudios sobre la innovación y la sociología.

## 0.1.2 MICROSOCIOLOGÍA DE LA INNOVACIÓN

No hay dudas acerca de la vertiente social presente en la innovación; aunque casi residual en el aluvión de *papers* sobre, la existencia de al menos tres distintas aproximaciones sociales nos lo demuestra:

- (1) La innovación entendida como producto tecnológico o nuevo servicio que, al ponerse en el mercado, impacta sobre la sociedad en su conjunto (Von Hippel, 1988; Gaglio, 2012; Michaud, 2012);
- (2) La innovación entendida como procesos internos que tienen lugar en el interior de las organizaciones y cuyo cometido está en transformar ideas en productos o servicios (Hoholm et Araujo, 2011; Hoholm et Olsen, 2012; Peschl et Fundneider, 2014; Godin, 2015b); y
- (3) La innovación entendida como discurso (Godin, 2014, 2015a; Garcia, 2012).

De estas tres aproximaciones, la presente investigación se encuadra entre la segunda y la tercera, pues se realiza con datos internos de las organizaciones sobre los cuales nos apoyamos para abrir *desde dentro* el discurso y la práctica de la innovación. No obstante, como toda Tesis que se precie, aportamos tres novedades:

---

<sup>2</sup> Harvey Sacks (2006) se refiere a 'la estética para la vida social' [*aesthetic for social life*], por la cual se destapan las incongruencias de la vida social y las fracturas de la realidad para encontrar las profundidades donde se esconden los problemas.

- (a) Focalizar totalmente la investigación sobre la innovación desde la cultura;
- (b) Introducir la cotidianeidad; y
- (c) Trabajar desde la microsociología.

Estos tres son los rasgos más distintivos de la disertación.

De modo que esta Tesis busca hacer visible aquello que, a día de hoy, es invisible en la *literature* de innovación; busca abrir una nueva forma de trabajar y entender la innovación de una organización desde la sensibilidad teórica y práctica de la microsociología. De entre las distintas sociologías, la microsociología [*microsociology*] es aquella que, dejando a un lado las abstracciones de escalas mayores, trata los grupos como principal unidad empírica, siendo la interacción entre los agentes y las situaciones cotidianas los pilares sobre los que se asienta (Fine, 1991; Collins, 2003; Scheff, 2007). Conceptos tales como las relaciones interpersonales, la estructura de los grupos, los roles, la presentación del *self*, la autoridad, la cultura, los conflictos y la negociación gravitan en torno al ámbito de la microsociología (Hobbs et al., 2012). De entre ellos, y para focalizar al máximo la investigación, tomamos de la microsociología el concepto de ideocultura. Baste de momento esta sucinta definición: la ideocultura hace referencia, desde la propuesta microsociológica de Gary Alan Fine (1979), a la cultura de los grupos. Este será nuestro concepto central y sobre el cual descansará toda la investigación que llevemos a cabo.

¿Por qué en concreto la cultura? Principalmente por dos motivos distintos. Por un lado, a causa del momento económico en el que nos encontramos; según Morill (2008: 23), en épocas de bonanza económica, las organizaciones se centran en el racionalismo extremo para incrementar la productividad y las ganancias; no obstante, en ciclos económicos inciertos, éstas viran su interés hacia la cultura. De lo que se desprende que la cultura ahora empieza a jugar un importante rol en la construcción de la realidad de las organizaciones. Y por el otro lado, sostienen Fine y Fields (2008), por la potencia teórico-práctica de la cultura como herramienta para escrutar las complejidades sociales de las grande estructuras.

*[...] the microsociologist emphasizes performance over norms and practices over cultural logics. In this, the focus is upon the doing of culture as opposed to external constraints that channel, promote, or discourage action. Emphasizing performance and practice, culture for the microsociologist is a matter of circumscribed agency. Agency is always shaped by externalities (such as norms and logics), but the creation of cultures results from choices by parties to action (Fine et Fields, 2008: 131).*

De resultas de ello, en la cultura se refleja el complejo y tenso encuentro entre la estructura y los agentes, entre lo macro y lo micro, entre el orden y la libertad; analizando las estructuras sociales, independientemente de su tamaño, mediante la cultura aunamos la subjetivización [*subjectivation*] de los agentes y la racionalización de las estructuras [*rationalization*] (Cassey, 2002)

Por lo tanto, dada la amplitud de la misión acotamos al máximo el espectro de la investigación para concentrar nuestra mirada a un punto muy concreto: *estudiar la ideocultura de la gestión de la innovación de una organización*. El motivo por el cual ponemos la gestión en el punto de mira es por sus implicaciones en la construcción cultural de la innovación en una organización. Para ello trabajaremos cualitativamente en el día a día de un departamento de innovación –unidad organizacional encargada de gestionar la innovación y por donde pasan gran parte de los flujos de la innovación y desde donde se promociona al resto de la organización– al cual estudiaremos durante todo un año a fin de describir su ideocultura que, después, compararemos con otras organizaciones. Si existe algún punto en el que se concentra con mayor intensidad la *cultura de innovación* en una organización es aquí. Esta unidad organizacional es una muestra empírica ideal: acotada en espacio y tiempo y altamente representativa de la cultura de innovación de una estructura social mayor. Tomando como pretexto la universalidad del *Ulysses* de Joyce, Fine afirma:

[...] *to be universal, they must be local first. [...] The places, the actions, and the persons depicted stand for more than themselves* (Fine, 2010b).

Estudiando la ideocultura de unidades organizacionales que gestionan la innovación no sólo incluimos nuevas capas de realidad –como la cotidianeidad– y abrimos la caja negra de la gestión de la innovación al análisis microsociológico, sino que potencialmente existe la posibilidad de reconceptualizar el significado de *qué es innovar* a un nivel más amplio. Vista desde la microsociología y con esta sensibilidad, así lo veremos, la innovación se aleja de toda representación estanca; como apunta Norbert Alter (2013) la innovación ya no se nos presentará como un fenómeno proceso y domeñado sujeto a unas pocas variables y a unos hitos perfectamente definidos, sino como un flujo renovador y destructor, imparable y permanente que altera las estructuras sociales; no como un proceso mecánico y predictivo, sino social, es decir, turbulento, complejo, vivo.

En ese instante, las estructuras dejan de percibirse como bloques y, desbordadas de vida, comienzan a vibrar.

Este es el punto de salida.



## 0.2 PREGUNTA, OBJETIVOS, HIPOTÉISIS

### 0.2.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Desde nuestro planteamiento microsociológico, la pregunta principal a contestar por nuestra investigación es:

- ¿Cuál es la función cultural de las unidades organizacionales que gestionan la innovación?

### 0.2.2 OBJETIVOS PRINCIPALES

A resultas de la pregunta principal, en esta disertación doctoral exploratorio-descriptiva, los tres objetivos principales de nuestra investigación son los siguientes:

- Describir la ideocultura de las unidades organizacionales encargadas de gestionar la innovación;
- Plantear una teoría emergente microsociológica de la gestión de la innovación en las organizaciones que explique las implicaciones profundas de la cultura en la doble vertiente producto/productor; y
- Describir el proceso de legitimización cultural de la innovación, desde la idea hasta la presentación a Alta Dirección de la propuesta de valor.

### 0.2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos que se desprenden de los principales son:

- Estudiar la innovación de una organización desde la microsociología;
- Prospectar los modelos culturales de innovación;
- Identificar elementos culturales que constituyen la ideocultura de las unidades organizacionales que gestionan la innovación;
- Tratar de esclarecer interdependencias entre cultura e innovación dentro de una organización;
- Determinar si existen variaciones ideoculturales por sectores;
- Reflexionar sobre la innovación, la cultura y la organización moderna en el mundo contemporáneo; y
- Adoptar conceptos procedentes de otras disciplinas para renovar el *corpus* teórico de la innovación.

## 0.2.4 HIPOTÉISIS

Partimos de las siguientes hipótesis:

- La cultura es un elemento determinante para la comprensión, desarrollo y adopción de la innovación en una organización;
- Las unidades organizacionales de gestión de la innovación tienen una ideocultura distinta a las de otras unidades operativas o transversales;
- Las unidades organizacionales de gestión de la innovación tienden a reproducir el isomorfismo estructural de las organizaciones (estatismo) por lo que las innovaciones disruptivas tienen un origen exterior;
- A mayor grado de flexibilidad y autonomía, mayor posibilidad de innovación;
- Los escollos de la irrupción de la innovación en las organizaciones se deben a aspectos culturales y no presupuestarios o de capital humano; y
- La legitimización cultural de la innovación es el elemento más importante en la introducción y posterior adopción de una novedad en la organización jerárquica.

## 0.3 ESTRUCTURA

### 0.3.1 FORMA Y LÓGICA

La estructura de la Tesis se ciñe a la forma clásica y a la progresión discursiva lógica de una investigación de carácter sociológico. Puesto que al inicio de cada capítulo hemos incluido, a modo orientativo, un resumen del contenido básico, seremos breves a este respecto.

Empezamos con una *Obertura* con los contenidos de rigor –agradecimientos, resumen, etc.– y, sobre todo, la exposición básica de los motivos y los objetivos de la indagación que nos planteamos realizar. Esta debe aclimatar al potencial lector a cuanto siga después. Tras ésta, nos adentramos en el cuerpo de la Tesis, que comprende tres partes muy distintas.

La primera parte está íntegramente destinada a circunscribir el estado del arte. En el primer capítulo delineamos los atributos básicos actuales del fenómeno de la innovación, por lo que revisamos sus definiciones, sus clasificaciones, generaciones y los aspectos básicos de su gestión. En el segundo capítulo explicamos la Teoría Organizacional y la intersección entre organización, cultura e innovación; luego, pasamos revista a los distintos marcos culturales que se ciñen a esta intersección y,

finalmente, examinamos sus carencias. El tercer capítulo, el cual definimos como el *corazón* de la Tesis, es de importancia crítica para entenderla; en éste presentamos la microsociología y la ideocultura, su fundamento epistémico y ontológico y, por encima de todo, sus derivaciones teórica-prácticas que páginas después se utilizarán intensivamente. Esta primera parte, pues, ofrece la contextualización necesaria de los conceptos que después se reflejarán.

A continuación, con la segunda parte, nos centramos en la metodología y en la muestra empírica. En el cuarto capítulo hacemos una argumentación del porqué de la elección de los métodos cualitativos, mostramos la estructuración de nuestra metodología y explicamos nuestra experiencia como investigador social y las premisas éticas y de rigor científicos que asumimos a lo largo de la experiencia en campo. Seguidamente, en el quinto capítulo, pasamos a describir de forma totalmente anonimizada nuestra muestra empírica, constituida de un caso de estudio central y de casos satélite. En esta segunda parte describimos la realidad que investigaremos y cuáles serán los rudimentos.

A partir de estas dos primeras partes, examinamos una realidad determinada con unas lentes concretas. De modo que la tercera parte queda destinada a la investigación propiamente dicha. En el sexto capítulo incidimos en los matices metodológicos que asumimos durante el trabajo en campo y en su posterior exposición, y también en la teoría emergente resultante de esta aproximación. Los cuatro siguientes capítulos, los más importantes, abordan en profundidad de forma extensa la aplicación de la microsociología en el estudio del caso de estudio central, una unidad organizacional de gestión de la innovación. Las categorías –constituciones, atención, interpretación y acción– se muestran como un todo, donde cada parte resulta necesaria para la comprensión de las otras, muy especialmente la acción, que constituye casi una *suma* de los tres apartados anteriores al describir el *proceso de legitimización cultural de la innovación*. El onceavo capítulo contrasta el caso de estudio central con otros casos de estudio satélite, en un intento de extrapolar los resultados.

Y cerrando, en *Coda*, además de la bibliografía y otros contenidos adicionales, presentamos las limitaciones de nuestro enfoque y algunas propuestas futuras, y reflejamos, en una apretada síntesis, las reflexiones y conclusiones finales de nuestra investigación. En definitiva: iluminamos un *corpus* teórico y una realidad desde una disciplina muy particular, desde un concepto y una pregunta determinada, y profundizamos con nuestra investigación *microsociológica* hasta las últimas consecuencias para extraer todas las conclusiones.

**PARTE I:**

# **MARCO CONCEPTUAL**

---

1. INNOVACIÓN
2. CULTURAS DE INNOVACIÓN
3. IDEOCULTURA

*The greatest power of our mind is not to see more, but to see less in a correct way, to reduce reality to its notional determinations -only such "blindness" generates the insight into what things really are.*

Slavoj Žižek, *Less Than Nothing. Hegel and the Shadow of Dialectical Materialism.*

# 1. INNOVACIÓN

*En el capítulo 1 revisamos a las distintas definiciones del término 'innovación' a lo largo de años de literature especializada y lo distinguimos de otros falsos sinónimos con los que se suele confundir. También mostramos las formas en las que se ordena y clasifica la innovación, tanto por tipología como por grados. Después exponemos, de forma muy sintética, las seis generaciones de modelo de innovación comprendidas entre los años cuarenta del siglo XX y la primera década del XXI. Finalmente, indagamos en la importancia y necesidad de la gestión de la innovación dentro de la organización.*

*El objetivo es inequívoco: introducir conceptualmente la innovación como fenómeno total en las organizaciones modernas.*

## 1.1 DEFINICION(es)

### 1.1.1 ESENCIAL

Nuestra economía tardocapitalista está marcada por los signos de la velocidad<sup>1</sup> (Virilio, 1997a, 1998; Rosa, 2010) y la conexión sistémica de todas las partes y agentes (Wallerstein, 2006; Sassen, 2012).

En este marco, la innovación no se trata de una más de las claves para la supervivencia de la organización; muy al contrario: es absolutamente *esencial* (Kim, 1980; Rothwell, 1994; Zahra et Covin, 1994; Porter, 1996; Drucker, 1998; Hamel, 2007; Baregheh et al., 2009; Gaglio, 2011; Jiménez-Jiménez et Sanz-Valle, 2011; Volkan Türker, 2012; Ryan et Tipu, 2013). Fuente de crecimiento sostenido (Hogan et Coote, 2014), de éxito (Crane et Meyer, 2011; Tidd et al., 2011), de conocimiento y tecnología externas (Chesbrough, 2003b; Un, 2011) y de ventajas competitivas (Lawson et Samson, 2001; Vila et al., 2014) que servirán para anticiparse a las necesidades de los mercados (Michaud, 2012), la innovación influye críticamente en la viabilidad de la organización, en su grado de perdurabilidad en el tiempo (Allen et al., 2015), en su mayor flexibilidad y capacidad de respuesta (Damanpour et Gopalakrishnan, 2011) y en los cambios y movilizaciones de sus estructuras económicas y sociales (Cheng et al., 2013); o para ponerlo en los términos de Zahra y Covin (1994: 183): *innovation is widely considered as the life blood of corporate survival growth*. Ante tal metáfora, no cabe sino afirmar que la innovación no sólo permite a la empresa adaptarse a los incesantes cambios en sus entornos tecnológicos, económicos, legislativos y sociales que sacuden sus cimientos día tras día, sino que, muy expeditivamente, se postula como aliada y herramienta básica para abrirse paso e influir y moldear estos mismos entornos que la amenazan (Damanpour, 1991; Zhou et Wu, 2010; Ganter et Hecket, 2014). La innovación será, siempre según Accenture (2011), un *game-changer*. Son Tushman y Anderson (1986) quienes tal vez toquen de lleno en el núcleo de este fenómeno *total* – económico, epistemológico y social (Gaglio, 2011)–, al afirmar que la innovación introduce ‘discontinuidades’ en los mercados y en las organizaciones. De modo que, sin querer adelantar acontecimientos, la innovación constituye ya de por sí un acto *irreversible*: crea destruyendo. ¿Qué es, entonces, la innovación?

---

<sup>1</sup> Con Daguerre se establece una ruptura tecnológica y epistemológica genial: al dejar de lado la fotografía por el fotograma cinematográfico, la estética en su conjunto se pone en movimiento. Si la estética de la aparición se fundamenta en la persistencia e inmovilidad de la imagen, con la estética de la desaparición las cosas existirán cuanto más rápido desaparezcan (Virilio, 1997a). La velocidad y la producción por la producción están en el punto de mira de los sociólogos y filósofos: <http://www.lavanguardia.com/vida/20160227/4036477280/sociologos-filosofos-analizan-sociedad-hiperacelerada.html>

## 1.1.2 DISPERSIÓN SEMÁNTICA y ETIMOLOGÍA

Hace casi 30 años, Van der Kooy (1988), en un informe de la *Technische Universiteit Eindhoven*<sup>2</sup>, examinó nada menos que más de setenta definiciones de la palabra ‘innovación’, concluyendo que todas ellas quedan sujetas a la volatilidad de los tiempos o a la preferencia del autor por un atributo u otro; más recientemente, Sharifirad y Ataei (2012) para referirse a esta dispersión semántica tan evidente no dudan en emplear la palabra ‘plétora’.

Muestra de lo que ya alertaba el epistemólogo Georges Canguilhem (1904-1995), a saber, que uno jamás debería dejarse atrapar por la confusión entre la continuidad del discurso histórico y por la continuidad de la historia; el *episteme* es un reflujo turbulento que atraviesa sociedad, estructuras y métodos, no sin verse desviado y alterado por éstas, por lo que el conocimiento se apoya y, a la vez, se traba en los engranajes de la historia; fuera de ésta, cualquier conjetura acerca del conocimiento resulta un ejercicio estéril (Canguilhem, 2009).

Dado el uso y abuso de la palabra<sup>3</sup> y que a día de hoy no existe una definición definitiva (Hobday, 2005; Baregheh et al., 2009) u homogénea (Kline et Rosenberg, 1986; García et Calantone, 2002) de la innovación, lo que trataremos de atrapar y de mostrar en estas páginas será una definición muy orteganianamente circunstancial, en base a una querencia y la imagen de este mismo momento de escritura.

Recurramos, en primer lugar, a la etimología. Innovación proviene del latín *innovatus*, que se descompone en la partícula *in* y en el verbo o adjetivo *novus*, cuyo significado viene a ser ‘hacer algo nuevo sobre algo existente’. La raíz es *nova* (adjetivo singular de *novus*) que significa ‘nuevo’, aplicado por los romanos a la astrología como ‘estrella previamente desconocida’ (Volkan Türker, 2012: 148). Luego, la semántica de *innovatus* nos remite a descubrir algo nuevo en un *episteme* en apariencia conocido pero con margen al descubrimiento, como, por ejemplo, en un plano discursivo o en la propia bóveda celeste.

Este es el punto de partida a toda las diversas de definiciones de innovación que siguen.

---

<sup>2</sup> Universidad cuyo lema aún a la perfección el contenido expuesto en este mismo apartado: *Mens Agitat Molem* [la mente mueve la materia].

<sup>3</sup> En inglés diríamos que innovación es una *buzzword*, una palabra en extremo popular utilizada masivamente durante un período de tiempo. Es tal el extremo que Baregheh et al. (2009) llega a llamar el concepto de innovación como ‘notoriamente ambiguo’ [*notoriously ambiguous*] y Gaglio (2011), por su parte, afirma que nadie sabe qué cubre exactamente el término innovación.



### 1.1.3 SCHUMPETER

Hasta que la palabra ‘innovación’ no se introdujo de forma categórica en el discurso económico de la mano de Joseph Alois Schumpeter (1883-1950), la imitación e invención se relacionaban dialécticamente; una contraria a la otra, como dos extremos de una práctica social: la búsqueda de la novedad. Fue la irrupción del término ‘innovación’ asociado a la práctica empresarial y productiva la que rompió esta relación de fuerzas.

¿El epicentro de este cambio? La obra de Schumpeter (Godin, 2008b).

Con tan sólo 28 años, Schumpeter publicó en 1911 *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* o *The Theory of Economic Development* (el título que recibió en su primera edición en inglés en 1934). Este libro cambió radicalmente el paisaje de la teoría económica al desafiar la visión economicista de los dos siglos precedentes, dejando a un lado el crecimiento económico *per se* por el realce de la innovación como fuente del progreso económico de la sociedad. El desafío fue tal que, a día de hoy, sigue considerándose irrefutablemente a Schumpeter como ‘el profeta de la innovación’ (Croitoru, 2012) o ‘el padre’ (Godin, 2008a) y a su pensamiento [...] *la matrice de la réflexion sur l’innovation* (Gaglio, 2011: 7).

La contribución del pensamiento schumpeteriano a la teoría económica todavía se deja sentir con la misma vivacidad que a principios del siglo XX (Godin, 2008a; Croitoru, 2012; El Bassiti et Ajhoun, 2013). Desde su óptica, nada inclinada a las virtudes autoregulatorias de los mercados (Gaglio, 2011), el capitalismo es propenso a la revolución (Eliot, 1980). La destrucción creativa [*creative destruction*], tal vez el término schumpeteriano que mayor fortuna y pervivencia ha tenido (Iwai, 1984), atenta contra los antiguos equilibrios económicos e insta siempre a la creación de nuevas condiciones estructurales de crecimiento gracias a las nuevas combinaciones [*new combinations*]<sup>4</sup> (Eliot, 1980; Harvey, 1998; Gaglio, 2011). Tan sintético y directo como: derruir lo antiguo mientras se crea y emerge lo nuevo. Hipótesis como que las pequeñas *entrepreneurial ventures* son caldo de cultivo de descubrimientos o que las grandes empresas con poder de mercado aceleran el ratio y el tempo de innovación, se deben a él (Nicholas, 2003;

---

<sup>4</sup> El *entrepreneur* schumpeteriano poco tiene que ver con un hedonista que busca a toda costa la maximización del placer; más bien lo que domina el universo de Schumpeter es la pasión por el poder y por ampliar los beneficios de la actividad productiva tanto como la imaginación permita (Eliot, 1980). El *entrepreneur* es un elemento distorsionador y agitador de cambios que darán con el fin del *statu quo* de la economía (Croitoru, 2011). David Harvey (2010) destaca que para Schumpeter, quien da por hecho la capacidad limitada de mutación creativa del capitalismo, toma la destrucción –de condiciones sociales, de segmentos del mercado, etc.– como un efecto colateral inherente.

Godin, 2008a). Schumpeter define 'innovación' mediante la distinción de cinco fenómenos (Schumpeter, 1934; Iwai, 1984; Godin, 2008a):

- (1) Introducción de un nuevo bien, producto o servicio en el mercado o cambio sustancial en uno ya existente;
- (2) Introducción de un nuevo método de producción;
- (3) Apertura de un nuevo segmento de mercado;
- (4) Conquista de una nueva fuente de materias primas o bienes intermedios; y
- (5) Implementación de una nueva forma de organización.

Schumpeter entendió la innovación en su sentido más amplio; de la creación del producto al cambio organizativo necesario para recombinar tecnologías existentes e introducirlas con fines económicos en nuevos contextos (Schumpeter, 1934; Iwai, 1984; Žižlavský, 2014).

Como señala Gérald Gaglio (2011), hay en el pensamiento de Schumpeter dos elementos vitales:

- (1) La innovación es un factor endógeno al capitalismo que contribuye a transformarlo por oposición a los factores exógenos (guerras, revoluciones sociales); y
- (2) La innovación siempre proviene de emprendedores audaces que destruyen sectores tradicionales e instauran nuevos sectores.

Partiendo de bases schumpeterianas, muy sugestivas aunque nada sistemáticas<sup>5</sup> (Godin, 2008a), otros muchos autores han tratado de dar con su propia definición de innovación sin llegar a un acuerdo definitivo (Kline et Rosenberg, 1986; Rogers, 1998; Yusof et al, 2010; Caraballo et McLaughlin, 2012). Todos ellos han puesto el acento en alguna de las particularidades que brinda el término (Adams et al., 2006; Godin, 2008b), aunque sea a costa de crear un universo caótico (Žižlavský, 2014) y fragmentado (Gaglio, 2011) de definiciones.

Con el objetivo de ofrecer una definición calidoscópica<sup>6</sup> que ilumine las distintas facetas de la innovación y que nos permita entenderla como un fenómeno amplio pero sólido, plurívoco y sustancioso, a continuación presentamos definiciones aparecidas en la *literature* especializada desde los sesenta hasta la actualidad.

---

<sup>5</sup> La sistematización del concepto de innovación (tecnológica) se debe al ahora olvidado aW. Rupert Maclaurin. Dado que nos desviaríamos mucho de los objetivos de esta Tesis, resulta muy interesante consultar aunque sea brevemente el iluminador *working paper* de Benoît Godin (2008a) *In the Shadow of Schumpeter*.

<sup>6</sup> La definición de calidoscópico según la RAE es (adj.) Múltiple y cambiante. Precisamente esta última acepción es la que recoge lo que veremos a continuación.

## 1.1.4 APROXIMACIONES A LA INNOVACIÓN

Pasemos, pues, revista a las distintas aproximaciones de forma cronológica y tomemos cada definición como una tentativa de definir el término. La primera aproximación que traemos a colación es la del sociólogo Everett Rogers (1931-2004), quien acuñó el concepto muy utilizado de consumidor temprano o primer consumidor [*early adopter*]. En su celeberrimo libro *Diffusion of Innovation* de 1962, definía innovación así:

*An innovation is an idea, practice, or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption. It matters little, so far as human behavior is concerned, whether or not an idea is "objectively" new as measured by the lapse of time since its first use or discovery. The perceived newness of the idea for the individual determines his or her reaction to it. If the idea seems new to the individual, it is an innovation. Newness in an innovation need not just involve new knowledge. Someone may have known about an innovation for some time but not yet developed a favorable or unfavorable attitude toward it, nor have adopted or rejected it. The "newness" aspect of an innovation may be expressed in terms of knowledge, persuasion, or a decision to adopt (Rogers, 1983: 11)*

Tanto de este fragmento de Rogers como del libro que escribiría a cuatro manos con Shoemaker, *Communication of Innovations*, en 1971, se desprende que poco importa que objetivamente haya novedad o no; casi kantianamente, lo que en el fondo interesa es que sea percibida como tal. Apoyándose en estudios previos, Rogers y Shoemaker crearon una tipología de atributos por los cuáles se percibe una innovación:

- (1) El grado de diferencia y mejora respecto al estado de presente;
- (2) El grado de adecuación a las necesidades y valores del innovador;
- (3) El grado de dificultad en entender la novedad;
- (4) El grado de experimentación; y
- (5) El grado de visibilidad del uso de la innovación respecto a otros.

En otras palabras, la innovación se define por su percepción, esto es, por cómo se adopta, se siente, se percibe. Sin embargo, la innovación no es tan sólo un percepción de los otros; sino que, como advirtió Thompson (1965) va más allá, pues se trata de

*[...] the generation, acceptance, and implementation of new ideas, processes, products and services. Innovation, therefore, implies the capacity to change and adapt (Thompson, 1969: 5).*

Aunque peca de amplia (Baregheh et al., 2009), la definición de Thompson demuestra las amplias implicaciones que la innovación, como fenómeno, puede tener tanto en la empresa –burocracia interna–, así como en su entorno y en sus mercados –relaciones externas–. Las reestructuraciones de la organización y de sus procesos repercuten en la capacidad y potencial de innovación (Thompson, 1969). Uno de los puntos más importantes de la innovación es el proceso entendido como un conjunto de secuencias operativas dentro de una organización burocratizada. Tomando de partida este enfoque procesual, Myers y Marquis en 1969 dieron esta definición:

*Innovation is not a single action but a total process of interrelated sub-processes. It is not just the conception of a new idea, nor the invention of a new device, nor the development of a new market. The process is all these things acting in an integrated fashion* (Myers et Marquis (1969), citados por Trott, 2008:15).

La definición de innovación en tanto proceso de Myers y Marquis va muy en la línea de otras aportaciones más reciente, como la de Fagerberg (2004) y Trott (2008). Por regla general, un proceso de innovación implica un control de cada fase, donde, en cada una de ellas están implicadas personas, tiempo, recursos y conocimientos dentro de una estructura. La gestión con éxito de todas esas variables coyunturales y estructurales asegurarían sortear el abismo que media entre invención e innovación (Trott, 2008). Rothwell (1992), por su parte, considera el proceso por sus etapas y no tanto por los agentes implicados en el mismo. La correcta gestión del diseño, la fabricación y la comercialización deben ir de la mano durante la innovación para asegurar el resultado del *output*.

A cierta distancia de la perspectiva organizacional anterior, Giovanni Dosi (1989) caracteriza la innovación como un proceso también, pero orientado a descubrir una solución a una problemática dada. Bajo este punto de vista, la innovación no explora de forma gratuita el espectro de los posibles, sino que la invención recae en cubrir con una solución una carencia real que afecta a un segmento del mercado. En una de las definiciones más citadas por la *literature* (Baregheh et al., 2009), Damanpour (1996), que se desmarca de las anteriores opiniones, concibe la innovación

*[...] as a means of changing an organization, either as a response to changes in the external environment or as preemptive action to influence environment. Hence, innovation is here broadly defined encompass a range of types, including new product or service, new process technology, new organization structure or administrative systems, or new plans or program pertaining to organization members* (Damanpour, 1996:694).

La novedad de Damanpour, para quien la innovación es ‘constructo complejo’ [*complex construct*], radica en acentuar el carácter renovador de la innovación de puertas para dentro, que influye de manera decisiva en la configuración de los procesos productivos e identidad de la empresa para mitigar, adaptarse o transformar el entorno, siempre inestable y tornadizo. Cual pasadizo que conectase el entorno con el *core* de la organización, ésta se transforma y regenera continuamente. Es decir, lo que propugna Damanpour es descartar la adaptación pasiva a los fenómenos exógenos a la organización y utilizar la estructura de la empresa como herramienta que mute a nuestro antojo las colaboraciones con *partners* y las condiciones de mercado.

Muy en esta línea aunque con sutiles variaciones, Miller y Morris (1999) recuerdan el caso de Canon en los ochenta. La dirección de Canon pidió a sus empleados que imaginaran cámaras fotográficas que cualquier persona pudiera y quisiera tener. Los resultados no se hicieron esperar: el lanzamiento de nuevos productos y la aplicación de técnicas de fabricación hasta entonces inéditas allanaron el camino a Canon para ser empresa líder de su sector. Este ejemplo ilustra a la perfección la noción de innovación para Miller y Morris; innovación *not for the sake of*, sino que asentándose sobre nuevos conocimientos –capaces de crear nuevas realidades (Miller et Morris, 1999:6), el proceso de innovación produce objetos comercialmente útiles y valiosos para segmentos concretos al tiempo que moldean las necesidades de éstos. Aquí la aportación semántica radica en que la innovación reconfigura las necesidades de los mercados mediante la introducción de productos que rompen con el horizonte de lo solicitado y penetra en el terreno de lo anhelado.

Siguiendo a Damanpour y a Miller y Morris, Bessant y Tidd consideran que la innovación no es otra cosa que transformar ideas en realidad y, gracias a ellas, capturar valor de mercado (Bessant et Tidd, 2011:17); en este proceso de materialización de lo abstracto –idea primigenia– a lo concreto –producto en el mercado–, cada vez más la implicación creativa de distintas disciplinas y perfiles se vuelve más acuciante en una organización más orgánica y menos rígida (Bessant et Tidd, 2013). En esta clave organicista, donde la que la innovación emerge de un sistema (Squalli et Wilson, 2014) compuesto de universidades, laboratorios, empresas y otros actores de la economía del conocimiento (Chesbrough, 2003a), Smith (2006: 149) define innovación, principalmente, como novedad: la creación de algo nuevo mediante un proceso de competencias y capacidades, que produce nuevos resultados. En este mismo sentido de esfuerzos colectivos y mancomunados, Cooper (2011) y Mariotti (2011), hablan de la innovación como la colaboración entre diferentes actores y departamentos, tanto internos como externos, que comparten conocimiento y herramientas para un fin común.

Como se puede observar, a raíz de la publicación de *Open Innovation* de Henry Chesbrough, en 2003, el foco de atención se desplaza de los procesos, la burocracia y las estructuras internas a la relación más estrecha con las reservas potenciales de capital intelectual exterior. La innovación abierta, que más adelante explicaremos con mayor detalle, se convierte en el principio rector para alcanzar los mejores resultados con los menores riesgos asociados.

Mención aparte, aunque hito ineludible en esta revisión, merece el que se considera el manual europeo de referencia (Žižlavský, 2014): el Manual de Oslo<sup>7</sup>. Publicado por la Organización por la Cooperación y Desarrollo Económico [*Organization for Economic Co-Operation and Development*] (OECD, en sus siglas en inglés) en colaboración con el EUROSTAT, es una guía para la realización de mediciones y estudios de actividades científicas y tecnológicas. El Manual ha tenido tres ediciones: 1992, 1997 y, tercera y última de momento, 2005. Allí, en su apartado de definiciones, se define innovación como:

*[...] the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organizational method in business practices, workplace organization or external relations. [...] This broad definition of an innovation encompasses a wide range of possible innovations. An innovation can be more narrowly categorized as the implementation of one or more types of innovations, for instance product and process innovations. This narrower definition of product and process innovations can be related to the definition of technological product and process innovation used in the second edition of the Oslo Manual. [...] The minimum requirement for an innovation is that the product, process, marketing method or organizational method must be new (or significantly improved) to the firm. This includes products, processes and methods that firms are the first to develop and those that have been adopted from other firms or organizations (OECD, 2005: 46).*

La OECD, como se observa, se focaliza en las dos primeras categorías schumpeterianas, pues se tratan de las dos más sencillas de parametrizar. En su tercera edición cobra una especial relevancia el modo en el que se remarca la importancia de la innovación no sólo la de producto *per se*, sino la que ocurre y se produce en todos y cada uno de los puntos de la cadena de valor y procesos de la empresa (Žižlavský, 2014).

---

<sup>7</sup> La última edición del Manual de Oslo está disponible en:  
<http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5889925/OSLO-EN.PDF>

Ante la problemática aquí expuesta<sup>8</sup> –a punto de tocar la definición perfecta, pero siempre sin alcanzarla–, O’Sullivan y Dooley (2008), conscientes de la dificultad de la empresa<sup>9</sup>, se aventuran en dar una muy atinada definición sintética de innovación (aplicada) que recoja las anteriores definiciones en una sola:

*This latter definition, although general, is specific enough to illustrate a number of core concepts of innovation as applied in any organization. [...] can be defined by adding a number of key words to the preceding definition. Applying innovation is the application of practical tools and techniques that make changes, large and small, to products, processes, and services that result in the introduction of something new for the organization that adds value to customers and contributes to the knowledge store of the organization (O’Sullivan et Dooley, 2008: 5).*

Para finalizar, no daríamos por concluido este apartado de definiciones sin incluir una nueva dimensión que la tradición angloamericana y afines<sup>10</sup> –india y japonesa– parecen pasar por alto: la dimensión *social*. Para ello recurrimos a Norbert Alter. En su libro *L’Innovation Ordinaire* (2013), Alter defiende otro tipo de aproximación a la innovación, más centrada en incluir la precariedad de los lazos sociales ante la novedad que se abre paso.

*L’innovation ne permet en effet ni l’existence d’un ordre stable, ni celle d’une transformation linéaire, ni celle d’un processus de transformation contrôlé. Personne, dans l’entreprise, dirigeants, opérateurs, ou syndicats, ne contrôle ce tumulte. Ni les règles formelles, ni les arrangements informels, ni les négociations institutionnelles ne parviennent à assurer la régulation sociale de manière durable. Ce désordre produit parfois des réussites, des découvertes et du plaisir. Il produit également des échecs, de l’anomie et des situations absurdes (Alter, 2013: 3)*

La innovación es ante todo un desorden, desafío y, sociológicamente hablando, una desviación<sup>11</sup>. Huelga decir que es ésta última definición, en la cual los agentes y donde la pulsión por la novedad no normativa adquieren tanto protagonismo, la que nos ayudará en páginas siguientes a profundizar en la innovación como hecho social.

---

<sup>8</sup> Ante el ensueño de las palabras que confunden el pensamiento humano, Wittgenstein (2008) durante toda su obra alertó de la dificultad de ‘dar en el clavo’ en cuanto al significar de las palabras.

<sup>9</sup> Muy en la línea de la filosofía analítica de Donald Davidson, la palabra es una indicación a un terreno semántico y no la designación propiamente dicha de un fenómeno aprehensible por completo (Davidson, 2001).

<sup>10</sup> La tradición hegemónica en los *journals* especializados.

<sup>11</sup> Para caracterizar la innovación desde su perspectiva sociológica, Alter (2013) utiliza la obra de Becker (1963, 1982). Utiliza el término *desviación*; de éste mismo nos valdremos en nuestro análisis.

## 1.1.5 LO NUEVO EN MOVIMIENTO

Sin pecar en exceso de perspectivistas<sup>12</sup>, recapitulemos. Tras este repaso amplio y representativo del término innovación, presentamos una síntesis de dichas aportaciones (Tabla 1.1):

	<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Innovación</b>	Schumpeter, 1934	Primera definición moderna de innovación: (1) nuevo producto o mejora; (2) nuevo método de producción; (3) nuevo segmento de mercado; (4) nueva fuente primas o intermedias; (5) nueva forma de organización.
	Rogers, 1962 Rogers et Shoemaker, 1971	Al margen de la objetividad, es la percepción de novedad.
	Thompson, 1969	Fenómeno amplio: generación, aceptación e implementación de nuevas ideas, procesos, productos y servicios.
	Myers y Marquis en 1969 (Fagenberg, 2005; Trott, 2008)	No una acción aislada, sino un proceso total de principio a fin.
	Dosi, 1989	Nuevo proceso enfocado a paliar una problemática.
	Rothwell, 1992	Proceso por etapas.
	Damanpour, 1996	Reconfiguración interna y de los entornos.
	Miller y Morris, 1999	Producción de bienes comercialmente útiles que reconfiguran los mercados.
	OECD, 2005	Implementación de un nuevo bien en el mercado, creación de un nuevo proceso o un cambio organizacional.
	Smith, 2006	Creación de algo nuevo mediante un proceso de competencia y capacidades.
	O'Sullivan et Dooley, 2008	Aplicación de técnicas para cambiar bienes que generan novedad en la organización que aporta valor a los mercados.
	Bessant et Tidd, 2011	Transformación de ideas en realidad que crean valor de mercado.
	Cooper, 2011 Mariotti, 2011 (Chesbrough, 2003a y 2003b)	Colaboración entre diferentes actores internos y externos que comparten conocimiento y herramientas para un fin común.
	Alter (2013)	Desorden que modifica el <i>status quo</i> de las reglas y el ordenamiento social.

Tabla 1.1. Definición caleidoscópica de la Innovación. Fuente: Elaboración propia.

<sup>12</sup> No está de más recordar a Erwin Panofsky (1997) y las palabras que cita de Durero: la *Perspectiva* es una palabra que en latín significa 'ver a través' [*Item Perspectiva iste in lateinisch Wort, bedeuht ein Durchscheidung*]. De modo que no hay perspectiva sin estar-en-relación-con los otros; la vista siempre atraviesa un espacio poblado de objetos y de nuestros iguales.



Se intuye que el hilo conductor de estas definiciones y que prevalece como una constante es la 'novedad', la 'transformación', la 'renovación', o en una palabra, *lo nuevo en movimiento*. Por ello, podemos concluir que el atributo más característico de innovación se constituye alrededor de la generación de una novedad material en el tiempo. Sabemos que la innovación no está confinada sólo a lo tangible; es mucho más que una nueva idea, una nueva tecnología, un nuevo producto, una nueva forma de operar y organizarse, un nuevo paradigma del *management*, etc. (Caraballo et McLaughlin, 2012); de modo que habrá que dotar a nuestra definición básica de innovación de su componente material atravesado por su dimensión temporal. En otras palabras, y menos filosóficamente, se empieza el camino con una nueva idea y se finaliza con un producto o servicio en el mercado. En dicho proceso de materialización de la novedad se requieren de actores, materias y condicionantes que lo posibiliten, faciliten y faculten la obtención de una novedad –productos– y la reconversión de las condiciones y condicionantes para que se lleve a cabo. Los autores, en la mayoría de los casos aquí expuestos, están de acuerdo en la propuesta principal del contenido semántico de la innovación, a saber, la novedad y el cambio. En otras ocasiones, desgraciadamente, las definiciones se yuxtaponen y se opacan unas a las otras en cuanto al continente. De modo que, la suma de todas las definiciones dista de ofrecernos una definición única, total y definitiva. Esto se debe en gran parte a las distintas categorías que abarca la innovación y en las cuales cada autor, como armado con una enorme lupa, incide con una intensidad variable. En relación a ello, Kim (1980) sostiene que el término innovación se utiliza en tres diferentes contextos: como sinónimo de invención –innovación se refiere al concepto creativo por el cual uno o más conceptos existentes se recombinan para dar lugar a uno nuevo–; como sinónimo de nueva idea – en este caso la dificultad estriba en dirimir porqué es nuevo–; e innovación como proceso –por el cual un individuo o una sociedad acepta, desarrolla e implementa una nueva idea–.

Sin embargo, las diferencias son más de perspectiva panofskiana y terminológicas. Todas indican dos grandes estados: iniciación (incluye toma de conciencia, búsqueda y evaluación y adopción) e implementación (incluye la implementación, adopción, rutinización y estabilización) (Zaltman et al., 1973). Pues, en ningún caso será lo mismo tratar la innovación como una sustancia –'cosa', o 'resultado'–, que como un movimiento –'evento' o 'proceso'–, o menos aún como un atributo –'capacidad'–.

No se aprecia en la bibliografía consultada que los autores distinguan o tengan conciencia de que la verdadera naturaleza de la innovación es, si se nos permite

denominarlo así, policategorial o caleidoscópica; tanto designa una inmanencia estática, como un movimiento de transferencia o un conjunto de circunstancias que la posibilitan. De ahí, que las definiciones sean consustancialmente insatisfactorias y sesgadas. Igual que el primer Derrida de *L'Écriture et la Différance* (2013), para quien toda palabra es deslizamiento [*glissement*], creemos que, en nuestro mundo postfordista, la innovación sigue caminando al filo del significado. Precisamente en su ambigüedad y extensión semántica radica la potencia del término (Baregheh et al., 2009), una palabra que suscita acción, deseo, cambio, renovación y nos acerca a nuevos horizontes inexplorados.

### 1.1.6 FALSOS SINÓNIMOS

A diferencia de la definición de innovación, donde impera la pluralidad sujeta al núcleo duro de 'lo nuevo en movimiento', resulta relativamente sencillo distinguir la innovación de otros conceptos con los que suele relacionarse habitualmente. Para aportar claridad a las diferencias semánticas, presentamos la siguiente tabla (Tabla 1.2):

<b>Término</b>	<b>Definición</b>	<b>Distinción</b>
<b>Invención</b>	Creación de algo nuevo que no existía previamente.	La invención no colma útilmente las necesidades de los clientes. La innovación incluye el desarrollo, fabricación y comercialización.
<b>Creatividad</b>	Proceso mental que produce nuevas ideas y conceptos que son apropiados y útiles.	El proceso creativo consiste en preparación, incubación, iluminación y verificación-elaboración, por la cual la idea es formulada correctamente.
<b>Crecimiento</b>	Mejora o suma respecto a un estado anterior.	La innovación versa sobre el crecimiento, pero no es el crecimiento en sí mismo. El crecimiento puede ocurrir de otros modos, no sólo a causa de la innovación
<b>Diseño</b>	Proceso de <i>decision-making</i> por el cual la idea se transforma en un bien tangible (producto) o intangible (servicio).	Es la herramienta organizativa para canalizar la innovación.
<b>Explotación/ Comercialización</b>	Beneficios de un bien al ser puesto en el mercado.	La explotación pasa por ser la última de las etapas de la innovación de producto o servicio.
<b>Cambio</b>	Mudanza del estado de las cosas o modificación.	Cambio no implica siempre intencionalidad; la innovación sí.
<b>Error</b>	Diferencia entre el resultado obtenido y expectativa.	El error es parte del proceso de aprendizaje y desarrollo de la innovación.
<b>Espíritu Empresarial [Entrepreneurship]</b>	El proceso de diseñar un nuevo negocio.	La innovación es la base para la creación de negocio en la que se apoya el <i>entrepreneurship</i> .
<b>Cliente</b>	Persona que utiliza los servicios o compra productos.	La innovación debe añadir valor a los clients, que deben percibirla como una mejora.
<b>Conocimiento</b>	Facultad de comprender por medio de la razón.	La innovación se construye gracias a la creatividad y la invención, dando como resultado nuevo conocimiento.

Tabla 1.2. Falsos sinónimos. Fuente: Elaboración propia a partir de O'Sullivan y Dooley (2008).

Al romper con cualquier atisbo de sinonimia, vemos que la mayoría de las palabras relacionadas con innovación constituyen partes o constituyentes de la totalidad del proceso de innovación, bien al principio –creatividad–, bien durante –desarrollo–, bien en su recta final –explotación, comercialización–. En este camino hacia la distinción detallada entre términos, merece la pena que nos detengamos en la confusión más habitual, a saber, considerar ‘innovación = creatividad’ (Naranjo-Jiménez, et al., 2011). Aunque la creatividad juega un papel muy importante en los primeros pasos de la innovación, no cabría confundirlos. Con su famosa frase *Creativity is not enough*, Ted Levitt (2002) nos recuerda que la innovación debe considerarse la implementación práctica de la creatividad en la organización (Amabile et al., 1996; Amabile, 1997 et 2012; Sundström et Zika-Viktorsson, 2009; Amabile, 2012). Siguiendo la que posiblemente sea la mayor entendida en creatividad empresarial del mundo, Teresa Amabile, entendemos que

*At its heart, creativity is simply the production of novel, appropriate ideas in any realm of human activity, from science, to the arts, to education, to business, to everyday life. The ideas must be novel—different from what's been done before—but they can't be simply bizarre; they must be appropriate to the problem or opportunity presented. Creativity is the first step in innovation, which is the successful implementation of those novel, appropriate ideas. And innovation is absolutely vital for long-term corporate success. Because the business world is seldom static, and because the pace of change appears to be rapidly accelerating, no firm that continues to deliver the same products and services in the same way can long survive. By contrast, firms that prepare for the future by implementing new ideas oriented toward this changing world are likely to thrive (Amabile, 1997: 40).*

La creatividad, pues, se considera la semilla de la innovación (Sarooghi et al. (2015), la primera etapa y condición *sine qua non* para que la innovación se despliegue hasta sus últimas consecuencias (Amabile, 1997 et 2012; Anderson, 2014). El déficit en las organizaciones no está, por tanto, en la falta de nuevas ideas, más bien al contrario.

*An innovation process consists of two main activities: creativity and innovation. Creativity involves the generation of novel and useful ideas, while innovation entails the implementation of these ideas into new products and processes. This sequence seems logical and fairly evident; however, even a brief look at the innovation efforts of organizations reveals that they face many challenges and obstacles in maintaining smooth and balanced innovation processes (Sarooghi et al., 2015: 741).*

La carencia más acuciante en toda organización creativa está en los canales y en los modelos de implementación de las nuevas ideas, de poner las ideas en marcha hacia su materialización efectiva. La organización debe coordinarse al máximo en sus procesos (Wheelwright y Clark, 1992), máxime cuando se trata de un proceso incierto, complejo, turbulento y fluctuante como la innovación (Birkinshaw et Hamel, 2008; Sarooghi et al., 2015). En suma, potencialmente todas las organizaciones cuentan con un capital intelectual y social, profesionales capacitados que, ante un *stimuli* organizativo concreto de su motivación personal e intrínseca, pueden llegar a ser creativos, bien de forma eventual o bien de forma sostenida en el tiempo<sup>13</sup> (Amabile et al., 1996; Amabile, 1997). Por ello volvemos a insistir, creativo consiste en idear algo nuevo; en cambio, por innovador deberemos entenderlo desde la perspectiva de la materialización: *hacer algo nuevo que se adecua útilmente a una necesidad humana* (Levitt, 2002). O'Sullivan y Dooley (2008: 8) tratan de resumirlo con esta sencilla ecuación:

$$\text{INNOVATION} = \text{CREATIVITY} + \text{EXPLOITATION}$$

Volkan Türker (2012) da un paso más allá en esclarecer dicha ecuación dentro del proceso que hemos seguido durante estas páginas (Fig. 1.1):



Fig. 1.1. Relación entre Creatividad, Invención, Innovación y Difusión. Fuente: adaptación a partir de Volkan Türker (2012).

En una secuencia lógica se ensamblan la creatividad –proceso mental de producción de nuevas ideas–, la invención<sup>14</sup> –conceptual y técnica–, la innovación – como momento crítico de la materialización de la novedad– y la difusión –o comercialización en un/os mercado/s– (Volkan Türker, 2012).

Entonces, concluyendo, toda la gestión y planificación del despliegue de la nueva idea –política, organización, comunicación, técnica, crítica y, nosotros añadiremos,

<sup>13</sup> Amabile (1997) pone como ejemplo el estímulo que orientó la pasión por el violonchelo de Pau Casals (1876-1973). La primera vez que escuchó uno, fue para él un *coup de foudre* que marcaría el resto de su vida y lo orientaría en su profesión de músico de categoría mundial.

<sup>14</sup> Si la invención es un momento precedente de la innovación, ella no designa el proceso de normalización y difusión de la novedad en los mercados (Michaud, 2012). Es preciso arrastrar la invención hacia lo tangible para *tocar* el mercado.

afectivas– requiere de innovación, de un orden del discurso, que entenderemos por la articulación socialmente construida de una cosa –material o discursiva– de su *sentido* y *posibilidad* (Foucault, 1992).

Aquí bien podríamos traer a colación al dicho latino *facto, non verba* [hechos, no palabras]; muchos pueden considerarse creativos, y en efecto pueden serlo, pero pocos son, en realidad, los que están dispuestos a realizar la larga travesía por el desierto que en muchas ocasiones puede resultar el hecho de innovar.

## 1.2 CLASIFICACIÓN

### 1.2.1 ORDENAR Y CLASIFICAR

En el *paper* con el descriptivo nombre de *Innovation Concepts and Typology – An Evolutionary Discussion*, Kotsemir y Abroskin (2013) alertan de que, motivada por la dispersión de definiciones de la palabra innovación, las formas de clasificar la innovación han proliferado en todas direcciones adecuándose a muy diferentes criterios que dan lugar a un panorama similar al de una enorme Torre de Babel (Chandy et Prabhu, 2011), desde cuya perspectiva vemos la innovación (Damanpour et Gopalakrishnan, 1998); lo que nos recuerda que, en *Les Mots et les Choses* (1990), Foucault, con esa lucidez intrépida que lo caracterizaba, incidiera en el hecho de que después de nombrar y definir las cosas siempre seguía la clasificación categorial: crear un orden, allí donde sólo hay caos<sup>15</sup>. Barthes, en *La Aventura Semiológica* (1993), añade a los atributos ocultos de la clasificación el rastro de la subjetividad. Si para Foucault (1990), que bebe inequívocamente de la filosofía deleuziana, la clasificación orienta ideológicamente las iteraciones posibles; para Barthes, por el contrario, la clasificación desvela las intenciones del sujeto que clasifica, su visión del mundo [*Weltanschauung*]. De modo que, por esta relación perceptiva que proviene del autor, habrá tantas clasificaciones como autores haya.

Para resolver las confusiones terminológicas, Kotsemir y Abroskin (2013) construyen una muy útil clasificación de las clasificaciones en cuatro grandes bloques; ofrecemos aquí la tabla íntegra (Tabla 1.3):

---

<sup>15</sup> En esta orientación de la semántica empieza a emerger las primeras trazas del régimen de la verdad, que más adelante trataremos.

Bloques	Ejemplos
<b>Bloque A</b> <b>Tipologías clásicas</b>	Innovación de Producto, Innovación de Proceso, Innovación de Servicio, Innovación Organizacional, Innovación de Diseño, Innovación de Cadena de Suministro
<b>Bloque B</b> <b>Nuevas tipologías</b>	Innovación Frugal, Innovación Océano Rojo, Innovación Océano Azul, Innovación de Experiencia, Innovación de Migración de Valor, Innovación de Modelo de Negocio, Innovación Orgánica
<b>Bloque C</b> <b>Tipología por grado</b>	<i>Innovación Débil</i> : Incremental, Rutinaria, Regular, No-drástica, básica <i>Innovación Media</i> : Arquitectural, Nicho, Modular, Fusión, Evolutiva, Sostenible <i>Innovación Fuerte</i> : Radical, Mayor, Revolucionaria, Paradigmática, Fundamental, Discreta
<b>Bloque D</b> <b>Topologías dicotómicas</b>	Innovación Abierta/Cerrada, Innovación de Producto/Servicio, Innovación Incremental/Disruptiva, Innovación Continua/Discontinua, Innovación Instrumental/Máxima, Innovación Real/Adoptiva, Innovación Original/Reformulada, etc.

Tabla 1.3. Clasificación de clasificaciones de innovación. Fuente: Kotsemir et Abroskin (2013: 26).

Debido al carácter de *state-of-art* de estas páginas, hemos optado por dar sólo dos clasificaciones con mayor detalle. El criterio asumido no ha sido otro que describir aquellas dos más comúnmente empleadas en la *literature* especializada. De modo que pondremos foco en la tipología clásica y por grado de innovación.

Esto no es impedimento para que, a lo largo de esta Tesis, se haga referencia explícita o se mencione algún otro tipo de clasificación. En ese caso, nos aseguraremos de acompañar dicha mención con su correspondiente descripción.

## 1.2.2 TIPOLOGÍAS y GRADOS

En cuanto a la primera de las clasificaciones –por tipología–, el Manual de Oslo en su última edición (2005) hace las veces de guía estándar para todos los territorios de la Unión Europea al ofrecer una muy simple –no simplista– pero consistente diferenciación de cuatro tipos de innovación (Žižlavský, 2014) (Tabla 1.4):

	Tipología	Distinción
<b>Innovación Tecnológica</b>	<b>Innovación de Producto</b> <sup>16</sup> [ <i>Product Innovation</i> ]	Introducción de un producto o servicio nuevo o que es significativamente mejorado respecto a sus características o usos presentes. La Innovación de Producto puede utilizar nuevo conocimiento o tecnologías o puede ser basado en nuevos usos o combinaciones de conocimiento y tecnología existentes.  En productos incluye: (i) mejoras significativas en especificaciones técnicas, componentes y materiales, (ii) nuevo <i>software</i> incorporado, (iii) adaptación al usuario, (iv) desarrollo de otras características funcionales.  En servicios incluye: (i) mejoras significativas en la forma de proveer y servirlos, (ii) nuevas características para servicios existentes, (iii) la creación de nuevos servicios.
	<b>Innovación de Proceso</b> [ <i>Process Innovation</i> ]	Implementación de métodos de producción o de entrega nuevos o significativamente mejorados. Pueden ir orientados a reducir costes de producción o entrega, aumentar la calidad, o producir o entregar productos nuevos o significativamente mejorados.  Incluye: (i) cambios significativos en técnicas, equipos o <i>softwares</i> , (ii) reducción de impacto ambiental y riesgo de salud, (iii) métodos para la creación y provisión, (iv) procedimientos y métodos empleados para la realización o gestión del proceso.
<b>Innovación no Tecnológica</b>	<b>Innovación de Marketing</b> [ <i>Marketing Innovation</i> ]	Implementación de nuevos métodos de marketing que incluyan cambios significativos en el diseño de producto o <i>packaging</i> , <i>product placement</i> , promoción y precio.  Incluye: (i) mejoría de la adecuación del producto a las necesidades de cliente, (ii) abrir nuevos mercados, (iii) nuevo posicionamiento de marca.
	<b>Innovación Organizacional</b> [ <i>Organisational Innovation</i> ]	Implementación de nuevos métodos organizativos en la práctica de negocio de la empresa, lugar de trabajo o relaciones externas.  Incluye: (i) nuevos métodos para organizar y estandarizar rutinas y procedimientos de trabajo, (ii) nuevos métodos de distribución de responsabilidades, (iii) nuevas formas de relacionarse con otras empresas o instituciones públicas.

Tabla 1.4. Tipologías de Innovación. Fuente: Elaboración propia a partir de OECD (2005: 47-52).

Dado que el objetivo prioritario de la OECD se trata de la realización de métricas que ayuden a evaluar el desempeño de la innovación que añade valor al cliente, su tipología se basa en preconcepciones materialistas y descriptivas del *output*. Al distinguir entre la innovación entre tecnológica y no tecnológica, la OECD no entra a discutir la naturaleza del conocimiento; solamente constata el carácter tangible de la innovación en su contacto con el mercado. El razonamiento de la OECD es deductivo: al volverse tangible, la innovación está sujeta a observación, medición y clasificación; ahí radica su eficacia y su potencial de comprensión y aplicación a posteriori.

<sup>16</sup> Para la OECD, la Innovación de Producto cubre tanto al producto como al servicio.

Si la anterior clasificación se mostraba eficaz al poner en valor la innovación respecto al cliente, no es suficiente para dar cuenta del alcance del impacto de dicha innovación respecto al momento presente del mercado. ¿Cómo ponderar, si no, lo que supuso en la década de los sesenta la introducción del color en los televisores? ¿O, más recientemente, la introducción de los *smartphones* en el mercado de la telefonía móvil?

Desde *Industrial Research and Technical Innovation* (1968) de Edwin Mansfield, la distinción precisa entre mejorar lo existente o crear un concepto totalmente nuevo se convirtió en una de las nociones principales en la *literature* de la innovación técnica (Henderson et Clark, 1990): delimitar la frontera.

Por ello, la segunda clasificación sobre la que queremos incidir concierne a los grados de innovación, que distingue a las innovaciones por la magnitud del cambio que suponen o el ‘salto’ respecto al estado actual de los servicios, productos o servicios (Dussauge, Hart et Ramanantsoa, 1992; Chandy et Prabhu, 2011). Como en casos precedentes, no existe una nomenclatura universal (Chandy et Prabhu, 2011; Davila et al., 2012; Cheng et al., 2013; Kotsemir et Abroskin, 2013), aunque hay un acuerdo cuasi-tácito en cuanto a los grados y las variables –saltos o cortes tecnológicos o epistemológicos– que los definen y que, con fases intermedias, suelen bascular entre lo ‘incremental’ a lo ‘revolucionario’ (García et Calantone, 2002).

Por ello, sin ánimo de estandarizar, pero sí de ofrecer una pauta general de inteligibilidad, presentamos una de las clasificaciones más extendidas, la de Clark y Henderson (1990) para innovación de producto, que ha servido de base para adaptaciones y permutaciones más recientes (Chandy et Prabhu, 2011) (Fig. 1.2):

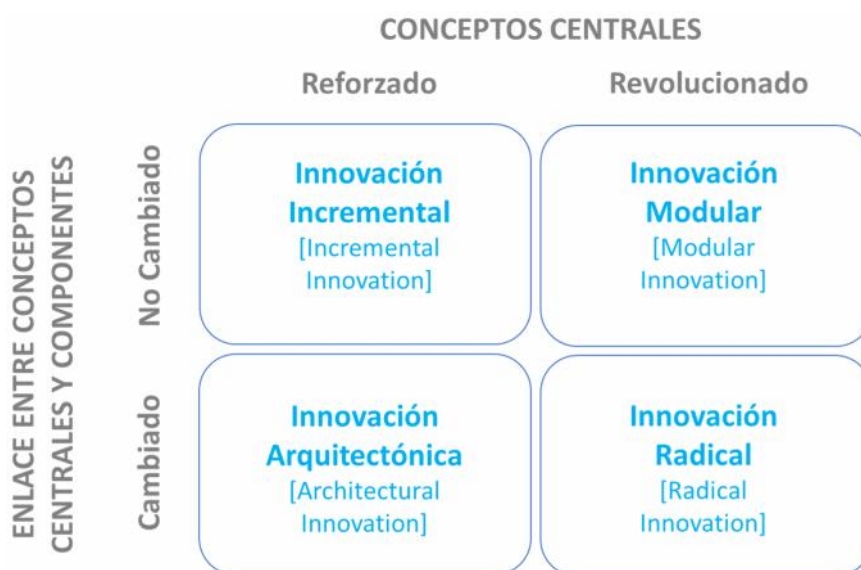


Fig. 1.2. Grados de Innovación. Fuente: Elaboración propia a partir de Henderson et Clark (1990).



La clasificación de Henderson y Clark (1990) acaba la hasta entonces dialéctica entre los dos extremos –incremental y radical– y concibe saltos intermedios o categorías –modular y arquitectónica– que permiten atrapar la complejidad del fenómeno de la innovación:

- (i) Innovación Incremental: mejoras o refinamientos paulatinos entre conceptos clave y componentes en bienes, servicios o diseños existentes. Refuerza el posicionamiento, la oferta y las competencias clave [*core competences*] en mercados en los que la empresa ya tiene presencia. Se apoya en conocimiento y *praxis* existente;
- (ii) Innovación Modular: mejoras o cambios en el diseño de uno o más componentes de un bien o servicio pero sin alterar su arquitectura general. Produce pequeños saltos sustanciales en la evolución natural de la innovación. Los cambios introducidos reemplazan partes del diseño actual. Se requiere, por lo tanto, nuevo conocimiento;
- (iii) Innovación Arquitectónica: reconfiguración de un sistema establecido enlazando los componentes de una nueva forma. Se apoya en retroingeniería y en nuevo conocimiento. Sus efectos son la introducción de grados de innovación que trastocan el panorama de los mercados; y
- (iv) Innovación Radical: introducción de fracturas en la progresión lógica estableciendo nuevas líneas de diseño, nuevos conceptos clave y nuevas arquitecturas en el mercado. Se requiere destrucción creativa de las capacidades y conocimientos de la organización para alcanzar estas innovaciones. Transforman los mercados sin punto de retorno al estado anterior.

Los imperativos de mercado y la altísima competición, hacen de la innovación una *commodity*. Valga de ejemplo el aserto de Richard Foster, de la *Yale School of Management*, por el cual la vida media de las empresas del índice Standard & Poor's 500 [*Standard & Poor's 500 Index*]<sup>17</sup> se redujo drásticamente de los 67 años en 1920 a los 15 años de la actualidad<sup>18</sup> (Lam, 2015). De modo que a estas cuatro categorías añadiríamos una quinta y una sexta de más reciente acuñación.

- (v) Innovación Disruptiva: introducción de un grado de novedad tal que desborda los límites del mercado actual para abrir toda una nueva parcela

---

<sup>17</sup> El S&P 500 es uno de los más importantes índices bursátiles de los Estados Unidos de América al considerarse uno de los más representativos en la toma de temperatura del estado de los mercados mundiales.

<sup>18</sup> La velocidad de los mercados se multiplica: *Where Do Firms Go When They Die?*  
<http://www.theatlantic.com/business/archive/2015/04/where-do-firms-go-when-they-die/390249>

de mercado hasta ahora inexplorada. Alto grado de incerteza y riesgo, pero con gran potencial de negocio. Asume como una oportunidad la discontinuidad y desconexión entre las capacidades productivas y la habilidad y adopción de la novedad por los clientes. Requiere de cambios estructurales profundos en la organización y su cultura y, en caso de producirse con éxito, destruye viejos mercados y crea nuevos espacios de competencia y lucro (Christensen, 1997); y

- (vi) Innovación Exponencial: término ampliamente utilizado por la Singularity University, supone la última frontera de la innovación: una proyección total hacia el futuro. Tecnologías con crecimientos de eficiencia exponencial orientada a retos de la humanidad con potencial de negocio incalculable (Hagel, Brown, Samoylova et Lui, 2013).

Para cerrar este apartado, tomando de base la representación que ofrecen Tidd, Bessant y Pavitt (2011) en *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* para relacionar sus categorías, donde la dirección corresponde a la tipología y los ejes X e Y indican el grado de innovación, sintetizaremos lo expuesto en estas últimas páginas (Fig. 1.3):

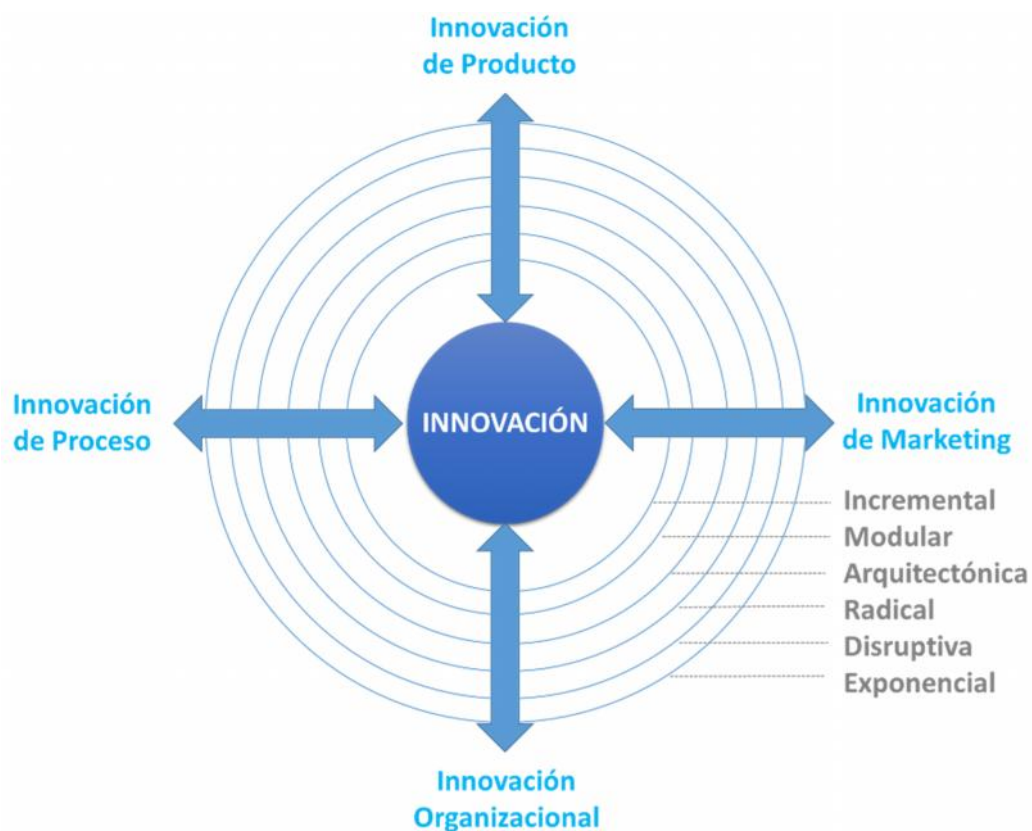


Fig. 1.3. Tipologías y Grados de Innovación. Fuente: Elaboración propia a partir Tidd et al. (2011) con información de OECD (2005) y Henderson et Clark (1990).

## 1.3 GENERACIONES

### 1.3.1 IDEA, DESARROLLO, COMERCIALIZACIÓN

Si a Schumpeter cabe atribuirle la primera conceptualización seria y robusta de la innovación como punta de lanza de la estrategia empresarial, de crecimiento de la economía y de la transformación social (Hobday, 2005; Žižlavský, 2013), es al sociólogo británico Roy Rothwell, a quien se le debe el mérito de introducir de forma exitosa en el análisis de la innovación y su puesta en funcionamiento –los modelos de innovación<sup>19</sup>– el vector histórico. La pionera perspectiva rothwelliana de las cinco generaciones (5G) expuesta en el influyente, y casi legendario (Arbonies Ortiz, 2014), *paper Towards the Fith-Generation Innovation Process* (1994), que abarcaba un nada despreciable período de casi 40 años de historia occidental, esto es, de la década de los cincuenta hasta principios de los noventa, ha impuesto un canon de obligada referencia en los estudios de la innovación y aceptada casi universalmente (Hobday, 2005; Kotsemir et Meissner, 2013; Žižlavský, 2013; Arbonies Ortiz, 2014). Rothwell (1994) segmentaba el período de historia que se inicia con el fin de la Segunda Guerra Mundial hasta el mandato de George H. W. Bush., en cinco grandes modelos de innovación, que resultaban de cómo las empresas organizan interna, estructural y estratégicamente su proceso de innovación. Todos ellos inscritos en la temporalidad, pero no forzosamente lineales (Gaglio, 2011).

A pesar de que todos los expertos no entran a cuestionar la existencia de distintas generaciones de modelos de innovación, no todos están de acuerdo en la manera de tipificarlas. Otras historias ‘alternativas’ de las generaciones de modelos de innovación pueden hallarse en Miller y Morris (1999), Niosi (1999) o en Utterback (2001). A efectos prácticos de esta Tesis, nos ceñiremos a la versión más estándar y comúnmente aceptada.

La genealogía de las cinco generaciones dispensa al investigador de una forma muy descriptiva aparejada a la historia cómo las empresas organizan su espacio interior productivo en función del entorno tecnológico, relacional y de los mercados (Arbonies Ortiz, 2014). Cada generación responde a la necesidad de adaptación a [...] *turbulent economic environment* (Rothwell, 1994:7) de su época. En Rothwell (1994), y en otros autores (Niosi, 1999; Chesbrough, 2003a et 2003b; Hobday, 2005; Kotsemir et

---

<sup>19</sup> Cabe resaltar que la utilización de ‘modelo’ [*model*] como palabra de uso habitual, no se emplea hasta los años sesenta. Antes, en muy contadas ocasiones, se empleaba el término ‘modelo’; en su lugar se preferían otros términos como etapa [*stage*] o secuencia [*sequence*] o marcos [*frameworks*] (Godin, 2015b).

Meissner, 2013), el aspecto crítico del modelo de innovación era y es su adaptación a un orden de origen externo incierto y preexistente más allá de los límites de las organizaciones: cambios regulatorios de los mercados, variaciones del gusto y las modas, tensiones sociales, introducción de nuevas tecnologías, pujanza o depresión económica, etc.

La transición de un modelo más sencillo, y no por ello menos efectivo, a otros más complejos, o la actitud asumida de una organización en relación al fenómeno de la innovación depende especialmente del sector empresarial al que pertenecen<sup>20</sup>; así, distintas generaciones de modelos de innovación pueden convivir a un mismo tiempo (Kotsemir et Meissner, 2013; Žižlavský, 2013). Trott defiende que la innovación no se trata de un momento aislado en la organización, sino en una serie de actividades mancomunadas hacia un fin común (Trott, 2008: 24-25). Por este motivo, ante los saltos generacionales, las organizaciones tienen que demostrar cada vez una mayor flexibilidad, disponer de una más asentada visión estratégica y estar más predispuestas al *networking* (Rothwell, 1994; Chesbrough, 2003a). Cada nuevo modelo de innovación, sostiene Niosi (1999), es también, a su vez, un nuevo modelo de entender la organización.

En nuestra década, el economista Henry Chesbrough<sup>21</sup> (2003a), ha sido quien ha tomado el testigo de Rothwell al postular la sexta, y hasta ahora última, generación de los modelos de innovación. Cuando el trabajo en red y la flexibilidad organizativa no son suficientes, hay que asumir que fuera de la organización hay otro conocimiento y fuerza de desarrollo que, en contacto con el interno, puede producir nuevas innovaciones. Si la aparición de nuevos modelos viene motivada por dar respuesta a un entorno, se observa que, a medida que éste se vuelve más complejo, los modelos responden con mayor sofisticación de los procesos (O'Connor, 2010) (Tabla 1.5). Por lo que, en lo esencial, y pese a la aparente diferencia entre modelos, todas las generaciones responden a un mismo hilo causal en tres estados muy bien diferenciados (Kotsemir et Meissner, 2013):

- (1) Idea (“pensar”);
- (2) Desarrollo (“hacer”); y
- (3) Comercialización (“vender”).

---

<sup>20</sup> Rothwell (1994 et 1992), aunque adaptado a la industria manufacturera, considera que los procesos de innovación son tanto más efectivos cuanto menor sea el coste de desarrollo de la innovación y menor el tiempo hasta su puesta en el mercado.

<sup>21</sup> El CV de Henry Chesbrough está disponible en:  
<http://facultybio.haas.berkeley.edu/faculty-list/chesbrough-henry>

Gen.	Período	Autores	Modelo	Descripción
1	Después de Segunda Guerra mundial – Medios de los sesenta	-	<b>TECHNOLOGY PUSH</b>	Proceso lineal
2	Medios de los sesenta - medios de los setenta	Myers et Marquis, 1969	<b>MARKET PULL</b>	Enfoque a mercado
3	Medios de los setenta - años ochenta	Mowery et Rosenberg, 1979 Rothwell et Zegveld, 1985	<b>COUPLING MODEL</b>	Combinación <i>Tech. Push + Market Pull</i>
4	Ochenta – principios de los noventa	Kline et Rosenberg, 1986	<b>INTEGRATED MODEL</b>	Secuencial, proceso en paralelo y <i>feedback</i>
5	Principios de los noventa – 2000s	Rothwell, 1992	<b>SIN MODEL</b>	Conexión con entorno e integración con organización
6	Gran parte de los 2000s	Chesbrough, 2003	<b>OPEN INNOVATION</b>	Innovación colaborativa y diferentes caminos de exploración de negocio
7	Después de primera década de los 2000	-	-	Conexión con la Economía del Conocimiento

Tabla. 1.5. Generaciones de Modelos de Innovación. Fuente: Kotsemir et Meissner (2013), adaptado a su vez de Camodall'Orto et Ghiglione (1997) y Rothwell (1992).

Los modelos de innovación que a continuación presentamos más en detalle muestran cómo las organizaciones responden y se adaptan organizativamente a una escala de complejidad y de velocidad crecientes generación tras generación, reflejo sin duda de lo que Wallerstein (2006) denomina Sistema-Mundo [*World System*]<sup>22</sup>: los grandes sistemas económicos e históricos se mantienen estables gracias a la efervescencia continua de sus partes.

### 1.3.2 PRIMERA GENERACIÓN: TECHNOLOGY PUSH

En el período de posguerra mundial, que se extiende de los años cuarenta a mediados de la década de los sesenta, las grandes corporaciones occidentales y japonesas se centraron especialmente en expandir sus nichos de mercado, aumentar su capacidad productiva y en hacer mayor énfasis en la investigación y desarrollo.

Debido al clima de recuperación y expansión de la demanda, las empresas en introducían productos en un mercado capaz de recibir e incorporar cuantas novedades hubieran (Hobday, 2005; Žižlavský, 2013), pues había lo que se denominaba 'agujero negro en la demanda' (Arbonies Ortiz, 2014).

<sup>22</sup> Emmanuel Wallerstein (2006) postula la existencia de un sistema integrado e integral constituido de múltiples actores heteroclitos —empresas, grupos, instituciones, gobiernos, etc.— que pergeñan una matriz sistemática de producción y de socialización en tres grandes grupos: centro, semi-periferia y periferia.

De modo que, ante la avidez de los mercados que exceden las capacidades productivas<sup>23</sup> y los apoyos estatales a la I+D, la primera generación de modelo de innovación se caracterizaba por el empuje tecnológico en las empresas [*technology push*] (Rothwell, 1994; Hobday, 2005; Ortiz Cantú et al., 2006; Žižlavský, 2013), desligado de los núcleos de generación de conocimiento que eran y son las universidades (Arbonies Ortiz, 2014) (Fig. 1.4).



Fig. 1.4. Primera Generación. Fuente: adaptación a partir de Rothwell (1994).

El modelo *technology push* unía una acción detrás de otra en la más estricta linealidad. De la investigación más básica, a su puesta a punto en el diseño y producción y posterior lanzamiento al mercado (Hobday, 2005). Como bien apuntaba Rothwell (1994:8), “*more R&D in*” resulted in “*more succesful innovation out*”.

### 1.3.3 SEGUNDA GENERACIÓN: MARKET PULL

De mediados de los sesenta hasta mediados de los setenta, el entorno ideal anterior muta; los cambios tecnológicos dejan de ser expansivos para empezar a racionalizarse (Rothwell, 1994). En las nuevas condiciones de mercado, aumenta la diversificación y la competencia entre empresas hasta el punto en el que llegan a invertirse las tornas respecto a la situación anterior (Žižlavský, 2013). Ahora, en unos niveles de prosperidad similares, quien dictaría los nuevos productos serían las demandas del mercado [*market pull*] (Hobday, 2005; Ortiz Cantú et al., 2006, Žižlavský, 2013) (Fig. 1.5).



Fig. 1.5. Segunda Generación. Fuente: adaptación a partir de Rothwell (1994).

Siguiendo un esquema también lineal y rígido, aunque a diferencia del anterior totalmente reactivo (Hobday, 2005; Žižlavský, 2013), las innovaciones tenían como origen las necesidades no cubiertas por los consumidores. Con la inclusión de los análisis coste-beneficio y la búsqueda de reducir el *time-to-market*, las unidades de I+D empezaban a trabajar más estrechamente con las unidades productivas (Rothwell, 1994; Arbonies Ortiz, 2014).

<sup>23</sup> Lo que Rothwell (1994) califica de ‘*consumer boom*’.

### 1.3.4 TERCERA GENERACIÓN: COUPLING MODEL

La racionalización fue el *dictum* que acompañó la generación que va de mediados de los setenta hasta entrados los ochenta. Debido a las crisis energéticas<sup>24</sup>, a la sobreabundancia de la oferta frente a una demanda superada y al aumento del paro estructural, las empresas se vieron obligadas a refrenar el crecimiento y limitarse a consolidar y racionalizar mediante el control y reducción de los costes de organizativos y de producción (Rothwell, 1994; Arbonies Ortiz, 2014). La tolerancia al error se redujo drásticamente (Rothwell, 1994).

En los setenta varios estudios demostraron que la linealidad de los modelos de innovación, tanto *technology push* como *market pull*, se mostraban limitados conceptualmente (excesiva simplificación) y operativamente ineficientes (desligue respecto a la totalidad organizativa) (Rothwell, 1994; Ortiz Cantú et al., 2006). De ahí la emergencia de una tercera generación que paliase los inconvenientes de las dos anteriores (Hobday, 2005) (Fig. 1.6).

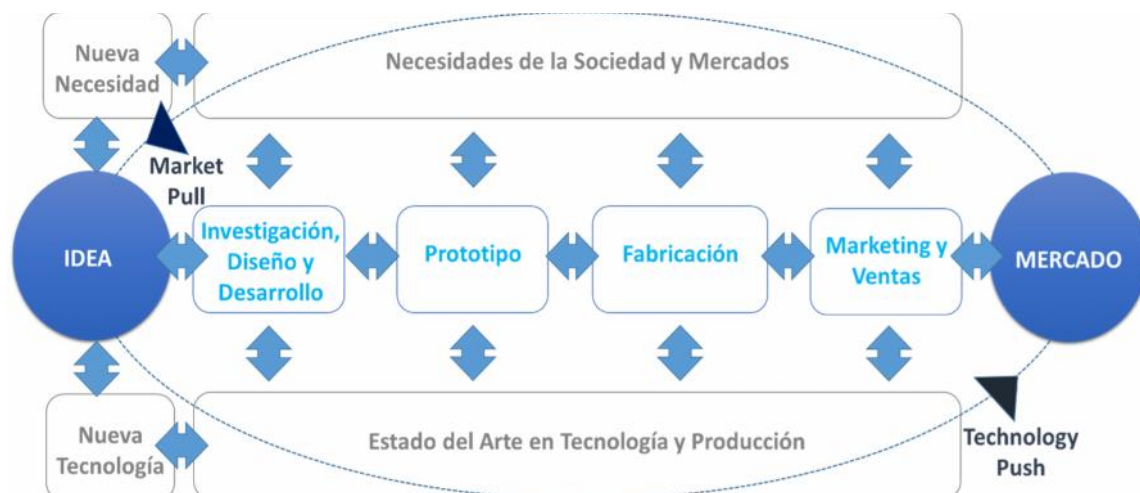


Fig. 1.6. Tercera Generación. Fuente: adaptación a partir de Rothwell (1994).

En el modelo interactivo [*interactive*] o de acoplamiento [*coupling model*], el *technology push* y el *market pull* seguían estando presentes en una lógica secuencial y casi binaria en continuo, pero esta vez no unidireccional y en la que, por primera vez, cada parte del proceso interactuaba con las otras como un todo. La organización se convertía así en un marco operativo de confluencia entre las necesidades del mercado y el estado del arte tecnológico (Rothwell, 1994; Hobday, 2005).

<sup>24</sup> Sin ir más lejos las dos crisis del petróleo, la primera de ellas 1973/74 y la segunda 1979/80. Los precios del barril de petróleo, para sorpresa de los economistas más avezados, subieron a máximos históricos. El *shock* fue tal que empezó a hablarse de la *oil-dependency* de la economía occidental (Frum, 2000)

### 1.3.5 CUARTA GENERACIÓN: INTEGRATED MODEL

Gracias en parte a la agresiva liberalización thatcherista y a las *reagonomics*<sup>25</sup>, durante la segunda mitad de la década de los ochenta se experimentó una notable recuperación económica. Este hecho fue aprovechado por las empresas para centrarse en sus *core businesses* y en las tecnologías como puerta a nuevos nichos de mercado (Rothwell, 1994) en una 'lucha basada en el tiempo' (Arbonies Ortiz, 2014).

En cuanto a la producción se refiere, se fraguaron grandes alianzas corporativas en Occidente auspiciadas en muchas ocasiones por las políticas estatales de desregularización de los mercados (Niosi, 1999). La altísima competición entre empresas afectó sobremanera en la reducción de los ciclos de vida de los productos, intensificando directamente el interés de las mismas en los tiempos de desarrollos en las llamadas estrategias basadas en el tiempo [*time-base strategies*] (Hobday, 2005). Las empresas occidentales empezaron a desterrar la imitación y la innovación incremental de bajo valor por estrategias inspiradas en modelos de innovación de las compañías niponas<sup>26</sup> (Rothwell, 1994) (Fig. 1.7).



Fig. 1.7. Cuarta Generación. Fuente: adaptación a partir de Rothwell (1994).

De ahí que el nuevo modelo de innovación, el modelo integrado [*integrated model*], empleado en primer lugar por las industrias de la automoción y la electrónica japonesa, trabajara en paralelo pero integrado (Ortiz Cantú et al., 2006). Según Wheelwright y Clark (1994) y Freeman (1995), el intensivo estilo de gestión japonesa

<sup>25</sup> Por *reagonomics* se entiende las políticas lanzadas por Ronald Reagan durante el primer año de su primer mandato como Presidente de Estados Unidos. El corazón de la propuesta estaba en la restructuración profunda de los impuestos, aunque el paquete de medidas económicas también se extendía a la reducción por todos los medios del gasto público y de la burocracia estatal y a la desregularización de los mercados mediante la demolición de los obstáculos del estado por controlarlos (Jacob, 1985). En Youtube puede verse una explicación muy pedagógica del propio Reagan y su opinión sobre los impuestos: <https://www.youtube.com/watch?v=SJkMOjqwxFI>

<sup>26</sup> El ejemplo paradigmático de la 'lección japonesa' está en la industria del videojuego. El hundimiento en 1983 de Atari y con ella, de toda la industria norteamericana del videojuego, fue aprovechado por Nintendo y su NES (*Nintendo Entertainment System*) para entrar en el mercado y liderarlo durante casi una década (Hadzinsky, 2014).



afronta el diseño del proceso y la ejecución del proceso de forma conjunta; estas prácticas se basan en concebir el producto y el proceso como un único sistema. De lo que se desprende que el *integrated model* se caracterizaba por el uso paralelo de grupos de investigación integrados a las estructuras productivas y una mayor involucración de los proveedores y consumidores clave (Hobday, 2005; Žižlavský, 2013, Arbonies Ortiz, 2014). La búsqueda productos ‘totales’ implicaba una concepción organicista de la organización como un todo conectado interna y externamente.

### 1.3.6 QUINTA GENERACIÓN: SIN MODEL

De finales de los ochenta<sup>27</sup> hasta entrados los 2000s, cuyo último período es conocido en Estados Unidos como los *Clinton Years*, se continuó con la intensificación de la competencia y la globalización de las marcas en un mundo que dejaba atrás la polarización de la Guerra Fría. Las compañías líderes proseguían comprometidas con el *networking*, la acumulación tecnológica y la *time-based strategy*, buscando una mayor integración entre productos y estrategias de fabricación (Rothwell, 1994; Hobday, 2005). Sin embargo, a raíz de la Cumbre de Rio’92, la legislación medioambiental empieza a introducir en la agenda las externalidades ambientales de la actividad productiva y las restricciones de uso limitado de materias primas. Como resultado, apareció el modelo de sistemas de integración y *networking* [*systems integration and networking model*] (SIN Model, en sus siglas inglesas), que enfatizaba la flexibilidad, la adaptabilidad y la velocidad de desarrollo (Fig 1.8).



Fig. 1.8. Quinta Generación. Fuente: adaptación a partir de Rothwell (1994) y Trott (2008).

<sup>27</sup> El definitivo deshielo de las tensas relaciones entre Washington y el Kremlin, comportó a Estados Unidos la victoria de la Guerra Fría. El aire de optimismo que arrastró a políticos, economistas e intelectuales, puede verse e libros tan célebres (e inocentes) como *The End of History and the Last Man*, de Francis Fukuyama (2006), basado en su mayoría en una lectura *naïf* de Hegel.

La habilidad organizativa para conectar con los ecosistemas de negocio circundante –clientes, proveedores, colaboradores– y asegurar la velocidad del desarrollo de producto era vistas como *core competences* (Rothwell, 1994, Arbonies Ortiz, 2014). El modelo ubica a la organización en el centro de un enjambre de relaciones internas y externas, cual motor constituido por tres procesos (Rothwell, 1994):

- (a) El proceso de creación de conocimiento proveniente de la investigación pública o privada;
- (b) El proceso del desarrollo de producto, que convierte el conocimiento en producto; y
- (c) El proceso de introducción del producto en el mercado, altamente condicionado por las competencias funcionales y organizacionales del producto que producen y comercializan en un precio y calidad razonables.

El factor tecnológico, con la introducción de bases de datos robustas, de nuevas herramientas electrónicas y de *softwares*<sup>28</sup> contribuyeron a incrementar y sofisticar los procesos de innovación (Ortiz Cantú et al., 2006; Žižlavský, 2013). Los *SIN model* refinaron la fórmula de la anterior generación con la tecnología como agente del propio cambio tecnológico (Rothwell, 1994).

### 1.3.7 SEXTA GENERACIÓN: OPEN INNOVATION MODEL

Y llegamos a la que por ahora es la última generación de modelos de innovación: el modelo de innovación abierta [*open innovation model*] (Kotsemir et Meissner, 2013). Durante gran parte del siglo XX, la lógica del modelo de innovación cerrada dominaba la estrategia de las organizaciones:

*They invested more heavily in internal R&D than their competitors and they hired the best and the brightest (to reap the rewards of the industry's smartest people). Thanks to such investments, they were able to discover the best and greatest number of ideas, which allowed them to get to market first. This, in turn, enabled them to reap most of the profits, which they protected by aggressively controlling their intellectual property (IP) to prevent competitors from exploiting it. They could then reinvest the profits in conducting more R&D, which then led to additional breakthrough discoveries, creating a virtuous cycle of innovation* (Chesbrough, 2003b:36).

---

<sup>28</sup> En 1990 se lanzó Windows 3.0, la primera interfaz gráfica del sistema MS-DOS que competía con los sistemas operativos de Apple Macintosh y Commodore Amiga. Cinco años después vino Windows 95, el que posiblemente sea el sistema operativo más exitoso y masivamente extendido de la historia reciente del *software* (Isaacson, 2015).

Esta lógica fue válida hasta finales de los años noventa, la que tal vez sea la época de mayor bonanza económica en Estados Unidos y, por ende, en la economía mundial. Sin embargo, a principios del siglo XX, la confianza en los universos organizacionales cerrados empieza a desmoronarse (Chesbrough, 2003a, 2003b et 2006); algunos factores que minaron el círculo virtuoso de la innovación cerrada fueron, por ejemplo, el altísimo dinamismo y volatilidad de los mercados, la alta movilidad del conocimiento de los trabajadores –lo que repercutía en la dificultad de las organizaciones de retener sus activos intelectuales– o la creciente disponibilidad de capital privado para *venture capitals*, que ayudó a la atomización de los mercados en muchas empresas de gran dinamismo (Chesbrough, 2003b). Resultaba acuciante que las organizaciones devinieran porosas, adquirieran nuevos conocimientos y ampliaran su capacidad colaborativa (Arbonies Ortiz, 2014). El *open innovation model*, por el contrario, remprende las tachas de la innovación cerrada para positivizarlas y extraer valor (Fig. 1.9).

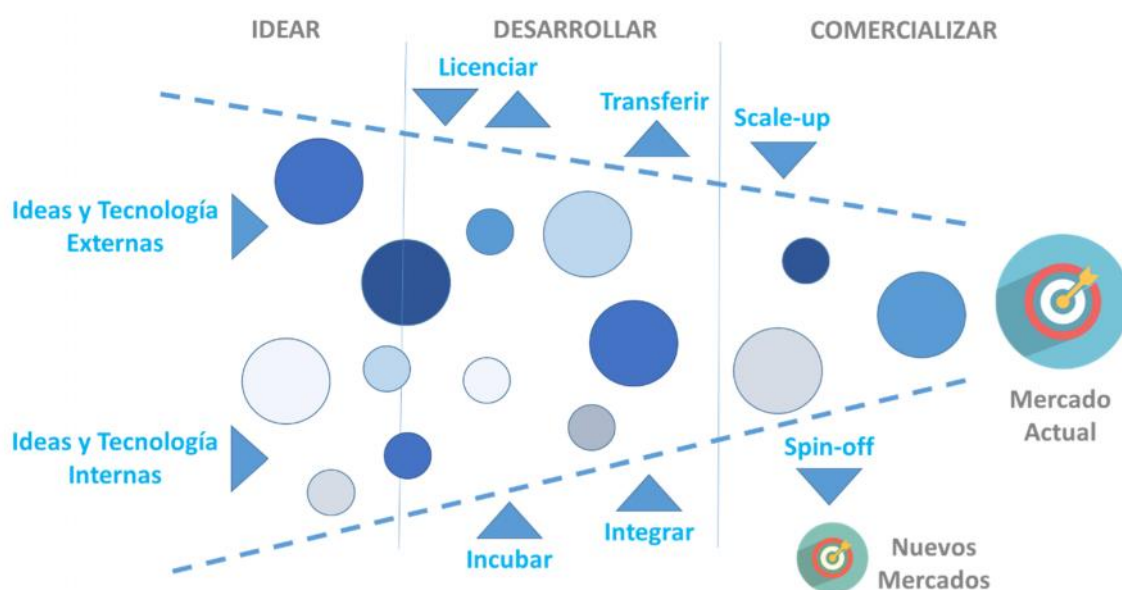


Fig. 1.9. Sexta Generación<sup>29</sup>. Fuente: adaptación a partir de Chesbrough (2003a, 2003b et 2006).

En esta sexta generación, las empresas captan, adaptan y transforman ideas internas [*in-house*] o externas. La exploración de las posibilidades en su más *lato sensu* ocasiona la detección de oportunidades inusitadas de crecimiento con menor riesgo asociado (Un, 2011; Corsaro, Cantú et Tunisini, 2012). De hecho, el éxito de los procesos de innovación se cifra en dos atributos organizativos: la conectividad y la flexibilidad (Koskinen, Luomala et Maaranen, 2012: 24). Por un lado, la conectividad es

<sup>29</sup> La forma de la sexta generación resultará sumamente reconocible por su nombre más popular: embudo de innovación [*funnel of innovation*]. La forma del modelo da entender cómo ante una gran cantidad de oportunidades hay que establecer los mecanismos internos que permitan seleccionar y desarrollarlas las más idóneas.

la habilidad de las personas de relacionarse entre ellas en el marco social dentro y fuera de la organización. La flexibilidad, por el otro, es la habilidad organizativa de responder mediante la adaptación y adopción de los cambios interno y externos. La movilidad y la superabundancia de conocimiento son tomadas por ventajas, puesto que al comercializar dichas ideas, sin distinguir entre su procedencia, despliega los canales para llegar al mercado del modo más rápido y adecuado, con productos bajo su propia marca o mediante *start-ups*, *joint ventures*, etc.; este hecho, por ejemplo, posibilita que falsos positivos<sup>30</sup> puedan tener también su vía alternativa hasta el mercado (Chesbrough, 2003a, 2003b et 2006). También, a medida que la interacción con el exterior se acentúa, la organización propicia que los entornos circundantes, o paisajes de innovación [*innovation landscapes*], cambien y puedan favorecer sus propios intereses en su cadena de valor (Chesbrough, 2003a; Chesbrough et Appleyard, 2007). La estrategia empresarial de abrir nuevos modelos de negocio se sustenta en la invención, detección y coordinación con comunidades, internas y externas, de capital intelectual. Ésta busca la sostenibilidad en el tiempo por medio de la captura de valor y creación de valor en un entorno que prima la agilidad de moverse en entornos pródigos (Chesbrough, 2003a; Chesbrough et Appleyard, 2007; Un, 2011). En resumidas cuentas, en el *open innovation model* la organización y el entorno hacen las veces de un inmenso puzzle, cuyas fichas se recombinan para extraer las soluciones más disruptivas: un ecosistema de innovación (Chesbrough et Appleyard, 2007). La *open innovation* se ha convertido en un concepto y en una forma de gestionar la innovación ampliamente popular; Huizingh (2010) da cuatro motivos:

- (1) La utilización de un nuevo término que aglutina distintos desarrollos teóricos y prácticos en relación a la innovación;
- (2) El término aparece en el momento adecuado, en el cual las organizaciones vislumbran los límites de sus capacidades y la necesidad de abrirse;
- (3) El marco teórico de Chesbrough conlleva nuevas la renovación de herramientas de medición y gestión de la innovación; y
- (4) Conecta los procesos de porosidad entre los recursos internos y los externos en vista a objetivos comunes.

Así, en un momento en la que la inmensa mayoría de las grandes organizaciones han abrazado la doctrina de la *open innovation*, y tras el derrumbamiento de los modelos

---

<sup>30</sup> Chesbrough (2003b) explica el caso clásico de falso positivo. Los investigadores del centro tecnológico de Xerox, el Palo Alto Research Center (PARC), desarrollaron *hardwares* y *softwares* –como la interfaz gráfica para usuario [*graphical user interface*]– que no fueron vistos como negocios prometedores por la Dirección, en un momento en que la compañía se orientó en impresoras de alta velocidad. Bien, estas innovaciones languidieron internamente hasta que Windows y Apple alcanzaron grandes beneficios gracias a los interfaces para usuario algún tiempo después.

productivos y económicos de antaño que trajo el *crack* de Lehman Brothers, parece el momento oportuno para la aparición de la séptima iteración del modelo de innovación básico idea-desarrollo-comercialización. Esta próxima generación está por llegar todavía (Kotsemir et Meissner, 2013). Lo que sí resulta claro es que la economía del conocimiento –educación, innovación y cualificación– ayudará dejar atrás la innovación como un hecho aislado y en manos de unos pocos, para convertirla en un *continuum* en las sociedades del presente (Žižlavský, 2013).

## 1.4 GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

### 1.4.1 UN MAL NECESARIO

Como hemos podido comprobar, la innovación, en su movimiento de lo abstracto a lo concreto, busca un producto u *output* final –véase conocimiento, producto, servicio, modelos de negocio, procesos, nuevas formas de organización—; Microsoft en su manual de mejores prácticas [*best practices*], lo expresa así como [...] *the conversion of knowledge and ideas into new improved products, processes, or services to gain competitive advantage* (Microsoft, 2013: 5). Este gran movimiento (dis)continuo, sin embargo, comporta para las organizaciones escollos y una importante movilización de recursos (Hoholm et Araujo, 2001; Hoholm et Olsen, 2012) como de capital social, intelectual y creativo de la organización (Amabile, 1996, 1997 et 2012). El paso de la pura invención a la innovación dista mucho de ser, en la práctica, automático (Gaglio, 2011). Al parecer, hay una necesidad sin duda acuciante de innovar (Dussage et al., 1992; Damanpour, 1996; Christensen, 1997; Alter, 2011; Jiménez-Jiménez et Sanz-Valle, 2011); la meta está clara, el horizonte hacia a dónde nos dirigimos también, no así el camino ni la ruta; y menos aún, nada indica que seamos capaces de alcanzarla finalmente. He aquí donde empiezan las dudas, las incertezas, las flaquezas y donde interviene el trabajo de la gestión de la innovación [*innovation management*] (Kline et Rosenberg, 1986; Hamel, 2007).

Permítasenos un pequeño inciso etimológico. En base al *Online Etymology Dictionary*, el origen (*circa* 1560) de *management* proviene del italiano, *maneggiare*, ‘manejar (algo con las manos)’ o ‘controlar un caballo’. Éste a su vez, de *manus*, ‘mano’ en latín. También destaca la influencia del francés *manège*, ‘equitación’ o ‘dominio del caballo’. La acepción más reciente, y cuya influencia se deja sentir en el área económica, data de la década de los años treinta del siglo pasado. Ésta, según el *Merriam-Webster Dictionary*, es: *the act or skill of controlling and making decisions about a business, department, sports team, etc.; the people who make decisions about a*

*business, department, sports team, etc.; the act or process of deciding how to use something.* Por lo tanto, el término 'gestión' se insiere en la brumosa familia semántica de mano, acción, control, decidir... sobre una cosa concreta; ya sea domar un caballo o controlar una organización, esto es, actuamos sobre una cosa externa a nuestra voluntad y sujeta a unas dinámicas que controlamos sólo de un modo parcial. De modo que ya empezamos a vislumbrar qué supone 'gestionar' y que la tarea no es sencilla.

Crucial en lo tocante a la gestión de la innovación, según Ortiz Cantú et al. (2006), son las aportaciones teóricas del danés Bengt-Åke Lundvall (1992) y las de Joseph Huber (2001), en los análisis de ciclo de vida de las innovaciones tecnológicas y ambientales [*life cycle analysis of technological and environmental innovation*] (TEIS, en sus siglas en inglés). Lundvall (1992) aporta una doble perspectiva de la gestión de la innovación. Por un lado como disciplina, que tiene por objetivo el estudio de la estrategia, las condiciones y los sistemas de gestión de los recursos y las oportunidades, que espolee la creatividad, la vincule a su entorno e introduzca los resultados al *core* procedimental de la organización. Y, por el otro, cuyo interés toca de pleno los objetivos de esta Tesis, como conjunto de actividades desempeñadas por un *manager* o equipo especializado de *management*, que posibilite los cambios estructurales gracias al encauzamiento de las ideas y la creatividad a su transformación en productos y servicios que impacten en los mercados, siempre vinculando estos elementos a los agentes incluidos en el ecosistema de innovación. Por su parte, Huber (2001), que toma la definición de Jorge E. Niosi (1999) que hemos expuesto en las definiciones de innovación, defiende que la gestión de la innovación parte de una solución creativa que se dirige a la resolución de un problema de mercado. Apoyado en la singularidad conceptual del producto, el grado de innovación tiene que ser tal que ofrezca una ventaja competitiva a la empresa que la lance, siendo difícil de copiar al menos durante un tiempo y que sea suficiente acicate para que el cliente esté dispuesto a pagar en pos de la necesidad colmada o la problemática solucionada.

Ambas aportaciones rompen con el aparente oxímoron de gestionar la innovación (Alter, 2013; Microsoft, 2013): actuar y controlar algo nuevo dependiente de una infinidad de variables. De esta manera, espantando el temor a lo complejo y a los sentidos contrarios, podemos conceptualizar la innovación como un proceso secuencial, aunque –como hemos visto en las generaciones de los modelos de innovación– no estrictamente lineal, de una punta –idea– a otra –mercado– (Hamel, 2007; Trott, 2008; Godin, 2015b), o dicho de otro modo la distancia que media entre la exploración conceptual y la explotación comercial (Sarooghi et al., 2015), que permite desplegar herramientas de gestión, tanto organizacionales como analíticas, para asegurar el paso

por ese estrecho sendero que separa la gloria del fracaso que denominamos innovación (Hoholm et Araujo, 2011; Godin, 2015b). Y es que aunque recelemos, critiquemos y deploramos los vicios a los que tiende habitualmente la gestión –la pesadilla de la burocracia kafkiana, como síntoma más evidente y molesto–, sostiene Hamel (2007), sigue siendo un mal necesario y nuestra única forma de ordenar la organización y cuanto acontece en ella; para encauzar el desbocado flujo creativo hacia fines utilitaristas y que no desgarran las estructuras actuales de la organización, se precisa de la mano lenitiva de la gestión (Alter, 2011).

## 1.4.2 DRIVING SUCCESS

A mediados de los ochenta, un estudio del gigante Shell sugería que el ratio de supervivencia de las grandes organizaciones había caído a la mitad de una vida humana (Tidd et al., 2011). Desde entonces, época *exce/sis* de la desregularización capitalista operada por el binomio Reagan-Thatcher<sup>31</sup> (Jameson, 1991), la competencia no ha dejado de recrudecerse año tras año en todas las direcciones, para todos los recursos, redundando en una vida media para las grandes compañías que se reduce a medida (Tidd et al., 2011). Ante la perspectiva nada halagüeña de la desaparición, Davila et al. (2012) argumentan que la gestión de la innovación unida a la estrategia de la organización constituye el pilar desde el cual se construye una organización en la época postmoderna. De lo contrario, para Angel (2006: 1) resulta evidente afirmar: *innovate or die*. Como también remarcan Essman y Preez (2009), el denominador común entre las organizaciones con las más exitosas innovaciones no es otro que un proceso riguroso, disciplinado y bien definido de gestión de la innovación que encauce la potencia conceptual de la creatividad paso a paso hasta su transformación en un bien de mercado, y que se mida y pondere económica y temporalmente el esfuerzo de dicho éxito.

Es por ello, sostiene Gary Hamel (2007), que, con frecuencia creciente en las grandes organizaciones, la mayor barrera para la innovación no es un problema tecnológico, ni de desarrollo ni de adaptación de la novedad, sino pura y llanamente de gestión: cómo poner todos los elementos –recursos económicos, humanos, intelectuales, temporales– en consonancia hacia una meta en común mediante unos

---

<sup>31</sup> De esa misma tendencia a la desregularización y al posicionamiento laxo del estado en relación a las dinámicas de mercado sin control, Jameson (Jameson et Buchanan (ed.), 2007) ubica el principio de los desastres naturales más recientes. A consecuencia de la monopolización de los recursos naturales y el usufructo indiscriminado de los ecosistemas por parte de grandes organizaciones, ahora se dejan sentir sus impactos en forma de grandes desastres naturales que, a la sazón, han sido un *input* más para desarrollar lo viene denominándose la Economía Circular. Si algo caracteriza el capitalismo (Harvey, 2014) es su capacidad de *sacar partido* hasta de los desastres; todo puede monetizarse.

procesos que permitan la eficiencia, la flexibilidad y la innovación. La nula respuesta a cambios de los mercados o la inercia organizativa, conducen a la inacción y, luego, a la desaparición<sup>32</sup>. Grandes empresas que, de salida, partían con una posición de liderazgo sólido se han hundido al no saber destruir sus viejos hábitos de gestión –eficientes y enfocados a alcanzar la *velocidad de crucero*, pero inservibles para las siempre cambiantes dinámicas externas– y crear un nuevo *management* habilitador de cambios estructurales profundos. La pregunta más importante para cualquier compañía no es otra que: ¿cambio tan rápido como lo hace mi entorno? Pongamos dos casos: (a) caso de error: Nokia en la era de los *smartphones*; si con el Nokia 3310 creó un modelo de móvil exitoso y copiado por la competencia hasta la saciedad, la irrupción de los *smartphones* en el sector de la telefonía móvil declinó la balanza a favor de otros valores en alza (Apple y Samsung) relegando a la otrora compañía líder, Nokia, al sueño de los justos. No hay reputación o producto, por sólidos que sean, que puedan detener una caída (Trott, 2008; Davila et al. 2012). (b) caso de éxito: sin esperar de vivir de réditos del pasado, General Motors pasa por ser una de las compañías con mayor presencia en el territorio creativo de Silicon Valley y por ser punta de lanza en la innovación del sector automovilístico. En el artículo *Why General Motors' New Maven Could Be Huge* (2016)<sup>33</sup>, se presenta uno de los frutos reciente, *Mave*, nuevo servicio de *car-sharing* que busca irrumpir en el incipiente sector de compartir automóvil.

A colación de dichos ejemplos, se entrevé que pese a la dificultad que entraña la innovación y la gestión de los procesos que la constituyen, ésta es obligatoria para la supervivencia de cualquier organización (Trott, 2008; Ryan et Tipu, 2013) en unos mercados altamente competitivos y fragmentados (Harvey, 2010), pues se trata de una forma de asegurar la competitividad, reforzar el liderazgo, irrumpir en nuevos segmentos de mercado (Abernathy et Clark, 1985; Dunphy et al., 2003; Tidd et al., 2011; Anderson et al., 2014), o en resumidas cuentas de *driving success* (Davila et al., 2012). Delante de nuevos retos, no puede haber viejas respuestas (Tidd et al., 2011: 42).

Todos estos beneficios, cabe puntualizar, son potenciales, esto es, sin estar el éxito en ningún caso plenamente asegurado<sup>34</sup>. Por lo que, a menos que las

---

<sup>32</sup> He aquí la mayor aportación del pensamiento de Heidegger en *Ser y Tiempo* [*Sein und Zeit*] (2003): la finitud. El sentido de la muerte heideggeriano en tanto luz que ilumina la existencia, puede sernos útil para considerarlo en el ámbito de la organización. Sólo cuando las organizaciones se aperciben de la posibilidad, a la vuelta de la esquina, de su desaparición o de su finitud, empiezan a vivir, a moverse, a innovar.

<sup>33</sup> Ver la noticia *Why General Motors' New Maven Could Be Huge*, en The Motley Fool (21/1/2016): <http://www.fool.com/investing/general/2016/01/21/why-general-motors-new-maven-could-be-huge.aspx>

<sup>34</sup> Valga como ejemplo el frustrado avión de larga distancia Bristol-Brabazon que tardó nada menos que seis años y medio en llegar a prototipo, y después de menos de 1.000 millas de vuelo se decidió abandonar el proyecto definitivamente.

Un caso en el otro extremo podemos encontrarlo en la consola de videojuegos Mega Drive 32x; apresurándose por ser la primera compañía con una consola de 32 bits, SEGA lanzó al mercado en 1994 una consola que suponía un irrisorio



organizaciones tengan una capacidad inusitada de renovar sus productos y sus servicios a una velocidad vertiginosa, su supervivencia está gravemente comprometida y la opción de prescindir de la innovación no puede considerarse una vía válida ni lógica ni deseable<sup>35</sup> (Markides, 1997; Fagerberg (eds.), 2004; Tidd et al., 2011; Ende et al., 2014). Si hay una palabra que puede definir la expectativa de la innovación esa es 'riesgo'. Crane y Meyer (2011) sostienen que las organizaciones consiguen un éxito en innovación sólo en un 4% de las ocasiones, y, en un ratio muy similar, el éxito que los nuevos productos tienen en su introducción y aceptación en los mercados.

Ante esta perspectiva de la inoperancia ante el cambio, las inercias y los riesgos, en la gestión de la innovación recae el cometido de reducirlos tanto como sea posible (Kline et Rosenberg, 1986).

### 1.4.3 INERCIAS y RIESGOS

Dos de los males que hemos ido repasando durante estas últimas páginas toman forma explícitamente aquí: la inercia –excesivo apego al pasado y a fórmulas trilladas– o el riesgo –escasa anticipación del futuro–. Tanto la firme seguridad en nuestras experiencias pasadas como la inseguridad respecto a la impenetrabilidad del futuro, son fuente de peligro mortal para las organizaciones. Tratemos, cual Escila y Caribdis, las dos por separado.

Por un lado, la inercia. La inercia de las organizaciones (Zhou et Wu., 2010) se refiere a la estabilidad de productos, procesos y políticas que sustentan las adaptaciones ineficiente e insuficiente para adaptarse a los embates del entorno económico. En pos de una mayor racionalidad, estabilidad y eficiencia, las organizaciones establecen rutinas de maximización, cuyo *motto* sería 'hacer lo mismo, mejor (o con menos)'. Dos son los tipos de inercia: de recursos –distribución y uso de los recursos– y de rutinas –procedimientos eficientes de las operaciones–. A medida que se consolida la madurez de los sistemas y sus procesos, la organización alcanza una homeostasis operacional al dotar de respuestas automáticas o de resistencias, que se basan en el pasado, a nuevos cambios externos; cuando estos cambios se minusvaloran o resultan más radicales de lo que esperaba, pueden acabar por dar al traste con los logros alcanzados hasta el momento. La inflexibilidad ante discontinuidades tecnológicas o

---

salto de calidad gráfica y técnica respecto a la generación anterior. Poco después, y tras las pérdidas, SEGA lanzó su segunda consola de 32 bits: Sega Saturn; ésta con reproductor CD y una mayor capacidad de gestión de gráficos poligonales.

<sup>35</sup> Paul Krugman, premio Nobel de Economía del 2008, auguraba en 1979 que las economías desarrolladas del norte se apoyarían sobre todo en las innovaciones técnicas; no para aumentar sus márgenes de beneficio, sino para mantenerlos.

epistemológicas suele pagarse caro. Para esquivar este riesgo, muy común por otra parte en las grandes compañías con mercados históricamente muy estables (p.e. el sector de las *utilities* del agua), Kevin Zheng Zhou et Fang Wu (2010) recomiendan un nivel alto de flexibilidad en la distribución de los recursos y en una mayor coordinación, o en dos palabras, flexibilidad estratégica [*strategic flexibility*]: reconfiguración dinámica de los recursos y de los procesos, la búsqueda de alternativas y una coordinación sinergiada entre las distintas partes de la organización. Y por otro lado, el riesgo. Como argumenta Frank Knight (1921), el primero en introducir el riesgo como variable a tener en cuenta en cualquier nueva actividad económica. La economía no puede postularse como una ciencia exacta, pues contiene amplias zonas grises imposibles de calcular con antelación. En *Risk, Uncertainty and Profit*, Knight distingue entre tres conceptos:

- (a) Predecible [*predictability*]: conocemos lo que sucederá en el futuro gracias a nuestro conocimiento previo;
- (b) Riesgo [*risk*]: aleatoriedad con probabilidades que, en potencia, pueden conocerse; e
- (c) Incerteza [*uncertainty*]: aleatoriedad con probabilidades que están más allá de nuestro conocimiento.

Por ende, con el riesgo las organizaciones pueden disponer de cierto conocimiento que les permita dibujar las probabilidades de éxito de embarcarse en una nueva iniciativa sin precedentes; con la incerteza, la organización está desamparada. La incerteza, según Knigh (1921), cabe considerarla, por lo tanto, como un factor clave en la producción, inherente e insoslayable; su esclarecimiento juega un rol crucial en la anticipación de eventos futuros de mercado. Aquellas organizaciones que fuercen su conocimiento y asuman riesgos –sistemáticos, residuales o diversificados–, serán las que puedan beneficiarse de los territorios aún vírgenes de mercado.

Más recientemente, Ulrich Beck (1998), en *La Sociedad del Riesgo*, también conocido como el sociólogo del riesgo, postula que aquellos riesgos sobre los que tenemos control se perciben como mucho menos peligrosos de lo que realmente son. La única lógica que subyace consiste en el control (ficticio) que tenemos sobre el mismo. Se percibe con mucho más recelo y temor, por ejemplo, vivir cerca de una central nuclear que conducir un día lluvioso. Aunque estadísticamente sea mucho más probable morir al volante en días en los que el asfalto está mojado, al tener control aparente sobre la situación posibilita que sea percibido como un riesgo menor que morir por una mucho menos probable explosión de un reactor nuclear.

Ante la inercia y el riesgo, muchas organizaciones en consecuencia, al verse comprometida su supervivencia y al enfrentarse a entornos dinámicos (Trott, 2008),

adoptan la gestión de la innovación como estrategia para flexibilizar las cuatro dimensiones estructurales de la organización –complejidad, formalización, centralización e integración– y se muestran más receptivas a las influencias externas, puesto que la dependencia de conocimiento y tecnología externa resulta cada vez más importante<sup>36</sup>(Kim, 1980). Una señal inequívoca de esta premisa de derruir los muros de las organizaciones y permitir la porosidad intelectual y tecnológica, queda patente en el éxito colosal en consejos administrativos de empresas y en escuelas de negocio de la *open innovation* de Chesbrough (2003a, 2003b et 2006). La gestión de la innovación, por tanto, canaliza, purifica y renueva las estructuras organizativas y culturales (Abernathy et Clark, 1985; Amabile, 1997; Pavitt, 2005; Bessant et Tidd, 2011; Ganter et Hecker, 2014), al insuflar nuevo conocimiento externo al *decision-making* interno, ofreciendo, cuantitativa y probabilísticamente, una abolición o relajación de la inercia organizativa –nuevos puntos de vista que relativicen las posiciones históricas o introducción de nuevos *savoir-faires* exitosos– y una reducción del riesgo –al añadir más conocimiento aumentamos nuestra área de cognoscibilidad– (Chesbrough, 2006) y reducimos la probabilidad de extraviarnos en lo que Herb Simons (Amabile, 1998) denominaba ‘red de posibles errancias’ [*networks of possible wanderings*].

En otras palabras, para *sobrevivir se precisa gestionar* (Hamel, 2007).

#### 1.4.4 INNOVATION JOURNEY

Constatado en los apartados anteriores, el déficit de las organizaciones no está en sus recursos, en su *expertise*, en su creatividad latente, ni en sus conexiones con *stakeholders* externos que aporten conocimiento y tecnología a su cadena de valor, nada más lejos de la realidad; sino que el principal problema es el déficit de gestión (Hamel, 2007; Sarooghi et al., 2015). En el plano de la gestión de la innovación, Van de Ven et al. (1999) hablan del viaje de la innovación [*innovation journey*]. Las organizaciones emprenden un viaje, con lo que ello conlleva de azaroso e incierto, al gestionar las iniciativas innovadoras dentro del entramado de estructuras administrativas: desarrollo de nuevos productos o servicios, modificación de procesos, integración de tecnologías externas, cambios organizativos o de proceso, etc. El viaje – siempre colectivo para los miembros de la organización o el equipo de proyecto– nunca se trata de una línea recta de un punto (ideación) a otro (implementación) en un solo

---

<sup>36</sup> No olvidemos que estos comentarios datan de los ochenta; si en aquella década podían pasar por extemporáneos, a la luz de la situación actual, no pueden sonar más apropiados. Visión que en autores como Trott (2008), entre otros muchos, puede verse actualizada.

sentido, sino en iteraciones, paradas intermedias, desviaciones. Dicho viaje –ora divergente, ora convergente–, consiste muy sumariamente en tres períodos (Fig 1.10):

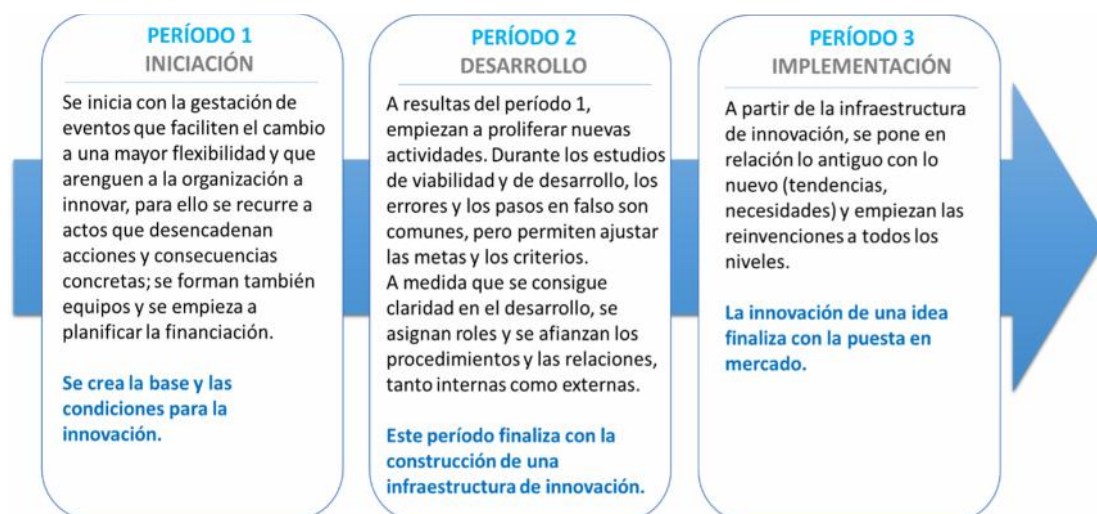


Fig. 1.10. Innovation Journey. Fuente: elaboración propia a partir de Van de Ven et al. (1999).

Este viaje conlleva la implicación de personas y de recursos, de errores y aprendizaje, de coordinación y motivación, de asignación de recursos, de liderazgo, es decir, de la conjunción estratégica de la gestión de la innovación encaminada a un fin: pasar de la idea en el papel al producto en el mercado. Los hitos o *stages* del viaje de la innovación permiten afianzar paulatinamente la linealidad conceptual que no real del proceso que debe finalizar con la puesta en el mercado del resultado<sup>37</sup> (Van de Ven et al., 2001). Como recuerdan Hoholm y Olsen (2012), Von Hippel en *The Sources of Innovation* fue el primero en dejar de hablar de las fuerzas externas de los mercados como un ente abstracto e impenetrable y empezar a considerarlo como parte integrante de la gestión de la innovación. En tanto destino de las innovaciones resultantes de la gestión de la innovación, el mercado forma parte del último período, a saber, la implementación; allí termina –repetimos– el viaje de la innovación, con la aceptación, la modificación o, simple y llanamente, el rechazo. En consecuencia, la innovación abre una brecha en el otrora duro muro de la organización hacia el exterior. Veámoslo, a continuación, desde el interior y el exterior. La gestión de la innovación tiene que ser capaz, por tanto, de sistematizar la innovación a todos los niveles de la organización (Hamel, 2006). No basta con detectar oportunidades, asignar recursos, desarrollarlas y prototiparlas; todo ese proceso debe ir acompañado de unas bases culturales en común, de un apoyo explícito de Alta Dirección, de una cooperación competitiva entre

<sup>37</sup> Un rápido vistazo, desde una perspectiva histórica, de la *literature* sobre gestión de la innovación, nos hace notar de modo rotundo su progresiva sofisticación; desde la muy primigenia, y *naïf*, concepción de dos etapas –de cómo obtener buenas ideas para disponerlas en el mercado– a la cada vez más pormenorizada y multicriterial descripción de las distintas etapas que pueden jalonar el camino que irá de la creatividad subyacente en una organización a la comercialización de un producto concreto en el mercado (O'Connor, 2010).

empleados, etc. (Tidd et al., 2011), esto es, la gestión de la innovación no queda restringida a unos pocos sino que se extiende participativamente del Presidente Ejecutivo al último de los operarios (Hamel, 2007). Recae tanto en las personas como en las estructuras, en la movilización de los recursos y en su correcta asignación; puede ser *top-down* como *bottom-up* (Amabile et al., 1996). Sabia y eficazmente gestionada, la innovación entrelaza los elementos constitutivos y los transformadores de la organización para establecer un nuevo estado de las cosas (Lawson et Samson, 2001), donde la cultura tal vez sea el factor determinante en la gestión de la innovación<sup>38</sup> (Tushman et O'Reilly, 1997). En esta misma relación agente–estructura ahondaremos más adelante, atendiendo a la comprensión giddeana<sup>39</sup> (2003) de actividades sociales que se ‘estiran’ por amplios segmentos espacio-temporales de las organizaciones.

La gestión de la innovación no sólo debe restringirse al ámbito estrictamente interno de la organización; como argumenta Chesbrough (2003a, 2006), con importancia ya no creciente, sino inexorablemente posicionado como un carácter de supervivencia en el mundo actual, la *open innovation* arenga a la conexión con el exterior. Varios son los estudios (Corsaro et al., 2012) que relacionan la heterogeneidad de los recursos, tecnológicos e intelectuales como fuente de valor; la combinación de recursos propios con recursos externos, y no por ellos sólo complementarios, puede propiciar los momentos de iluminación [*lighting moments*] que prefiguran la innovación.

A veces, la innovación (Håkansson, 1987; Håkansson et Snehota, 1995; Chesbrough, 2006) también resulta del encuentro inesperado entre actores o varios actores diametralmente opuestos –de otros sectores y mercados, con otros objetivos, de distinto rango tecnológico, etc.–; empresas, universidades, *start-ups*, asociaciones, clientes, laboratorios, centros tecnológicos, en potencia, cualquiera de ellos puede llegar a ser una pieza clave en el sistema de competencias tecnológicas y de conocimiento. En un mundo globalizado (Dowd et Dowd, 2003; Mattelart, 2006) la fuerza capitalista uniformiza culturalmente a los países, empresas y personas<sup>40</sup>. Como resalta Sarasvathy (2008), en ecosistemas tan abiertos, la contingencia [*contingency*] es siempre un

---

<sup>38</sup> Más participación, más flexibilidad, más aversión al riesgo y más empoderamiento sólo pueden tener por resultado un ambiente más proclive a la innovación (Tushman et O'Reilly, 1997). La descentralización de la toma de decisión sustenta una mayor capacidad de innovación al dejar más margen de actuación –autonomía– a las subculturas que conforman las organizaciones; éstas deberán buscar recursos y alianzas para progresar en el desarrollo de sus ideas novedosas (Tushman et O'Reilly, 1996). Mintzberg (1979) era de la misma idea al introducir la adhocrécia. Asimismo, la cultura de innovación debe contribuir a generar ambientes en la que los agentes de la organización puedan expresarse libremente; a mayor libertad, una cultura de innovación más consistente (Beck, 2004).

<sup>39</sup> Propio de Anthony Giddens, uno de los sociólogos más importantes de la segunda mitad del siglo XX.

<sup>40</sup> Stricto sensu, la globalización denomina el proyecto de construcción de un espacio homogéneo de valorización, de unificación de las normas de competitividad y de rentabilidad a escala planetaria. Debería limitarse a significar el proyecto de capitalismo mundial integrado. Pero la terminología transgrede las fronteras de la geoeconomía y las geofinanzas para irradiarse hacia la sociedad. [...] El léxico de la economía global se transforma en vector de la uniformización de las formas de decir y de leer el destino del mundo (Mattelart, 2006: 96-97).

aspecto central en cualquier proceso de innovación; la suspensión de teorías y leyes en favor de las irregularidades de la realidad dan pie a reacciones creativas por parte de los gestores<sup>41</sup>. Por tanto, la gestión de la innovación debería actuar de superficie de contacto entre lo externo y lo interno de la organización, extendiendo sus tentáculos administrativo-ejecutivos en ambas direcciones y coordinando recursos, tecnología, creatividad y necesidades en pos de objetivos definidos<sup>42</sup> (Mercier-Laurent, 2013) con una alta involucración de todas las partes de la organización para minar los riesgos que atenazan el proceso de innovación (Yang et Hsu, 2010).

Como resumen de lo anteriormente dicho, en cuanto a tres grandes males endémicos que pueden lastrar la gestión de la innovación, Arbonies Ortiz (2014) remarca los siguientes:

- (1) Una mala gestión de la innovación será la que no facilite tiempo, espacio y recursos para innovar y, muy en línea de Amabile (2012), no sepa aprovechar la creatividad de sus personas. Si la Alta Dirección peca de cortoplacista e impaciencia tampoco se obtendrán bienes de mercado con un grado de innovación potente. La innovación confinada en los departamentos de I+D sólo conduce a una ghettoización y agostamiento de la misma.
- (2) Los modelos mentales [*mindset*] rígidos y estáticos<sup>43</sup>. A nadie en las organizaciones le parecerá mal innovar, pero pocos serán propensos a dar el salto. El *mindset* no está listo para ofrecer alternativas y desvíos a los procedimientos habituales.
- (3) La gestión de la innovación ocurre, en su mayoría de veces, en escenarios de gran complejidad y con altos grados de incerteza. La innovación no resulta de decantar la I+D, sino de saber gestionar conocimiento, expectativas y ecosistemas de *stakeholders* y *partners*, tanto internos como externos.

Una de las sugerencias de Davila et al. (2012) está en que el éxito proviene de unir el modelo de negocio del *core business* con el cambio tecnológico y la gestión de la innovación. Cuando todos los recursos internos y del entorno están encarados estratégicamente y gestionados con eficiencia, es cuando la innovación se produce en conjunción con las unidades administrativas, estratégicas y operativas de la

---

<sup>41</sup> Aspecto que estudiaremos con el máximo detalle en los apartados destinados a esclarecer desde la microsociología la intersección cultura, organización e innovación.

<sup>42</sup> La relación entre ciencia, tecnología y mercados, procesos flexibles, interactivos y polidependientes orientados a resultados no dados de antemano y en muchos casos inciertos, sumerge a la gestión de la innovación de lleno en la complejidad y en la contingencia (Hoholm et Olsen, 2012).

<sup>43</sup> Por parte del departamento que gestiona la innovación, no basta con ofrecer herramientas y procesos funcionales. Hay que llegar hasta la mentalidad; y como ejemplo, 3M que, en sus comunicados internos, iguala la innovación a la supervivencia de la organización (Davila et al., 2012).

organización. Alineados (Huber, 2001; O'Sullivan et Dooley, 2008; Sundström et Zika-Viktorsson, 2009), los resultados de la innovación serían nuevo valor en la oferta de la organización (productos y servicios), nuevos modelos de negocio (mercados, canales de distribución, flujos de retorno, alianzas estratégicas) y nuevas estructuras corporativas (estrategias, visión y procesos). Y también, por supuesto, transformaciones sociales tanto dentro –organización– como fuera –sociedad<sup>44</sup>– (Gaglio, 2011; Alter, 2013). A colación de lo anterior, no hay duda que:

*A management innovation creates longlasting advantage when it meets one or more of three conditions: The innovation is based on a novel principle that challenges management orthodoxy; it is systemic, encompassing a range of processes and methods; and it is part of an ongoing program of invention, where progress compounds over time. Three brief cases illustrate the ways in which management innovation can create enduring success (Hamel, 2006: 3).*

Retengamos para el resto de esta Tesis las tres condiciones de la gestión de la innovación desde la óptica hameliana<sup>45</sup>: (i) desgarrar el velo de la ortodoxia<sup>46</sup>, (ii) cubrir la totalidad de los procesos y metodologías de la organización y (iii) tener un comportamiento de flujo en continuo<sup>47</sup>. En resumidas cuentas, y a riesgos de caer en el excesivo subrayado de la idea, la ejecución de la gestión de la innovación debe actuar de nodo con capacidad de reflujo de la red de actores y recursos, de polarizar las iniciativas de innovación hacia el mercado y aunar en una cultura común los esfuerzos en la renovación de prácticas y productos acordes a los cambios de mercado.

Edith Penrose (1959) hace notar que el éxito a veces puede ser producto de la suerte, pero que, en la mayoría de casos, no cabe ampararse a los designios del azar; muy al contrario, el crecimiento de una organización debe sustentarse en la capacidad de encauzar y gestionar sus recursos del modo más correcto y eficiente posible. Dicha analogía, así hemos visto a lo largo de estas páginas, la aplicamos a la gestión de la innovación, pues la ventaja competitiva más transgresora y las grandes transformaciones estructurales vienen de la mano, ahora más que nunca, de los actos de innovación [*acts of innovation*] (Porter, 1990).

---

<sup>44</sup> Michaud (2012) habla de las mutaciones sociotécnicas [*mutations sociotechniques*], por la cual una innovación tecnológica impacta en la estructura social mutándola.

<sup>45</sup> Hamel (2006, 2007) suele utilizar la palabra '*bold*', esto es, audacia.

<sup>46</sup> Por ortodoxia deberíamos asimilar el concepto que introduciremos más adelante: el régimen de la verdad.

<sup>47</sup> Remprendiendo la lógica de lo vivo [*logique du vivant*], Michel Serres (1982) defiende lo turbulento, lo múltiple, lo fluido en lugar de las distinciones binarias; en una relectura de Lucrecio, los modelos de lo vivo se adaptan muy mal a la simplificación, y nuestra inspiración, debe ir en la dirección de la lluvia, las nubes, los vórtices. En esta disertación, lo vivo, como complejidad y movimiento, irá poco a poco poniéndose de relieve, primero como bajo la forma de ideocultura (Fine, 1979) y más adelante en nuestro estudio de campo, cuyo lema podría ser: *atrapar lo evanescente*.

## 2. CULTURAS DE INNOVACIÓN

*El capítulo 2 está dividido en dos partes claramente diferenciadas. En la primera parte, explicamos la Teoría Organizacional, la cual se nutre de las aportaciones de distintas disciplinas académicas. Hacemos especial énfasis en la corriente social y humanística, que desde los ochenta hasta ahora ha abierto el debate sobre la organización al poner en el centro a las personas y sus relaciones sociales. Luego exponemos las múltiples intersecciones entre cultura, organización e innovación, donde ponemos de relieve la importancia crucial de la cultura en la innovación.*

*Como consecuencia de esta primera parte, en la segunda exponemos los marcos culturales de la innovación: Hofstede, Schein, Cameron y Quinn, Denison, Harrison y Stokes, Hatch y Schultz, Deal y Kennedy, entre otros. Todos ellos son modelos culturales que pasan por alto que las organizaciones están constituidas por las interacciones entre sus agentes. La conclusión a la que llegamos es clara: precisamos estudiar la cultura, la organización y la innovación desde un nuevo posicionamiento. Este posicionamiento será microsociológico.*



## 2.1 TEORÍA ORGANIZACIONAL

### 2.1.1 DENOMINADOR COMÚN

No existe nada parecido a una teoría organizacional común, homogénea, unitaria, universal (Casey, 2002; McAuley et al., 2007; Morrill, 2008; Tosi, 2008; Tovar Rivas, 2009; Daft, 2013; Hatch et Cunliffe, 2013; Ivanko, 2013; Olivares Farías, 2013).

De modo que no sólo podremos hablar de teorías –sin rehuir, en caso alguno, del plural– de la organización (Tosi, 2008), sino incluso de una *proliferación* de teorías (Groth, 2012). Por consiguiente, la Teoría Organizacional [*Organizational Theory* o *Theory of Organization*] se trata de una ciencia social relativamente joven<sup>1</sup> (Daft, 2013; Ivanko, 2013), aunque las aportaciones teóricas de las que toma prestado términos tengan una mayor bagaje (Tovar Rivas, 2009; Hatch et Cunliffe, 2013). Bajo esta denominación hallamos distintos autores de disciplinas muy variadas, donde sin solución de continuidad se mezclarán sociólogos, psicólogos, filósofos, economistas, tecnólogos, etc., (McAuley et al., 2007).

Deleuze y Guattari<sup>2</sup> (2005) nos recuerdan que las teorías, y lo veremos más adelante en la *grounded theory*, se construyen desde abstracciones denominadas ‘conceptos’. Todas las ciencias asientan y edifican su torre sobre un fenómeno concreto –el espacio (la geografía), el tiempo (la historia), los números (las matemáticas), los animales (la biología) y así sucesivamente–. De suerte que el resto de conceptos y por extensión la realidad entera queda supeditada a ese punto de observación. Sin este *punto fijo*, no puede darse una ciencia.

En el caso que nos ocupa, extremadamente receptivo a embeber aportaciones teórico-prácticas de cualquier disciplina (Hage, 1999; Tosi, 2008; Ivanko, 2013), la(s) teoría(s) de la organización, el denominador común, aunque parezca tautológico, no es otro la de ofrecer un *logos* –discurso razonado y razonable– sobre la naturaleza y devenir de las organizaciones como fenómeno científico (McAuley et al., 2007; Morrill, 2008; Tosi, 2008; Tovar Rivas, 2009; Daft, 2013). El término ‘organización’, al igual que el de ‘innovación’, no resulta en ningún caso fácil de definir, dado que por las distintas aproximaciones teóricas nos encontramos ante percepciones prácticas sesgadas,

---

<sup>1</sup> Por joven cabe entender alrededor de un siglo de vida (McAuley et al., 2007), o en los albores del siglo veinte, cuando aparecen y se expanden los mercados autorregulados y las sociedades de mercado (Morrill, 2008).

<sup>2</sup> El dúo Deleuze-Guattari (2005) postula la inferencia del caos en la ciencia; sólo desde su atalaya particular, la ciencia se carga de razones para articular un discurso coherente sobre y contra tan contaminado entorno. El punto fijo de observación posibilita la toma de contacto reglada con el caos de la realidad y la articulación de un conjunto de proposiciones –una teoría– que explique e, incluso, haga predicciones del fenómeno central de nuestra investigación. ¿La lógica? Un encabalgamiento de proposiciones coherentes de acuerdo a una perspectiva.

cruzadas y altamente particulares. Acudimos nuevamente a la definición más extendida entre los teóricos organizacionales. De modo que acorde con ésta (Daft, 2013), las organizaciones son entes sociales –esto es, constituidas por personas– que, a diferencia de la sociedad a secas, tienen por cometido una meta concreta, han sido diseñadas en tanto sistema estructurado y coordinado y están conectadas a medios externos a la misma. Las organizaciones, desde la óptica utilitarista imperante, constituyen una herramienta para la consecución de un objetivo gracias a la intervención de un *manager* o figura que detenta poder para estructurar las relaciones sociales. En palabras de Morrill (2008): el pensamiento de los medios hacia un fin [*means-end thinking*].

Y aunque resulte difícil desde el punto de vista académico integrar una definición a máximos, esto es, exhaustiva desde sus causas generales a sus consecuencias concretas (Tovar Rivas, 2009), en cambio se podrá partir de un postulado mínimo al tiempo que común a las heterogéneas aportaciones que constituyen la Teoría de la Organización (Tosi, 2008; Lunenburg, 2012; Daft, 2013). De lo que se desprende que la Teoría Organizacional es:

*(...) a body of thinking and writing that describes explains and influences what goes on in organizations. It provides an underpinning body of knowledge that enables us to explore and develop management and leadership theory (...). These perspectives provide, in their different ways, profound challenges to the ways in which we live in and design organizations. They pose important challenges to organization members about issues such as:*

- *The relationship between organization control and freedom. • The nature of power and authority in organizations.*
- *The relationship between individualism and collectivism in modern organizations.*
- *The relationship between organizations and society.*
- *The ways in which organizations are designed.*
- *The relationship between organizations, and leadership and management.*
- *The development of understanding of organization culture as means of control or vehicle for development (McAuley et al., 2007: xiii).*

Si desde *La República* de Platón (Groth, 2012) es cierto que convivimos como seres humanos en el marco de las organizaciones, será en la época moderna industrial cuando este fenómeno de ordenamiento funcional de grupos de la sociedad alcance su auge (Mayntz, 1980; Casey, 2002; Groth, 2012; Hatch et Cunliffe, 2013); por el contrario, matiza Daft (2013), más allá de casos particulares del siglo XIX, las organizaciones tal

como las conocemos a día de hoy datan del siglo XX y bien podrían considerarse la innovación más importante de los últimos cien años. En cualquier caso, ambas aproximaciones, siendo más laxos o puristas con la definición del término, no dudan en vincular su florecimiento exponencial con el inicio del capitalismo moderno, esto es, alinear recursos y personas en pos de un resultado final, y en recalcar su importancia creciente a lo largo del siglo pasado y ya crítico para el devenir de la sociedad en nuestro siglo XXI.

La importancia de la organización en el mundo actual se cifra en (Daft, 2013):

1. Atrae recursos para metas concretas;
2. Produce bienes y servicios eficientemente;
3. Facilita la innovación;
4. Utiliza las tecnologías más avanzadas de fabricación y comunicación;
5. Ayuda a adaptarse a entornos fluctuantes;
6. Apoya la consolidación de retos de diversidad, etnia y coordinación;
7. Crea valores para los propietarios, los empleados y los clientes.

En las dos últimas décadas (McAuley et al., 2007), y acaso acrecentada por las convulsiones económicas del tardocapitalismo y el papel central adquirido por la gestión de las organizaciones (Casey, 2002), la Teoría Organizacional ha ido aumentando sus perspectivas y su conocimiento a todos los niveles de la organización como fenómeno moderno (Daft, 2013). Para ello se ha nutrido de perspectivas múltiples que han devuelto imágenes conceptuales muy dispares (Tosi, 2008; Hatch et Cunliffe, 2013; Ivanko, 2013). Estas aportaciones pretendían describir, explicar e influenciar lo que ocurre en las organizaciones; los objetivos y los alcances de cada aportación disciplinar pueden divergir, pero todas coinciden en su tesis central: la organización coordina personas y recursos (McAuley et al., 2007). Si bien dicha coordinación antaño se llevaba a cabo gracias a la figura del *manager* (Daft, 2013), los rápidos cambios que se suceden en la sociedad y en los mercados obligan a las organizaciones, en muchos casos cuarteadas y férreamente blindadas en departamentos, a adoptar nuevas estrategias flexibles y horizontales: en ocasiones se recurre a la creación de grupos para la ejecución de proyectos de duración y recursos acotados (Tosi, 2008; McAuley et al., 2007; Daft, 2013). Todo ello contribuye a que la comunicación departamental, prioritaria como vimos en los modelos de innovación al hablar de la óptica japonesa de considerar la

organización como un todo orgánico, diluya los límites en ambos espacios: internos y externos<sup>3</sup> (Daft, 2013).

Adaptándose a los tiempos y desarrollos disciplinarios, la Teoría Organizacional se muestra flexible a incorporar distintas corrientes.

## 2.1.2 DISTINTAS CORRIENTES

A tenor de la gran cantidad de disciplinas que se reúnen en la bibliografía para iluminar desde múltiples perspectivas el fenómeno de las organizaciones en la Teoría Organizacional, Lars Groth (2012: 19) llega a preguntarse si, finalmente, *do we really know something?* Ahora bien, esta abundancia teórica conlleva dos opiniones encontradas. Por un lado, una situación de confusión total en la que las distintas aportaciones teóricas no hacen más que entorpecer la potencial relación entre ellas y la unificación del discurso sobre la organización (Tovar Rivas, 2009); y en esta aparente flaqueza y dispersión de la Teoría Organizacional recae su riqueza; al eludir perspectivismo estériles, los debates desde aproximaciones distintas no hacen más que enriquecer el conocimiento que poseemos de las organizaciones al tiempo que muestran el interés del objeto de estudio en el mundo contemporáneo (Tosi, 2008; Groth, 2012).

McAuley et al. (2007:102) añaden que la Teoría Organizacional no sólo tiene por cometido la especulación teoría *per se*, sino que, con especial énfasis, la práctica entra también dentro de su agenda, y para ello se valían de Kurt Lewin, quien afirmaba que *There is nothing so practical as a good theory*. Las aportaciones en la Teoría Organizacional se les piden agudeza teórica para entender y aplicación práctica para actuar. Pluralidad y balance teórico-práctico son los ejes sobre los que se mueve la Teoría Organizacional.

En cuanto al desarrollo histórico de ésta, trazar una sola genealogía se muestra ciertamente complicado (Tovar Rivas, 2009). A continuación presentamos una panorámica que, bajo distintas tipologías y denominaciones, retratan una misma pauta (Tabla 2.1):

---

<sup>3</sup> Daft (2013) distingue dos diseños: (a) Mecanicista: estructura centralizada, estricta jerarquía de la autoridad, tareas especializadas, comunicación vertical, reglas formalizadas. Apta para organizaciones de gran tamaño, estrategia en eficiencia, ambientes estables, cultura rígida y tecnología de fabricación; (b) Organicista: estructura descentralizada, trabajo colaborativo, empoderamiento en los roles, comunicación horizontal, pocas reglas e informalidad. Apta para organizaciones pequeñas o medianas, estrategia en innovación, ambientes cambiantes, culturas adaptativas y tecnología de servicios.

Autor	Teorías de la Organización
McAuley et al. (2007)	I. Teoría Organizacional Modernista II. Teoría Organizacional Neomodernista III. Teoría Organizacional Postmodernista IV. Teoría Organizacional Reflejada V. Teoría Organizacional Reflexiva
Tovar Rivas (2009)	I. Teorías Organizacionales Clásicas <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Teoría Científica (Town et Taylor, 1900)</li> <li>b. Teoría Funcional (Fayol, 1916)</li> <li>c. Teoría Burocrática (Weber, 1924)</li> <li>d. Teoría de las Relaciones Humanas (Mayo, 1920; Follet et Maslow, 1954; Herzberg, 1966; McGregor, 1957)</li> <li>e. Teoría de los Sistemas Cooperativos (Barnard, 1938)</li> <li>f. Teoría de los Sistemas (Bertalanffy, Katz, Rosenzweig)</li> <li>g. Teoría del Conocimiento (March et Simon, 1961; March, 1965)</li> <li>h. Teoría Política (Selznick, Pfeffer, Croazier)</li> <li>i. Teoría del Desarrollo Organizacional (Lewin, McGregor)</li> <li>j. Teoría de la Contingencia (Burns, Slater, Woodward, Child)</li> </ol> II. Teorías Organizacionales Modernas <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Teoría de la Población Ecológica (Hannan et Freeman, 1977 eet 1984)</li> <li>b. Teoría Institucional (DiMaggio et Powell, 1983; Meyer et Rowan, 1977)</li> <li>c. Teoría del Costo de Transacciones (Williamson, 1975 et 1985)</li> <li>d. Teoría de los Recursos y Capacidades (Barney, 1991)</li> <li>e. Teoría de la Agencia (Rumelt, Schendel y Teece, 1991)</li> <li>f. Teoría del Caos Determinista (Cambell, 1993)</li> <li>g. Teoría de los Sistemas alejados del Equilibrio (Prigogine)</li> <li>h. Teoría de los Sistemas Complejos Adaptativos (Kauffman, 1995)</li> <li>i. Teoría de la Autocriticabilidad Organizada (Mataruna et Varela, 1980)</li> </ol>
Groth (2012)	I. Teoría Clásica (Weber, Taylor, Fayol, Gulick, Barnard), de 1900 a 1945 II. Teoría Neoclásica e Institucional (Simon, Selznick, March, Meyer, Rowan, DiMaggio, Powell), de 1945 a 1985 III. Teoría de Sistemas (Bertalanfy, Ashby, Katz, Kahn), de 1940 a 1970 IV. Teoría de la Contingencia (Woodward, Burns et Stalker, Perrow, Thompson, Mintzberg), de 1950 a 1985 V. Interaccionismo (Goffman, Silverman, Weick), de 1950 a 1985 VI. Postmodernismo (Derrida, Lyotard, Baudrillard, Clegg), de 1980 a 2000 VII. Otras Teorías (Braverman, Ouchi)
Hatch et Cunliffe (2013)	I. Prehistoria, de 1900 a 1950 (Smith, Durkheim, Taylor, Follet, Fayol, Barnard) II. Moderno, de 1960 a 1979 (von Bertalanffy, Trist et Bamfoth, Boulding, March et Simon, Burns et Stalker, Woodward, Lawrence et Lorsch, Thompson) III. Simbólico-Interpretativo, 1980 (Schültz, Whyte, Selznick, Goffman, Gadamer, Berger et Luckmann, Weick, Geertz, Clifford and Marcus) IV. Postmoderno, 1990 (Saussurre, Foucaut, Bel, Derrida, Lyotard, Lash et Urry)
Ivanko (2013)	I. Teoría Organizacional Clásica II. Teoría Organizacional Clásica (Estados Unidos) III. Teoría Organizacional Clásica (Europa) IV. La Escuela Fayol en Organización Industrial V. Teoría Organizacional Neoclásica VI. Aproximación Behaviorista y de Gestión de Proceso VII. Aproximación Comparativa de la Teoría de las Relaciones Humanas VIII. Aproximación Reto-Reacción IX. Gestion por Objetivos X. Teoría Organizacional Moderna XI. Teoría de los Recursos Humanos XII. Teoría Sistemática de la Organización XIII. Teoría Organizacional Postmoderna

Tabla 2.1. Teorías de la Organización. Fuente: Elaboración propia.

Como se desprende muy claramente de la anterior tabla, las aportaciones son múltiples y plurales (Tosi, 2008). La gran mayoría de autores convienen en atribuir a Taylor y luego a Fayol el papel de pioneros; a partir de éstos, se reclaman los marcos teóricos de Marx, Bertalanffy, Schültz, Gadamer, Ouchi, Foucault, entre otros, para penetrar en la organización (Hatch y Cunliffe, 2013). De las cinco narrativas mostradas

emerge –decíamos– una pauta. La genealogía de la Teoría Organizacional muestra la perpetua distinción entre agentes y estructura. Así vemos: a las primeras aproximaciones funcionalistas, positivistas, institucionalistas, sistemáticas o, en una palabra, estructurales, se van sumando lentamente otras mucho más humanísticas e interesadas en la cultura. Este cambio data de la década de los setenta y recibe el nombre del Giro Cultural [*Cultural Turn*]. En pocas palabras, el Giro Cultural pone a cultura en el centro del debate social (Jacobs et Spillman, 2005), y ésta abandona una conceptualizaciones simples adquiriendo nuevas matices, tanto como red de significados sociales (Geertz, 1973) como resultado de conflictos e interacciones simbólicas entre personas (Armstrong et Bartle, 2007). Entonces, el Giro Cultural pone el acento en metodologías cualitativas y en epistemologías constructivistas –sociología, estudios culturales, filosofía, psicología, etc.– que no sólo se interesan por la cultura como objeto, sino como creación constante (Armstrong y Bartle, 2007), en un intento de apresar la complejidad con la que las personas se organizan (Jacobs y Spillman, 2005).

Ese momento epistémico en la Teoría Organizacional es el que pasamos ahora a retratar.

### 2.1.3 VOCES

La definición de organización establece la existencia necesaria de un objetivo (Mayntz, 1980, Daft, 2013) o metas administrativas, económicas o sociales (Casey, 2002) y del ordenamiento lógico –esto es: férreamente funcionalista– de unos procesos, recursos y personas en esa dirección (McAuley et al., 2007). Dichos imperativos racionalistas e instrumentalistas dejan en muchas ocasiones en un segundo plano a las personas como simple recurso o facilitador de los procesos (Casey, 2002), como por ejemplo Weber que, en su vertiente más economicista, definió las organizaciones como cualquier patrón de transacciones entre individuos y agregaciones de individuos (Büschgens et al., 2013). ¿Figuras incorpóreas y mudas? ¿Figurantes de la función *managerial*?

En los entornos organizacionales regidos por el tecnocratismo, se suele minusvalorar el contenido cultural y la condición humana en toda su dimensión; un añadido, una variable secundaria, aun despreciable (Casey, 2002; Gaglio, 2012). Como en los casos extremos de Enron, que ocultó su deuda, y Worldcom<sup>4</sup>, que falseó la

---

<sup>4</sup> Más detalle de ambos hundimientos culturales en los artículos:  
*The Real Scandal* (17/I/2002): <http://www.economist.com/node/940091>  
*WorldCom Accounting Scandal* (9/VII/2002):  
<http://www.theguardian.com/business/2002/aug/09/corporatefraud.worldcom2>

contabilidad al presentarla a los accionistas, menoscabar la cultura puede llevar al hundimiento de toda la organización (Olivares Farías, 2013). Por ello, toda organización que excluya los fines socioculturales quedará reducida a su mínima expresión: aparatos técnicos (Casey, 2002: 13). Veamos el discurrir de la cultura en la Teoría Organizacional por los últimos cincuenta años. Durante décadas la cultura en la Teoría Organizacional, explica Calvin Morrill en su esclarecedor artículo *Culture and Organization* (2008), ocupaba un lugar muy marginal, considerada un molesto y antipático ruido de fondo, escondida entre los marcos racionalistas imperantes, relegada al ostracismo en un programa duro caracterizado por la búsqueda de leyes universales, y vista como una rémora a la hora de contribuir a la eficiencia e instrumentalización de las organizaciones modernas; o llevándolo hasta el extremo, antes del giro cultural, sólo hallaríamos teorías organizacionales que, siguiendo los postulados en muchos casos de Taylor y Fayol, podríamos tildar de a-culturales<sup>5</sup>. En la década de los años veinte, algunos científicos sociales descubrieron por accidente las ‘relaciones humanas’ [*human relations*], que en los años treinta y cuarenta tuvieron un momento álgido al incorporar de forma habitual los sentimientos y las normas en los estudios de productividad de los trabajadores. Un ejemplo, expone Morrill (2008), fueron los estudios de Elton Mayo y Fritz Roethlisberger que constataron que una mayor iluminación en los puestos de producción motivaba a los trabajadores al sentirse éstos más importantes y repercutiendo en una mayor productividad.

En los años cincuenta y sesenta, además –o a pesar (de)– de los grandes funcionalistas Parsons y Barnard, de la mano de Goffman, de la Escuela de Chicago o los trabajos de las asociaciones informales [*informal associations*] de Philip Selznick, la subvida [*underlife*] organizacional empieza a emerger mediante estudios etnográficos del día a día que tenían por objeto conocer cómo se generan los conflictos que interfieren en la consecución de las metas de la organización. Las preconcepciones de las organizaciones como entornos estáticos, uniformes y racionales se resquebrajan. Aquí Morrill (2008) destaca *The Presentation of the Self in Everyday Life* de Goffman (1956) y *Leadership Administration* de Selznick (1957), los trabajos de Gary Alan Fine, quien después asumirá en estas páginas un mayor protagonismo, de Howard S. Becker o de Anselm Strauss y su *grounded theory*. En la Teoría Organizacional, estas aportaciones suponen una celebración del lado dionisiaco, del aprecio de la paradoja,

---

<sup>5</sup> Frank R. Dobbin (1994) distingue, según Morrill (2008), la investigación organizacional en dos sensibilidades: una encuadrada en la economía, las ciencias políticas y las ingenierías, un inmenso campo de estudio de raigambre instrumentalista acultural, asocial y cimentado en las leyes universal de la economía y, en un campo mucho más reducido, una sensibilidad sociológica, antropológica y de la psicología aplicada, y que constituye una aproximación más suave [*softer*] donde priman las normas, los símbolos y la legitimidad. Aun encontrándonos en el segundo capítulo de esta Tesis, el avezado lector podrá ver hacia dónde se declina la balanza de nuestra sensibilidad.

la negociación y el conflicto en las relaciones humanas y el aldabonazo de una nueva concepción de la organización como naturaleza mudable.

Pero estos estudios tuvieron que esperar hasta la década de los ochenta. El agotamiento de los marcos culturales de las organizaciones americanas motivó un interés desmedido por los modelos alemanes y japoneses (Rodríguez Garay, 2009). El liderazgo japonés en el sector electrónico, como bien hemos apuntado al hablar en las generaciones de los procesos de innovación, se atribuyó a sus fuertes culturas organizativas. Las aportaciones más destacadas fueron los estudios de los símbolos como indicios de las estructuras profundas de las compañías de Dandridge (Aguilar Edwards, 2009), el modelo cultural de Deal y Kennedy de 'Velocidad del *feedback* vs Riesgo', la obra de Tom Peters y Robert Waterman sobre los valores corporativos, los trabajos de Linda Smircich sobre desempeño y cultura y, en especial, el *best seller* mundial cuyo título era toda una declaración de intenciones: *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, de William Ouchi (1982)<sup>6</sup> (Rodríguez Garay, 2009). Y es que después del *annus mirabilis* que supuso el año 1982, fecha de publicación de *In Search of Excellence* (Peters et Waterman, 1982) y *Corporate Cultures, the Rites and Rituals of Corporate Life* (Deal et Kennedy, 1982), la cultura estaba definitivamente en el mapa de la Teoría Organizacional. Irremisiblemente, la cultura organizacional como *topic* había entrado en el punto de mira tanto de *scholars* como de *managers*, suscitando un moderado aunque recurrente interés académico en la producción científica de *papers* e insertándose en las agendas y planes estratégicos de las grandes compañías de todo el mundo (Büschgens et al., 2013).

Fue, por tanto, en los ochenta cuando de forma sistemática y ya no aislada se desarrollan dos vertientes: por un lado, la aparición de marcos culturales en las organizaciones como sistemas de símbolos y significados y, por el otro, teorías neoinstitucionales que ponían el énfasis en la construcción cultural y cognitiva de las estructuras y de las prácticas (Morrill, 2008). Según Morrill que recurre a Van Maanen y Barley (1985), en la Teoría Organizacional cuando ahora hablamos del estudio de la cultura *en* las organizaciones, se trata del estudio de la *organización cultural* [*cultural organization*] y de las organizaciones como sistemas de significado construidos socialmente [*socially constructed systems of meaning*]; pluralidad, pues, dentro del seno de la cultura fuerte [*strong culture*] de la organización con la aparición parcelaria de subculturas [*subcultures*] con sus propios objetivos (Van Maanen et Barley, 1985).

---

<sup>6</sup> La Teoría Z [*Theory Z*] establece una conexión inextricable entre empleado y persona, por lo que un aumento o mejora de las condiciones de satisfacción de la esfera personal en el ámbito laboral contribuirá a la mayor producción de la empresa.



Será después de los ochenta cuando la cultura encuentre su (reducido) lugar en la Teoría Organizacional de la mano de heterodoxas aproximaciones (Morrill, 2008): patrones matemáticos, hermenéutica, estudios textuales, narrativas, reproducción del poder, estudios de género, etc. De hecho, sostienen Barley y Kunda (1992), la ideología *managerial* siempre oscila entre los polos del racionalismo a ultranza o el de la filtración de la cultura en los intereses de las organizaciones, y viene motivada por la coyunturas económicas: durante los periodos de bonanza, las organizaciones se centran en el racionalismo más tecnocrático mientras que, en épocas adversas, se vira hacia una reexaminación de la cultura para esclarecer los caminos que debería asumir la productividad.

A día de hoy, pues, la cultura está definitivamente en el centro del discurso organizacional. Por tanto, para descubrir las voces y estudiar la cotidianeidad de la gestión de la innovación, nos valdremos de dos intersecciones.

## **2.2 INTERSECCIONES: CULTURA, ORGANIZACIÓN E INNOVACIÓN**

### **2.2.1 CULTURA y ORGANIZACIÓN**

La primera intersección que queremos introducir incluye la cultura y la organización.

A día de hoy, resulta un sobrentendido o incluso un lugar común, afirmar que la cultura organizacional es una de las clave del éxito de la innovación y que cualquier organización que se precie requiere de una cultura fuerte que vertebre su identidad y ejecución productiva y estratégica (Morrill, 2008; Rodriguez Garay, 2009). La importancia de la cultura en la organización es ya un hecho constatado por una mayoría de estudios cuantitativos; a su vez, la importancia de la cultura organizacional en la innovación de una empresa también está fuera de toda duda (Naranjo-Valencia et al., 2012). El concepto de cultura organizacional, cual préstamo o apropiación, proviene de la antropología cultural y ha venido incluyéndose en las tres últimas décadas (Morrill, 2008) en las teorías del comportamiento en las organizaciones, el marketing, el *management*, (Hogan et Coote, 2014) e innovación (Naranjo-Valencia et al., 2011).

Aunque no existe un consenso universal al definir la cultura organizacional, se le suelen aplicar términos como holística, históricamente determinada, antropológica, socialmente construida, suave y difícil de cambiar (McCarthy, 2013). Como referencia ineludible para muchos de los *papers* que abordan la cultura organizacional –valgan

Yang y Hsu (2010), Sharifirad y Ataei (2012) o Büschgens et al. (2013), por citar algunos ejemplos recientes— se emplea la definición de Barney (1986) en *Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage?*, que cubre los epítetos anteriores con bastante holgura. Barney define la cultura organizacional como un complejo conjunto de valores, creencias, suposiciones y símbolos compartidos que diferencian una organización de otra, lleva a cabo el desarrollo de su negocio y agrega una ventaja competitiva sostenida. Otros autores no menos clásicos (y citados) en la cultura organizacional que Barney —véase Ouchi, 1981; Deal et Kennedy, 1982; Peters et Waterman, 1982; Hofstede, 1984; Cameron et Quinn, 1999; Martins et Terblanche, 2003— sostienen que la cultura organizacional desempeña un rol crítico en la *performance* de las organizaciones, tanto productivas como estratégicas, así como se la considera un determinante para declinar la balanza en favor de la pervivencia y del éxito. A un nivel mayor de concreción, Hogan y Coote (2014), apoyados por resultados de trabajo de campo, destacan la influencia de la misma en los comportamientos de orientación al mercado [*market-oriented behaviors*], en la actitud de los empleados, en la eficiencia organizacional y en que en comparación con otros elementos como la propia estrategia de la compañía, sus retos y su estructura jerárquica, la cultura resulta más determinante para la mejor gestión del conocimiento y para potenciar la eficiencia general de la organización en sus múltiples facetas. La cultura será, pues, un activo para la supervivencia de la organización (Olivares Farías, 2013). Pero, la cultura organizacional, esa fuerza social poderosa (Schein, 2004) ¿cómo surge y cómo se define? En una definición de cultura organizacional, Andrew Pettigrew, quien suele considerarse el pionero en asumir la importancia de los valores, mitos y simbolismos en las organizaciones (Aguilar Edwards, 2009), dice:

*In the pursuit of our everyday tasks and objectives, it is all too easy to forget the less rational and instrumental, the more expressive social tissue around us that gives those tasks meaning. Yet in order for people to function within any given setting, they must have a continuing sense of what that reality is all about in order to be acted upon. Culture is the system of such publicly and collectively accepted meanings operating for a given group at a given time. This system of terms, forms, categories, and images interprets a people's own situation to themselves. Indeed what is supposed to be distinctive about man compared with other animals is his capacity to invent and communicate determinants of his own behavior (Pettigrew, 1979: 574).*

Igualmente, Wendy Griswold (1994) insiste en que no hay organización que no opere dentro y a través de las culturas y que, a resultas de esto, acabe generando la

suya propia, pues los miembros de la organización –desde las altas instancias al recién incorporado– crean y reciben constantemente significados compartidos encarnados en formas que tanto pueden facilitar las actividades de la organización como obstaculizar la consecución de metas estratégicas. Estas transacciones simbólicas operarían al nivel de individuo, grupos y totalidad de la organización que crearían mundos sociales [*social worlds*] (McCarthy, 2013).

Muy en esta misma línea, en *L'Acteur et le Système* (1977), para Michel Crozier y Erhard Friedberg, representantes clásicos de la sociología francesa de la organización, las organizaciones se erigen por las yuxtaposiciones de objetivos, intereses y comportamiento grupales o individuales, formales e informales, donde las convergencias y divergencias se negocian a cada instante. La organización, en sus fracturas y tensiones sociales, no deja de ser un complejo constructo de una colectividad humana; organizaciones como organismos vivos, complejos, dinámicos, homeostáticos. El sistema organizacional resultante muy pocas veces será una creación colectiva consciente, pues la informalidad y la pujanza de ciertos individuos o grupos acabarán por arrastrar a otras masas de la organización en pos de esos intereses. De modo que, en este escenario, en este campo minado, la comunicación total –es decir: la sinceridad absoluta para con el otro– es una quimera y toda interrelación, por mínima que ésta sea, tiene componentes estratégicos cuyo marco no es otro que la cultura, ya sea tanta para encuadrar las estrategias en ésta, como para dinamitarla. En sus mismas palabras, en una organización habrá que tomar [...] *la culture comme capacité* (Crozier et Friedberg, 1977: 211). Por otro lado bien distinto, las organizaciones con una cultura fuerte [*strong culture*] cristaliza en valores firmes, coherentes y entendibles por todos los miembros (Saffold, 1988); según un tanto mecanicista Hofstede (2001), la cultura organizacional lleva a cabo dos funciones que motivan en los distintos estratos y dimensiones de la organización su importancia, a saber:

- (a) proporcionar identidad a sus miembros –un asidero o un orden de interacción (Goffman, 1983)–; y
- (b) ofrecer pautas de comportamiento a los agentes que sean beneficiosas para la organización.

La cultura de una organización puede ejercer una notable y fuerte influencia sobre el comportamiento de sus empleados más allá de los sistemas de control, procedimientos y autoridad formal (O'Reilly et al., 1991) y, como aparato de poder, puede ser un medio para obtener resultados esperados y deseados por el conjunto de la organización (Hogan et Coote, 2014); cultura, pues, desde esta perspectiva, como estructura estructurante (Bourdieu, 1991, 2012). Por ello, la cultura, a diferencia de la

estrategia corporativa y al tratarse de un elemento mucho menos consciente y aparente, permanece invisible: valores ocultos o subyacentes que guían a los empleados y a los directivos de las organizaciones hacia metas concretas (Schein, 2004)<sup>7</sup>. De modo que cambiar la cultura, tarea nada sencilla, supondría modificaciones profundas no sólo en las jerarquías y objetivos generales, sino en comportamientos, rutinas, símbolos (Jaruzelski et Katzenbac, 2012). Crozier y Friedberg (1977), por el contrario, ponen el acento en el juego de las estrategias en el que los actores entran negociando y discutiendo al tiempo que luchan por sus intereses unilaterales y transforman la cultura de la organización.

Ya se percibe el choque entre aquellos autores que ven en la cultura una creación colectiva de las estrategias cotidianas y los otros, para quienes la cultura será un molde que dirija los empleados hacia unas consecuciones concretas. La vieja batalla entre estructura y agentes toma las formas más inesperadas. Como veremos más adelante cuando introduzcamos el concepto de ideocultura, el posicionamiento en relación al constructo de la cultura no será tan estructurante como hasta ahora –la mirada puesta en Schein y Hofstede–, sino que incluiremos, y así lo estamos viendo, a la largamente descuidada faz agencial. Sin querer adelantar acontecimientos, Fine (1979) defiende la cultura como producto de unos agentes al tiempo como molde de las acciones posibles; cultura como producto social y productor de socialización

A la imposición del diseño y a la programación de las relaciones sociales en una organización, siempre habrá réplicas, quejas, resistencias, férreas inercias, reductos de reticencias, encendidas insurgencias. Las agrupaciones sociales, sean cuales fueren su tamaño e importancia relativa o jerárquica, tienen siempre un doble sentido: un sistema unido y una asociación social libre (Giddens, 2003). Por esta misma razón –la cultura como producto y productor, como libertador y legislador– y del mismo modo que apuntamos en el anterior apartado, nos exige un análisis que no se arredre ante la complejidad. Y eso pasa por disgregar y pulir las lentes de análisis. Después de la aportación de Van Maanen y Barley (1985) no cabe hablar ya de cultura en singular, sino de subculturas dentro de una misma organización, grupos que tienen distintos pasados y afiliaciones profesionales y se relacionan de forma desigual con otras subculturas. La segmentación de las tareas, los estratos jerárquicos, los distintos usos de la tecnología, las contraculturas, etc. dibujan en la organización más que un paisaje monocromo, un auténtico mosaico de fragmentos. En mitad de la aparente homogeneidad de las organizaciones modernas aparecen las voces atomizadas.

---

<sup>7</sup> La invisibilidad será uno de los elementos culturales que mostraremos en páginas sucesivas; la experiencia en campo con los participantes sugieren la presencia e influencia de la faz invisible de las organizaciones.

## 2.2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E INNOVACIÓN

Partiendo de esta primera intersección que muestra la clara conexión entre cultura y organización, presentamos la segunda y última intersección, donde la innovación se imbrica también. En su estudio de la cultura organizacional y su afectación en la innovación en el sector electrónico, Steven P. Feldman (1988) posiciona a Weber como el primero en dar relieve a la cultura como factor de crecimiento económico. Valiéndose del libro de 1950 *The Lonely Crowd: Study of the Changing American Character*, de David Riesman, Feldman argumenta que el alma protestante forma parte del capitalismo –erradicación del placer que redirige su fuerza y energía al cálculo impersonal, la producción y el trabajo duro–; este protestantismo enquistado impulsa la economía. A esta interiorización la denomina ‘*inner-directed*’. Sin embargo, el aumento demográfico en Estados Unidos ha dado pie a una mayor sensibilidad interpersonal, que en el ámbito organizacional y burocrático Riesman llama ‘*other-directedness*’<sup>8</sup>, que caracteriza aquellos que comulgan con los gustos y pareceres de responsables y jefes o grupos para ser aceptados. Cuando el individuo entra en contacto, ya sea por necesidad o por obligación, con grupos, se inicia la socialización y, con ello, dentro de las organizaciones podemos hablar del advenimiento del hombre-organización [*organization man*].

Desde la óptica social de Norbert Alter (2013), ningún hombre está sólo y menos aún un innovador; siempre requiere de la compañía de otros, como apoyos que secunden su idea y refuercen sus convicciones o como fuentes de recursos. Los innovadores, también sugiere Farrell (2001), crean círculos a través de los cuales la innovación florece, madura y se difunde a círculos sociales cada vez más amplios. De modo que podemos afirmar con Peschl y Fundneider (2014), que la innovación es intrínsecamente social y epistemológica y se trata de un hecho social, en la medida en que constituye un proceso colectivo que involucra a personas, poderes, dispositivos y recursos por igual (Alter, 2013; Gaglio, 2011); de hecho, en una vuelta de tuerca más a las definiciones, la innovación podría considerarse una acción intangible o el resultado de una actividad acaecida en el marco y por intervención de una organización (Sharifirad et Ataei, 2012).

*Autrement dit, les acteurs du processus ne sont pas pourvus d’une liberté totale. Le processus d’innovation est fait d’interdépendences, les acteurs doivent composer avec un environnement sociotechnique hétéroclite* (Gaglio, 2011 : 24).

---

<sup>8</sup> Ante la insuficiencia del castellano, el Merriam Webster nos socorre:

*Inner-directed*: directed in thought and action by one’s own scale of values opposed to internal norms.

*Other-directedness*: directed in thought and action primarily by external norms rather than by one’s own scale.

Por ende, no habrá cambios organizativos ni innovación sin la cultura que emana del juego de las estrategias [*jeux des stratégies*] (Crozier et Freidberg, 1977). Será su propio entorno, complejo, competitivamente encarnizado y dinámico el que obligue a las organizaciones a innovar constantemente (Hogan et Coote, 2014). Sabemos que las organizaciones están bajo una presión enorme y se ven forzadas, casi día a día, a revaluarse y transformarse para dar cabida a las nuevas invenciones. Consecuentemente, las innovaciones han sido siempre una forma esencial para la pervivencia a largo término de las organizaciones y cada vez juegan un rol más importante ante los rápidos cambios de mercado. Estas novedades, en cierto modo, para que sean aceptadas por el grueso de la organización, deben entrar a formar parte de la cultura organizacional (Shafirad et Ataei, 2012) y serán las organizaciones con esta capacidad de absorber las novedades las que opten a posiciones de liderazgo (Martins et Terblanche, 2003). Como aprecia Naranjo-Valencia et al. (2011, 2012), diferentes perspectivas y trabajos empíricos sustentan el vínculo entre organización, cultura e innovación. La cultura amolda comportamientos y direcciona anhelos (Hofstede, 1988; Schein, 2004), por lo que resulta un factor determinante para la innovación ejecutada por la organización (Naranjo-Valencia et al., 2012), ya que, a un nivel muy básico, incide en estimular entre sus miembros un compromiso común, en fomentar una conducta innovadora y la interiorización de nuevos valores que empujen a la creación de novedades<sup>9</sup> (Hartmann, 2006).

Para otros autores, como Feldman (1988) o Tushman y O'Reilly (1997), la cultura organizacional constituye el *core* de la innovación; ambas variables no pueden entenderse por separado, forman parte de la sustancia misma de la organización; siendo así que la calidad de la innovación queda íntimamente ligada a la cultura organizacional (Michela et Burke, 2000). La cultura y los elementos básicos que la conforman –valores compartidos, creencias y comportamientos–, impactan sobre la innovación y la creatividad. Este impacto cultural se realiza mediante dos funciones básicas muy distintas (Martins et Terblanche, 2003):

- (1) la socialización, por la cual los miembros conocen y aprenden los comportamientos creativos deseables que contribuyen al crecimiento de la organización; gracias a las normas asumidas por todos, sus miembros tendrán conciencia de aquellos comportamientos creativos e innovadores que influirán en mejorar la forma en la que opera la organización; y

---

<sup>9</sup> En la definición de Daft (2013): ¿qué es sino una organización que un conjunto de personas con un objetivo común? Utilidad y orden. O como destaca Alter (2013), de la palabra 'organización' emanan ya las ideas 'forma' y 'acción'.

- (2) la coordinación, donde la organización a través de mecanismos tales como políticas, mensajes, procedimientos, normas, etc., generan valores que respaldan la necesidad de innovar; estas estructuras afectarán a los empleados en sus puestos de trabajo al proveerlos de recursos que les permitan desarrollar nuevas ideas.

A tenor de lo anteriormente expuesto, valgan desde distintas perspectivas los siguientes ejemplos. En el primero de ellos, desde el diseño organizacional de Burns y Stalker (1961) en *The Management of Innovation* donde distinguen entre organizaciones orgánicas –flexibles– o mecanicistas –estables–; serán precisamente las primeras configuraciones organizacionales las que favorecerán la innovación, ya que el excesivo centralismo, hermetismo y formalización de las relaciones va en detrimento de la innovación. Otro ejemplo, en este caso de liderazgo, es el estudio realizado por Damanpour (1991), que demostró cómo la innovación va más allá de los comportamientos y las actividades; descubrió que, estadísticamente, había relaciones significativas entre las innovaciones y trece distintas actitudes de los *managers*, en cómo éstos trasladaban valores y metas a sus empleados.

Como remarca Accenture (2011) y Hamel (2007), la inversión no lo es todo en asegurar la posibilidad y los resultados de la innovación; puede ser un importante facilitador, sin embargo aquello que arenga la innovación de un modo crítico y profundo será la cultura y los valores que se imbuya a sus miembros (Efrat, 2014). Un ejemplo de la importancia del simbolismo scheineriano lo encontraríamos en Wang y Ahmed (2004); en organizaciones que quieran promover la igualdad, erradicará cualquier símbolo con connotaciones de *status* –tales como espacios separados por jerarquías o extravagancias lujosas para *managers*–; en aquellas que pretendan fomentar valores como la *open innovation* y la colaboración interdepartamental, pondrá ahínco en el diseño de la oficina que favorezca estos comportamientos.

Por lo que se refiere a la cultura en tanto orden normativo, O'Reilly (1989) proponía que la estructuración y regulación normativa de los comportamientos resulta de la máxima utilidad para orientar a sus miembros en situaciones ambiguas o guiarlos hacia metas predefinidas, pero que, por el lado negativo, corta de raíz cualquier iniciativa novedosa o proactiva de los empleados. Al quedar tan bien definido lo que está permitido de lo que no, se premian los comportamientos continuistas. Este control será beneficioso para asegurar la optimización de la operativa y su productividad, no así para los grandes saltos transformativos que conlleva y requiere la innovación.

Y un par de ejemplos más proporcionados por Naranjo-Valencia y Calderón-Hernández (2015): Lengnick-Hall (1992), desde la teoría de recursos y capacidades,

postula que cuanto mayor dificultad haya en imitar las innovaciones de una organización, tanto mayor será su ventaja competitiva en el mercado, pero para llegar a este escenario se precisará de alinear la innovación con una cultura que favorezca el aprovechamiento de nuevas oportunidades, añada habilidades inéditas y configuraciones distintas de los equipos que conforman la organización. Y Galende (2002), por su parte, cree que la innovación será más inimitable cuanto más incrustada esté ésta en su cultura organizacional.

De lo anterior se desprende que, por lo general, aunque las evidencias vengan de las más variadas disciplinas –así hemos visto en los ejemplos en diseño organizacional, liderazgo, simbolismo, normatividad, alineamiento innovación-cultura–, la conclusión se muestra clara: la cultura es un factor determinante para la innovación y contribuye al desarrollo de ciertas características que favorecen un comportamiento innovador, como individuo, grupo y organización (Tabla 2.2).

<b>Caraterísticas</b>	<b>Autores</b>
<b>Creatividad, Iniciativa, Espíritu Emprendedor</b>	Wallach (1983), Shrivastava y Souder (1987); Claver, Llopis, Garcia y Molina (1998); Schneider, Gunnarson y Niles-Jolly (1994); Canalejo (1995); Martins y Terblance (2003); McLean (2005); Jamrog et al. (2006)
<b>Libertad / Autonomía</b>	Shrivastava y Souder (1987); Ahmed (1998); Arad, Hanson y Schneider (1997); Martins y Terblanche (2003); McLean (2005); Jamrog et al. (2006)
<b>Asunción de riesgo</b>	Wallach (1983); Claver et al. (1998); Martins y Terblanche (2003); McLean (2005); Jamrog et al. (2006)
<b>Trabajo en equipo</b>	Canalejo (1995); Arad et al. (1997); Martins y Terblanche (2003); McLean (2005); Jamrog et al. (2006)
<b>Suficiencia de recursos</b>	Ahmed (1998); McLean (2005); Jamrog et al. (2006)
<b>Orientación estratégica hacia clientes</b>	Canalejo (1995); Martins y Terblanche (2003); Jamrog et al. (2006)
<b>Toma de decisiones</b>	Martins y Terblanche (2003); McLean (2005)
<b>Participación de los trabajadores</b>	Claver et al. (1998); McLean (2005)
<b>Aprendizaje continuo</b>	Canalejo (1995); Martins y Terblanche (2003)
<b>Flexibilidad</b>	Arad et al. (1997); Martins y Terblanche (2003)

Tabla 2.2. Características culturales que favorecen la innovación. Fuente: Naranjo-Valencia et Calderón-Hernández (2015:226).

Así las cosas, la cultura organizacional innovadora promoverá los valores, comportamientos y creencias que contribuyan a la resolución creativa de problemas con soluciones innovadoras (Martins et Terblanche, 2003). En el proceso de socialización, los miembros de las organizaciones se valdrán de comportamientos, actitudes, artefactos, creencias y valores que les resulten de utilidad para sus estrategias, o bien adaptarán y modificarán éstos a sus intereses específicos. Por el contrario, desde este utilitarismo, aquellos otros componentes que no aporten ventajas a sus miembros se



desecharán por inútiles sin entrar a formar parte de la cultura organizacional (Crozier et Freidberg, 1977). Por lo que atributos como flexibilidad, creatividad, orientación al cliente, etc., se enfatizarán en función de las necesidades de la organización que atenderán a situaciones concretas (Naranjo-Valencia et Calderón-Hernández, 2015). Lo culturalmente útil se compartirá, difundirá y se premiará, lo pernicioso o inútil, se castigará. Sólo aquellos elementos culturales que sean útiles proveyendo de ventajas competitivas a la organización pasarán a integrarse al acervo cultural. El proceso se realiza mediante la institucionalización [*institutionalization*]<sup>10</sup>, que convierte los elementos culturales en tradiciones, que una vez internalizados por sus miembros todos olvidarán de dónde proviene su origen y dotarán de un sentido *natural* sus acciones en la organización; la institucionalización convierte las normas en guías implícitas y cotidianas de cómo actuar y proceder (Herbig et Dunphy, 1998).

Que ciertos elementos culturales se imbuyan en sus miembros tiene consecuencias visibles en la forma de proceder de la organización (O'Reilly, 1989). El detonante de la utilidad fundamental de la cultura en la organización y en la innovación se puede observar en la ostensible ventaja sobre sus competidores de compañías punteras como Apple, 3M o Google, situación que no se puede entender sin la intermediación de la cultura como factor diferencial y de creación de valor. Tres empresas, tres formas visiones, tres culturas únicas. Apple, a través de su *way of life*, infunde en sus empleados la creencia de que cuánto hagan posee una trascendencia total, más que productos, remodelan el futuro; para 3M, la innovación es el orgullo y la médula de su identidad, y se comunica constantemente a los empleados que la identidad de la compañía no la constituye otra cosa que su capacidad innata de innovación<sup>11</sup>; y en Google se celebra la apoteosis del individualismo y de la libertad de cada uno de sus empleados al dotarlos de tiempo libre –un 20% de su jornada laboral– para dar rienda suelta a su creatividad en proyectos personales (Büschgens et al., 2013). La divisa innovadora de ésta última queda patente en la muy citada frase de Astro Teller, responsable de Google [X]<sup>12</sup>:

*Here is the surprising truth: It is often easier to make something ten times better than it is to make it ten percent better (Astro Teller<sup>13</sup>).*

---

<sup>10</sup> La institucionalización será un concepto que retomaremos en el décimo capítulo.

<sup>11</sup> En una visita a las instalaciones de 3M en Madrid, Miguel Blanco, Jefe de Comercialización de nuevos productos, explicó la historia del *post-it*. Un ejemplo claro de cómo la porfía de un empleado en su invención puede ser, después, adoptada –en la terminología alteriana (2013)– por toda la organización y convertirse ese producto en buque insignia.

<sup>12</sup> Laboratorio avanzado de Google encargado de la innovación disruptiva –Project Wing, Google Car, Google Glass–.

<sup>13</sup> *Google [X] head on Moonshots: 10x is easier than 10 percent*, en Wired (2/XI/2013): <http://www.wired.com/2013/02/moonshots-matter-heres-how-to-make-them-happen/>

Al no detenerse nunca el proceso de innovación, sostiene Alter (2013), la cultura organizacional *realmente* innovadora se mantendrá constantemente en movimiento (Hage, 1999). No hay consenso de cómo debería ser esa cultura organizacional *idealmente* innovadora, pues se ve sujeta a las más variadas contingencias: las circunstancias socioeconómicas, las estrategias asumidas, los valores y las acciones de Alta Dirección, la estructura organizacional, los ciclos tecnológicos, etc. Martins y Terblanche (2003) tratan de aglutinar todas las correspondencias entre cultura organizacional e innovación en la figura siguiente (Fig. 2.1).

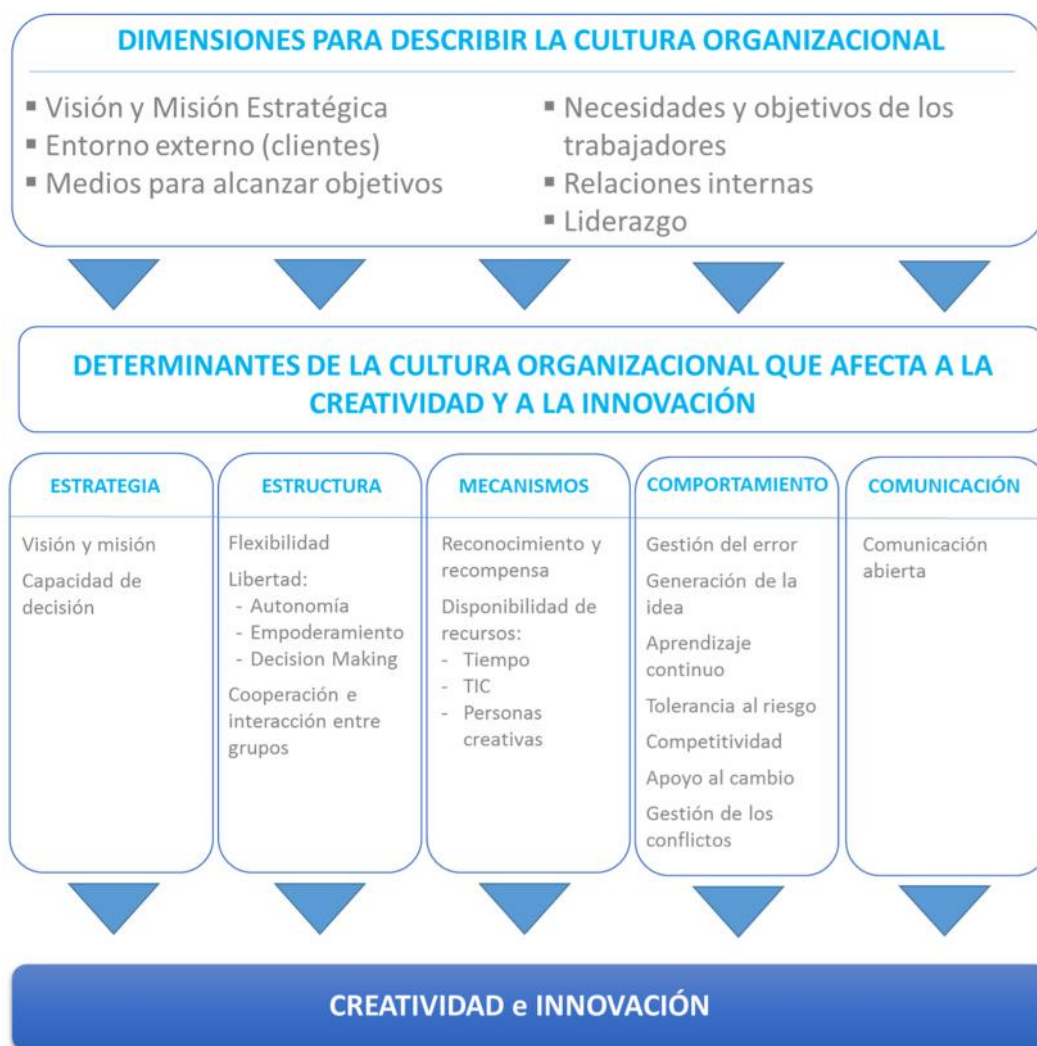


Fig. 2.1. Influencia de la cultura organizacional en la creatividad y en la innovación. Fuente: Martins y Terblanche (2003:70).

El hallazgo de esta fuerte correlación entre el éxito de la innovación y la cultura organizacional que aclimata y posibilita la creación o introducción de novedades en las organizaciones (Michela et Burke, 2000; Büschgens et al., 2013) ha suscitado, por motivos obvios, el interés académico y de *managers*<sup>14</sup> (Naranjo-Valencia et al., 2012).

<sup>14</sup> Según un estudio de Crossan y Apaydin (2010), en los últimos 27 años solo un 3% de los *papers* dedicados a innovación se centran en sus aspectos administrativos o de gestión de las prácticas (Ganter et Hecker, 2014).

## 2.3 MARCOS CULTURALES

### 2.3.1 GUÍAS, PATRONES, INTERACCIONES

Lo expuesto en el anterior apartado deja bien claro la necesidad acuciante de un mayor estudio teórico-práctico de las complejas relaciones, interacciones y dependencias que se establecen entre cultura organizacional e innovación; pues la cultura puede aportar esclarecimientos al concepto escurridizo de innovación (Jaskyte; 2004).

Esta situación vendrá a enfatizarse ante lo que Martins y Terblanche (2013) han venido a denominar organizaciones basadas en el conocimiento [*knowledge-based organizations*], cuyo éxito y pervivencia dependen de la creatividad e innovación. Por ello mismo, los *managers* se ven necesitados de una subyacente estructura cultural a través de la cual inocular ciertos valores para incentivar comportamientos positivos para la organización, entre ellos la innovación.

El método de estudio predilecto de los *scholars* no ha sido otro que la creación de modelos teóricos que permitan analizar la cultura organizacional en el marco de distintas variables, entre ellas la innovación. Los modelos buscan clasificar los valores, poner en evidencia resonancias y comparaciones en base a criterios claros que expliquen los no siempre obvios patrones culturales que emanan de las dimensiones de las que constan las organizaciones (Büschgens et al., 2013). Según Godin (2015b), la semántica de modelo se emparenta a la conceptualización, la narrativa, la figura, la herramienta y la perspectiva. Su poder reside en crear imágenes a partir de la complejidad cotidiana. Un modelo:

- (a) es un símbolo de cientificidad [*scientificity*], porque organiza el conocimiento disciplinario alrededor de una imagen o esquema;
- (b) tiene una función de retórica transdiscursiva [*transdiscursive*], porque ofrece un lenguaje común sobre el que investigar y opinar;
- (c) sirve de caricatura [*caricature*], porque aleja el foco de interés de la realidad hacia el modelo.

La lista de modelos podría ser amplísima, inacabable, pues, como afirma Denison (1996), la cantidad de valores culturales de las organizaciones asociados a la innovación puede ser infinita, pues queda a merced de la imaginación y pericia de los investigadores en descubrir nuevas dimensiones y dominios. Sin embargo, lo que aquí se presentan son aquellos modelos más importantes, más recurrentes y que han servido de base para la exploración cultural de las dimensiones de la innovación en las organizaciones postindustriales.

## 2.3.2 HOFSTEDE

En los años ochenta Geert Hofstede, tras más de dos décadas de trabajo en proyectos sobre culturas nacionales, consiguió cristalizar sus experiencias y percepciones en el libro *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (1984), en el cual postulaba cuatro dimensiones básicas que, según sus asunciones, ilustrarían y describirían los distintos valores que dan forma a cuarenta culturas nacionales.

En dicho trabajo, Hofstede se valió de las relaciones entre la cultura nacional y la cultura organizativa, como demuestra el hecho de que realizó un amplio análisis estadístico de las encuestas realizadas a miembros de IBM –117.000 empleados de más 40 países (Magnusson et al., 2008)–, que, a la sazón, fueron las bases para crear las dimensiones culturales hofstedianas (McCarthy, 2013). Como explica en su página web<sup>15</sup>, el análisis estadístico arrojó que las diferencias culturales nacionales sólo podían deberse a los valores, prácticamente inconscientes, que definió como [...] *broad preferences for one state affairs over other*.

De las cuatro dimensiones iniciales –distancia del poder, evasión de la incerteza, individualismo y masculinidad/feminidad–, se pasó a cinco –orientación a largo plazo– y, ya en 2012, se introdujo una sexta dimensión –indulgencia vs restricción, que son las que aquí se presentan (Fig. 2.2):

	MENOS	MÁS
Igualdad	<b>Distancia del Poder</b>	
Tolerante al riesgo	<b>Evasión de la Incerteza</b>	
Conciencia Colectiva	<b>Individualismo</b>	
Colaboración y cooperación	<b>Feminidad/Masculinidad</b>	
Tradición y metas inmediatas	<b>Orientación a Largo Plazo</b>	
Represión normativa	<b>Restricción vs Indulgencia</b>	
		Desigualdad
		Ansiedad ante el riesgo
		Conciencia individual
		Poder y competitividad
		Proyección al futuro
		Libre satisfacción

Fig. 2.2. Dimensiones culturales de Hofstede. Fuente: Elaboración propia<sup>16</sup> a partir de <http://geerthofstede.nl/>

Pasemos a unas breves pinceladas de cada dimensión (<http://geerthofstede.nl/>):

<sup>15</sup> La cuidadísima página personal de Geert Hofstede no sólo ofrece las obligadas semblanzas biográficas, sino una introducción sumamente esclarecedora de toda su obra: <http://geerthofstede.nl/>

<sup>16</sup> Para facilitar la interpretación de los valores en la figura 2.4 en la escala de -/+ , hemos invertido masculino/femenino e indulgencia vs satisfacción. En las descripciones posteriores, se deja en el orden original.

(a) Cuatro dimensiones:

Hacen referencia a la cultura nacional y responden, asimismo, a cuatro grandes problemas antropológicos: desigualdad, incerteza, relación con los grupos primarios y las implicaciones emocionales respecto al género. En la tercera edición, que data del 2010, del libro *Culture and Organizations: Software of the Mind* (1991), ya se había aplicado el modelo a 76 países.

1. Distancia del Poder [*Power Distance*]:

En culturas con poca distancia del poder se espera que haya una repartición del poder igualitaria entre los miembros de la nación; por el contrario, ante una gran distancia del poder, las personas, organizaciones o instituciones aceptarán jerarquías y desigualdades como algo natural e inherente. Aunque todas las sociedades son desiguales, unas más que otras, casi nietzchenianamente Hofstede sugiere que las desigualdades se deben a la aceptación de la situación tanto por parte de los líderes así como del resto.

2. Evasión de la Incerteza [*Uncertainty Avoidance*]:

Pone sobre un mismo eje la tolerancia a la incerteza y a la ambigüedad y la necesidad de una formalización mediante reglas y políticas. Se mide la comodidad que se experimenta ante situaciones desestructuradas, desconocidas o inusuales. Las culturas intolerantes al riesgo buscarán por encima de todo minimizar los riesgos y los miedos por medio de leyes y normas, las creencias y la maximización de la seguridad. Las personas de esta cultura serán emocionales y cerradas a lo extraño –exterior–. En el otro extremo, con mínimas reglas que estipulen la socialización, se situarán los tolerantes a nuevos puntos de vista, tolerantes, relativistas y oportunistas.

3. Individualismo [*Individualism*]:

Nos indica el grado de afiliación o de consistencia de los lazos sociales. En culturas individualistas, cada persona tendrá su faceta personal muy acentuada y tendrá metas y necesidades muy particulares a su situación personal. En culturas nacionales con sentimiento de colectividad, las personas antepondrán el beneficio individual al beneficio común de toda la nación. En las primeras, cada uno mirará por sus propios asuntos; en las segundas, se constituirán grupos cohesionados con metas compartidas.

4. Masculinidad/Feminidad [*Masculinity/Feminity*]:

Los estudios realizados en IBM mostraron que existen diferencias de valores en función del género. Se distingue, entonces, entre dos actitudes<sup>17</sup>: la masculina será expeditiva, competitiva, asertiva, enfocada a metas y a la búsqueda de respeto y poder; y las femeninas, en cambio, se centrarán en la amistad, la colaboración, la cooperación. Habrá entonces, países femeninos y países masculinos; unos modestos y con valores que respalden el cuidado y la colaboración; y otros países, competitivos, belicosos.

(b) Quinta dimensión:

Producto de los trabajos de Michael Bond en 23 países en 1991, Hofstede la añadió como una quinta dimensión a su modelo cultural.

5. Orientación a Largo Plazo [*Long-Term Orientation*]:

Las sociedades con orientación a largo plazo trabajan pragmáticamente hacia una futura recompensa; las sociedades cortoplacistas, en cambio, prefieren el orgullo nacional, la tradición y el cumplimiento de las obligaciones sociales.

(c) Sexta dimensión:

Derivada de los trabajos de Minkov, se creó una nueva dimensión incorporada en 2012 al modelo de Hofstede.

6. Indulgencia vs Restricción [*Indulgence vs Restraint*]:

Por indulgente entendemos la facilidad de satisfacer libremente los impulsos humanos más básicos relacionados con la diversión y la pasión por la vida; la restricción significará que la sociedad suprime las satisfacciones y regula las necesidades por medio de normas.

Tomando estas dimensiones, el modelo de Hofstede concede puntuaciones relativas [*relative scores*] a los países y, gracias este baremo, facilita la comparación entre éstos. Éstas suelen mostrarse bastante estables en el tiempo y cuando suceden cambios culturales suelen ser globales, por lo que aunque varíen ciertas dimensiones, en su conjunto, las posiciones entre los países se mantienen. Y lo que resulta más importante: las seis dimensiones están estadísticamente correlacionadas entre sí.

De este modelo se pueden extraer ciertas conclusiones a nivel mundial atendiendo a las profundas raíces de las culturas. La desigualdad social es mayor en países de Sudamérica, Asia y África; los chinos, angloamericanos y nórdicos son los más tolerantes al riesgo; el individualismo prevalece en Occidente, al contrario que en Oriente; Japón, Alemania, Austria y Suiza se muestran masculinos, y España, Francia

---

<sup>17</sup> Actitudes que, actualmente, se consideran sexistas y que caen en tópicos de género.

y Tailandia femeninos; el mundo angloparlante y árabe se centran en el corto plazo, Asia en el largo; la indulgencia puntúa más alto en Latinoamérica, Estados Unidos y la Europa septentrional, la restricción en el bloque del este y el este asiático (<http://geerthofstede.nl/>).

Tras el repaso, observamos que Hofstede (1984, 1991) no se arroga el derecho de englobar las características culturales de cada persona en una especie de supraentidad nacional, bien lejos está de ello; sino que la cultura se entiende como aquellos elementos comunes o programación mental que unas personas de un entorno concreto comparten y que se manifiesta a través de instituciones socialmente construidas, de familias y grupos de amigos a religiones, gobiernos, organizaciones, etc. De acuerdo con él (Hofstede, 1991), los cambios culturales se provocan por los cambios de prácticas; estos cambios de prácticas posibilitará los cambios en los grupos sociales. Al contrario de Schein (2003), para quien los valores compartidos son la base de dicho cambio. En cierto modo, el modelo de Hofstede supone una revisión sistemática y puesta al día de la idea romántica del 'espíritu del pueblo' [*Volkgeist*] que se ha aplicado en distintos dominios organizacionales: grupos, empresas públicas, empresas privadas, sector educativo, etc. La maleabilidad de su adaptación a distintos 'conglomerados sociales' y las inequívocas conexiones establecidas entre cultura nacional y organizaciones (Hofstede, 2001) es, según McCarthy (2013), lo que suscita el interés académico para su uso en las organizaciones en relación con atributos como la eficiencia o la innovación.

Los modelos de Schwartz o Trompenaars resultan muy similares a los de Hofstede. Éstos comparten una visión similar, esto es, la cultura como programación constituida de valores centrales y normas que guían los comportamientos de sus miembros en una organización. La única diferencia estriba en que Schwartz y Trompenaars proponen distintas dimensiones que caracterizan y diferencian las identidades culturales (Magnusson et al., 2008).

Schwartz identificó 45 valores individuales reconocidos por todas las culturas y realizó encuestas a profesores y alumnos de todo el mundo. El tratamiento de los datos resultantes mostró que se podían reducir a siete grandes dimensiones independientes (Magnusson et al, 2008). Schwartz (1994) las listó así: (1) Harmonía [*harmony*] (unidad con la naturaleza); (2) Igualitarismo [*egalitarianism*] (justicia social e igualdad); (3) Autonomía intelectual [*intellectual autonomy*] (curiosidad); (4) Autonomía afectiva [*affective autonomy*] (placer); (5) Dominio [*mastery*] (ambición); (6) Jerarquía [*hierarchy*] (autoridad); y (7) Integración [*embeddedness*] (orden, respeto, obediencia).

La otra clasificación similar es la de Trompenaar, deudora de la de Talcott Parsons, y a la que añade dos dimensiones nuevas (Magnusson et al., 2008). Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner (1997) desarrollaron durante diez años investigaciones de preferencias y valores en todo el mundo, y triangularon con cuestionarios a más de 46.000 *managers* de 40 países; el resultado fue las siete dimensiones dicotómicas siguientes: (1) Universalismo vs particularismo; (2) Individualismos vs comunitarismo; (3) Específico vs concreto; (4) Afectivo vs neutral; (5) Logro vs atribución; (6) Secuencial vs sincronía; y (7) Control Interno vs control externo.

Magnusson et al. 2008, tras el análisis de estos distintos marcos culturales, concluye que entre todos ellos el modelo de Hofstede tiene una validez empírica más consistente y que pretende caracterizar dimensionalmente la cultura de una nación o grupo social (Efrat, 2014).

Fuera de toda duda su robustez, y de vuelta a Hofstede en su relación con la innovación, Efrat (2014) recalca que las correlaciones de su modelo fueron adaptadas y validadas empíricamente por Shane (1992, 1993) al estudiar la tendencia de algunas naciones a innovar; por ejemplo (Herbig et Dunphy, 1998), a mayor individualismo, mayor posibilidad de innovar; los países latinoamericanos prefieren jerarquías y los angloamericanos descentralización y, por ende, serán éstos los más propensos a innovar; etc. Evidencias que, sostiene McCarthy (2013), arengan a los *scholars* a aplicar su modelo en organizaciones para evaluar la tendencia a la innovación de éstas. A colación de las evidencias de Shane, Herbig y Dunphy concluyen:

*Inventiveness is more likely to occur in less bureaucratic surroundings, since bureaucracy reduces creative activity. Innovation requires decentralized authority. Hierarchical societies tend to have control systems based more on rules and procedures, which inhibit creativity and inventiveness. Hierarchical societies tend to be more fatalistic and thus less inclined to undertake the hard work necessary for innovation. As innovation is change and hierarchies tend to minimize change, the two elements tend to be mutually exclusive (Herbig et Dunphy, 1998: 16).*

Lección que deberemos retener para las sucesivas páginas de esta Tesis.

### **2.3.3 SCHEIN**

A diferencia de otros modelos de cultura organizacional que toman la cultura como un todo, un bloque uniforme o un constructo único (Hogan et Coote, 2014), Edgar Schein considera en *Organizational Culture and Leadership* (primera edición de 1992) que gran



parte de los problemas de la organización moderna con su cultura recae en la falta de distinción entre los distintos niveles en los que ésta se manifiesta.

*Culture is both a dynamic phenomenon that surrounds us at all times, being constantly enacted and created by our interactions with others and shaped by leadership behavior, and a set of structures, routines, rules, and norms that guide and constrain behavior* (Schein, 2004: 1).

De ahí, precisamente, la necesidad de profundizar en los distintos niveles que la componen. Su modelo cultural es el de los tres niveles [*three level of culture model*], o también conocido como el modelo de cultura organizacional multicapa [*multi-layered organizational culture model*] (Fig. 2.3).



Fig. 2.3. Modelo de Schein. Fuente: Schein (2004:26).

Partiendo de la psicología social, el primer concepto es el de nivel [*level*]: grado por el cual un fenómeno cultural determinado es visible para el observador, el cual va desde las manifestaciones más evidentes y tangibles a los supuestos más inconscientes, arraigados y profundos, que actúan de fundamento último de la cultura. Entre ambos extremos –lo visible y lo invisible–, hay capas de creencias, valores, normas y reglas de comportamiento que los miembros de una cultura organizacional determinada emplean de tal modo que los retrata (Schein, 2004).

Schein (2004) distingue tres grandes niveles:

1. Artefactos [*Artifacts*]: fenómenos que ocurren en la superficie de la realidad que se pueden ver, oír, escuchar, palpar, y reconoce como propios o extraños a su cultura.

Por artefactos entendemos los productos culturales visibles de un grupo, tales como: la disposición espacial de su entorno, su lenguaje, tecnología, creaciones, estilo, vestimentas, maneras, expresiones, mitos, rituales, hábitos o historias sobre la organización; o mejor dicho, el comportamiento visible de sus miembros. En el nivel de artefacto también se incluyen los procesos organizacionales por los cuales estos comportamientos se convierten en rutinas y los elementos formales que explican la organización y cómo se desempeñan las tareas.

Según Schein, a pesar de su inevitable visibilidad, este nivel mantiene cierta opacidad analítica; se puede describir, pero estas manifestaciones no permiten inferencias sobre los otros dos niveles de la cultura. Sólo una larga estancia con el grupo estudiado ofrece el discernimiento de los símbolos que se esconden detrás de los artefactos.

2. Creencias y valores propugnados [*Espoused Beliefs and Values*]: en los primeros momentos de creación de un grupo y ante el vacío de un pasado y unos valores compartidos que les guíen en cómo proceder ante una situación determinada, sus miembros se apoyan inevitablemente en la opinión y en los valores de uno de ellos (líder). Hasta que los mismos no hayan valorado conjuntamente los resultados de la acción, la suposición tomada no será dada por válida, aceptada e integrada. A este proceso Schein lo llama validación social [*social validation*], por el cual un valor se confirma sólo por la experiencia social compartida de un grupo. En caso de aceptarse, primero pasará a ser un valor o creencia compartida y, a medida que se vaya imbuyendo de la cotidianeidad y se olvide su origen, se transformará en una asunción; se dará *por sentido*.

Los elementos culturales incluidos en este nivel son creencias, procesos cognitivos, compromisos, consensos, éticas, sentimientos, ideologías, justificaciones, pensamientos, mentalidades, filosofías, propósitos, conocimientos, visiones, estrategias, etc.

Los valores y creencias no pueden observarse directamente, pero pueden destilarse de lo que explican sus miembros y de cómo justifica lo que hacen<sup>18</sup>.

3. Supuestos subyacentes [*Underlying Assumptions*]: cuando ante un mismo problema se repite sistemáticamente la respuesta, estamos ante una forma de

---

<sup>18</sup> Al estudiar los valores y creencias se deben separar aquellos elementos incongruentes entre los tres niveles. Que se comunique internamente un 'compromiso con el Valor X' puede no reflejar, en ningún caso, los valores y creencias reales que orientan a sus miembros día a día (Schein, 2014).

entender la realidad, esto es, los miembros de un grupo creen que el mundo funciona de una –de *su*– manera determinada. Inconscientemente, los supuestos subyacentes se dan tan por sentado que difícilmente se puede contemplar alguna variación.

En la terminología de Chris Argyris, los supuestos serían teorías-en-uso [*theories-in-use*], tan implícitas en la forma de actuar y de ser de cada miembro que moldea su forma de pensar, interpretar, sentir e interactuar con el mundo y que, por supuesto, son, en la mayoría de casos, irrefutables y muy difíciles de modificar<sup>19</sup>, pues los dota de seguridad, de una estabilidad ontológica. Todo cuanto sea desplazarse en una dirección contraria, alienta los fantasmas de la ansiedad y el miedo.

Los supuestos subyacentes, valga la metáfora, serían el ADN de la cultura, y para tener un más penetrante conocimiento de los artefactos y los comportamientos habrá que entender este último nivel.

A nivel de *management* interesado en cambiar el último nivel, hay dos claves: (1) gestionar la gran cantidad de ansiedad que acompaña cualquier cambio cultural violento y (2) evaluar si la estructura social será capaz del reaprendizaje.

Tomando como punto de partida que la existencia de unos supuestos compartidos y básicos que sirven de patrón mental, la cultura organizacional se manifestará a través de creencias, valores y artefactos. El conocimiento último de la esencia de la cultura organizacional se obtendrá una vez se entienda, a través de los dos anteriores, el nivel más profundo (Schein 2004).

Las culturas, entonces, se edifican en base a sucesos pasados, y en la medida que crecen y envejecen las organizaciones, aparecen procesos de diferenciación. A mayor volumen de personas, recursos e información, más inmanejable resultan para el *manager*, por lo que las organizaciones tienden a fraccionarse en pequeñas unidades en base a funciones; descentralización geográfica; diferenciación por producto, mercado o tecnología; divisionalización [*divisionalization*]<sup>20</sup> y diferenciación jerárquica. No siempre y automáticamente se crea una cultura al conglutinar distintas personas; aspectos como la baja estabilidad social, la falta de un pasado común o la presencia de demasiados subgrupos con experiencias o pasados divergentes puede dar al traste con

---

<sup>19</sup> Schein (2004) recalca que las divisionalizaciones están tan interiorizadas en nuestras estructuras cognitivas, son tan consustanciales a nuestro *self*, que se requiere de un esfuerzo ingente para modificarlas; para ello rescata el concepto de ‘ruptura del marco’ [*frame breaking*] de Argyris.

<sup>20</sup> La divisionalización promueve la descentralización de la decisión e incentiva la flexibilización (Schein, 2004).

su surgimiento. Por este motivo, se requiere de un liderazgo fuerte que encarne una visión de lo que *debe ser* la organización (Schein, 2004).

A resultas de ello, Schein (2004) identifica tres tipos de subculturas que, para el éxito de la compañía, deben estar alineadas estratégicamente:

- (a) Operadores [*operators*] (relación basada en la confianza, el trabajo en equipo y la comunicación)
- (b) Ingeniero (enfocado a procesos; eficiente, sistemático, resolución abstracta)
- (c) Ejecutivo (estratega, omnisciente)

Las organizaciones, desde la visión de Schein (2004), no dejan de ser sistemas sociales y tecnológicos cuyas respuestas internas a las agresiones externas están vinculadas.

*Organization is an attempt to order the intrinsic flux of human action, to channel it towards certain ends, to give it a particular shape, through generalizing and institutionalizing particular meanings and rules* (Tsoukas et Chia, 2002: 570).

El mayor reto de las compañías, por lo tanto, está en conseguir una cultura organizacional compartida y consensuada<sup>21</sup> en su estrategia, metas y recursos, y eso pasa por transformar los supuestos subyacentes.

El modelo antropológico de Schein se dirige, en especial, a las capacidades de liderazgo y de influencia de los *managers* sobre las estructuras culturales de las organizaciones (Schein, 2004)<sup>22</sup>. Los artefactos –configuraciones espaciales, mensajes en zonas comunes, historias, etc.– pueden modelar las rutinas y las prácticas diarias, trasladando a los miembros de la organización pautas de comportamientos que habiliten la innovación (Hogan et Coote, 2014). Las normas marcan las pautas de lo esperado y lo deseado dentro de un marco social y forma intrínseca del proceso de socialización<sup>23</sup> (O'Reilly, 1989). Valiéndose del modelo de Schein, Hogan y Coote (2014) ponen como ejemplo un marco normativo que dé prioridad al intercambio de información y a la búsqueda constante de nuevas formas de hacer.

Si la cultura es una abstracción de las fuerzas sociales y organizacionales, hay que entender y dominar esas fuerzas (Schein, 2004).

---

<sup>21</sup> Schein (2004) pone como ejemplo el *HP Way*, cuya filosofía se asienta sobre la descentralización, la innovación, la igualdad y el trabajo en equipo.

<sup>22</sup> En un video reciente, Tim Kuppler entrevista a Edgar Schein sobre nueve ideas [*insights*] sobre la cultura organizacional; Schein destaca que las organizaciones pueden dar respuestas novedosas si hay en ellas subculturas alternativas. La heterogeneidad es riqueza: <https://www.youtube.com/watch?v=zR9gijTu4pI>

<sup>23</sup> Todos los medios sociales conllevan normas; la sola presencia de otro en escena ya nos inhibe. El marco nos ofrece elementos culturales de referencia que nos proveerá de una identidad actoral (Goffman, 1986).

### 2.3.4 CAMERON & QUINN

El Modelo de Valores en Competencia [*Competing Values Model*], tanto en su versión original –Quinn et Rohrbaugh (1983)– como adaptada –Cameron et Quinn (1999)–, es uno de los más utilizados en investigaciones empíricas sobre cultura organizativa de la innovación (Naranjo-Valencia et al., 2012). La utilidad del modelo, en palabras de los autores, recae en que ofrece un diagnóstico sencillo de interpretar que sirve de base para ayudar, en caso que fuera necesario, a iniciar el lento cambio de la cultura organizacional a través de sus ciclos de vida de la organización mientras hace frente a los vaivenes externos (Cameron et Quinn, 1999). Partiendo del trabajo en la década de los setenta de Campbell, que compendia 39 indicadores sobre efectividad organizacional, Quinn y Rohrbaugh (1983) dieron un paso más; gracias al tratamiento estadístico de estos indicadores, identificaron dos grandes dimensiones que los agrupan y organizan alrededor de dos dimensiones y cuatro cuadrantes. De modo que el modelo consta de dimensiones culturales y de un mapa de valores en competencia (Fig. 2.4):



Fig. 2.4. Modelo de Cameron & Quinn. Fuente: Cameron y Quinn (1999: 52).

Veamos cada parte del modelo:

1. Dimensiones culturales, constituido por dos ejes:
  - a. Eje horizontal - Orientación Interna/Externa: eje que describe la intensidad de la dirección de la organización hacia el exterior –los clientes, proveedores, etc.– o hacia el interior –dentro de la organización: personas, procesos–.

- b. Eje vertical - Estabilidad/Flexibilidad: eje que describe quien toma las decisiones. Por un lado, la estabilidad y control vendrá de la mano de los *managers* (*top-down*) y, por la otra, a la flexibilidad y discrecionalidad contribuirán los empleados (*bottom-up*). Por lo que la cultura organizacional puede ubicarse entre aquellas que conceden mayor importancia a la estabilidad y la predictibilidad o a la adaptabilidad y dinamismo<sup>24</sup>.

Con la combinación de ambos ejes, se configura un espacio de representación para cuatro tipologías de cultura.

- 2. Mapa de valores en competencia, constituido por cuatro tipologías culturales:
  - a. Jerarquía [*Hierarchy*]: orientada a los resultados de dirección y a la máxima eficiencia; la aproximación más clásica y básica de detentar y ejecutar el poder. Rígida estructura basada en el poder y la posición, que se traducen en políticas y normas con el fin último de controlar y coordinar. Estricta, correosa, cercana a la burocratización weberiana: uniformidad cultural. El líder es un *manager*.
  - b. Clan [*Clan*]: énfasis en la flexibilidad, autonomía, colaboración, participación y en la desestructuración de las rígidas relaciones entre las partes de la organización. Preponderancia de la cohesión interpersonal, el compromiso, los valores compartidos, los objetivos colectivos, lealtad y los lazos afectivos. Búsqueda del desarrollo humano y profesional. El/los líder/es es/son un mentor.
  - c. Mercado [*Market*]: control, pero enfocado a la transacción, entendida como intercambio de valor. Tanto las relaciones externas como las internas se ponderan en términos de mercado. Alta competición y orientación a los resultados gracias a las transacciones de bajo coste económico y temporal. Estabilidad y rentabilidad como metas. Orientada a resultados y a consolidar logros. El líder es un directivo.
  - d. Adhocracia [*Adhocracy*]: máxima flexibilidad, agilidad, dinamismo e interdependencia que facilitan la adaptación a los cambios. Rápida formación de equipos empoderados para nuevos retos que trabajan con metodologías de prototipado y nuevos recursos. Creatividad, innovación y tolerancia al riesgo. El líder es un visionario o emprendedor.

---

<sup>24</sup> O lo que es lo mismo, la famosa distinción de Burns y Stalker (1961), ya mencionada en páginas anteriores, entre organizaciones mecánicas u orgánicas.

En la revisión que realizan en 2006, Cameron, Quinn, DeGraff y Thakor, añaden la dimensión secundaria de la dinámica (Fig. 2.5):

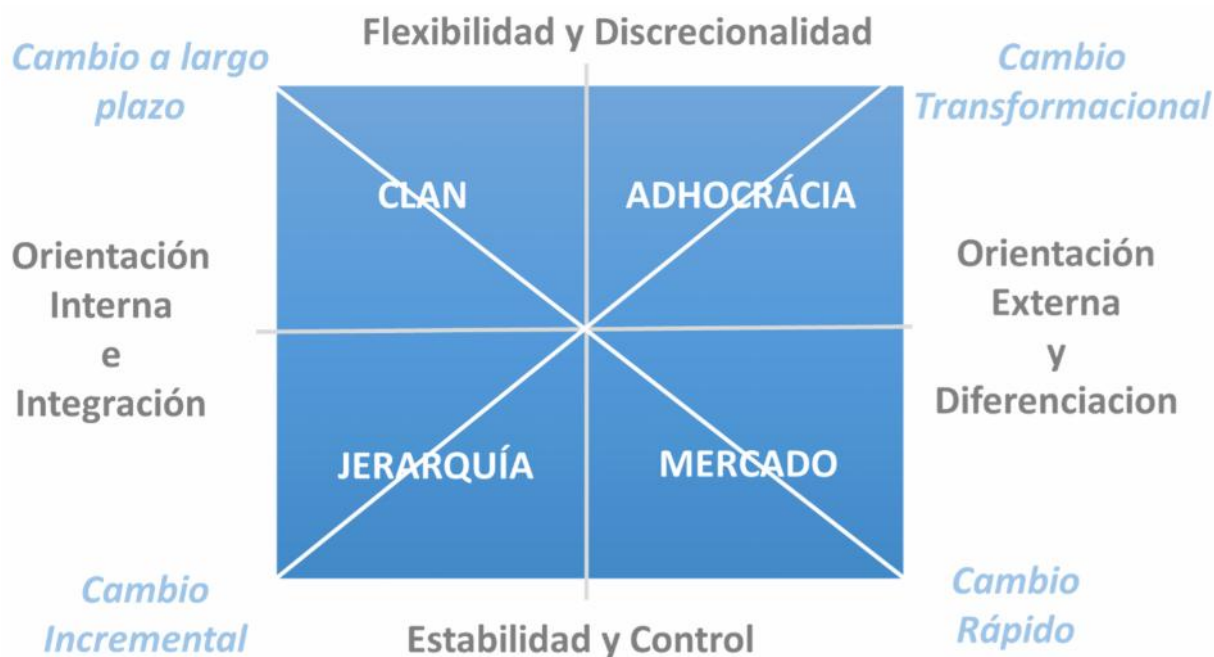


Fig. 2.5. Modelo de Cameron, Quinn, DeGraff & Thakor. Fuente: Cameron et al. (2006: 13).

Esta dimensión, basándose en la velocidad y en la magnitud de la acción, distingue las estrategias de creación de valor para dar respuesta a: ¿cómo de rápido tenemos que actuar para crear valor? y ¿cuánto tenemos que cambiar para empezar con la creación de valor? Será así como el modelo provea de capacidad analítica para diferenciar entre los cambios innovadores, únicos y creativos de los pequeños saltos y continuidades predecibles respecto al *status quo* del presente. Por todo ello, uno de los aspectos más consistentes del modelo es la congruencia cultural [*cultural congruence*], que significa que varios aspectos de una organización están alineados y existen relaciones de dependencia que se replican en distintas partes de la compañía (Cameron et Quinn, 1999; Cameron et al., 2006).

Otro punto positivo del modelo es que cada una de estas cuatro tipologías de cultura, en cierto sentido antagónicas entre ellas, refleja atributos subyacentes –tipo de *management*, clima, sistema estratégico de recompensas, planes, normas, medios que cimientan la socialización, liderazgo, valores básicos, etc–; por lo que a través de la descripción de cada uno de ellos, en tanto valores centrales, se pueden reconocer y operar sobre éstos para hallar nuevas alternativas y configuraciones culturales beneficiosas para la innovación de la organización (Cameron et Quinn, 1999; Büschgens et al., 2013). Para encuadrar la cultura organizacional en alguno de los cuatro cuadrantes, Cameron y Quinn (1999) proponen la fórmula condensada de OCAI

(*Organizational Culture Assessment Instrument*)<sup>25</sup>, un cuestionario simple y rápido que consta de seis categorías:

- (1) Características dominantes de la organización (atributos más relevantes que la definen);
- (2) Estilo de liderazgo (formas de detentar y ejecutar el liderazgo);
- (3) Gestión de los empleados (ambiente de trabajo y gestión de los recursos humanos);
- (4) Cohesión organizacional (métodos para unir a la organización);
- (5) Énfasis Estratégico (intereses y estrategias de la organización);
- (6) Criterio de éxito (recompensa, reconocimiento y definición de logro)

En base a estas seis categorías en OCAI, se distribuyen 100 puntos entre cuatro opciones, una para cada uno de los tipos de cultura que acabamos de ver. De este modo se identifican las fortalezas, congruencias y la tipología de la cultura organizacional (Cameron et Quinn, 1999). Dicho cuestionario ha sido realizado por más de 10.000 organizaciones en todo el mundo ([www.ocai-online.com](http://www.ocai-online.com)). Se trata de una metodología relativamente simple de aplicar, pero que, al mismo tiempo, abre la cultura organizacional a distintos niveles de profundidad analítica. Cameron et al. (2006) se complacen en citar al genio de Emerson:

*It is the last lesson of modern science that the highest simplicity of structure produced, not by few elements, but by the highest complexity* (citado por Cameron et al., 2006: 3)

De hecho, el modelo también ordena atributos de las organizaciones, valores culturales y formas de organización. Al edificarse sobre suposiciones muy elementales sobre cómo desempeña sus funciones la organización y sobre cómo se gestionan, el modelo está capacitado para describir otros aspectos de la organización como (Cameron et Quinn, 1999):

- (a) Liderazgo organizacional;
- (b) Efectividad organizacional;
- (c) Calidad Total de la gestión [*Total Quality Management*];
- (d) Roles de la gestión de los recursos humanos;
- (e) Cambios culturales en el tiempo; y
- (f) Cambios culturales en organizaciones maduras.

---

<sup>25</sup> OCAI en su versión, también, online:  
<http://www.ocai-online.com/>



Por ende, el *Competing Values Model* tiene por objetivo la creación de valor –un complejo esfuerzo para los líderes– mediante la acción en la cultura organizacional (Cameron et al., 2006).

Como advierte Naranjo-Valencia et al. (2012), no hay una cultura mejor que otra y queda a expensas del contexto de cada organización. En esta tipología, Google sería adhocrática; McDonalds, jerárquica; General Electrics, mercado; y Nokia, clan. Y por sus dinámicas Cisco y 3M estarían focalizadas en la creación de nuevos productos y la apertura a nuevos nichos de mercado, mientras que, por el lado contrario, CH2MHill o Wal-Mart racionalizarían su gestión gracias a la mejora continua de sus procesos internos y servicios de entrega (Cameron et al., 2006).

Por lo que cabría suponer en el caso que nos ocupa, que la cultura adhocrática, esto es, la de mayor flexibilidad, libertad<sup>26</sup> y orientación al exterior sería la configuración ideal para la innovación. Por el contrario, la cultura más restrictiva en cuanto a libertad de pensamiento y movilización de recursos –jerárquica– debería constituir un impedimento para el buen desarrollo de la innovación.

### 2.3.5 DENISON

Para Daniel R. Denison (2001) son dos las funciones de la cultura en la organización, a saber, en ella recae el cometido principal de mantener la organización unida al tiempo que resulta parte fundamental en el proceso de cambio; estatismo y dinamismo unidos a través de la cultura. No es de extrañar, pues, que la Encuesta de Cultura Organizacional de Denison [*Denison Organizational Culture Survey*], más conocida por sus siglas en inglés DOCS, tome la cultura y la innovación desde ese doble prisma: como elementos de pervivencia de la empresa y que conforman parte de su movimiento transformador (Denison et Neale, 1994, 2000). Dicho modelo (Fig. 2.6), que toma como consigna la mutlidimensionalidad de la cultura en la organización postindustrial, fue creado y testado por Denison en colaboración con Neale, Fey, Haaland, Goelzer, Hooijberg, Nieminen, Mishra, Lief, Hart, entre otros (Bonavia et al., 2009), en una abundante bibliografía imposible de conjurar aquí.

---

<sup>26</sup> La creatividad no se puede entender sin libertad como la rueda que pone en movimiento las organizaciones (Amabile, 1993); desde la psicología social, factores motivacionales son la autonomía, la búsqueda de la autorrealización, los retos, el interés, etc. Amabile identifica dos tipos de motivaciones: por un lado la motivación intrínseca, es decir, cuando se busca el placer, el interés, la satisfacción de la curiosidad, la representación del *self* o el reto personal en el trabajo y, por el otro, motivación extrínseca que se trata del compromiso con el trabajo se obtiene por metas más allá del trabajo mismo. Una de las competencias más relevantes de todo *manager* estaría en hallar la sinergia motivacional de los miembros de una organización: ese espacio, condiciones y tiempo propicio para arengar la creatividad y la innovación.



Fig. 2.6. Modelo de Denison. Fuente: <https://www.denisonconsulting.com/>

A grandes rasgos, el modelo de Denison consta de cuatro atributos [*traits*], uno por cada cuadrante –adaptabilidad, misión, consistencia e involucración– y, a su vez, estos atributos están subdivididos en tres prácticas de gestión. Asimismo, hay dos interacciones dicotómicas en cuanto a cultura se refiere: una en el eje vertical y otra, en el horizontal (Denison et al., 2012). Entremos en detalle (<https://www.denisonconsulting.com/>).

Los cuatro atributos esenciales y sus doce prácticas de gestión son las siguientes:

1. Adaptabilidad [*Adaptability*] (azul):

*Escuchar y dar respuesta a su entorno* debe ser la habilidad de toda organización cuyo objetivo sea el alto desempeño; para ello se transformará estructuras internas y sus lazos externos en pos de la adaptabilidad al entorno.

Consta de:

- a. Creación de Cambio [*Creating Change*]: apreciación de las nuevas ideas y apertura cultural a nuevas formas de hacer y pensar.
- b. Enfoque al Cliente [*Customer Focus*]: necesidad de colmar a clientes internos y externos mediante la búsqueda de nuevas formas de satisfacer las expectativas de los clientes.
- c. Aprendizaje Organizacional [*Organizational Learning*]: aprendizaje gracias a los éxitos, pero también de los fracasos.

2. Misión [*Mission*] (rojo):

En las organizaciones de alto desempeño será importante la comunicación interna de las metas a los empleados, las formas de hacer, la justificación ese tipo de proceder y de cómo contribuye cada uno a la misión colectiva.

- a. Dirección Estratégica [*Strategic Direction*]: estrategias y prioridades anuales de la compañía desplegadas en acciones y operaciones concretas para consolidarlas.
- b. Metas y Objetivos [*Goals and Objectives*]: metas diarias de cada empleado que les guían en sus tareas cotidianas y en ver cómo éstas se engloban dentro de una estrategia organizacional mayor.
- c. Visión [*Vision*]: el cometido que la organización está tratando, día a día, año a año, de conseguir.

3. Consistencia [*Consistency*] (amarillo):

Fuente de integración, coordinación y control para la creación de un conjunto de consignas de gobernanza interna basado en el soporte consensuado de los miembros de la organización.

- a. Coordinación e Integración [*Coordination and Integration*]: los empleados perciben las repercusiones de su trabajo en las tareas de otros y se dan cuenta del modo en que se coordinan y organizan todas las actividades en pos de objetivos comunes.
- b. Acuerdo [*Agreement*]: consenso colectivo mediante el diálogo, la escucha y las perspectivas múltiples de cada parte de la organización.
- c. Valores Centrales [*Core Values*]: conjunto de valores muy claros que sirven en la toma de decisiones y en crear una identidad y comportamiento organizacional claro, robusto.

4. Involucración [*Involvement*] (verde):

Pertenencia, responsabilidad y compromiso adquieren un rol central en las organizaciones que busquen una alta involucración y autonomía de todos sus miembros.

- a. Desarrollo de Capacidades [*Capability Development*]: formación y plan de carrera que desarrolle a los empleados asignándoles nuevas funciones y responsabilidades.
- b. Orientación de Equipos [*Team Orientation*]: captura de nuevas ideas que les sean de utilidad para sus objetivos de trabajo.
- c. Empoderamiento [*Empowerment*]: delimitar las competencias y dar libertad de acción a los empleados con iniciativas.

Las dos interacciones polarizadas son:

1. Eje vertical – Externo vs Interno: mayor énfasis en acciones organizacionales orientadas a contactar con el ambiente externo o en desarrollar el ambiente interno.
2. Eje horizontal – Flexible vs Estable: mayor énfasis en acciones organizacionales orientadas a dotar de flexibilidad y libertad o bien de estabilidad y orden.

La encuesta consta, como hemos visto, de cuatro grandes atributos – adaptabilidad, misión, consistencia e involucración–, dos interacciones –flexible vs estable, externo vs interno– y de doce prácticas de gestión –creación de cambio, dirección estratégica, valores centrales, empoderamiento, etc.–; cada una de estas doce prácticas, a su vez, consta de cinco ítems que podrán ir de una escala del 1 al 5, siendo 1- en desacuerdo absoluto y 5- totalmente de acuerdo (Denison, 2001; Fey et Denison, 2003; et Denison et al., 2012). El modelo, entonces, se basa en la valoración de estos 60 ítems resultantes, que miden distintos aspectos de la cultura organizacional y los compara con una amplia base de datos donde se pueden encontrar los resultados de otras organizaciones, y conocer cómo implantar mejoras mediante planes de acción [*action plans*] en las culturas de sus organizaciones. Dependiendo de las puntuaciones, se caracterizará la organización; aquellas más involucradas y consistentes integrarán sus estructuras internas y procesos en un todo funcional para ofrecer altos niveles de calidad; las involucradas y adaptables serán flexibles y creativas, asumiendo riesgos en respuesta a las demandas de los clientes; aquellas con mayor adaptabilidad y con peso en su misión, serán aquellas que trabajarán en contacto directo con el ambiente externo y el mercado; y, finalmente, las consistentes y con misión, serán predecible al apoyarse en su profundo conocimiento de sus negocios existentes (Denison Consulting, 2006).

DOCS tiene en su haber más de 20 años de experiencias y se ha aplicado a más de 5.000 organizaciones en todo el mundo (<https://www.denisonconsulting.com/>). Algunas de las organizaciones que han utilizado DOCS han sido: HP, NASA, JetBlue Airways, ABC Disney, Northrop Grumman, RJ Reynolds, la Agencia de Logística Defensiva, etc. (<https://www.denisonconsulting.com/>). Este hecho viene motivado por su facilidad de aplicación, lo que lo convierte en uno de los modelos más extendidos<sup>27</sup> (Kokina et Ostrovska, 2013), y junto al de Cameron y Quinn una de las herramientas de análisis de la cultura organización más recurrentes en la *literature* (Sackmann, 2011).

---

<sup>27</sup> Bonavia et al. (2009) listan cuestionarios similares al de Denison, tanto en tratamiento de la cultura organizacional como en sus objetivos: el *Kilmann-Saxton Culture Gap-Survey*, el *Organizational Culture Inventory* de Cooke y Lafferty o el *FOCUS Questionnaire*. A éstos también podríamos añadir el *Ideo's Innovative Culture Choices*.

## 2.3.6 OTROS MODELOS

Además de los cuatro modelos principales de cultura organizacional con aplicación al estudio de la innovación, que en las páginas anteriores hemos referido –Hofstede, Schein, Cameron & Quinn y Denison–, en la siempre dispar *literature* especializada en el binomio cultura organizacional e innovación se pueden encontrar otros modelos cuyos objetivos o intereses no están directamente con y por la innovación, pero que, en todo caso, bien pueden ayudar a alumbrar la compleja relación entre innovación y cultura organizacional. Pasamos a describirlos resumidamente:

El primero de ellos es el modelo de Harrison y Stokes (1992; Harrison, 1993), cuya conceptualización de la cultura organizacional se realiza mediante cuatro dimensiones que, como recuerda McCarthy (2013), durante 20 años ha desempeñado un papel relevante en el pensamiento organizacional (Fig. 2.7).

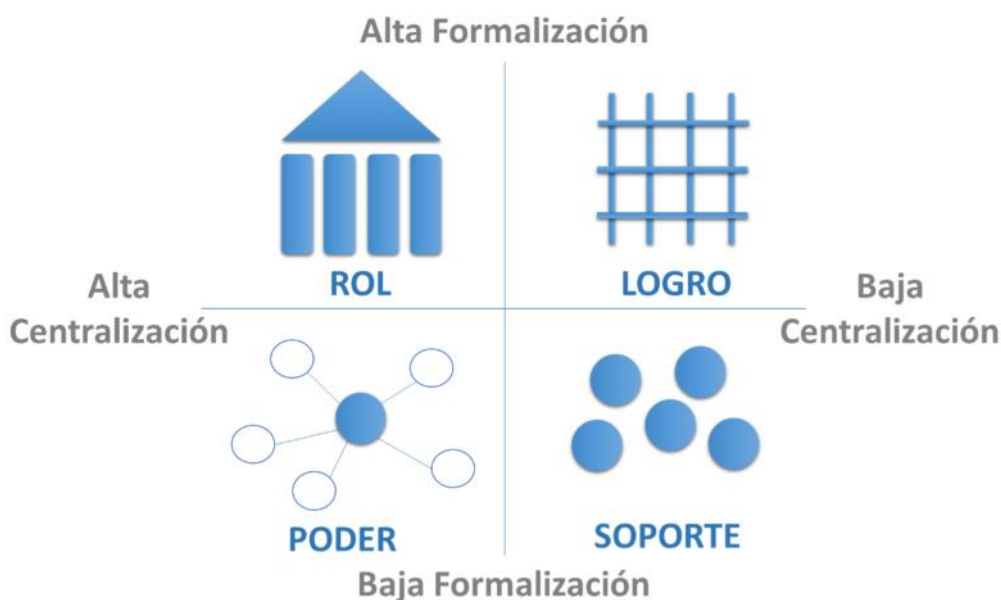


Fig. 2.7. Modelo de Harrison & Stokes. Fuente: Manetje et Martins (2009: 91).

El modelo distingue cuatro tipos de culturas organizacionales, que dependen fuertemente del trato intrarelacional de los miembros de una organización, de sus valores, de la motivación para producir y el modo en el que se emplea el poder en las estructuras organizativas. Toda organización tiene estas cuatro tipos de (sub)culturas o dimensiones de la cultura organizativa (Harrison et Stokes, 1992):

1. Rol [*Role*]: cultura caracterizada por la descripción pormenorizada de las tareas, la máxima especialización y la búsqueda de racionalización óptima y de la consistencia interna; altamente controlada por normas y procedimientos que regulan al máximo las relaciones con los otros miembros y estipulan qué está

permitido y qué no. Según McCarthy (2013), cultura estática y de difícil movilización ante los cambios que requiere la innovación.

2. Logro [*Achievement*]: el objetivo estratégico está en poner un equipo de profesionales para la consecución colectiva de unas metas organizacionales que están más allá de los intereses privados de sus miembros particulares; para conseguir las metas, se alternan los castigos con las recompensas.
3. Poder [*Power*]: en la desigualdad en el acceso a los recursos internos está la clave; el poder se centraliza férrea, jerárquicamente y acerca o aleja de él a sus miembros; organización radiocéntrica formada por un centro de poder –Alta Dirección– y las periferias –resto de sus miembros–, siempre dependientes de los designios de los primeros.
4. Soporte [*Support*]: el compromiso une a los miembros de la organización, tanto entre ellos –nivel particular– como con la supraentidad –nivel global–; los miembros trabajan para su propia autosatisfacción y para un objetivo general; la colaboración, cooperación, coordinación, clusterización y otros modos de unión se favorecen en un clima abierto y de respeto.

A pesar del objetivo inicial de *diagnosticar* y describir la cultura de una organización, Harrison (1993) se da cuenta que, por la casuística misma de su modelo, se acaba por evaluar la distancia que media entre la cultura organizacional existente y la cultura organizacional deseada por sus miembros (Manetje et Martins, 2009).

El siguiente modelo es el de Terrence Deal y Allan Kennedy (1982), que define cuatro tipos de culturas organizacionales (Fig. 2.8).

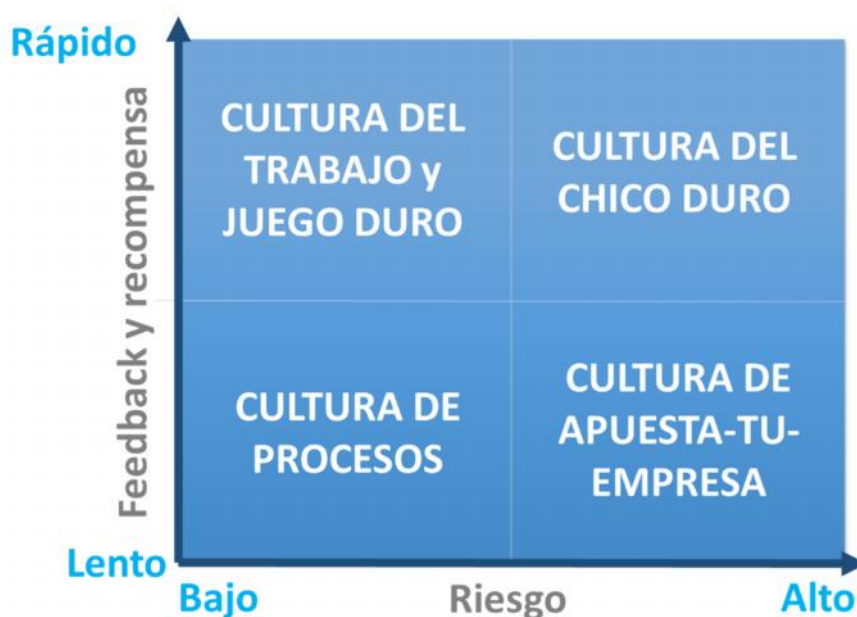


Fig. 2.8. Modelo de Deal & Kennedy. Fuente: Deal et Kennedy (1982: 107).

Sobre las dimensiones o ejes de riesgo –de la operativa y actividades de la organización– y *feedback* –no sólo los resultados de las acciones, sino el conocimiento derivado–, se identifican seis elementos:

1. Historia [*History*]: narrativa y guía cultural socialmente construida y compartida por los miembros de la organización;
2. Creencias y Valores [*Beliefs and Values*]: asunciones profundas que moldean los valores, esto es, definir lo *realmente* importante y correcto;
3. Rituales [*Rituals*]: acciones colectivas recurrentes que crean identidad;
4. Historias [*Stories*]: anécdotas, pequeñas historias que embeben los elementos culturales mayores;
5. Héroes [*Heroes*]: modelos a seguir por su rectitud y acatamiento de los valores y creencias organizacionales;
6. Red cultural informal [*Informal Cultural Network*]: por donde, cotidianamente, se diseminan los elementos culturales. Hay narradores [*storytellers*], cotillas [*gossipers*], susurradores [*whisperers*], espías [*spies*] y sacerdotes [*priests*].

A raíz de estos elementos, Deal y Kennedy (1982) distinguen cuatro culturas:

1. Cultura del Trabajo y Juego Duro [*Work Hard and Play Hard Culture*]: se busca el menor riesgo individual y general; la estabilidad es un valor, así como la persistencia, por lo que el *feedback* se da inmediatamente. Abunda el trabajo en equipo y la complicidad colectiva; importa más la suma de personas que un solo individuo. Suele ser habitual en grandes corporaciones asentadas y donde, a priori, los niveles de riesgo resultan inferiores que en pequeñas organizaciones. Los bajos niveles de riesgos conllevan, a veces, a la dispersión de los objetivos.
2. Cultura del Chico Duro [*Tough-Guy, Macho Culture*]: dominación de los intereses de los individuos agresivos y competitivos que ejecutan rápida, expeditivamente, en organizaciones donde impera el riesgo y la recompensa económica, y donde la línea entre fracaso y éxito se delimita nítidamente. El individualismo repercute en una mayor generación de conflictos y en una visión cortoplacista. Se desconoce las dimensiones de la colaboración.
3. Cultura de Procesos [*Process Culture*]: organización altamente burocratizada donde la máxima focalización está la ejecución de las tareas sin ningún tipo de reflexión. Cultura mecanicista, alejada de la realidad de los mercados y la sociedad, conformada por empleados apenas sin recompensas –excelencia técnica, si acaso– y recelosos de cualquier cambio.

4. Cultura de Apuesta-Tu-Empresa [*Bet-Your-Company Culture*]: toma de decisiones estratégicas muy importantes, con alto grado de incerteza, y proyectos de larga duración con una gran implicación de recursos, pero cuyos resultados sólo se conocen mucho tiempo después. La planificación y la exacta ubicación de los puntos de decisión se torna muy relevante. El éxito o el fracaso en estas organizaciones no conoce las medias tintas.

A pesar de la aparente sencillez del modelo y de que, en un principio, toda compañía tendrá en mayor o menor grado estas cuatro tipologías, este modelo permite entender la organización como una estructura humana y obtener de ésta una descripción sencilla (Deal et Kennedy, 1982).

Y el último modelo es el de Mary Jo Hatch y Majken Schultz (2009)<sup>28</sup>; las autoras lo llaman el modelo de las dinámicas de la identidad organizacional [*organizational identity dynamics model*] (Fig. 2.9).

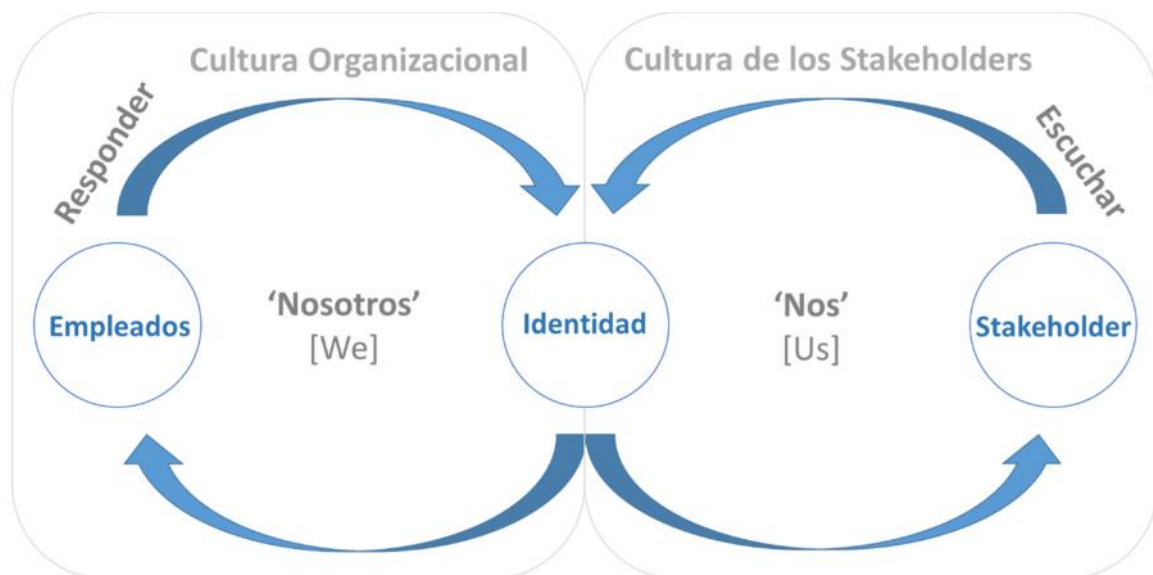


Fig. 2.9. Modelo de Hatch & Schultz. Fuente: Hatch et Schultz (2009: 120).

Con su modelo, lo que se pone en tela de juicio es la identidad organizacional que, como se observa en el esquema, resulta del equilibrio inestable y dinámico entre, por un lado, el medio externo, es decir, el contacto con los *stakeholders* y el ecosistema relacional, y, por el otro, la estructura interna con todos sus miembros. De este modo, las acciones de escuchar y responder se unen en un *continuum*. Las organizaciones serían un asimilable al 'yo' [*I*], que actúa de superficie de contacto entre lo interno y lo externo a la organización, y para mantenerse en un equilibrio sano, se necesita equilibrar las peticiones externas con las respuestas internas (Hatch et Schultz, 2009).

<sup>28</sup> Modelo inspirado en la obra de George Herbert Mead, que en el siguiente capítulo trataremos con mayor detalle.



Empresas como Toyota no sólo escuchan a su entorno, sino que proyectan sobre él la imagen que creen tener en tanto organización –valores, aspiraciones–. En el modelo de Hatch y Schultz se recalca la naturaleza dinámica de la identidad organizativa, habrá momento de narcisismo –máxima proyección hacia el exterior– y habrá otros de hiperadaptación –transformación interna por influencia externa–; un excesivo narcisismo –caso Enron– o hiperadaptación –bancarrotas de AT&T Corporation– pueden llevar a la destrucción, extremos no deseables en ningún caso. Cuando la cultura organizacional da respuesta a la influencia externa, la organización mostrará su alineación [*alignment*] entre su cultura y la imagen que proyecta al exterior. Del mismo modo que las personas, las organizaciones con identidad tiene la oportunidad de reafirmarse en entornos complicados (Hatch et Schultz, 2009).

Y no quisiéramos finalizar la *review*, que nos ha ocupado toda la segunda mitad de este capítulo, sin nombrar en estas páginas los siguientes modelos de cultura organizacional o marcos teóricos que, de un modo muy variado y desde distintas disciplinas aunque con la misma asunción compartida –a saber: *la radical importancia de la cultura en las organizaciones* y en el desempeño de la innovación o en sus capacidades–, nos ofrecen marcos, taxonomías o dimensiones culturales que desglosan distintos aspectos críticos de nuestras intersecciones de interés, no siempre evidentes, no siempre superficiales y aprehensibles (Tabla 2.3):

<b>Autores</b>	<b>Modelo</b>
Marvin R. Weisbord, 1976	Modelo de las seis cajas [ <i>Six-Box Model</i> ]
Ouchi et Jaeger, 1978 William Ouchi, 1979	Modelo de control organizacional [ <i>Organizational Control Model</i> ]
O'Reilly, Chatman et Caldwell, 1991	Modelo de perfil de cultura organizacional [ <i>Organizational Culture Profile</i> ] (OCP)
Johnson et Scholes, 1992	Red cultural [ <i>Cultural Web</i> ]
Karl Weick, 1995	Modelo de creación de sentido [ <i>Sensemaking Model</i> ]
Teresa Amabile, 1996	Tres componentes de la creatividad [ <i>Three Components of Innovation</i> ]
Nakata et Sivakumar, 1996	Factores de la cultura organizacional [ <i>Factors of the Organizational Culture</i> ]
Shalom Schwartz, 1992, 1999	Modelo de cultura nacional de Schwartz [ <i>Schwartz Model</i> ]
Nonaka, Toyama et Konno, 2000	Modelo SECI [ <i>SECI Model</i> ]

Tabla 2.3. Modelos teóricos en cultura organizacional. Fuente: Elaboración propia.

Estos modelos, aunque no formen parte vertebral de la presente Tesis y de sus objetivos, quedan como referencias e hitos ineludibles de un enorme mapa teórico, el

mapa de los modelos de cultura organizacional e innovación, del cual hemos querido describir sus principales regiones para poner de relieve con la máxima nitidez posible que todavía quedan regiones inexploradas, que todavía merece la pena lanzar una mirada diferente; en las siguientes páginas, éste será nuestro cometido.

### 2.3.7 PLURALIDAD Y COTIDIANEIDAD

Tras la exposición de estos modelos tan distintos entre sí, pasemos a ver sus fortalezas y debilidades (Tabla 2.4):

Modelo	Fortalezas	Debilidades
Hofstede	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuerte caracterización cultural</li> <li>- Congruencia cultural</li> <li>- Basado en investigación empírica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Simplificación de los agentes</li> <li>- Innovación como derivada de otros componentes</li> <li>- Cultura estática</li> </ul>
Schein	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratificación cultural</li> <li>- Marco conceptual de gestión de la cultura organizacional</li> <li>- Producción de la cultura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producción <i>top-down</i></li> <li>- Simplificación de los agentes</li> <li>- No caracteriza los rasgos de la cultura innovadora</li> </ul>
Cameron & Quinn	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Congruencia cultural</li> <li>- Caracteriza algunos rasgos de la cultura innovadora</li> <li>- Basado en investigación empírica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caracterización genérica de la cultura</li> <li>- No incide en los modos de actuación para cambiar la cultura</li> </ul>
Denison	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuerte caracterización cultural</li> <li>- Caracteriza algunos rasgos de la cultura innovadora</li> <li>- Comparativa entre culturas organizacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caracterización genérica de la cultura</li> <li>- Homogeneidad organizacional</li> <li>- No incide en los modos de actuación para cambiar la cultura</li> </ul>
Harrison & Stokes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones de poder</li> <li>- Cotidianeidad</li> <li>- Pluralidad cultural</li> <li>- Caracteriza algunos rasgos del compromiso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipologías culturales adaptadas de las seis partes organizacionales de Mintzberg</li> <li>- Caracterización simple de la innovación</li> <li>- No incide en los modos de actuación para cambiar la cultura</li> </ul>
Deal & Kennedy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cotidianeidad</li> <li>- Pluralidad cultural</li> <li>- Informalidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovación como derivada de combinaciones</li> <li>- Vaga congruencia cultural</li> </ul>
Hatch & Schultz	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización como sistema abierto</li> <li>- Aproximación dinámica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovación como derivada del equilibrio entre las partes</li> <li>- Simplificación de los agentes</li> </ul>

Tabla 2.4. Fortalezas y debilidades. Fuente: Elaboración propia.

Los modelos anteriormente expuestos, cada uno por su parte y valiéndose de sus herramientas conceptuales y sus propios métodos, resultan tentativas de esclarecimiento entre las categorías organización, cultura e innovación y su intersección. Podemos concluir que:

1. Resulta evidente el interés suscitado en la Teoría Organizacional por las intersecciones conceptuales entre los grandes conceptos de organización, cultura e innovación;
2. Queda fuera de toda duda la existencia de importantes interdependencias entre la cultura de una organización y su innovación;

3. Desde hace más de tres cuatro décadas se han realizado distintos esfuerzos en conceptualizar esas mismas interdependencias y justipreciar su peso;
4. Sin embargo, a fecha de hoy, no se ha conseguido un modelo único, antonomástico y total que describa, pondere y analice las interdependencias que afectan al rendimiento, transformación y supervivencia de las organizaciones.

Este hecho viene motivado, y así lo apuntan Naranjo-Valencia et al. (2012), a tres *gaps* principales. El primero de ellos pone de manifiesto que la mayoría de los estudios culturales imbricados en la innovación pecan de excesivamente teóricos – véase Mumford et al. (2002)– y con escasa validación en campo<sup>29</sup> o bien demasiado centrados en aspectos muy concretos de ciertos rasgos culturales habilitadores de la innovación –mentalidad abierta, juventud, orientación al mercado, etc.–. Dicha focalización no sería mala sino se dejara de lado las altas interdependencias que se sugieren teóricamente pero que, en el momento de buscar evidencias en campo se pasan por alto, cual efecto distorsionador. Otro *gap* está en aquellos *papers* que analizan distintos tipos de culturas de innovación pero sólo testeados en instituciones educativas –como muestra los de Alice Obenchain– y no tanto en entornos empresariales, por lo que se desconoce la extrapolación de los mismos en medios totalmente distintos, donde la competencia, el cambio y el beneficio están a la orden del día. Y el tercero, gran parte de toda esta *literature* toma como punto de partida empresas norteamericanas, siendo el binomio cultura organizacional e innovación todo un campo a explorar en las organizaciones de Europa u otros continentes.

Hogan y Coote (2014) añaden un cuarto *gap*, y es que, a la luz de la *literature* revisada, poco se conoce cuáles son las características de la cultura que favorece la innovación y, acaso más importante todavía, nada sabe del proceso por el cual los valores organizacionales se convierten en comportamientos. Lo que se necesita, pues, es [...] *a finer-grained view and explanation of the specific layers of an organizational culture supporting* (Hogan et Coote, 2014: 1609).

Y nosotros mismos podríamos destacar en estos modelos –funcionalistas, instrumentales, socialmente simplistas–:

- (1) la búsqueda por la homogenización cultural de la organización como si la cultura fuera una sola, prescindiendo de las particularidades horizontales – diferencias operativas– o verticales –diferencias jerárquicas–;

---

<sup>29</sup> Saks y Ashforth (1997) ya ponían en entredicho algunos estudios organizacionales que tomaban la realidad como una variable secundaria en sus supuestas evidencias empíricas.

- (2) la asepsia social sobre las desigualdades, los excesos de poder, los conflictos; estos quedan, por así decir, silenciados;
- (3) la elisión de la diferencia y *differancia* [*différance*]<sup>30</sup> (Derrida, 2013) como modo de representación de la cultura organizacional;
- (4) la orientación de los resultados de los marcos culturales al *General Manager* como síntoma del estado de su organización;
- (5) la focalización extrema de los modelos en una socialización entre los agentes basada en la utilidad organizacional y en la producción;
- (6) la utilización simplista de las entrevistas o cuestionarios para caracterizar en las categorías predefinidas la cultura y no tanto en entenderlas en su pluralidad;
- (7) la escasa relevancia de los sujetos en las estructuras, siendo en la mayoría de los casos un conglomerado de rostros indistintos e intercambiables;
- (8) la ausencia inexplicable de las estrategias privadas de los agentes y del orden normativo que supedita sus acciones, reacciones y pensamientos; y
- (9) la supresión de la complejidad inherente a la cotidianeidad<sup>31</sup>

Al repasar estos modelos culturales que intersectan organización, cultura e innovación nos apercibimos que se pasa por alto la lógica plural que constituyen las organizaciones (Seo et Creed, 2002; Lounsbury et al., 2003, Dorado, 2013), así como sus fluctuaciones, diversidad y su inestabilidad (Gioia et al., 2000). Cohen et al. (1972) llegan a hablar de anarquía organizada [*organized anarchy*], donde la idea de la racionalidad periclitada a unas prácticas simples y acotadas resulta falaz e insuficiente al tratar de apresar el funcionamiento de las organizaciones complejas<sup>32</sup>. Si en el *paper* –ya clásico en la Teoría Organizacional– de Arthur Stinchcombe (1965) el concepto organización se precisa como

[...] *socials relations deliberately created, with the explicit intention of continuously accomplishing some specific goals or purposes* (Stinchcombe, 1965: 142).

¿Por qué los modelos culturales imperantes toman la estructura –la masa indiferenciada y el cumplimiento de las metas– y pasan por alto los agentes –la socialización y el orden normativo que la pauta–? Si para Van Maanen y Barley (1985)

---

<sup>30</sup> Para romper con la fijación de la identidad, Derrida (2013) señala con la diferencia la no-presencia, lo que no existe, lo que no es; la diferencia es aquello que siempre referencia a lo ausente.

<sup>31</sup> En esta dimensión invisible por la Teoría Organizacional, vale decir la cotidianeidad, los cuerpos se inscriben en lo real [...] *como el incansable punto de fuga que conjuga 'el exceso' con lo perecedero* (de Certeau, 2006: 214).

<sup>32</sup> A este respecto: *What happens is often the almost fortuitous results of the intermeshing and loosely coupled processes* (March et Olsen, 1976: 26).

la cultura organizacional nunca se produce por un solo individuo aislado, sino por la interacción continua entre personas, que la toman como herramienta y marco de sus acciones, una cultura practicada desde la creencia conjunta, ¿por qué se obvia el papel de los agentes en estos modelos culturales? Posicionándonos al lado de Catherine Casey, podríamos suscribir línea por línea que [...]

*An efficient organization is not one in which stability and ordered functioning prevails, as functionalism holds, but one in which complexity, conflict, constant change and uncertainty are more or less managed or compromise reached. [...]*  
*No longer does an imagined central, unified and total governing rationality prevail, and no longer are worker-actors seen as cogs in a machine* (Casey, 2002: 15)

Porque mirar la realidad de la organización desde esta dimensión más concreta y aferrada a las persona, sostiene McCarthy (2013), puede llegar a destapar lo incierto, lo inesperado y lo creativo que yace en lo oculto de la estructura organizacional.

Javeau (1991) defiende la importancia de la banalidad diaria y de los momentos no-productivos; los comentarios banales, lejos de la simplista reducción funcionalista de la socialización, ofrecen un punto de partida excelente para conocer las estructuras internas de los grupos sociales y, por extensión, de las estructuras donde se encajonan: normas y sentimientos, querencias compartidas y límites. Estos asertos esperados, que expresan consensos y emociones similares, lejos de resultar vacías en tanto *dato* nos brindan la posibilidad de conocer lo esperado, lo comportado, lo genérico: la fuerza constitutiva del grupo. No soslayemos el poder expresivo de la banalidad<sup>33</sup>.

Como matiz final, y en contraposición a la mayoría de modelos expuestos durante este capítulo, deseamos incidir en la importancia de la cotidianeidad en la organización. Con ese objetivo citamos a Schwalbe et al. (2000), para quien las identidades siempre son construcciones sociales; cualquier sociólogo interaccionista lo afirmarí así (Collins, 2006; Goffman, 2006; Sacks, 2006; Fine, 2012c). Para Schwalbe et al. (2000), resiguiendo los estudios de Edward y Gayatri Chakravorty Spivak<sup>34</sup>, emplean el término *otroriedad* [*othering*], una visión negativa del otro, por cuanto de exótico y distanciado tiene. El *othering* relega a algunas personas a unos atributos básicos de clase o etnia a mera comparsa, a figuras de relleno en el cuadro; o en una palabra: inferiores. Ante modelos culturales de innovación que anteponen el papel del

---

<sup>33</sup> En adelante, apreciaremos asertos en un lengua coloquial y natural, menos formalizado que en las reuniones, y donde se apreciarán esas fuerzas sociales que transforman la cotidianeidad. Ahí estarán los ejemplos del 'ritual del café' o las ironías respecto al régimen de la verdad.

<sup>34</sup> Said y Spivak son dos importantes autores de los estudios coloniales desde la perspectiva más postmoderna de que en Estados Unidos ha venido llamándose estudios culturales [*cultural studies*].

*manager* al del resto de empleados, sólo se puede esperar una distorsión de la realidad en favor del primero.

Al observar, como haremos, detenidamente, al mundo o a los mundos que forman la cotidianeidad, en el cual las reuniones, los *e-mails*, las charlas de café, los encuentros repentinos, etc., están a la orden del día, ¿los agentes están al tanto de la presencia de la estructura sobre sus acciones? ¿Conocen explícitamente las normas y las reglas del juego? ¿Hasta qué punto son activos o representan el papel asignado en la obra<sup>35</sup>? ¿Qué resquicio queda para la innovación, para romper con el presente y proyectarse al futuro? ¿Es la innovación un punto de fuga, es una fuerza renovadora? A raíz de estas preguntas, centramos nuestra humilde aportación a dotar de rasgos más definidos a todos aquellos empleados que hacen posible la innovación en una gran organización.

El recorrido de este capítulo finaliza aquí; hemos repasado el concepto de organización; hemos explicado la emergencia paulatina, acaso marginal, de la cultura dentro de la Teoría Organizacional; hemos revisado la *literature* en busca de las intersecciones entre cultura, organización e innovación; tomando estas intersecciones, hemos descrito los modelos culturales más recurrentes y extendidos; y, finalmente, hemos indicado, o mejor dicho, ahora estamos indicando un camino todavía por recorrer. Como afirma Welz,

[...] *Obsession with the innovation might provide a promising starting point for analyzing contemporary cultural dynamics* (Welz, 2003: 225)

Tomemos su testigo e intentaremos ir más allá de los rígidos modelos actuales a través de la microsociología. Hay innumerables momentos imperfectos –alejados de la normatividad organizacional– y excepciones a la regla –situaciones que no *cuadran* con lo esperado– que esperan ser estudiados en su relación con la innovación.

El cúmulo de conocimiento fragmentario, procedente de disciplinas que guardan poca relación, y que constituye la masa informe que a día de hoy denominamos Teoría Organizacional, no ha hecho más que aumentar una dispersión por sí natural que ha pasado por alto lo evidente, aquella pregunta que corre a nuestro encuentro: ¿dónde están las voces?

---

<sup>35</sup> Para Erving Goffman (1956), quien tanto protagonismo tendrá en los siguientes apartados y hasta el final, la vida social puede asimilarse a una gran obra de teatro.



### 3. IDEOCULTURA

*Este capítulo es –así lo hemos dicho anteriormente– el corazón teórico de esta disertación; en él mostramos las pautas y la sensibilidad teórica que se hará recurrente en capítulos posteriores. En este capítulo abordamos desde la microsociología la problemática definición de ‘cultura’, término clave para comprender el complejo y tenso encuentro entre la estructura y los agentes. A este propósito definimos ‘ideocultura’ a través de la obra de Gary Alan Fine y retomamos su programa sociológico:*

- (1) Convertir la cultura en una herramienta sociológica aprehensible para el investigador; y*
- (2) Reubicar a los grupos en el centro de los estudios sociológicos.*

*A tales efectos, hacemos un repaso a sus fuentes epistemológicas mostrando la importancia del pragmatismo y del interaccionismo simbólico. Y concluimos con una exploración a fondo de las múltiples derivadas teóricas y prácticas de la ideocultura en su aplicación a los grupos.*

*Desde este posicionamiento, el mundo es resultado de la interacción de un vasto mosaico de grupos sociales.*



## 3.1 DEFINICIÓN

### 3.1.1 CULTURA

Vistos los anteriores marcos de cultura organizacional, volvamos a la pregunta básica: ¿qué es la *cultura*? Reemprendamos la marcha, esta vez, desde la microsociología. Aunque resulta un término habitual, la ‘cultura’ acaso sea el término más escurridizo y complicado de estudiar de la jerga sociológica del siglo XX. Giddens y Sutton, en su magnífico *Conceptos Esenciales de Sociología* (2015), definen ‘cultura’:

*Modo de vida que caracteriza a una sociedad o a un grupo social y que incluye los conocimientos, costumbres, normas, leyes y creencias* (Giddens et Sutton, 2015: 209).

Con tan genérica y difusa definición, nos adentramos en una de las problemáticas más relevantes de los estudios sociales actuales y, por extensión, humanísticos: pese a la relevancia e importancia fuera de toda duda de dicho *constructum*<sup>1</sup> intelectual, nos hallamos en la mayoría de veces desprovistos de herramientas de trabajo y estudio para tratarlo, aprehenderlo y abordarlo correctamente (Fine, 1991; DiMaggio, 1997; D’Andrade, 2006; Turner (ed.), 2009; Giddens et Sutton, 2015). En muchos de los estudios publicados, el concepto de cultura, al tratarse de una variable antropológica y sociológica harto ambigua y compleja (Geertz, 1973; Ingold, 2000), se limita a la pura pirueta intelectual que no por más sofisticada que sea oculta la pobreza operativa y, más aún, las escasas implicaciones prácticas de los mismos (DiMaggio, 1997). El concepto de cultura se emplea en ocasiones por el experto a la espera de que sea entendido ya no por la argumentación, sino por el sentido común del oyente o receptor (Fine, 1979). De modo que debemos asumir que la cultura actúa como un *cluster* de conceptos (Pettigrew, 1979), una herramienta paradójica: importante aunque amorfa (Giddens, 2003).

En gran medida, parte de la actual complejidad de su abordaje teórico y práctico, que retoma de forma amplificada la perspectiva de cultura y sus propiedades –unión y estructuración– ya esbozadas por Durkheim (2014) en su clásico de 1912 *Las Formas Elementales de la Vida Religiosa*, viene derivado, según Pierre Bourdieu (1991, 2008 y 2012), de su carácter de *terrain vague* que atraviesa y embebe a la sociedad y que parece ubicarse a caballo entre sujeto y sociedad, entre lo interno y lo externo, entre lo dinámico y lo estático, entre macro y micro, entre lo histórico y ahistórico, entre la acción

---

<sup>1</sup> Toda ciencia se asienta sobre constructos que, en su mayoría, son colectivos; constructos que se construyen, se desarrollan, se comprueban, se utilizan. El camino del conocimiento, reconoce Bachelard, no tiene fin (2013).

y la memoria, entre la inclusión y la exclusión, entre lo ideal y lo material, entre lo humano (actor) y lo objetual (actante), o, en síntesis, enclave conceptual a mitad de camino entre contrarios; los procesos culturales son la intersección [*switch point*] entre estructura y agencia (Jacobs y Spillman, 2005: 3). Superficie de contacto, pues, intermedio e intermediario, *cogito* compartido y co-creado, la cultura comunica y anuda a su alrededor la relación dialéctica y dicotómica establecida entre Agencia y Estructura (Turner (ed.), 2009); D'Andrade, 1996), siendo la primera de ellas, la capacidad individual para actuar y pensar en libertad y, la segunda, las fuerzas coercitivas que limitan y moldean el entorno físico e ideológico de los individuos (Bruce et Yearley (eds.), 2006). Y es en este punto donde pueden verse encarnizadas las posturas antagónicas, por un lado, de Weber, los fenomenólogos y los que abogan por el interaccionismo simbólico [*symbolic interactionism*] y, por el otro, de Durkheim y los funcionalistas estructurales [*structural functionalist*] (Bruce et Yearley (eds.), 2006). Enfrentamiento<sup>2</sup> que, resumidamente, bascula entre la preponderancia de los agentes en la creación de las redes que tejen la urdimbre de la cultura (de Certeau, 2006) y la cultura en tanto estructura estructurante empleada por grupos concretos de la sociedad para subyugar a una inmensa mayoría (Bourdieu, 1991, 2012). De modo que queda patente la fractura existente entre la vertiente humanístico-constructivista y positivo-determinista, que retoma el legado de Talcott Parsons<sup>3</sup>, psicologizando la cultura y reduciéndola al conjunto de normas, actitudes y valores (DiMaggio, 1997); mientras unos pasan por alto la importancia de la estructura, otros denigran y subestiman a la agencia (Fine, 1991).

Como bien apunta Güell (2008), desde la Ilustración el concepto de cultura ha contribuido a crear un lugar de reflexión en las Ciencias Sociales y Humanísticas en relación a la vida en común de los individuos heterogéneos, a su libertad y sus restricciones. Por lo tanto, dada su muy particular posición de concepto-frontera, la cultura se nos presenta como una poderosa 'latencia' en el seno de los grupos sociales (Geertz, 1937), como un conjunto de códigos compartidos entre sus miembros que, sirviéndose de ellos, construyen estructuras discursivas de pensamiento y acción, y tanto mayor será su complejidad de estudio cuanto mayor sea la oportunidad y la riqueza de las conclusiones que puedan extraerse (Eliasoph et Lichterman, 2003):

---

<sup>2</sup> Por citar sólo un ejemplo, las posturas antagónicas de Garfinkel (1991 et 2006) y Berger y Luckman (1967).

<sup>3</sup> El funcionalismo estructural, que no estructuralista, de Parsons en *The Social System* (1991) puede sintetizarse en 'las estructuras por encima de los sujetos', o en mayor detalle: el foco de estudio es la macroescala; el predominio de las grandes estructuras e instituciones en la configuración de la sociedad; aportación acumulativa de los individuos a la macroacción social; las distintas partes de las estructuras moldean a distintos segmentos de la sociedad; cada segmento de la sociedad contribuye orgánica y funcionalmente a un todo global; se descarta el conflicto como ente renovador de las estructuras al ser el consenso el cimiento de la sociedad; y las partes funcionan como un todo ordenado que tiende hacia el equilibrio. Este enfoque de la construcción social queda descartado en esta Tesis.

*A fundamental task for sociological studies, then, is to conceptualize how people use collective representations to make together in everyday life* (Eliasoph et Lichterman, 2003: 736)

No es objeto de la presente Tesis entrar en detalle en las discusiones habidas y por haber sobre la cultura, máxime cuando éstas están reflejadas en una ya abundante y, todavía creciente<sup>4</sup>, bibliografía; una cobertura mínima del fenómeno daría para varias Tesis. En estos párrafos introductorios hemos querido poner de manifiesto: la propiedad de *pasaje* del concepto de cultura entre Agencia (actores sociales) y Estructura (organizaciones), y que a pesar de las complejidades apuntadas, nos brinda un privilegiado y rico punto de partida desde el cual investigar.

### 3.1.2 FINE

Para romper las dicotomías y salvar el abismo teórico-práctico que hemos esbozado en el anterior apartado, proponemos ceñirnos a la aproximación cultural de la microsociología. La idea básica de la microsociología es

*[...] to fill in the human detail missing from abstract representations of human beings and their societies. The endeavor begins by describing, second by second, the structure/process of social life. The goal is to show the reciprocal relationship between these events and the nature of the society in which they occur, how each causes the other* (Scheff, 2007: 3005)

Según Collins (2004) la microsociología<sup>5</sup> se centra en:

1. La situación como entidad principal de estudio;
2. La importancia del orden de interacción en la socialización entre agentes;
3. Énfasis en los elementos que configuran la cotidianeidad; y
4. Las pequeñas unidades sociales –de la charla cara a cara entre dos agentes a la interacción grupal– como muestra empírica.

Esta aproximación sociológica sobre los grupos y la cotidianeidad se postula de gran interés para los estudios culturales en su exploración sociológica (Scheff, 2007). Microsociólogos y afines al interaccionismo son Erving Goffman, Harvey Sacks, Howard S. Becker o Randall Collins; entre ellos destaca Gary Alan Fine. Fine<sup>6</sup> es Doctor en

---

<sup>4</sup> Basten, a modo introductorio, dos ejemplos que evidencian claramente su dificultad: DUTTA, M.J. (2011). *Communicating Social Change: Structure, Culture, and Agency*. Routledge: Londres et Nueva York. O: BRATMAN, M.E. (2006). *Structures of Agency. Essays*. Oxford University Press: Oxford. O más sintéticamente: GÜELL, P. (2008). *¿Qué se dice cuando se dice cultura? Notas sobre el Nombre de un Problema*. Revista de Sociología. 22, p. 37-64.

<sup>5</sup> Díaz (ed., 2000), la encuadra en las sociologías de la situación.

<sup>6</sup> Página personal: <http://www.sociology.northwestern.edu/people/faculty/core/gary-alan-fine.html>

Psicología Social por la *Harvard University* y profesor en la *Northwestern University*. Está considerado una de las figuras vivas más relevantes de la sociología actual, entre los que se encuentran, tal vez más famosos, Anthony Giddens, Zygmunt Bauman, Alain Touraine y Jürgen Habermas. Durante más de 40 años de carrera, su ámbito de investigación microsociológica se ha desarrollado al socaire de la obra de Goffman y ha profundizado en la intersección de tres conceptos capitales –cultura, interacción y estructura–. Desde una microsociología, o como denomina Fine, “*lens of the small groups*” (2014b:6), claramente deudora de la Escuela de Chicago, Goffman y el Interaccionismo Simbólico, ha abordado el estudio de grupos de muy distinta índole: jugadores de *Dungeons & Dragons (Shared Fantasy, 1983)*, ligas infantiles de béisbol (*With the Boys, 1987*), restaurantes (*Kitchens, 1996*), micólogos y recolectores de setas (*Moral Tales, 1998*), grupos de debate (*Gifted Tongues, 2011*) y, más recientemente, meteorólogos (*Authors of Storm, 2010*). Esta gama de grupos analizados da cuenta de la eficacia, maleabilidad y adaptabilidad de sus conceptos aplicados a realidades que, con todas sus diferencias, tienen en común la necesidad de lazos de unión para erigir sus realidades (Zerubavel, 1997; Fine et Hallett, 2003; Fine, 1983, 2006 et 2014b).

Así, de la obra de Fine dedicada al estudio de grupos extraemos el concepto clave sobre el que gravita esta disertación doctoral: la ideocultura.

### 3.1.3 IDEOCULTURA

Tal como apunta Fine (1979), el concepto de cultura se equivoca al postularse como contenido o referente de un grupo cuánto mayor y menos definido sea éste; la vaguedad en los límites y en los atributos que definan al grupo se contagia irremediablemente a su cultura (Fine, 1979; Lim et al., 2011). Es indudable que la cultura es un elemento central en las sociedades y en los grupos que la conforman, aunque no es menos obvio la necesidad de anclar el concepto, amorfo y borroso, a realidades y situaciones concretas y localizadas para devolverle la operatividad perdida (Fine, 1979 et 2006; Fine et White, 2000). A fin de entender las dinámicas de creación y transmisión de la cultura y de los elementos de la socialización debemos:

- (a) religar el concepto de cultura a la interacción entre sujetos, grupos y sus acciones (Fine, 1979, 2004, 2006, 2012a, 2012c et 2014b) y
- (b) reducir o, en la terminología de Fine (Fine et Hallett, 2003; Fine et Scott, 2011), *miniaturizar* el contexto para ganar en profundidad.

Sólo de este modo conseguiremos hacer emerger la cultura como una variable aprehensible para el estudio y hacer de ella una herramienta que arroje luz sobre los

grupos y, por extensión, sobre la sociedad. Hasta ahora la cultura ha sido una herramienta estéril al desasociarse de la observación minuciosa de las interacciones entre individuos y al soslayar la necesidad acuciante de todo grupo social de tener un 'marco común' (Fine, 1979). Pues no olvidemos que resulta crítico para el estudio de la socialización el transformar los hechos [*the facts*] observados en afirmaciones [*the claims*] coherentes, fidedignas y representativas (Fine, 2000a).

De ahí la potencia de la ideocultura [*idioculture*] que

[...] *consists of a system of knowledge, beliefs, behaviors, and customs shared by members of an interacting group to which members can refer and employ as the basis of further interaction. Members recognize that they share experience and these experiences can be referred to with the expectation that they will be understood by other members, and further can be employed to construct a social reality. The term, stressing the localized nature of culture, implies that it need not be part of a demographic distinct subgroup, but rather that is a particularistic development of any group in the society* (Fine, 1979: 734).

Definición que aparece por vez primera en 1979 –recordemos– en pleno auge de los postulados macro, estructuralistas y positivistas, es acuñada por Gary Alan Fine en su seminal artículo y carta de intenciones *Small Groups and Culture Creation, the Ideoculture of Little League Baseball Teams*. A lo largo de los años, dicha definición aparecerá en su obra en no pocas ocasiones (1987, 2006, 2012a, 2012c et 2014b), prácticamente sin variación alguna y será la base para estudios posteriores por parte de otros autores (Lecusay et. al., 2008; Lim et al., 2011). De modo que la adición del prefijo *ideo-*, que proviene del griego *ἴδιος* y cuyo significado es 'propio' o 'particular', nos abre todo un nuevo campo de acción y de aplicación de la cultura en el terreno en el que confluyen, por un lado, los simbolismos y las acciones, y, por el otro, las agencias y las estructuras. Desde la ideocultura y la óptica fineana,

*Culture, understood as a form of shared, local, and collectively understood action, is at the heart of how social order is possible [...] culture is linked to interaction and affiliation, and [...] the historical and self-referential quality of the cultural elements is crucial. In this perspective, culture is not primarily cognitive, but is revealed through behavior.* (Fine, 2014b: 6-7).

En consecuencia, Fine postula la doble vertiente de la ideocultura:

(1) *La ideocultura como 'productor de interacción':*

La ideocultura no está enteramente accesible a la conciencia de sus miembros, más bien al contrario; muchos de sus elementos, tácitos e

implícitos en el grupo, permanecen inconscientes y ocultos en los repliegues del self<sup>7</sup> (Goffman, 1983; Fine y Fitzsimmons, 2010). Sus lazos se extienden a una masa de preferencias, capacidades, memorias, narrativas, deseos, hábitos y tendencias emocionales (Attridge, 2011) o, mejor dicho, un *mindscape* (Zerubavel, 1979); y limita desde el interior del grupo lo que sus miembros tienen, hacen y piensan (Lim et al., 2011; Fine, 2012c).

(2) *La ideocultura como 'producto de la interacción':*

Propia y consustancial al grupo, la ideocultura, en tanto manifestación interna y singular, está socialmente construida mediante la interacción de sus miembros que, valiéndose de artefactos culturales distintivos del grupo, establecen un sistema simbólico, un contenido particular, un marco de referencia y de actuación común y asumido que las define y distingue de otros grupos (Fine, 1979; 2006).

De esta manera, religamos la cultura y su utilidad a un sustrato material, empíricamente medible y situado en un contexto real y, por ende, discernible a través de la interacción. En consecuencia, la ideocultura desempeña en Fine (1979, 1983, 1987, 2000a, 2006, 2012c et 2014b) el nexo de unión entre grupos [*small groups*] y la interacción social que ocurre en su interior. Ahora bien, si Jeffrey Alexander (2003) aboga por una cultura caracterizada por lo que él denomina como 'Programa Fuerte' [*Strong Program*], esto es, concebirla desde la autonomía de una fuerza determinista y exógena a la sociedad, Fine (2010b) quiere retener por todos los medios la centralidad de los grupos y la cotidianeidad en la creación de una cultura particular plena de significado, que trascienda los límites del grupo.

Por consiguiente, la ideocultura es propia y consustancial de un grupo; en tanto manifestación interna y singular, está socialmente construida mediante la interacción de sus miembros que, valiéndose de artefactos culturales distintivos del grupo, establecen un sistema simbólico, un contenido particular, un marco de referencia y de actuación común y asumido; así se definen como grupos al tiempo que se distinguen de otros (Fine, 1979; 2006). Este hecho facilita al observador su descripción gracias a los fenómenos empíricos observables –las interacciones entre los miembros del grupo– y su clasificación –diferenciación de rasgos respecto a otros grupos– (Fine, 1983, 2006 et 2014b). Lo que supone un *input* incuestionable para la *grounded theory*, que veremos más adelante.

---

<sup>7</sup> Resulta imposible no invocar el famoso 'dado por sentado' [*taken for granted*] de Garfinkel (1971) y lo que él denomina razonamiento práctico [*practical reasoning*], aquellas acciones que se sustentan en el sentido común a fin a un contexto determinado y que nunca se entran a rebatir.

La ideocultura se asienta en el grupo y en la cotidianeidad. Collins (2004) afirma:

*The smallscale, the hereand-now of face-to-face interaction, is the scene of action and the site of social actors. If we are going to find the agency of social life, it will be here. Here reside the energy of movement and change, the glue of solidarity, and the conservatism of stasis. Here is where intentionality and consciousness find their places; here, too, is the site of the emotional and unconscious aspects of human interaction* (Collins, 2004: 3).

Es en esta interacción cara a cara<sup>8</sup> entre los agentes, cotidiana y en pequeñas estructuras sociales, es donde actúa lo que Goffman denomina orden de interacción [*interaction order*], concepto capital sin el cual no puede entenderse la ideocultura fineana ni la microsociología.

En la primacía de los gestos que es la obra de Goffman (1956, 1983), los sujetos interactúan en base a relaciones coyunturales, negociaciones y acuerdos débiles, sobrentendidos y compromisos inestables, esto es, un orden reglamentado de estructura quebradiza y temporal pero, al mismo tiempo, tan cercano a éstos que lo toman como marco donde enmarcar sus interacciones. El orden de interacción es ese sistema de convenciones y normas sociales, implícitas en cada encuentro cara a cara y nunca acordadas explícitamente entre los agentes, que delimita las formas de interacción posible y el tipo de proyección que la persona pueda hacer en una situación determinada (Herrera Gómez et Soriano Miras, 2004). Goffman reubica la subjetividad y su autonomía dentro de las macroestructuras sociales mediante la interacción; en su opinión, los grupos y las sociedades son producto contingente de millares de interacciones que se basan en las interpretaciones simbólicas que los individuos hacen de cada situación (Güell, 2008). Goffman (1956) emplea su famosa analogía teatral: el orden de interacción es una obra de teatro [*play*] determinada, y los agentes interpretan su papel para esa obra; así, para distintas obras interpretaremos distintos papeles. La vida en sociedad implica llamadas y respuestas (Goffman, 1981), pues la interacción constituye el *modus vivendi* del ser humano; en tanto vivimos en contacto íntimo con otros, tratamos de manipular la impresión que tendrán de nosotros y de controlar la situación, porque queremos moldear la imagen que se hacen los otros de nosotros (Goffman, 1956:4).

Pasemos ahora a disgregar, en los siguientes puntos, los aspectos de la ideocultura que nos permitirán profundizar y elucidar la potencia y extensión del concepto práctico.

---

<sup>8</sup> O, en palabras de Goffman (1956, 1966), copresencia [*copresence*].

## 3.2 INTERACCIONISMO SIMBÓLICO

### 3.2.1 PRAGMATISMO

Hablaremos en primer lugar de los fundamentos epistémicos y ontológicos que, de punta a punta, cruzan la teoría y la práctica de la ideocultura. Tomando como origen el movimiento filosófico antiplatónico de origen norteamericano llamado Pragmatismo [*pragmatism*], el interaccionismo simbólico es una perspectiva, una práctica y una sensibilidad sociológica que surge como respuesta alternativa, entre otras, al asfixiante idealismo hegeliano que cubría la filosofía continental (Rorty, 2000; Charon, 2009).

Los cuatro padres fundadores del Pragmatismo son John Dewey (1859-1952), reivindicado recientemente por Hans Georg Gadamer y, sobre todo, por Richard Rorty; William James (1842-1910), hermano del novelista Henry James e impulsor del empirismo radical; Charles S. Peirce (1839-1914), cuya obra ingente en lógica, filosofía y semiótica; y, finalmente, George Herbert Mead (1863-1931), considerado unánimemente el antepasado por antonomasia del interaccionismo simbólico (Charon, 2009; Cahill et al. (eds.), 2013). En el núcleo de la propuesta epistemológica del Pragmatismo está el desterrar la ‘representación’, que había dominado desde Descartes la filosofía occidental, por la ‘adaptación’; querencia, por tanto, hacia la Verdad no ideal ni absoluta, sino *útil* a los intereses y necesidades de la sociedad (Rorty, 1989).

En opinión de Peirce, la representación de la naturaleza<sup>9</sup> queda en segundo plano ante la necesidad de ser feliz, eficaz y útil a nuestra comunidad; pensar y actuar son dos caras de la misma moneda. La maximización de la felicidad y la solidaridad para con los nuestros debe ser el principio rector de nuestras indagaciones intelectuales, nuestra búsqueda debe tener consecuencias prácticas y no extraviarse en los caminos, si los hay, que conducen hacia los Absolutos (Rorty, 2000). Por tanto, el mundo, que no espera a ser descubierto, y nuestra realidad se transforman con nuestros epistemes y prácticas discursivas. La esencia del conocimiento humano es el espejo [*speculum*], que parte de la verdad que nos construimos en base a la relación con el mundo y nuestra opinión [*doxa*] que nos hacemos de él. Una idea, al margen de su elegancia intelectual, es verdadera, según James, si, y sólo si, funciona y tiene consecuencias prácticas en la realidad: [...] *it is true if it satisfies, is verifiable and verified in experience* (Singer, 1998: 233).

---

<sup>9</sup> Rorty (1989) recuerda que, ante las cogitaciones humanas y sus sistemas filosóficos (divisibles en: discursos, frases, palabras y fonemas; o en una palabra ‘contingentes’), la naturaleza es sorda e inmutable. Rorty (1980) aboga por recuperar el pragmatismo, pero incluyendo la contingencia de los juegos del lenguaje [*Sprachspiel*] –aportación del segundo Wittgenstein–, por medio de la cual une la vida útil y solidaria en la comunidad con la necesidad de moverse entre distintos juegos del lenguaje.



### 3.2.2 MEAD

Bajo esta premisa, Mead desarrolla el interaccionismo simbólico (Cahill et al. (eds.), 2013), cuyo *dictum* muy bien podría ser el cuasi-aforismo: *we must be others if we are to be ourselves* (Mead, 1964: 292); lo que nos inclina a pensar en que mediante la interacción social –proceso esencial– se moldea, transforma y crea el entorno y la identidad (Charon, 2009), entendida ésta como *work in progress*<sup>10</sup>. Resultado de dicha interacción social se crean, en común y en colectividad, símbolos cuyo significado resulta necesario interpretar y que, a la postre, construyen los cimientos de la realidad (Goffman, 1956; Charon, 2009). De esta manera, la mente (fenómenos psicológicos) y la conducta (fenómenos de interacción) se unen como hacedores de realidad; existimos siempre en relación con otros (Mead, 1964). Una de las mayores aportaciones de Mead fue la definición de *Self*, que mantendremos en inglés para retener su significado pleno, como continuo proceso interpretativo entre el ‘yo’ [I], que actúa impulsivamente, y el ‘mí’ [Me], que interpreta y negocia (Fig. 3.1). El ‘yo’, nunca plenamente socializado, es desorganizado, impulsivo, espontáneo, fuente de cambios y creatividad: nuestra identidad personal y privada. El ‘mí’, a su vez, es la parte interactuante y de contacto con otros individuos que organiza pudorosamente nuestra vida exterior en sociedad: conjunto de actitudes y negociaciones con el Otro (Aldiabat et Le Navenec, 2011).

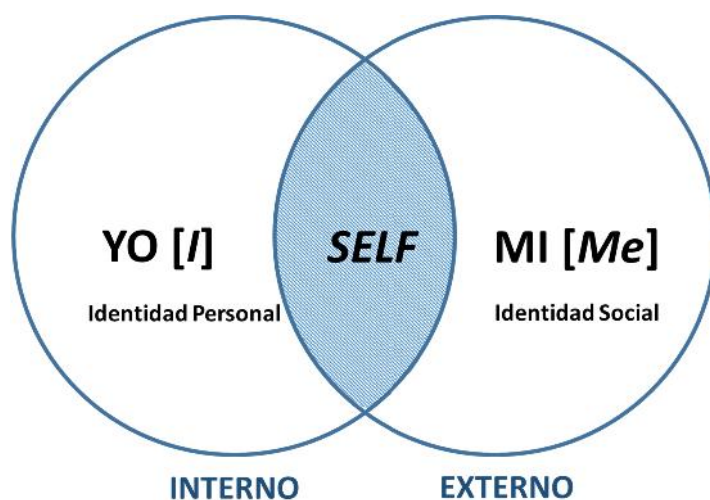


Fig. 3.1. Geografía del *self*. Fuente: elaboración propia a partir de Mead (1964), Charon (2009) y Aldiabat et Le Navenec (2011).

La relación de los humanos con ellos mismos puede tomar la forma de introyección (hacia el interior del *Self*), como monólogo interior, o proyección (hacia el exterior del *Self*), como conversación; en función de esto actúan y se relacionan consigo

<sup>10</sup> Móvil, múltiple y abierta, producto histórico (tiempo) y geográfico (espacio), la identidad (Massey, 2001) se reconfigura a cada momento gracias a las interacciones con los entornos y las personas; se negocia y se alcanza en y por los conflictos. La identidad, en tanto movimiento de lo interno a lo externo, sostiene Lévinas (2000), siempre yace *más allá* de las fronteras del individuo, en el rostro del Otro.

mismos o con los otros, entrando en una espiral transformativa (Charon, 2009; Aldiabat et Le Navenec, 2011). De modo que para Mead, quien siempre rehuyó las interpretaciones behavioristas por considerarlas pasivas y mecanicistas, mente y conducta –igual que para Dewey– poco tienen que ver con los postulados materialistas –que las consideran sustancia–, o esencialistas –que las encajonan en la metafísica de lo cotidiano–, sino que confluyen un ‘acto’, la interacción<sup>11</sup>, que será la unidad mínima empírica: real, observable, constatable y por supuesto sujeta a estudio e interpretación (Cahill et al., 2013).

El interaccionismo simbólico, por consiguiente, no estudia atributos ni características de los individuos sino la relación que establecen entre ellos: el proceso continuo de la socialización y la creación simbólica (Charon, 2009). Cada individuo o ser de este mundo no se limita a responder pasivamente a un *stimuli* externo; todo lo contrario a un compendio de atributos, dotados de voluntad de respuesta, interaccionan dinámicamente, y en el proceso de reelaborarse a sí mismos, transforman a sus pares y su entorno (Mead, 1964; Charon, 2009). De lo que se desprende, y la ideocultura toma buena cuenta de ello, que debemos remitirnos a la interacción y a la *praxis* del irse-haciendo de los individuos en su entorno más inmediato (Goffman, 1983; Fine, 2012c). En este punto y en su énfasis en el acto y en las experiencias vivas, Mead guarda una estrecha relación al desterrar la pasividad, muy en la línea de Sartre (1979) y su proverbial aserto de que la existencia precede a la esencia.

### 3.2.3 BLUMER

Igualmente importante en la definición epistemológica del interaccionismo simbólico es el nombre de Herbert Blumer (1900-1987), quien retomando el legado de Mead y Dewey tiene el honor de haberlo consolidado en tres grandes premisas básicas en *Symbolic Interaction: Perspective and Method* (1986):

- (1) A partir de los significados que poseemos de las cosas, actuamos sobre ellas;
- (2) Los significados de las cosas se derivan de la interacción social que entablamos con nuestros iguales; y
- (3) Estos mismos significados son construidos, empleados y modificados mediante un proceso colectivo de traducción e interpretación vivencial, es decir, ejercido en la práctica de los grupos.

---

<sup>11</sup> Parece muy oportuno traer a colación la anécdota de que parte de la obra de Mead resulta de la iniciativa de sus alumnos de compendiar y editar sus artículos y clases; entre ellos, destacaremos Anselm Strauss que, a la postre, será el creador de la *grounded theory*. La relación entre *grounded theory* e interaccionismo simbólico es muy fuerte (Aldiabat et Le Navenec, 2011). En el capítulo dedicado a la metodología se tratará con mayor detalle la relación.

A Blumer debemos la formulación actual del término en 1937 y la escrupulosa separación con la tentación psicologista (Charon, 2009). Contrario al determinismo estructural sociológico de Parsons<sup>12</sup> (Adams et Sydie, 2001) y a la aspereza y opacidad de los métodos cuantitativos para dar rendida cuenta de la realidad, Blumer (1986) pone énfasis en la resistencia obstinada [*obdurate*] del mundo empírico dado. Los grupos que constituyen la sociedad no son estáticos sino partes de un proceso de interacción; roles, códigos, normativa, etc., o más genéricamente marcos [*frameworks*], serán importantes en la medida en que afecten al proceso de interpretación de los significados que se desarrolla durante la interacción social entre los individuos. Precisamente como mediadores en la interpretación que nos permite evaluar, tomar decisiones y actuar, utilizamos los símbolos. Los símbolos son los significados abstractos adheridos a las personas, cosas y a los comportamientos, que se construyen durante la interacción<sup>13</sup> (Adams et Sydie, 2011).

Si la cultura era un ente problemático de estudio, en Blumer (1986) ésta, creada, definida, utilizada y transmitida por medio de la interacción, no es la interacción en sí misma sino su contenido, su significado, su tema de interacción. Como sostiene Fine (1979) en su uso para pequeños grupos o unidades de interacción social, la cultura en tanto creación se ofrece al observador como un resultado palpable de la interacción. Según Blumer (1986; Adams et Sydie, 2011), los seres humanos designamos distintos tipos de objetos y establecemos una ligazón simbólica entre éstos y nuestros actos. En *strictu sensu*, no vivimos en un mundo de ‘cosas’ sino de ‘objetos’. Los objetos, en tanto constructo humano, serían cualquier cosa a la cual pudiéramos referirnos o designarla, y los tres tipos distintos podrían ser (Blumer, 1986; Aldiabat et Le Navenec, 2011): físicos –como un vaso de agua o una casa–, sociales –como un amigo o un compañero de trabajo– y abstractos –como una idea o principios morales–. Los objetos (Blumer, 1986) son la meta [*goal*] hacia la cual se actúa; un objeto sería una cosa con un significado social, señalado con un símbolo y, al mismo tiempo, una meta para la acción. No hay, sin embargo, significados inherentes ni estáticos, por lo que siempre están en proceso de definición colectiva, ni son generales a toda la sociedad, ya que cada grupo puede tener sus propios sistemas simbólicos (Charon, 2009).

El deber sociológico implica examinar e interpretar evidencias empíricas con el objetivo de desarrollar una comprensión inductiva del comportamiento humano, de los grupos y, por extensión, de la sociedad (Adams et Sydie, 2001: 504). A tales efectos,

---

<sup>12</sup> El influyente libro de Goffman *Frame Analysis* (1986) surge como reacción al no menos respetado *The Structure of Social Action* de Talcott Parsons.

<sup>13</sup> Blumer (1986) llamará acción conjunta [*joint action*] a toda aquella interacción que sea una organización de la conducta social estable y repetitiva, y que tenga por objetivo el ordenamiento de las relaciones sociales.

Blumer (1986) propone una aproximación naturalística, directa y descriptiva de la realidad. Las dos fases serían las siguientes:

- (a) Exploración y representación: en esta primera fase entramos sin un conjunto de técnicas ni teorías concretas que encorsetarían la investigación y supeditaría los resultados. Tan sólo tendremos muy claro quiénes serán los informantes [*informants*]. Se deja que tanto los símbolos como los conceptos se coagulen en una descripción completa y cabal de nuestra muestra de estudio; será ésta quien nos suplirá, a posteriori, de respuesta a las preguntas teóricas que surjan durante la exploración.
- (b) Inspección y análisis: desprovistos de protocolos o técnicas de análisis predeterminadas que fuercen ciertos resultados finales, se examina los elementos analíticos desde distintos ángulos; se aboga, en todo momento, por un análisis inductivo, creativo e imaginativo al elaborar y bastir la forma teórica que explicará nuestra muestra de estudio.

La ideocultura deviene un resultado microsocioal capturable, procesable y analizable. Las interacciones en situaciones cotidianas, sostiene Fine (1979, 2010a) nos muestra la singularidad cultural de cada grupo. Partiendo de estas premisas empíricas, los grupos sociales se estudiarán desde la inmersión total en su contexto físico y simbólico; sólo en estrecho contacto con los individuos se podrá entender su 'realidad', en la que viven e interactúan y en cómo la conciben (Adams y Sydie, 2011). El significado íntimo de gestos y actos de un grupo, cuya forma más fundamental es el *tête-à-tête* entre dos individuos, se revela en la interacción entre las personas y en la interpretación que éstas hacen de los/sus objetos (Blumer, 1986; Adams y Sydie, 2011; Fine, 2010a); así se crean los mundos locales [*local worlds*] (Fine, 2012c).

Tras estas páginas se desprende que las fuentes primeras de la ideocultura beben del interaccionismo simbólico; es un hecho innegable (Lim et. al, 2011); asimismo, la *grounded theory* también tiene sus antecedentes aquí (Aldiabat et Le Navenec, 2011). Por lo que, como escribía Günter Grass en *A Paso de Cangrejo* (2003), a veces es preciso dar algunos pasos atrás para seguir adelante.

## 3.3 MUNDOS LOCALES

### 3.3.1 SOCIOLOGÍA DE LO LOCAL

La cultura, en tanto artefacto antropológico que media entre el desarrollo de los seres humanos y su entorno más inmediato (Lecusay et al., 2008), queda desvaída y casi

desprovista de toda intensidad si ésta se escinde de su contexto de origen, actores principales e interacciones que allí –en concreto– tienen lugar; se menoscaba, así, el conocimiento local que estructura las acciones y comportamientos de los individuos (Fine, 2010a:89). Al desaparecer los mecanismos de su creación y cimentación, el orden social se vuelve ininteligible al investigador (Fine, 2010b), puesto que interacciones y significados tienen inequívocamente su origen, por nombrarlo como Goffman, en el orden de la interacción<sup>14</sup> (Fine, 2012c). Recordemos que la escala desde la cual observemos los fenómenos nos condicionará por completo; en los mapas, sin ir más lejos, las representaciones espaciales y sus relaciones no manifiestan la totalidad de la realidad, sino un ‘orden aparente’ aunque no fidedigno ante la complejidad de la riqueza de la vida (Lacoste, 1977).

Para conservar su pleno significado, las culturas que se fundamentan en la interacción local precisan que sean *ideo* –y volvemos a incidir en lo dicho más arriba–: propias, concretas, personales (Fine, 2006 et 2010a). La *ideocultura* se autogenera, emana de la experiencia vital de los pequeños grupos (Fine, 1979 et 2006); es la *esencia* del grupo (Fine, 2010a); el conocimiento compartido y utilizado como marco de referencia de las acciones se ancla en su contexto local (Fine, 1979 et 2010b). Si queremos entender su creación y transmisión, hay que analizarla desde dentro de ese mismo contexto, y por ello Fine (1979) presenta cinco argumentos que justifican la utilidad sociológica para un investigador de construir la ideocultura de un grupo:

- (1) El examen de lo reducido, concreto y particular, elimina de un solo golpe la inoperatividad amorfa del concepto cultura;
- (2) Al moldear los significados colectivos y las futuras acciones, la ideocultura permite delimitar, caracterizar sucintamente y comparar distintos grupos;
- (3) Observando pequeños grupos se llega a comprender las circunstancias concretas bajo las cuales se crea un ítem cultural (Fine, 1979: 736), y la comprensión de estas dinámicas de generación y difusión favorece entender los procesos que ocurren en segmentos más amplios;
- (4) Si se toma como base el interaccionismo simbólico, donde la ideocultura no es un significado dado sino que es producto de la interacción y el intercambio, los grupos se presentan como unidades culturales que comparten una realidad, historia y significados propios<sup>15</sup>; y

---

<sup>14</sup> Como afirma Fine (2012c), organizamos nuestra vida social e interior acorde a nuestro conocimiento de los otros, en la (des)confianza que depositamos en ellos y a los apoyos o en los obstáculos hacia nuestras metas que encontramos en ellos; creamos conjuntamente significados y reaccionamos a ellos.

<sup>15</sup> *The idioculture construct indicates that groups do not exist in a content-free context, but are continuously engaged in the construction of social reality, [...] a history, [...] and a sense of meaning* (Fine, 1979: 737).

- (5) La ideocultura sirve de mediación entre las restricciones impositivas del medio y las subsiguientes acciones y comportamientos entre el contexto externo y la interacción colectiva interna, de modo que permite entender las dinámicas mediante las cuales se configura y fortalece el sentido de grupalidad [*groupness*], cohesión y compromiso.

Ergo, la sociología depende de los mundos locales (Fine, 2006, 2010a et 2012c); cuanto mayor sea la proximidad a la creación de significados culturales en un contexto cercano, mayor será la intensidad con la que se reflejen los factores y el proceso. Dichos micromundos o universos miniaturizados –pequeños en escala, no así en importancia– (Fine et Hallett, 2003) desempeñan un rol crítico tanto para los miembros del grupo como para el investigador; actúan como escenario<sup>16</sup>: escenario de la acción que acontece a cada instante y donde se construye el orden social, escenario que dispone las circunstancias y los limitantes que dotan de libertad o restricciones a los actores y, por último, escenario como la perspectiva o lentes por las cuales el mundo es visto y que tipifica las escenas (Fine, 2012c) (Fig. 3.2). En ese escenario no sólo se interpretará una escena aislada, sino una gran obra en proceso de realizarse (Fine, 2010b).

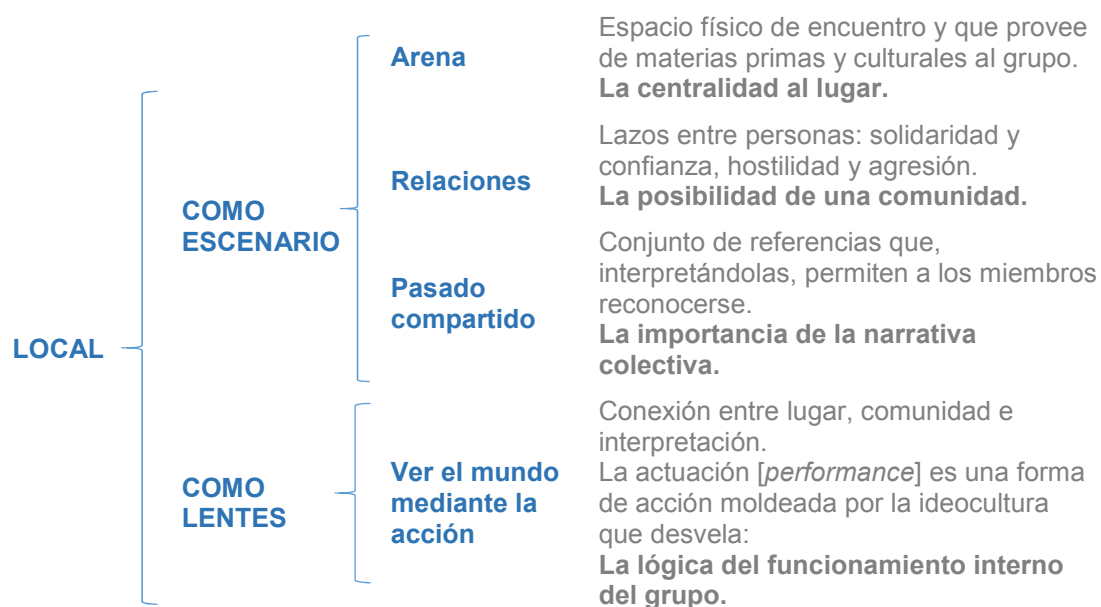


Fig. 3.2. Potencialidades de lo local como escenario y lentes de la acción. Fuente: elaboración propia a partir de Fine (2012c).

<sup>16</sup> Para entender la amplitud y potencial que nos brinda el concepto de grupo e ideocultura propuesta por Fine, es preciso tener en mente todo el rango semántico de ‘escenario’. Según la RAE, escenario (del latín *scaenarium*):

1. m. En un teatro, lugar donde se representa la obra o el espectáculo.
2. m. En el cine, lugar donde se desarrolla cada escena de la película.
3. m. Lugar en que ocurre o se desarrolla un suceso.
4. m. Conjunto de circunstancias que rodean a una persona o un suceso.
5. m. Posibilidades o perspectivas de un hecho o de una situación.

Triplemente escenario: roles, condiciones, acciones; tanto como el lugar donde los actores asumen roles –aquí no estaría lejos la concepción de Goffman–, así como el espacio preciso donde se dan las circunstancias y las acciones de los actores.

Anudados práctica, grupo, identidad e ideocultura a un sustrato local, el proceso de socialización se hace al fin *visible*: las rutinas cobran significancia, se pone de relieve cómo las referencias cruzadas embeben las relaciones sociales, la intrahistoria se materializa en acciones y conversaciones (Fine, 1979, 2003, 2010a, 2012c). Centralidad, comunidad y narrativa colectiva desvelan la lógica interna del grupo: la utilidad de este hecho para la investigación resulta fundamental. El trabajo etnográfico, del que daremos rendida cuenta en el apartado de metodología, nos aproximará de tal modo a la realidad que nos dará acceso a una cantidad de datos en bruto primordiales para arrojar luz sobre la intersección entre organización, cultura e innovación.

A fin de poner de relieve toda la potencia teórico-práctica de los grupos (agentes) y de la ideocultura (la médula de la estructura), en los siguientes puntos los abordaremos por separado para destacar las distintas caras que conforman un solo prisma.

### 3.3.2 REALIDAD COMPARTIDA

Aunque no se haya tomado en suficiente consideración la potencia teórica de los pequeños grupos (Fine, 2000b), la organización social se construye, o mejor dicho se cimienta, gracias a los grupos (Fine, 2004 et 2012c; Fine et Scott, 2011). Lejos de tener una posición residual o intersticial en las pequeñas alianzas de la cotidianidad (de Certeau, 2006), verdaderos núcleos duros de generación de capital cultural, simbólico y social pero también de diferenciación (Bourdieu, 1991), son los grupos el lugar o arena de combate donde se establecen los lazos y se incuban los cambios que, de dentro hacia afuera, sacudirán y renovarán a la sociedad (Bales, 1950; Lichterman, 2005).

*We reside in a universe of groups, a world of tiny publics. Through the associations, we share with others –close and knotted ties– we find affiliations that allows us to conclude that others care about what we do. Small groups provide spaces where sociability operates, and sociability generates the building blocks of society. The great theorist of sociality Georg Simmel recognized that it is through social forms that personal connections emerge (Fine, 2012c: 19).*

De lo que se desprende que los grupos son:

*[...] cognitive, affective, and behavioral domains. [...] aggregations of persons who recognize that they constitute a meaningful social unit, interact on that basis, and are committed to that social unit. These actors may know each other as discrete persons or through their social roles. Interaction may be long-lasting or flickering and transient, and it can be primary face to face or evident through other modalities, including cyber-communications. Whatever the case, participants*

*recognize that they have interests in common and share a history. Although size helps define a small group, the term refers to a set of persons who recognize each other as belonging to an interdependent community* (Fine, 2012c: 21).

Del anterior párrafo retengamos los atributos principales: interacción, compromiso, significado, pasado e intereses comunes. Los grupos, por esta razón (Fine, 1979; 1983; 1991; 1996; 1998; 2000a; 2003; 2006; 2010a; 2010b; 2012a; 2012c et 2014b) o, como Lichterman nombra una unidad social muy similar (2005), los grupos cívicos [*civic groups*], no sólo son garantes de las identidades, sino que vertebran la socialización –afiliación, reconocimiento, acuerdo, mediación, compromiso– y las dinámicas transformativas, coyunturales y estructurales, que potencialmente se extenderían a otros grupos. Nunca pasivos, totalmente activos, los grupos crean y difunden cambios (Snow et al, 1986). La encrucijada donde se encuentran e interseccionan estructura, interacción y cultura no es otra que los grupos (Fine, 2003, 2004 et 2012c). Para resaltar sus características, Fine (2012c) distingue el grupo de otras formas sociales (Tabla 3.1).

Tipos de Formas Sociales	Contraste respecto a los grupos
<b>Mónada</b>	<i>Mono</i> y <i>monos</i> proviene de <i>μόνος</i> , que significa ‘uno’, ‘solo’, ‘único’. La mónada supone, por un lado, la existencia apriorística de una unidad total y totalizadora, y por el otro, el plegamiento de la identidad personal (‘yo’) a la identidad social (‘mí’).
<b>Asociación</b>	Constituye un conjunto de conexiones instrumentales altamente regladas y formales en pos de un objetivo común, aunque sin involucrar, en la mayoría de casos, la esfera privada de los individuos, sus satisfacciones privadas y las relaciones informales y espontáneas.
<b>Red</b> <sup>17</sup>	Se trata de hilos de conexión entre coágulos sociales de significados análogos; puentes establecidos entre entidades por cuyas características similares se reconocen. Al conectar puntos y dejar espacios en blanco entre éstos, la forma de cubrir un forma social es, por definición, incompleta.
<b>Masa</b> <sup>18</sup>	Estructura social informe e inestable donde las culturas colindan sin orden ni concierto. Carece de identidad y de propósito claro más allá de su carácter espontáneo.

Tabla 3.1. Tipo de formas sociales. Fuente: elaboración propia a partir de Fine (2012c).

En contraposición a estas cuatro formas sociales, los grupos se caracterizan por la interrelación estrecha –diríamos dramaturgica (Goffman, 1956)–, la presencia de un acervo cultural e histórico propios y de unas metas y fines comunes y, por último, la

<sup>17</sup> Por lo que respecta al concepto de red, crucial en nuestra sociedad contemporánea, autores como Manuel Castells (2006) o Saskia Sassen (2003 et 2012) son la mejor piedra de toque para comprenderlo en toda su complejidad.

<sup>18</sup> Elias Canetti no se sentiría cómodo ante la síntesis simplificadora que aquí expuesta. Todo cuanto hay dicho sobre la ‘masa’ puede encontrarse en las páginas de *Masa y Poder* (2002), que le llevó a su autor más de 20 años de trabajo.



interacción juega un papel muy notable en tanto motor de legitimización de la estructura social del grupo y, al mismo tiempo, de cambios profundos (Fine, 2014b: 25).

*Unlike the actions of individual, a small group requires shared participation. Unlike the situation, the group depends on continuing presence of a set of participants. Unlike the association, the group depends on immediacy of action. Unlike networks, the group has routinized interaction. Finally, unlike the mass, meaning is essential for small group identity* (Fine, 2012c: 25)

La suma de estas diferencias constituye el bastión del grupo y su ideocultura: una realidad compartida [*shared reality*]; como identidad colectiva, sólida e histórica, para sus miembros, así como unidad de análisis para el investigador (Fine, 1983, 1987, 1998 et 2012c). Será éste último quien mediante la observación pormenorizada y el análisis consiguiente de la miniaturización saque partido de los atributos del grupo como herramienta de estudio sociológico (Fine, 1983, 1996, 2000b, 2006, 2010a et 2012c; Stolte et al., 2001; Fine et Hallett, 2003) donde:

- (1) Se experimenta la textura de la realidad de primera mano;
- (2) Se reproducen tensiones, las represiones y las oportunidades de cambio;
- (3) Se representan los poderes fácticos del orden social al nivel más íntimo de los individuos, que están siempre expuestos al control o a la falta de control;
- (4) Se enmarcan los individuos y sus acciones en una lógica interna cohesionada alrededor de una misma historia y expectativas participativas;
- (5) Se sintetizan la causalidad en un menor espacio y tiempo de los desarrollos de creación de la identidad grupal;
- (6) Se profundiza en las causas de respuesta a fuerzas exógenas y a los motivos de transformaciones estructurales del grupo;
- (7) Se observa el modo en el que se apropian de objetos –en su acepción blumeriana– confiriéndoles un significado propio;
- (8) Se escenifican la jerarquización, las recompensas y los castigos de las interacciones sociales en base a su ideocultura; y
- (9) Se miniaturizan las complejidades estructurales de la sociedad en contextos delimitados y precisos

En suma: la ideocultura es el sustento estructurante de la realidad local que vertebra la narrativa del pasado y la relación con sus miembros (Fine, 2010a). Todo cuanto hace referencia al grupo –el escenario de interacción, la identificación en base a una realidad común y la diferenciación intragrupal y extragrupal (Fine, 2000b)– posibilita al investigador aprehender la totalidad de la realidad local y, como veremos más adelante, la extrapolación a una escala social mayor.

### 3.3.3 PRODUCCIÓN SOCIAL DE LA IDEOCULTURA

El investigador debe ser consciente de que los elementos que constituyen la ideocultura no surgen de forma aleatoria ni fruto del azar (Fine, 1979 y 2010b). De entrada,

*[...] an idioculture does not exist; however, the formation of a culture may occur from the opening moments of group interaction. When individuals meet, they begin to construct a culture by asking for names and other biographical points, which can be referred to subsequently (Davis<sup>19</sup>, 1973). Eventually idioculture becomes self-generating, and direct solicitation and reciprocal inquisition are no longer necessary for social solidarity. Over time, rules are established, opinions expressed, information exchanged, and members experience events together. (Fine, 1979: 737).*

Los individuos que componen los grupos interactúan en un contexto concreto, alcanzan acuerdos, se generan conflictos y choques de intereses, se afianzan compromisos y solidaridades, construyéndose al final un acervo cultural propio y un sentido común accesible a todos los miembros (Fine, 1979, 1994, 2006 et 2010<sup>a</sup>; Fine et Fitzsimons, 2010). Más que simplemente internalizar de forma pasiva e inconsciente las normas –como sería del caso del *habitus* de Bourdieu (1991, 2008 et 2012)–, los individuos adquieren las habilidades socializadoras y socializantes mediante el entrenamiento, la práctica y la interacción anclada en el contexto local. Será en este contexto que sirve de marco primario acorde a una realidad que dirige, define y constriñe las situaciones, donde los individuos establecerán roles, estatus jerárquicos y estrategias con el fin de alcanzar sus metas y maximizar sus necesidades<sup>20</sup> (Fine, 2000a). En síntesis: negocian los significados que, a la postre, darán forma a la ideocultura (Fine, 1979, 2004 et 2010a) que los distinguirá de otros (Lim et al., 2011).

Por esta razón, una ideocultura circunscribe a sus miembros a un radio de acción, los acantona en una libertad acotada; les provee de un conjunto cultural de opciones de comportamiento, acciones y situaciones, y también de una perspectiva de la realidad concreta, de unos mecanismos de interacción social que corresponden al juego de las negociaciones internas y, finalmente, de filtros de asimilación de influencias foráneas. Si bien la construcción de significados, en la práctica, es colectiva y libre, ésta

---

<sup>19</sup> Si la bibliografía en espacios públicos es pródiga –véase Ulf Hannerz o Joseph Isaac–, no lo es así en los mundos de la intimidad; terreno vedado o bien directamente ignorado por la sociología, los lazos personales –amor, amistad, etc.–, son analizados en detalle por Murray Davis, desde su formación hasta su consolidación y eventual quiebra, en *Intimate Relations* (1973), libro de aires inequívocamente goffmianos. En él Davis nos arenga a sumergirnos en la cotidianidad y a posicionarnos en la investigación– lo más cerca posible de la experiencia viva del presente entre las personas.

<sup>20</sup> Fine (2000a), retomando nuevamente su figura tutelar, que no es otro que Goffman, alude la naturaleza estratégica *per se* del ser humano, sujeta al vaivén contingente de la actitud y acciones de quienes son los interlocutores.

se atiende a umbrales de permisividad –líneas rojas– dados por las constricciones ínsitas de cada ideocultura (Fine, 1979). En consecuencia, la identidad colectiva se cimienta en una narrativa que rememora el pasado en los actos del presente (Fine, 2010b) y en unas interacciones que reconocen las experiencias pasadas que ahorman el presente. A esto lo denominaríamos ‘autoreferencialidad’, y su fundamento es la rutina (Fine, 2014b), que contribuye a estabilizar socialmente el grupo (Fine, 2006 et 2010b).

En lo tocante a este último punto, Fine define cinco elementos interaccionales para la emergencia de la ideocultura que glosa con las siglas K>U>F>A>T (1979; Limt et al., 2011). Durante la interacción con sus miembros, un elemento potencialmente asimilable a la cultura del grupo debe ser, en este orden (K) conocido, (U) utilizable, (F) funcional, (A) apropiado y (D) desencadenado. Una vez el elemento cultural supere estos 5 filtros, pasará a engrosar la ideocultura. Estos elementos, que a un tiempo funcionan de criterios y filtros, son (Fine, 1979: 738-744):

- (K) de Conocido [*Known Culture*]: para formar parte de un grupo se precisa conocer los antecedentes y el trasfondo [*background*], de modo que el nuevo ítem cultural debería conocerse y comprenderse por al menos dos miembros; de no ser así, recordemos, no sería la base de una interacción. En el momento en que dicho ítem cultural se conoce por los miembros, éste se inserta y está disponible en la red de significados de la ideocultura;
- (U) de Utilizable [*Usable Culture*]: el ítem cultural debe percibirse como utilizable y mencionable dentro de los límites contextuales del grupo, aunque no, necesariamente, para el contacto con el amplio público.
- (F) de Funcional [*Functional*]: cuando el ítem cultural demuestra congruencia con los fines y necesidades de todos o parte de los miembros del grupo, o bien actúa de facilitador en la cohesión y compromiso interno, se le considera funcional. Si por el contrario, se conoce y es utilizable pero no se comprueba su valía como apoyo a la consecución de las metas del grupo, no forma parte.
- (A) de Apropiado [*Appropriate*]: el ítem cultural que se inserta en los patrones de interacción del grupo [*frame*] y fortalezca, sin desvirtuar la estructura existente, el sentimiento de pertenencia y ratifique las relaciones de fuerza, se lo considerará apropiado.
- (T) de Evento Desencadenado [*Triggered event*]: si finalmente el ítem cultural desencadena un evento consistente en una acción o declaración que provoque una reacción específica dentro del grupo, podemos legitimar que forma parte de la ideocultura.

Con el desarrollo progresivo del sentimiento de pertenencia y del reconocimiento interno (Fine, 2006 et 2010a), la ideocultura actúa, por un lado, como el ‘suelo común’ de tradiciones, referencias, bromas privadas [*private jokes*], conocimientos, valores, prácticas y metas y, por el otro lado, como un repositorio del que eventualmente se extraerían los nuevos ítems culturales empleados por los individuos; o lo que en la terminología lacaniana se llamaría un punto de almohadillado [*point de capiton*], es decir, que los significados convergen y se anudan alrededor de un punto nodal que, poniendo a disposición de sus miembros un tejido de metáforas y símbolos, posibilita todo cuanto ocurrió, ocurre y ocurrirá (Žižek, 2008). De modo que, a medida que se interacciona, tanto las prácticas como los significados se embeben en la ideocultura que permite, primero, la organización física, mental y simbólica del grupo que los distingue de unidades grupales similares (Fine, 1979, 2004, 2010b et 2014a) y, segundo, la construcción de una identidad comunal cohesionada con un pasado común y unos proyectos de futuros compartidos (Fine 2010b). En suma, pasado, presente y futuro de un grupo concurren en la ideocultura.

Desde la perspectiva humanístico-constructivista, este hecho hace de la ideocultura y los elementos que la componen fenómenos accesibles al análisis sociológico (Fine, 1979, 2010a, 2012c).

### **3.3.4 TEXTURA DE LA COTIDIANEIDAD**

Como hemos comprobado, la miniaturización de los fenómenos sociales, término exportado de la psicología social (Stolte et al., 2001), será la llave de acceso del investigador a [...] *the dense texture of everyday life* (Fine et Hallett, 2003:2). Los fenómenos de socialización observables a escala interpersonal, allí donde emergen los niveles de organización –la orden de la interacción–, trascienden los límites del grupo para irradiar otras unidades sociales de la malla; se asume que todo lo que observamos –comportamientos, acciones, etc.– quedan a disposición de una eventual transferencia (o generalización) a otros grupos y a reproducirse a escalas mayores de la sociedad; por ejemplo, las coacciones y represiones de un grupo cualquiera podrán advertirse a una escala mayor dentro de la organización (Fine, 2000b; Fine et Hallett, 2003). Y también en sentido contrario: los procesos acaecidos en unidades sociales de mayor escala tienen su réplica a niveles menores. La copia miniaturizada, que no simplificada ni disminuida, de los macroprocesos en los grupos ofrece situaciones más controladas y, por ende, más sujetas a la aprehensión intelectual: miniaturizamos para comprender

la complejidad<sup>21</sup> (Fine, 2000b; Finet et Fields, 2008), o, por decirlo de otro modo, la interpersonalidad y las escalas macro se verán conectadas por el pasaje de la experiencia de lo concreto, que, como investigadores, nos proporcionará el entendimiento en ambas direcciones (Fine, 2000b; Fine et Hallett, 2003).

Con la miniaturización, podremos interpretar los procesos sociales de instituciones, organizaciones o sistemas culturales complejos gracias al análisis sistemático de las interacciones a pequeña escala que ocurren a escala de grupo. Los grupos son miniaturas de las grandes estructuras sociales (Stolte et al., 2001); las fuerzas sociales, sus propiedades y procesos pueden entenderse por las prácticas que ocurren en los grupos (Fine et Fields, 2008). De este modo, ubicándose entre la micro-escala dominio propio de la psicología y las ciencias de la conducta del ser humano, y la macro-escala, en posesión de la economía y las teorías de la organización aparece lo que Maines (1982; Fine, 2000b) denomina meso-escala. Ésta se sitúa entre la agencia individual –los deseos y los intereses privados– y la estructura de la organización –la búsqueda del orden– (Fine, 2000b et 2014b); es lo que Fine (2014b) denomina ‘la bisagra’ [*the hinge*]: conexión entre individuos e instituciones, donde el orden social se construye tanto horizontal como verticalmente; o dicho de otra manera:

*The examination of small group dynamics and idiocultures [...] can open the black box of social organization* (Fine, 2014b:19)

En un aserto muy simmeliano<sup>22</sup> Giddens (2003), en *The Constitution of Society*, observa que no es posible la autarquía total, muy al contrario, es preciso depositar nuestra confianza en otros para consolidar y alcanzar metas propias. Esta confianza y compromiso se esparce y difunde no sin resistencias y réplicas, por toda la sociedad<sup>23</sup>. Así se acaba con la dialéctica que apuntábamos al inicio del capítulo; el determinismo estructural, por un lado, o el caos agencial, por el otro. Los grupos unen y limitan a sus miembros porque, mediante la cohesión y el compromiso, los protege pero también los expone; en los grupos se reproducen las prácticas del poder pero también se lanzan las contrarréplicas. Es desde ellos por donde se transfiere la cultura pero también se asimila: lo endógeno y lo exógeno conviven condenados a entenderse. En la misma dirección que Giddens, Fine (2012c) sostiene que la sociedad se constituye por intermediación de los grupos que, al movilizarse, actúan de vectores de compromiso, y

---

<sup>21</sup> Bachelard (2013) precisa que la reducción fenoménica que la ciencia ejecuta sobre la realidad no tiene por cometido reducirla, sino poner medios intelectivos para estudiar la compleja red de cosas-fenómenos que ocurren a nuestro alrededor y conferirles un orden comprensible, un orden humano.

<sup>22</sup> En la dialéctica sociológica estructura vs agentes, Simmel siempre fue partidario de los segundos (Frisby et Featherstone (eds.), 2000).

<sup>23</sup> La creación de un compromiso comunal al cambio social, Snow et al. (1986) lo denominan micromovilización [*micromobilization*].

afirma también (Fine, 2000b) que lo dramático de la orden de interacción goffmano y el interaccionismo simbólico blumeriano<sup>24</sup> confluyen en los grupos, que apuntalan las grandes estructuras y asimilan y proyectan los cambios. Fine (2012c: 71) introduce la aportación del diamante cultural [*cultural diamond*] de Griswold (1996) (Fig. 3.3):

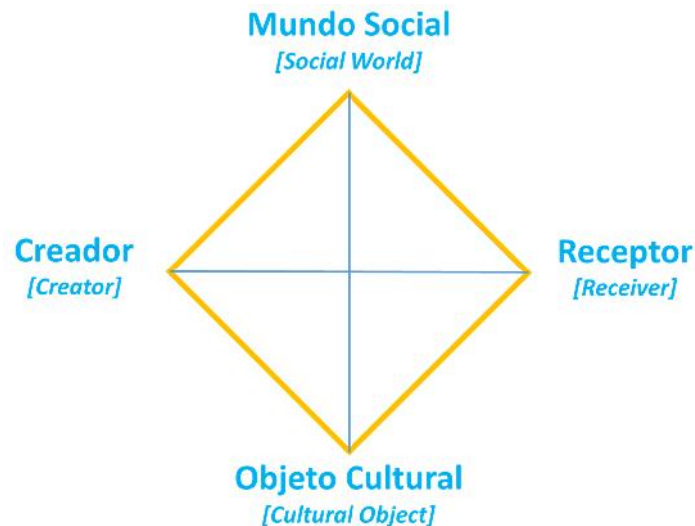


Fig. 3.3. Diamante cultural. Fuente: Griswold (1996).

Griswold (1996) cifra en cuatro los elementos interconectados necesarios para el correcto entendimiento de los sistemas culturales: objeto cultural –símbolos, creencias, valores y prácticas–; creador –organizaciones, grupos e individuos productores y distribuidores de los objetos culturales–; receptor –esto es, audiencia–; y el mundo social, global y local, donde la cultura se crea y es experimentada. Donde está puesto el acento, defiende Fine (201c), no es tanto en los elementos como en la relación sistemática que se establecen entre ellos, del creador –grupo– al resto del mundo social multiescalar: creación y experimentación, producto y productor.

Así, los grupos, nodos concentrados de una red dispersa, serían, por emplear la expresión de Granovetter<sup>25</sup> (1973), islas de la intimidad [*islands of intimacy*]. El reto de los actores está, pues, en organizar sus mundos locales en consonancia con un mundo externo de fuerzas estocásticas, a las cuales responderán en base a un pasado común (Fine, 2010b). En esa atmósfera de intimidad, los individuos se acomodan o desatan en negociaciones que afianzarán el *statu quo* o iniciarán su deriva (Fine, 2010b): la sociedad se construye desde lo interpersonal y su momento cero es la charla entre dos individuos (Fine, 2000b; Sawyer, 2005).

---

<sup>24</sup> Los grupos son el espacio de interacción donde se fraguan los significados, ya sea incorporándolos del exterior en las acciones y en los cuerpos de sus miembros, ya sea creándolos internamente y difundiéndolos a otros grupos (Blumer, 1986).

<sup>25</sup> Granovetter introduce el concepto de lazos débiles, el cual entraremos más en detalle en páginas futuras.

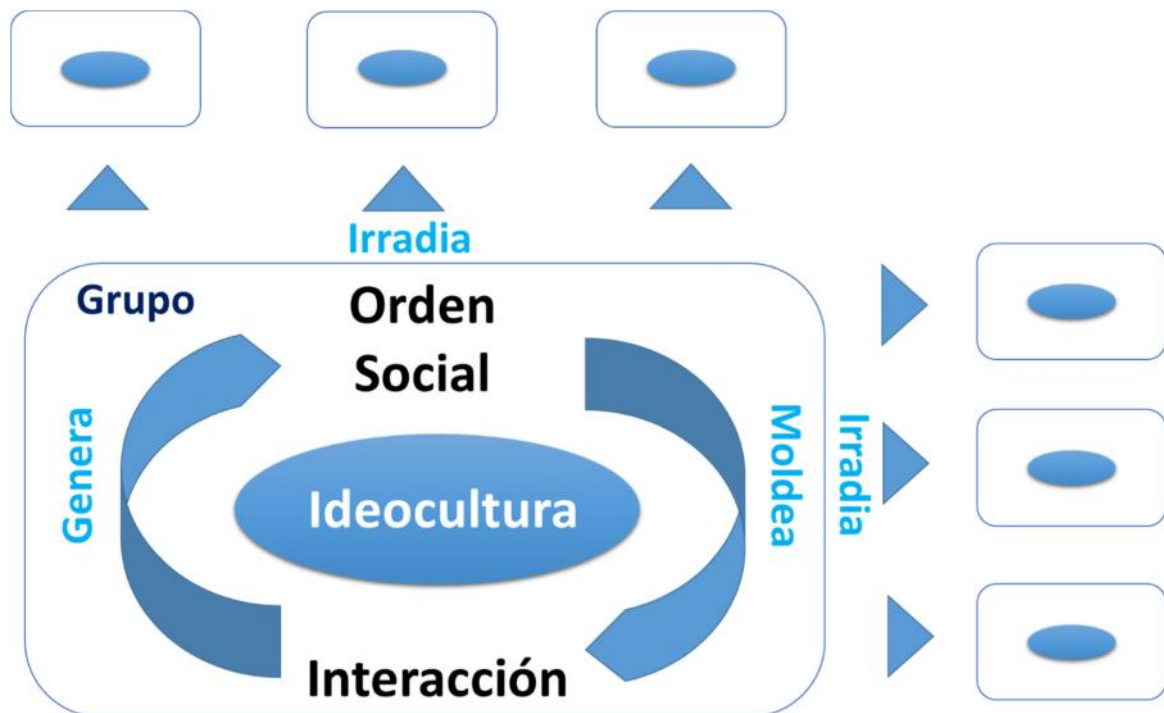


Fig. 3.4. Mesodinámica: generar, moldear e irradiar. Fuente: elaboración propia a partir de Fine (2010a, 2010b et 2012c).

En la Fig. 3.4 se pueden observar las relaciones de fuerza de las mesodinámicas, cuyo significado hace referencia a las dinámicas colectivas (Turner, 2000; Fine, 2010b et 2012c). La interacción de los miembros del grupo, en base a una ideocultura que ellos mismos han creado, genera un orden social o al menos tiende hacia él; el orden social, por su parte, encuadra los comportamientos y limita las acciones posibles del grupo. De esta tensión resultante, en la cual la ideocultura sería el *médium*, el marco regulatorio, el repositorio de experiencias y, lo que resulta más importante, la base para la emergencia de nuevas acciones surge la microestructura de grupo. Los límites de dicha microestructura son, en la práctica, porosos, por lo que se abre un canal de transferencia (irradiación) o asimilación exógena de la(s) cultura(s) en una suerte de individualidad colectiva [*collective selfhood*]<sup>26</sup>. Por ello, todo cuanto ocurre en un grupo puede potencialmente reverberar (Fine, 2010b et 2012c) y transformarse en contacto con otro grupo (Eliasoph et Lichterman, 2003).

De modo que los grupos pertenecen a la meso-escala (Fine, 2012c), la cual es el empalme [*junction*] que posibilita el tapiz del *continuum* cultural de la sociedad (Fine, 2010b, 2012c). Allí se crean las condiciones y se disponen los medios para la organización social al tiempo que se unen los miembros del grupo con supraunidades

<sup>26</sup> Para Simmel (1858–1918), la cultura es el elemento que conecta las unidades cerradas a una multiplicidad latente y contribuye a desarrollarla en una unidad cohesionada (Frisby et Featherstone (eds.), 2000).

organizativas (Hallett et Ventresca, 2006). Este vaso comunicante que es la meso-escala –la escala de los grupos–, permite ver ahora de una nueva manera las organizaciones; afectando a toda su extensión, aporta una original diafanidad teórica del fenómeno social. Hallett y Ventresca hablan de instituciones habitadas [*inhabited institutions*] o, en la adaptación que preferimos utilizar en adelante, ‘estructuras habitadas’ para referirse a la manera en la que las mesodinámicas canalizan lo privado a lo institucional y viceversa. En una organización, entendida como un conjunto de grupos (Hallett et Ventresca, 2006), la relación entre mundos –con sus leyes, su cultura, sus realidades locales– teje un rico y gran tapiz de relaciones sociales (Fine, 2012c)–.

Los grupos y su ideocultura, los creamos y nos crean (Fine, 2010a); la interacción entre grupos crean mundos dentro de mundos:

*Social structure constitutes a network of local worlds –of idiocultures. These intersecting groups with surveillance and resource of power –become the social structure. The social structure is not one big thing but many little things that together become a big thing. Groups determine the actions of institutions, and institutions shape group life. To picture how social structures form and survive without recognizing that they operate through feedback loops that regulate and stabilize interaction is to miss the reality of social life. It is in the truth of localities of action that the work of establishing a social system gets done. As participants in an array of tiny publics, we are citizens of institutions, nations, and the world writ large (Fine, 2012c: 177).*

Formar parte de un grupo es ver la realidad a través de un tamiz determinado (Fine, 1979, 2010a, 2012c; Zerubavel, 2015). Resulta apropiado introducir aquí, para la comprensión de los próximos apartados, el término sociomental [*sociomental*], empleado por Zerubavel (1993, 2006, 2015); por sociomental se refiere a actos –pensamientos y comportamientos– que están influenciados por la socialización en una comunidad determinada; no natural, sino aprendido del contacto con los otros. Los miembros de un grupo tendrán coincidencias sociomentales como parte constituyente de su ideocultura.

Pero el mundo no se limita a lo local. Las estructuras ideoculturales de los mundos locales proveen de una identidad colectiva a estructuras sociales más amplias –organizaciones, ciudades, naciones– (Hallett et Ventresca, 2006; Fine, 2010a, 2012c). Esta aproximación que de lo local a lo general viene a ampliar unas de las carencias de la obra de Goffman (Fine, 2012c), pues reubica la presentación del *self* en contextos locales imbricados, a su vez, en grandes estructuras sociales. Lo micro y macro se concilian. Acorde a nuestro planteamiento inicial de estudiar la ideocultura de una unidad



organizacional encargada de gestionar la innovación, Fine muestra la idoneidad y aplicación de su concepto a un marco organizacional:

*Work can be viewed from the inside of a small-group dynamics and culture or from the outside in light of structure and occupational culture. An organizational composed of local groups involves independent competing managerial experiments. Situated above this diversity of action however, broader structures hold local groups in harness in the face of local cultures (Fine, 2010a: 234).*

Así, a lo 'mínimo', es decir, la interacción entre dos seres humanos, se restituye así la representatividad en tanto acto total; y la mesoescala se convierte en una herramienta etnográfica de extrapolación y especulación *down-to-earth* teórica (Stolte et al., 2001). En la corriente microsociológica fineana, emparentada con la etnometodología de Garfinkel (1991) o el análisis de la conversación (Sacks, 2006), el *hic et nunc* restablece toda la potencia y fuerza de la sociedad, concentrada y destilada (Collins, 2004). Concepto, sensibilidad y *praxis*, pues, que podrá abrirnos las entrañas culturales y simbólicas de las organizaciones como –y volvemos a traer a colación a Van Maanen y Barley, (1985)– sistemas de significados construidos.

*Many writers in organization theory and management science have noted the flattening of the modern corporation; hierarchy is out, and heterarchy – structures with multiple lines of reporting and with flexibly reconfiguring task groups – is increasingly embraced [...]. The structures of many contemporary organizations have become more similar to informal social groups such as social movements, improvised ensembles, and ephemeral organizations, and the shifts that have taken place require an updating of systems theory in social science. A sociologist of science or a historian of ideas could profitably explore how these economic developments influenced 1990s systems theory, although this has not yet been done [...]* (Sawyer, 2005: 14).

En estas páginas y con la ideocultura como hilo conductor, hemos anclado el concepto de cultura a los grupos y hemos visto de éstos su capacidad de miniaturización, transferencia y asimilación en el proceso de socialización; aportaciones de la microsociología que de tanta utilidad nos será para desentrañar la intersección cultura, organización e innovación de un modo distintos a los modelos culturales de la innovación convencionales.

En los próximos apartados de esta Tesis recorreremos este camino aquí apuntado.

**PARTE II:**

# **METODOLOGÍA y CASOS DE ESTUDIO**

---

**4. METODOLOGÍA  
5. CASOS DE ESTUDIO**

*Earlier in my life there seemed to be unlimited possibilities, but my mind was closed. Now, years later and with an open mind, possibilities no longer interest me. I seem content to be continually rearranging the same furniture in the same room. My concern at times is nothing more than establishing a series of practical conditions that will enable me to work. For years, I said if I could find a comfortable chair, I would rival Mozart.*

Alex Ross, *American Sublime: Morton Feldman's Mysterious Musical Landscape*.

## 4. METODOLOGÍA

*En el capítulo 4 tratamos la metodología empleada para dar respuesta a nuestra pregunta de investigación y alcanzar nuestros objetivos. Argumentamos la necesidad de analizar la intersección organización, cultura e innovación desde una aproximación constructivista y cualitativa, apoyada en la grounded theory y en la etnografía.*

*El diseño de nuestra investigación se cimienta en tres niveles: los momentos –captación, análisis–, las articulaciones –una fase preparatoria en 2015 y tres fases de ejecución durante el 2016– y los despliegues –los métodos concretos–. Nuestros casos de estudio son tres: un caso central, donde etnografiamos en profundidad y realizamos entrevistas a los participantes, y seis casos satélite, donde entrevistamos a los participantes a fin de triangular la investigación. En la narrativa metodológica damos cuenta del periplo experimentado en los casos de estudio. Para concluir, dejamos constancias de las máximas de rigor y ética que fijamos durante toda la realización de la disertación.*

*Estas herramientas nos permitirán fabricar teoría desde la realidad.*

## 4.1 MODOS DE VER

### 4.1.1 GEOMETRIZAR

Ante todo, *ver* significa *elegir* (Berger, 2008); consustancial a nuestra limitada capacidad de percibir el mundo (Bachelard, 2013), *elegir* significa a su vez *discriminar*. De modo que ante un objeto de estudio abierto, múltiple, sincrónico y en constante transformación como el *milieu* (micro)social de esta Tesis, que en breve pasaremos a describir, la *sensibilidad empírica* y, consecuentemente, la metodología empleada deberán estar a la altura de la captación, aprehensión analítica y unión bajo un mismo esfuerzo práctico-conceptual (Berg, 2001). Metodología, en su más amplia acepción, designa el modo de *ver* y el modo por el cual *buscamos respuestas* (Taylor et Bogdan, 1987), y es ese el significado que hemos retenido para organizar nuestra investigación (Fig. 4.1):



Fig 4.1. Visión del mundo, diseño, estrategias y metodologías. Fuente: Adaptación de Creswell (2009: 5).

Sin el alineamiento coherente e interdependiente<sup>1</sup> de estos cuatro grandes elementos, cualquier investigación resultaría estéril por completo, de antemano abocada al fracaso (Creswell, 2009). De nuestro *modo de ver* la realidad<sup>2</sup> recaerá la capacidad ulterior de *geometriz*ar el conocimiento que, con no pocos esfuerzos, extraigamos de los fenómenos visibles (Bachelard, 2013)<sup>3</sup>; de nuestra sola elección, y sólo de ésta, dependerá que distingamos lo casual de lo causal: la imagen cohesiva de la realidad.

<sup>1</sup> Como una flecha que cae, en un mismo movimiento se debería unir el tema [*topic*], el método de captación de datos [*collection method*] y la fuente [*source*] (Yin, 2011). Un todo unitario y engranado corriendo en una misma dirección.

<sup>2</sup> *The relation between what we see and what we know is never settled* (Berger, 2008: 7). Y unas líneas más adelante: *The way we see things is affected by what we know or what we believe* (Berger, 2008: 8).

<sup>3</sup> En este punto parece atinado hablar sobre la epistemología de Gaston Bachelard para quien [...] *la ciencia es la estética de la inteligencia* (Bachelard, 2013:8). La capacidad de aprehensión de los fenómenos, o la geometrización de la representación, se ve tensionada entre las atracciones divergentes por lo singular (comprensión) y por lo universal (extensión). Las primeras generalidades de un episteme dado y superficial se consiguen con un esfuerzo moderado, pero, a medida, que descendemos en la profundización de los fenómenos cada vez más reducidos y concretos, el esfuerzo, intelectual y material y temporal, es mayor y más exigente para con el investigador (Bachelard 2010 et 2013).

Empecemos por el principio, por los fundamentos epistémicos que rigen esta Tesis por su reverso y definamos, a continuación, la visión del mundo latente y la aproximación cualitativa que nos une al mundo fenoménico de un modo muy particular. De las cuatro grandes visiones del mundo [*worldviews*] que John W. Creswell (2009) presenta –postpositivismo, participativismo, pragmatismo, constructivismo social–, nos decantamos por ésta última, y ahora veremos el por qué. Desde el constructivismo social [*social constructivism*] tomamos las siguientes tres asunciones básicas, tanto básicas por simples como por fundacionales:

- (a) Los significados se construyen en y por la interacción de individuos sobre la base de dar un orden y una configuración mental al mundo en el cual viven;
- (b) Dichos individuos interpretan el –su– mundo a través de constructos culturales y de interpretaciones predefinidas que definen y constriñen sus posibilidades de relación con éste<sup>4</sup>; y
- (c) El nacimiento y posterior maduración y aplicación de los significados se realiza a través de la socialización.

En mundos sociales y en los grupos donde las intersubjetividades dependen y se reconstruyen unas a otras, los individuos crean significados colectivos que los transforman (Fine, 1979, 1991). Los objetos, los hechos, los fenómenos, toda la presencia del mundo físico, no existen si no es por mediación de los significados que construimos<sup>5</sup> (Creswell, 2009). Ahí radica el *quid* de la cuestión para cualquier investigador social: desmadejar la red de símbolos entrelazados embebida en los individuos que estudiamos y que están adscritos a espacios y a situaciones fenoménicas concretas (Creswell, 2009). Como arguyen Eisenhardt (1989), Seidman (2006), Creswell (2009) y Yin (2011), cuánto más ilimitados [*open-ended*] sean nuestros cuestionamientos iniciales, tanto mayor será nuestra atracción que sintamos para con los otros. Taylor y Bogdan (1987: 15-16), en análogas coordenadas, dividen las ciencias sociales en dos grandes perspectivas: positivista y fenomenológica. Las primeras, durkheimianas y estructurales, buscan las causas con independencia de los sujetos; las segundas, simmelianas y agenciales, tienen por cometido entender los fenómenos desde la perspectiva de los agentes, estudiando cómo éstos experimentan su mundo: [...] *la realidad que importa es lo que las personas perciben como importante* (Taylor et Bogdan, 1987: 16).

---

<sup>4</sup> Bourdieu (1991, 2012) alerta: los sistemas simbólicos constituyen la materia de nuestro pasado, presente y porvenir; cada uno de ellos, cuyo origen se remonta a un pasado prenatal, delimitan líneas apenas perceptibles en un mundo social donde la cultura actuará de *lentes* de aumento en unos fenómenos u otros. Nuestros semejantes con nuestros mismos gustos [*goût*], inconscientemente e indirectamente, nos anclarán a un mundo de semejanzas.

<sup>5</sup> El famoso espejo que ponemos delante de la Naturaleza (Rorty, 1980).

Entonces, no hay dudas: si hablamos de ideocultura, que es el término-ancla sobre el cual hacemos gravitar nuestra exploración epistemológica, no buscamos otra cosa que *los significados encarnados* en los sujetos, Y esta *Weltanschauung*, constructivista social y fenomenológica, tiene sus trebejos: la metodología cualitativa. Aunque históricamente denostada en favor de la cuantitativa, que gozaba de mayor respeto (Berg, 2001; Yin, 2011), los procedimientos cualitativos han ido ganando adeptos durante los dos últimos siglos a medida que se desprendían de las especulaciones fantasmagóricas de antaño y se refinaban sus métodos de estudio científico de la realidad (Creswell, 2009). Sin duda, esta denigración inicial reflejaba la confusión general entre exactitud con profundidad, entre deducción e inducción, entre número y dato (Berg, 2001). Afortunadamente, lo cualitativo goza, a día de hoy, del reconocimiento que en un pasado le fue negado (Taylor et Bogdan, 1987; Booth et al., 2003; Yin, 2011). Los métodos cualitativos se presentaban para nuestros objetivos iniciales como la opción más idónea, válida, robusta, y por qué no, *necesaria*; como bien subraya Yin (2011), estos métodos no se ven afectados por algunos de los escollos insalvables del dominio positivista, a saber, la dificultad de acotar los términos y condiciones de nuestra muestra experimental, la inexistencia de equipos de medición, la falta de datos históricos que describieran el pasado y lo encajasen con nuestro presente. En nuestro caso, estudiar la ideocultura de un grupo implicaba entre otras cosas trabajar en un medio extremadamente abierto, múltiple, voluble, turbulento (Fine, 1979; 1991; 1996), o en otras palabras (Giddens, 2003), un lugar<sup>6</sup> donde la socialización se inscribe constantemente en la duración.

En las primeras fases de esta investigación, críticas y en las cuales había que encajar conceptos, métodos e inquietudes intelectuales, nos hallábamos huérfanos, casi desamparados. Se dibujaba un panorama de teorizaciones abstractas y modelos generalistas, conceptos no siempre validados o testeados en campo y de descripciones de gran espectro pero tendentes en exceso a la homogenización; en suma, marcos teóricos que, con arreglo a generalizaciones de la cultura organizacional, pasaban por alto los fragmentos culturales y los conflictos dentro de la organización (Van Maanen et Barley, 1985) que, a la sazón, constituyen el potencial del contenido explicativo que la cotidianidad puede reportarnos al examinarla de cerca (De Certeau, 2006). ¿Cómo atrapar la evanescencia de fenómenos sociales que ocurren día tras día en las organizaciones y que afectan a la innovación? Sólo podíamos adentrarnos en la materia gracias a los métodos cualitativos, que nos abrían las puertas a (Yin, 2011):

(a) Estudiar los significados de las vidas de las personas en condiciones reales;

---

<sup>6</sup> ¿Qué es la vida? [...] ¿Dónde mora? Al inventar el lugar, los seres vivos responden a esta pregunta (Serres, 1995: 39).

- (b) Representar las perspectivas de otros, que convendremos en llamar participantes [*participants*] o informantes [*informants*];
- (c) Cubrir las condiciones contextuales en las cuales viven las personas;
- (d) Contribuir a la emergencia de nuevos conceptos que expliquen el comportamiento de las personas; e
- (e) Integrar múltiples fuentes de evidencias [*multiple sources of evidences*].

A su vez, y derivado de estos cinco puntos, las cuatro prácticas comunes a todo método cualitativo y que nosotros pusimos en práctica (Yin, 2011) son:

1. El uso de la flexibilidad metodológica (viabilidad del estudio, selección de la muestra, captación, análisis y extrapolación de los datos en una teoría);
2. Recolección de datos en campo [*field-based data*], que capturan el contexto así como la perspectiva de los participantes;
3. Análisis de datos dispares y no sólo numéricos;
4. Interpretación de los hallazgos a partir del estudio de los datos empíricos que puede suponer un reto a las preconcepciones iniciales o las establecidas.

Y sumaríamos de nuestra parte la asistencia que proporcionaban para dejar a un lado los automatismos metodológicos –siempre alerta– y la innegable capacidad de manejarse con la polisemia y pluralidad tan propia de lo social. Por estas razones, para desplegar nuestra investigación, la elección no podía ser otra: constructivismo social, fenomenología, metodología cualitativa. Lo que nos daría pábulo a emprender exploraciones desde un punto de partida novedoso –si nos arrogamos el derecho de poder decirlo así–: estudiar la cotidianeidad de un grupo dedicado a la gestión de la innovación en una gran organización y conocer si poseen una ideocultura particular y, en caso afirmativo, conocer los elementos culturales que la componen y saber cuál es el rol cultural que juegan en esa misma organización. Sólo de este modo –casi clínico– tendremos una nueva aproximación a la innovación y a la cultura organizacional; describiríamos y estableceríamos significados, símbolos, elementos culturales desde el punto de vista de los participantes y desde su vivencia directa. Innovación, cultura y organización atravesados por las voces, los anhelos, experimentados, transformados, sentidos en *carne propia* y reimaginados socialmente. La fractura en la estructura que nos da acceso a la poética de la cotidianeidad (De Certeau, 2006).

Pero no nos detengamos aquí; sigamos ahora con la estrategia de investigación que desarrollamos por medio de la *grounded theory* y la etnografía.



## 4.1.2 GROUNDED THEORY

En los capítulos del marco teórico dedicados a la(s) cultura(s) de innovación y a la ideocultura, ya hacíamos mención velada a la *grounded theory*<sup>7</sup>, al tiempo que prometíamos una explicación en las páginas por venir; ha llegado el momento.

La *grounded theory* se originó a raíz de los estudios sociológicos de Barney G. Glaser y Anselm L. Strauss<sup>8</sup> en hospitales de moribundos; para elucidar la organización social de los expirantes, recogían datos fruto de observaciones en campo, analizaban las notas y elaboraban teorías. Dicha experiencia se decantó en una estrategia metodológica aplicable a otros temas. El resultado fue el libro de 1967 *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for a Qualitative Research*, el primero de una larga lista de títulos que, en algo más de cuarenta años, desarrollarían ulteriormente las invenciones de Glaser y Strauss: crear teorías enraizadas en los datos captados en vivo en lugar de amoldar la realidad a las hipótesis teóricas existentes (Charmaz, 2006: 4). Algunas autoras destacadas, además de los precursores fueron, Adele Clark, en su aplicación postmoderna, y Kathy Charmaz (Birks et Mills, 2011). En oposición a la verificación de la *grand theory* o teorías de grandes nombres, que dejan poco espacio para su reformulación o corrección, y comprimen las preguntas a formular a un puñado de hipótesis (Glaser et Strauss, 1967), la *grounded theory* edifica de lo vivo y desde la experiencia hasta lo abstracto y conceptual<sup>9</sup> (Strauss et Corbin, 1998; LaRossa, 2005). La *grounded theory* (Charmaz, 2006: 6):

- (a) Intercomunica la captación de datos y su análisis;
- (b) Construye códigos y categorías a partir de los datos y no de las hipótesis lógicamente preconcebidas;
- (c) Usa métodos comparativos durante todo el desarrollo de la investigación que fabrican teorías mutables y provisionales hasta dar con la definitiva;
- (d) Analiza cuadernos de campo para producir categorías, sus propiedades, sus interrelaciones e identifica *gaps*;
- (e) Enfoca el muestreo a la construcción teórica, y se desliga parcialmente de la representatividad; y

---

<sup>7</sup> A diferencia de otros términos procedentes de la academia anglosajona, nos negamos en redondo a emplear la abominable traducción al castellano de *grounded theory*: muestreo teórico o teoría fundamentada. Este término junto con el de *literature* (por su posible confusión en castellano con el ámbito de la poesía, novela y teatro) y algunos términos jergales se mantienen durante todas las páginas de la Tesis en su idioma original, dado que la traducción desacostumbrada de los mismos implicaría añadir un grado de confusión innecesaria.

<sup>8</sup> Recordemos una vez más: Strauss fue alumno de George Herbert Mead.

<sup>9</sup> No acabamos de compartir la virulencia de los ataques antipositivistas de Glaser y Strauss (1967), que tal vez ya provienen de la dureza con la que Mead (1964) y Blumer (1986) trataban las metodologías positivistas.

- (f) Lleva a cabo la revisión de la *literature* durante o después de la toma de contacto.

La interpretación que se construye gradualmente sobre los datos (LaRossa, 2005; Charmaz, 2006) exige del investigador el establecimiento de reciprocidades analíticas –profundas (Strauss et Corbin, 1998)– entre los datos y la teoría (Charmaz, 2006; Creswell, 2009). El objetivo será generar esos conceptos y teorías que reflejen mejor y con mayor afinidad, rigor y cercanía que ningún otro método empírico tradicional, la realidad que hemos estudiado (Glaser et Strauss, 1967; Charmaz, 2006; Birks et Mills, 2011). Interacciones sociales, acciones, procesos que se captan, interpretan y se ordenan en teorías derivadas de la realidad (Charmaz, 2006); Creswell, 2009).

De este modo Glaser y Strauss (1967) se proponían despojar de argumentos a quienes tildaban –en el epílogo citan a Robert K. Merton– a los métodos cualitativos de impresionistas o asistemáticos, la escasa rigurosidad, la arbitrariedad de los asertos y su presunta inutilidad de generar teoría firme (Charmaz, 2006; Creswell, 2009). De hecho, con el paso del tiempo, la *grounded theory* se ha posicionado dentro de las ciencias sociales como una de los modos de diseñar y desarrollar investigaciones más populares<sup>10</sup> (Birks et Mills, 2011); a poco que se indague, aparece un aluvión de artículos, libros y tesis que la utilizan con mayor o menor fortuna pero siempre confiando en el rigor<sup>11</sup> (LaRossa, 2005; Charmaz, 2006; Eisenhardt et Graebner, 2007).

Y la pregunta que se nos presentaba era, ¿cómo fabricar, crear teoría desde el mundo fenoménico? El proceso de la *grounded theory* implica [...] *surprises, spark ideas, and hone your analytic skills* (Charmaz, 2006: 2), pero también la posibilidad necesaria de acariciar el detalle social (Aldiabat et Le Navenec, 2011) gestionando directa y conscientemente los modos de captar y tratar los datos hacia una construcción teórica original (Strauss et Corbin, 1998; Charmaz, 2006).

Kathy Charmaz (2006) nos ofrecía una guía a la que recurrir en los momentos de desazón y desorientación, proponiendo un proceso lineal: captación de datos de valor –lo que llama *rich data*, para diferenciarlo de *raw data*–, codificación en distintos puntos del proceso, confección de notas y categorías conceptuales, reorientaciones de la perspectiva en contacto con el campo, saturación teórica, refinamiento de códigos y categorías y, finalmente, escritura del primer borrador con la teoría resultante (Fig. 4.2).

---

<sup>10</sup> Además de alentar la creatividad y la imaginación del investigador, la *grounded theory* debe parte de su difusión a los libros y *papers* de Glaser y Strauss, juntos o separados o en colaboración con otros, y a sus clases en la *University of California, San Francisco* (UCSF) (Birks et Mills).

<sup>11</sup> Y para una pequeña muestra, el *International Journal Grounded Theory Review*: <http://groundedtheoryreview.com>.

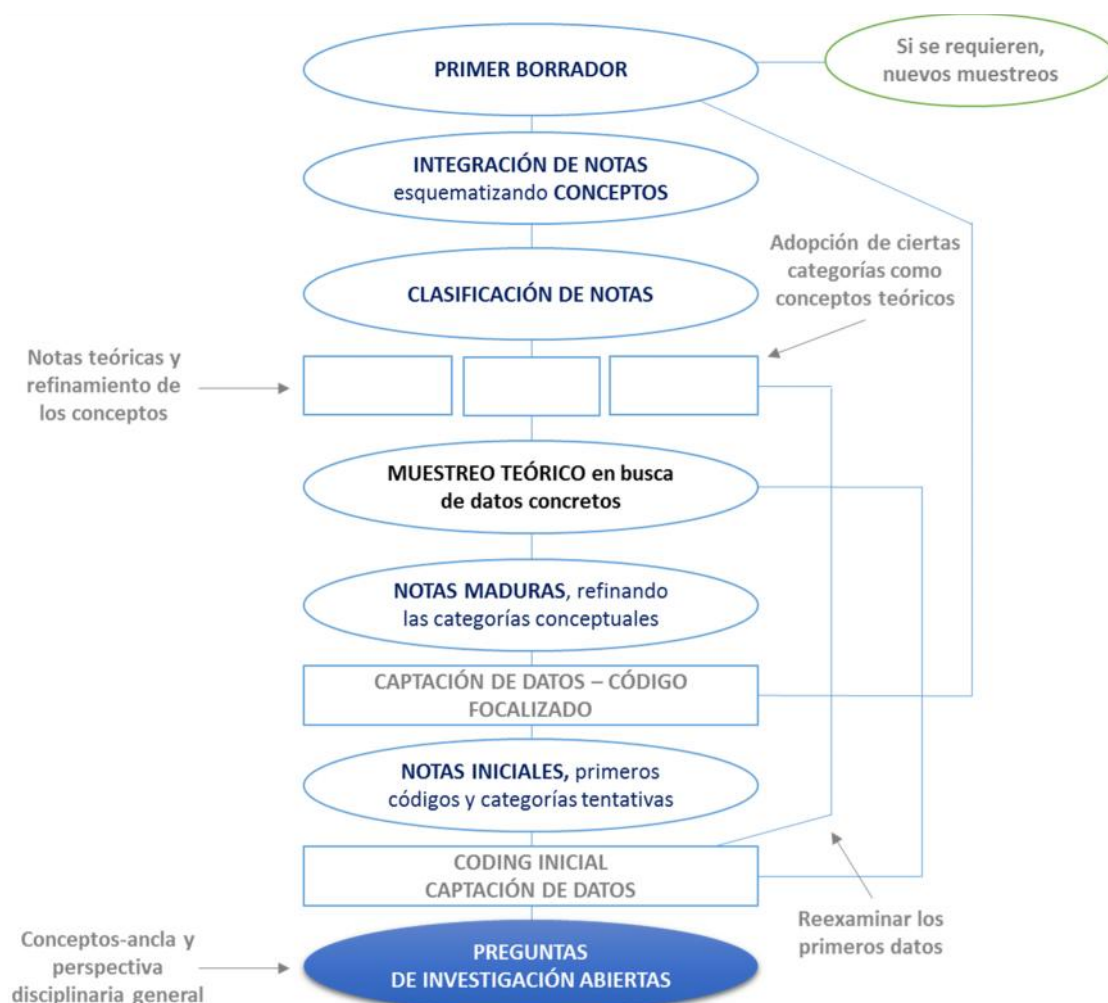


Fig 4.2. Proceso de la *grounded theory*. Fuente: Charmaz (2006: 11).

Todo proceso de *grounded theory* se inicia con la selección de unas preguntas mínimas de investigación, tan abiertas que den libertad de exploración y tan fijadas como para establecer límites disciplinarios (Strauss et Corbin, 1998; Charmaz, 2006). Así que entramos en contacto con nuestra muestra por medio de la ideocultura –nuestro concepto práctico, nuestra *lente*– y empezamos a capturar datos; tanto más consistente será nuestra teoría resultante cuanto más ricos sean los datos (Charmaz, 2006). Sin perder en calidad de detalle, se obtuvo en las primeras semanas de lo que ocurría, aunque a costa de esfuerzos de controlar los datos. Según los expertos (Strauss et Corbin, 1998; Charmaz, 2006; Birks et Mills, 2011), el material de base siempre debe estar controlado. La siguiente etapa, que se solapa y se retroalimenta en el tiempo con la anterior, es la codificación [*coding*], que significa:

*[...] that we attach labels to segments of data that depict what each segment is about. Coding distills data, sorts them, and gives us a handle for making comparissons with other segments of data (Charmaz, 2006: 18).*

El *coding* pasa por ser la parte más complicada (LaRossa, 2005), pues de su rigor dependerá la arbitrariedad o no de los asertos que constituirán nuestra teoría. En nuestra experiencia, el *coding* se realiza en continuo y en paralelo a la toma de datos cuando ya se tiene un cierto contenido mínimo de datos de la muestra. La captación de los datos y el *coding*, en nuestro caso, establecieron un diálogo permanente en la que cada cual se transformaba a medida que el otro respondía. El *coding* se convertía de este modo en nuestro lenguaje familiar, aunque a veces provisional, para entender nuestra muestra a medida que captábamos datos de ésta.

Al *coding* le siguen las notas [*memos*]<sup>12</sup>: la bisagra entre la experiencia de campo y el borrador de teoría. Las notas permiten unir los datos en bruto y los códigos en pequeños fragmentos teóricos<sup>13</sup> (Charmaz, 2006). Las notas que tomamos diariamente durante el horario laboral de la muestra, se transformaban a medida que el *coding* progresaba y nos permitía entender mejor los significados de las interacciones entre las participantes. Eso suponía, como en casi cualquier escrito sociológico (Becker, 2007), conectar, escribir, resumir, contrastar, tachar y volver a escribir otra vez, hasta dar con fragmentos que representaran fielmente lo que ocurría ante nuestros ojos. Sólo así se transformarían nuestros códigos focalizados en categorías conceptuales (Charmaz, 2006; Glaser et Strauss, 1967).

Las notas, que precisan las percepciones, los datos y la teoría leída dan paso a los muestreos teóricos [*theoretical sampling*], esto es, acudíamos a campo con la vista entrenada y buscando indagaciones concretas que, según Charmaz (2006), permitieran contrastar y corregir las categorías conceptuales emergentes de nuestra teoría. Nosotros, una vez tuvimos las primeras versiones de los distintos niveles de *coding* y alcanzamos unas pocas categorías conceptuales, íbamos a campo a validar y a tratar de relacionarlas en un todo coherente y lógico.

Y para finalizar el movimiento de coagulación que, en el fondo, es la *grounded theory*, construimos nuestra teoría que describía la ideocultura de una unidad organizacional encargada de gestionar la innovación y los elementos culturales que la constituían. Sirva esta primera descripción de la coagulación de significados que constituye la *grounded theory* para ilustrar la utilidad que nos brindó. Dicha estrategia de investigación, desde el principio y en combinación con la etnografía que en breve pasaremos a explicar, nos ayudó enormemente a estructurar el desbordamiento de datos inicial al cual nos enfrentábamos.

---

<sup>12</sup> Por notas entendemos pequeños fragmentos textuales así como diagramas, esquemas, matrices, fotografías y cualquier herramienta que orden nuestros códigos (Strauss et Corbin, 1998).

<sup>13</sup> Kathy Charmaz prefiere el término cristalizar [*crystallize*].

La estrategia, no obstante, por sí sola no vale; precisa, aunque resulte casi irónico, de la participación *activa* y llena de curiosidad del investigador (Birks et Mills, 2011). De lo que se desprende que la *grounded theory* implicó por parte nuestra estar abiertos, receptivos, constantemente alerta y en ejercitar la creatividad y la imaginación casi a diario. Y buena parte de esta predisposición activa y despierta constituyó nuestra sensibilidad teórica [*theoretical sensivity*]. Ésta ya se cita en el clásico de Glaser y Strauss (1967), sin embargo el propio Barney G. Glaser acabará de darle forma en el homónimo *Theoretical Sensivity* (1978), donde la define como una cualidad muy personal del investigador de introducirse en la densidad de los fenómenos. La sensibilidad variará, según Strauss y Corbin (1998), en función de las lecturas previas, las experiencias personales de cada investigador o, por qué no, del ánimo del momento. A través de nuestra sensibilidad teórica los datos cobraban vida, se relacionaban, se hablaban y nosotros, a medida que trabajábamos, entendíamos con mayor profundidad lo que acontecía en el caso de estudio central; nuestra sensibilidad para con los datos iba ordenando, adensando, decantando y orientándose hacia la construcción de nuestra teoría. A mayor sensibilidad teórica, más fructíferos eran los días; así también lo indican Glaser (1978) y Strauss y Corbin (1998).

La experiencia personal vivida, además de fantástica, fue agotadora, pues exige un grado de involucración total con la muestra estudiada, emocional e intelectualmente. Minuto a minuto<sup>14</sup>, hora tras hora, día tras día y mes tras mes, afinando nuestros sentidos para ver y oír mejor, rumiando en nuestro fuero interno las derivaciones y conexiones subyacentes y, al mismo tiempo, buscando los anclajes que dieran lugar a una novedad epistemológica, rigurosa con lo observado en el marco conceptual en el cual insertábamos la investigación; nada *extraordinario*<sup>15</sup>: la interacción de sujetos en un lugar determinado. Desmarcarse de estudios realizados por otros autores en materia de innovación y cultura organizacional no fue lo más complicado, sino transformar las percepciones sin filtro en una materia aprehensible, poner orden, conferir un sentido y comunicarla de una forma comprensible. Si uno no desea un viaje intenso, accidentado y lleno de imprevistos, la *grounded theory* no sería su mejor estrategia de investigación, pero si, por el contrario, entender a los otros y 'crear' entra dentro de su predisposición natural, esa sería una oportunidad que no se podría dejar pasar.

Además de la *grounded theory*, que aquí concluye su exposición, nos valimos de otra estrategia de investigación: la etnografía.

---

<sup>14</sup> Randall Collins (1981) declara que es este uno de los aportes de la microsociología radical, técnicas cualitativas para el estudio exhaustivo de la cotidianeidad.

<sup>15</sup> Nada *extraordinario* y, sin embargo, para nosotros, como investigadores, no había nada más importante que eso.

### 4.1.3 ETNOGRAFÍA

Etimológicamente la etnografía se descompone en el prefijo griego *ethnos*–, que significa ‘raza’, ‘grupo de personas’ o ‘cultura’, y en *graphos*, ‘escritura’ (Ladner, 2014). Tan llano, tan simple; acaso sea la forma de investigación social más básica (Hammersley et Atkinson, 2007).

La etnografía que, en sus bases sigue fiel a la estela iniciada por Bronislaw Malinowski y Franz Boas a principios del siglo XX (Ladner, 2014), tiene por objeto proveer de percepciones y datos, ricos y holísticos, sobre la forma de vida, la cultura y el espacio de interacción natural de un grupo social particular a través de la observación detallada (Hammersley, 1992) durante un tiempo determinado (Creswell, 2009). Si el individuo sólo reconoce su identidad propia en relación a los demás (Augé, 2007; Goffman, 1981), el etnógrafo, al comprender su ideocultura, perspectiva, prácticas y comportamientos, sería quien entraría *dentro* del modo en el que el grupo ve el mundo (Hammersley, 1992; Genzuk, 2003). El etnógrafo es, en relación al grupo cultural en el cual se sumerge, un extraño profesional [*professional stranger*] (Agar, 1996), que, abierta o veladamente, participa en su vida cotidiana; oye, ve, indaga (Hammersley et Atkinson, 2007). En la cotidianeidad, los comportamientos que, como etnógrafos, observamos en grupos sociales embeben intenciones, motivos, actitudes, valores y creencias (Hammersley et Atkinson, 2007) muchas veces motivados por reglas invisibles que ordenan las relaciones sociales pero que, en la práctica, se llevan a cabo sin tenerlas en mente (Garfinkel, 1991). Por lo tanto, los etnógrafos estudian su grupo – o entidades sociales pequeñas– en su medio natural y contexto cultural, de forma flexible y adaptada a la propia dinámica del grupo; esto es, sin plan prefijado de antemano, capta datos con observación en continuo de conversaciones entre terceros, comportamientos y acciones, de conversaciones informales con los participantes – charlas– y, en algunos casos con entrevistas. A resultas de lo cual, la interpretación tomará la forma de una descripción (Hammersley, 1990) que descubre conexiones (Agar, 2004).

Esta inmersión profunda en los otros ha sido aprovechada tanto por investigadores académicos desde su resurgencia a principios de los ochenta (Berg, 2001) en muy distintos ámbitos (Atkinson, 2005), como por empresas como Starbucks<sup>16</sup> en su afán por entender al consumidor (Ladner, 2014) o en la moda actual del *design thinking* o del *person-centered approach*. La etnografía, sugiere Ladner (2014), es una herramienta esencial para la innovación, pues se extraen datos de contextos

---

<sup>16</sup> Ver la Starbucks’ Experience: <http://www.starbucksexperience.net/>

determinados que nos ayuden a desarrollar nuevos productos o soluciones desde la interpretación del punto de vista del potencial consumidor. El cometido antropológico<sup>17</sup>, entonces, consiste en describir analíticamente desde el punto de vista cultural de los participantes<sup>18</sup> (Hammersley et Atkinson, 2007). Con paciencia, los detalles que conformaban nuestras descripciones darán paso a las explicaciones que representen conexiones con el orden de interacción del grupo (Ladner, 2014).

*Culture is about meaning, and ethnography is a method to explain that meaning. Details are not meaning; they are just a list of things that happened* (Ladner, 2014)

Durante nuestro estudio en campo, y así lo hemos narrado, estábamos receptivos a asimilar –ver, oír, etc.–, pero también, al mismo tiempo, a interpretar con fenómenos pasados que tuviéramos registrados y con la teoría. Marc Augé en *El Oficio del Antropólogo* (2007), realza esta dualidad. En todo momento, el etnógrafo actúa al mismo tiempo como etnólogo, pues irremediamente tenderá puentes de la realidad concreta del grupo estudiado hacia un contexto antropológico y cultural más amplio; *graphos* y *logos* son dos caras de la misma moneda (Augé, 2007). Lo concreto –los fenómenos– debe conectar con lo abstracto –los conceptos–. Y aunque nuestro papel fuera importante, en calidad de *traductor* en la acepción de Latour (2001), la posición etnográfica *emic* antepone siempre a los participantes en tanto foco de atención (Ladner, 2014). Interpretación que no incluye, forzosamente, predicción<sup>19</sup>, o en palabras de Michael Agar (2004), construimos patrones sociales y no algoritmos<sup>20</sup>. En el constructivismo social asumimos que las personas crean sistemas de significados sobre sus mundos (Creswell, 2009); las personas se valen de máscaras dramáticas, y en grupo, de un marco cultural común, que las protege de exponer en público las honduras de su *self* (Goffman, 1986), al tiempo que, entre ellas, mecaniza una parte de los encuentros al formalizar ciertas interacciones (Berger et Luckman, 1967). Por lo que la tarea del etnógrafo está en aprehender la cultura, el flujo social dinámico (Chia, 2000; Agar, 2004; Hammersley et Atkinson, 2007; Ladner, 2014), entendiéndola desde el punto de vista de los participantes –*emic*– e interpretándola desde la exterioridad desde una perspectiva ética (Agar, 1996): la sincronía entre perspectiva *externo/interno* (Hammersley, 1992).

---

<sup>17</sup> Y como todo lo antropológico, hijo del presente y efímero (Augé, 2007).

<sup>18</sup> Las muy empleadas siglas en inglés POV [Point of View] (Ladner, 2013): mirar el mundo a través de los ojos de otro.

<sup>19</sup> La predicción requiere del conocimiento de todas las variables de un sistema. La paradoja del demonio de Laplace clausura las ilusiones del mecanicismo científico clásico.

<sup>20</sup> Agar (2004) pone por ejemplo la risa de Pollock cuando le preguntaban si él cometía alguna vez *errores*.

Nuestro seguimiento, veremos más adelante en el diseño, pasó por distintas etapas, variaciones de método y de intervención en el discurrir natural del grupo, pero en todas ellas se ratificaba la importancia de la actividad de los agentes que, cotidianamente, se movían dentro una enorme estructura organizacional.

Sostiene Wägar (2012) que lo mundano y ordinario, aunque no evidentes de entrada al investigador, son la columna vertebral de las organizaciones. Y la etnografía abre nuevas vías para interrogar las organizaciones, cuyo cometido –así lo explicitamos– se caracteriza por la búsqueda de un objetivo elevado (como el ánimo de lucro, en el caso privado) (Krause-Jensen, 2011), al evidenciar que, lejos de una férrea unidad, existe una fractalidad de pequeños grupos que disponen de sus comportamientos, creencias y mitos propios (Urban et Koh, 2013); sistema de sistemas, la organización queda a expensas de los constituyentes culturales que circulan a través de ella; conocer estas creaciones sociales, permiten modificarlas no sin esfuerzo (Schein, 2004; Urban et Koh, 2013).

Dentro de las organizaciones, la etnografía tiene dos importantes apoyos de inestimable valía. Por un lado, al tratarse de ambientes sociales claramente definidos, una vez que obtengamos los permisos oficiales para iniciar la investigación, dispondremos de unas pautas básicas de orientación –departamentos, turnos de trabajo, etc.– desde donde delimitaremos nuestro ámbito de investigación (Krause-Jensen, 2011). Y por el otro lado, en las organizaciones existe un baremo oficial representado formalmente por la cultura corporativa general, propugnada desde los dispositivos de una clase –Alta Dirección– hacia el resto de la organización. Esta oficialidad podrá potencialmente entrar en conflicto de valores al contacto con las ideoculturas o la subjetividad personal<sup>21</sup> (Urban et Koh, 2013). En nuestro caso de estudio que nos concierne, al ceñirnos al grupo constituido por el departamento encargado de gestionar la innovación, teníamos claro quiénes eran los sujetos a etnografiar. Asimismo, al tener unas nociones básicas de lo que se entendía por cultura general, se pudo comprobar casos de *fracturas* respecto a la ideocultura del grupo estudiado. En la discusión ilustraremos con ejemplos y ahondaremos en ello.

El contacto diario con los participantes suscitó no pocas dudas y reevaluaciones de las asunciones propias previas (Augé, 2007); a medida que conocíamos con mayor detalle el *lebenswelt*, más sólidas se armaban nuestras interpretaciones (Bucerius, 2013). Agar (2002) utiliza el término punto rico o fértil [*rich point*] para referirse a los momentos de ininteligibilidad de lo que estamos viendo u oyendo, fenómenos que

---

<sup>21</sup> El conflicto se generará siempre que exista choque entre las estrategias que cada actor o grupo de ellos tienen dentro de una organización (Crozier et Friedberg, 1977).



difieren drásticamente de nuestra idea de realidad; una especie de diferencial entre el mundo de *ellos* y *nuestro* mundo, que constituye el nudo gordiano de la etnografía. Nosotros disponíamos casi desde el principio el salvoconducto de la ideocultura que acotaba nuestras primerizas observaciones a un solo grupo –mesoescala– y que nos facilitó la teorización de cuánto veíamos en los participantes –miniaturización–. Por lo tanto, con el pasar del tiempo, cuanto menor era dicho diferencial, tanto mejor –o deberíamos decir *tanto más fieles a la realidad*– parecían nuestras interpretaciones. Cada entrevista realizada, cada entrada en el cuaderno de campo o cada foto que hacíamos era un paso más hacia la comprensión del grupo. En el apartado sobre la captación de datos, daremos cuenta de ello.

El repaso que acabamos de realizar de la visión del mundo –constructivista social– y de las estrategias –*grounded theory* y etnografía– no ha sido baladí; nos facilitará ahora enormemente describir nuestro diseño metodológico cualitativo y las metodologías concretas que utilizamos en los distintos momentos que duraron nuestras pesquisas.

## 4.2 INTUICIÓN, INDUCCIÓN, INTERPRETACIÓN

### 4.2.1 PENETRAR LA REALIDAD

Así las cosas, cualquier trabajo cualitativo que se precie se asienta sobre una gran despliegue de campo y en campo (Glaser et Strauss, 1967; Berg, 2011); no será, ciertamente, el camino más corto ni el más rápido, ni siquiera el más expeditivo, dado que el éxito –y entendemos éxito como *penetración en la realidad*– queda sujeto al grado de detalle que seamos capaces de extraer de nuestra muestra de investigación (Booth et al., 2003). Requieren, por ende, tiempo y esfuerzos (Eco, 2001; Seidman, 2006), que irónicamente no dejan de ser los recursos más preciados, en tanto severamente restringidos, recursos de nuestra imaginación metodológica (Yin, 2011). Por ese motivo, Eco (2001) y Booth et al. (2003) nos encarecen a encontrar un tema del cual podamos tener acceso a datos frescos y Weiss (1995) nos recomienda que, desde el principio también, fijemos unos objetivos, tanto da que de entrada los sepamos provisionales. Lo importante es tener un anclaje inicial y el nuestro fue la obra de Gary Alan Fine y microsociólogos afines. Afinidades personales aparte, su sustento nos prometía una visión *inédita* de lo cotidiano de la gestión de la innovación.

En base a ello y al concepto –sentimos caer en la redundancia– de ideocultura, comenzamos a idear a finales de 2015 un diseño metodológico que nos abriera la

realidad de par en par y que, al mismo tiempo, aprovechara todas las oportunidades que giraban alrededor nuestro. Será preciso en este punto, aunque nos resulte poco interesante, hacer algunos apuntes biográficos.

Tras obtener los permisos pertinentes de forma oral y luego ya en papel, con el caso de estudio central empezamos a realizar, por nuestra cuenta, una somera revisión de la bibliografía en innovación, con el fin de encontrar la vertiente de la innovación en la que pudiéramos conjugar el interés personal –nunca está de más– y la posibilidad de realizar una aportación teórica-práctica novedosa al *corpus* actual.

En paralelo, con las lecturas de unos artículos sobre la obra de James Joyce, y en particular de *Ulysses*, nos topamos con el término ideocultura aplicado a Dublín; unas búsquedas en Google arrojaron el nombre de Fine. Por las mismas fechas, Petra Nylund nos facilitó el revelador artículo *Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges*, de Eisenhardt y Graebner (2007). Este artículo ordenaba ejemplarmente lo que habíamos ya intuido durante la realización de nuestra tesina de máster *De la Ciudad Planificada a la Ciudad Viva: Aproximación en el Espacio Público de Barcelona*, donde etnografiábamos la Plaça dels Àngels. Nuevas pesquisas en lo concerniente a las implicaciones metodológicas nos trajeron la *grounded theory*. Ya en noviembre, oficialmente matriculados, y durante los intensamente teóricos meses de octubre, noviembre y diciembre de 2015, entre la grisura general de la *literature* en innovación hallamos los artículos del portugués José Navarro, del canadiense Benoît Godin y del francés Gérald Gaglio, que fueron auténticas revelaciones. Tuvimos claro que, dentro de la innovación llevada a cabo en las organizaciones, nuestra aportación sería en la cultura.

Por intervención del azar, todos estos elementos se presentaban como una constelación; unidos, en lo más íntimo, por un hilo invisible que los predisponía a un orden. Será en este apartado donde explicitemos el diseño metodológico.

## 4.2.2 DISEÑO METODOLÓGICO

Por todo lo dicho con anterioridad, nuestro diseño metodológico fue cualitativo, constructivista-social, etnográfico, inductivo y, por ende, multimétodo.

Nuestro diseño se estructuró, por un lado, en dos grandes momentos: captación y análisis; y por el otro, en una fase preparatoria y tres fases claramente ejecutorias (Fig. 4.3).

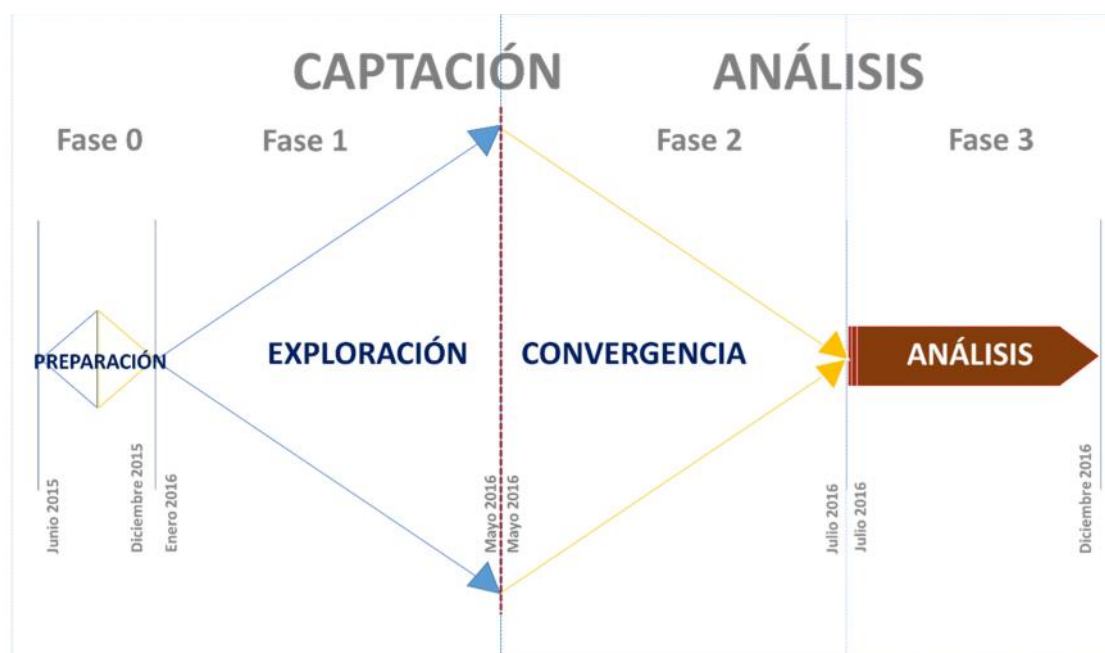


Fig 4.3. Diseño metodológico. Fuente: Elaboración propia.

En pocas palabras y a nuestro juicio, tanto la vertiente empírica como la teórica debían aunarse en un mismo esfuerzo de comprensión de la realidad que queríamos estudiar. Resulta evidente, y no sólo en retrospectiva, que se dejaban sentir con mucha fuerza las estrategias de la *grounded theory* y de la etnografía en nuestro diseño. De ahí que ante nuestro cometido, que no era otro que el de apresar la dimensión *tumultuosa* inherente a los fenómenos sociales, optáramos por una férrea estructuración metodológica. Para interpretar por medio de la inducción, a la presencia de las lecturas previas y realizadas durante las pesquisas en campo, debía unirse inextricablemente la práctica diaria; preguntas que partiesen de la *praxis*, datos extraídos del material vivo de la cotidianidad –acciones, gestos, hechos, comportamientos, mensajes dispersos– y reevaluaciones de nuestras primeras conclusiones. Si queríamos dotarnos de instrumentos de exploración e intelección de significados grupales en torno a la innovación, ya sabíamos por Creswell (2009) el grado de involucración exigido por la investigación cualitativa en campo. Si la muestra se mostraba correamente enérgica y múltiple, teníamos que responder con no menos flexibilidad metodológica, alta sensibilidad teórica y máxima constancia en nuestro empeño. Tal y como sostiene Sawyer (2005),

*The best way to determine which social properties are real, to determine the proper relation between individual action and social structure, to determine the role of symbolic interaction in the micro-macro link, and to identify the full complexity of the mechanisms of social emergence is to combine the empirical study of socially embedded communication with richly constructed artificial society models (Sawyer, 2005: 230).*

De modo que nuestro diseño se constituía de una supraestructura a dos tiempos –captación y análisis–, que explicaremos en el siguiente apartado, de fases que articulaban la planificación de la Tesis y, finalmente, en un nivel más apegado a la muestra, había un despliegue de métodos.

El diseño, por tanto, de nivel superior a nivel inferior, fue:

- (1) Momentos (M),
- (2) Articulaciones (A) y
- (3) Despliegues (D).

Empezamos con el detalle del nivel superior del diseño: los momentos (M).

- (1) *Captación*: el momento de captación incluía todos los esfuerzos por absorber tanto la teoría previa como por recoger datos de nuestro grupo [*gathering data*]; es decir, el flujo de información era de fuera hacia adentro (del investigador).
- (2) *Análisis*: revirtiendo la situación, los datos recogidos en campo se examinan, se ordenan, se teorizan y se comunican de forma inteligible para otros, tanto para los miembros del grupo como ajenos; el flujo, al contrario que en la captación, fue de adentro hacia el exterior.

Constantemente, los dos momentos fueron sincrónicos; nunca acabaron de darse de forma pura y sin presencia del otro. Cuando captábamos datos, hacíamos los primeros análisis en pos de madurar nuestra visión de los hechos que observábamos; cuando analizábamos, captábamos algunos datos con el fin de sellar la validación de nuestra teorización. En la alternancia –de una en la otra y de la otra en la una– residía su valor. Durante la Fase 0 y 1, la captación era más significativa y preponderante, pero a medida que la muestra comenzaba a darnos redundancia de datos y, por consiguiente, nos acercábamos poco a poco a la saturación teórica [*theoretical saturation*] (Glaser et Strauss, 1967), que denotamos en la figura anterior con una línea discontinua entre la Fase 1 y 2, el análisis se intensificaba tomando la alternativa.

La articulación de los momentos se realizaba en las siguientes articulaciones o fases (A):

- *Fase 0 (Preparación)*: fue la construcción de las bases, de la acotación de la muestra y de los primeros reconocimientos en campo del contexto gracias a la observación flotante [*observation flottante*] (Pétonnet, 1982). Asimismo, fue cuando se realizó la profundización en la *literature* previa, tanto de innovación, metodologías como de sociología de los grupos. Preparábamos

las lentes con las que miraríamos en la Fase 1 nuestra muestra y para ello necesitábamos saber qué era aquello que nos precedía en cuanto a teoría se refiere<sup>22</sup>. En este período, una vez encontramos nuestro concepto de ideocultura, ahondamos en él.

La duración de esta fase fue de junio a diciembre de 2015.

- *Fase 1 (Exploración)*: a diferencia de otras experiencias previas del estudio aplicado de la ideocultura a la innovación en organizaciones –he ahí el ejemplo de Silvia Dorado (2013)–, el *core* de nuestra investigación residía en la observación etnográfica. Seguir día tras día las vicisitudes de los integrantes del grupo de estudio era nuestro cometido. Dentro de una organización, el etnógrafo debe caer en la cuenta de que se encuentra en un terreno positivista, regido en superficie por la formalización, la periodización y la optimización del tiempo y de los recursos; sin embargo, incluso en estos ambientes tecnócratas, la vida muestra a los ojos receptivos sus rituales, cadencias y ritmos (Ladner, 2014).

Durante esta fase hacíamos seguimiento de los distintos miembros del grupo, sin preferencias por uno u otro; era una observación no participante, porque durante la exploración no queríamos ninguna incomodidad o variación de los comportamientos, por lo que asumimos la postura naturalista. Por naturalismo, según Augé (2007) y Hammersley y Atkison (2007), debemos entender estudiar el mundo social y sus interacciones sin modificaciones por parte de la acción o presencia del investigador, y eso pasa por una postura ética, de respeto y de aprecio por la realidad social local que estudiamos. De este modo, asumiendo una presencia tan *invisible* como fuera posible, queríamos ver emerger sin interferencias los datos brutos en vivo.

La observación iba acompañada en todo momento de una intensa *promiscuidad teórica*; deseábamos, al menos durante esta fase de imaginar los posibles, trabajar en la multiplicidad deleuziana (Deleuze et Guattari, 2005), sin descartar nada a priori, abiertos a múltiples interpretaciones y dejándonos llevar por el flujo de las mesodinámicas.

En paralelo, se realizaron entrevistas prospectivas a algunos máximos responsables de innovación para cotejar casos de estudio satélite.

A finales de mayo, casi rebasando la saturación teórica, detuvimos la exploración para dar cabida a la convergencia.

---

<sup>22</sup> Escribir sobre cualquier tema constituye una toma de contacto con la cadena innominada de otros que nos precedieron; no se puede *escribir*, sin *leer*. Todo acto de escritura supone reemprender desde un nuevo punto el trabajo previo de otros. Esa es la maravillosa conclusión de Julien Gracq en *En Lisant, en Écrivant* (1980).

El período fue del 8 de enero a finales de mayo de 2016.

- *Fase 2 (Convergencia)*: la proliferación de caminos teóricos posibles, en los que uníamos conceptos de la extensa bibliografía a posibles lecturas de la realidad, debería tener, tarde o temprano, un final y un *fin*. El final tuvo lugar en el momento en el que la observación en campo no participante y naturalista sólo aportaba datos redundantes; se precisaba, pues, purgar la hiperinflación conceptual, y clarificar los elementos básicos que constituían la ideocultura de nuestro grupo, es decir, poner un *fin*: una dirección a un punto determinado.

Si los grupos comparten patrones y definen marcos en relación a una cultura común, que crean sus miembros y que, al mismo tiempo, restringen el abanico de sus potenciales acciones (Fine, 1987; 1983), sería prioritario para nosotros definir los elementos de su ideocultura. Y en esta tarea ingrata, el *coding* fue la única herramienta válida que nos coagulaba la fenoménica cotidiana en significados comunes. Así, durante toda la Fase 2 se creaban códigos sin cesar y se validaban en campo su adecuación y capacidad descriptivo-analítica. Se revisaban una y otra vez, entreverando la teoría que parecía emerger de una codificación a cada revisión más refinada. Y así sucesivamente. Una parte importante de toda investigación cualitativa es la intuición del investigador (Stake, 1995), que tratamos en todo momento de ponerla al interés de nuestro objetivo prioritario. Por poner un ejemplo, el código *Frentes Abiertos*, que resultaba de un *coding* fraguado sobre lo observado durante la Fase 1, se validaba en campo buscando que hiciera referencia a una categoría de la realidad. A nuestro juicio, una prueba fehaciente sería que el código propuesto tuviera capacidad de *nombrar* una realidad. La capacidad de nombrar tenía un componente cuasi-ontológico à la Kripke (1991): los nombres indican una realidad, designan un fragmento de lo real.

Durante el último trimestre del 2016, realizamos las entrevistas en profundidad semi-estructuradas, cuya contribución, entre otras cosas, fue ayudar a fijar los códigos y categorías teóricas; al indagar con preguntas directas, contribuíamos a converger teóricamente nuestras suposiciones.

Tanto el trabajo etnográfico como las entrevistas, evidenciaban la necesidad de virar de actitud; debíamos asumir una actitud participante que, según Hammersley y Atkinson (2007), propiciara la reflexividad de los participantes del grupo entorno a su mundo social.

El período se extendió de mayo hasta finales de diciembre de 2016.

- Fase 3 (*Análisis*): tomando los resultados de las fases anteriores –un *coding* resultante, algunas categorías teóricas, fragmentos de una teoría naciente– se trabajó en darle un *cuerpo* coherente y, sobre todo, que representara y nombrara la realidad que habíamos estudiado durante un año entero.

Para este punto nos valíamos del concepto de nodalidad [*nodality*], que Edward Soja (1989) aplica para la trama urbana. Reuníamos los cientos de fragmentos teóricos que teníamos entre manos, buscábamos las nodalidades por las cuales se conectaban y de ahí reconstruíamos los patrones que describían la realidad observada.

Durante el análisis nos hicimos conscientes de las limitaciones de nuestros planteamientos metodológicos y de temas que, en lo sucesivo, podrían reemprenderse con mayor ahínco o validar en campo.

El período analítico fue de finales julio de 2016 a diciembre de 2017.

Hasta aquí hemos descrito los dos niveles superiores de nuestro diseño, los momentos y las articulaciones

El diseño aquí descrito no fue óbice para dotar la práctica etnográfica de elasticidad ni para que las fases tuvieran breves períodos de encabalgamientos. A nuestro juicio, la captación y el análisis entablaban un diálogo en continuo. El contraste entre la información escrita –el pensamiento– y los datos inscriptos en el espacio y tiempo –los fenómenos–, el lugar de colisión o encuentro entre una y otra –en palabras de Serres (1995), donde pululan los posibles–, planteó no pocos problemas. Sin embargo, brindó también la oportunidad de desplegar lo aparentemente plano y anodino, trabajar desde la multiplicidad de los hechos y de las perspectivas, y tender puentes, aunque éstos fueran efímeros, entre los dispersos centelleos de la realidad.

Antes de continuar con el detalle de los métodos o despliegues, hablaremos de la muestra.

### **4.2.3 SELECCIÓN DE LOS CASOS DE ESTUDIO**

Bien lejos de ser una elección ligera o baladí o un simple trámite, en los métodos cualitativos la elección idónea de la muestra, de nuestro(s) caso(s) de estudio(s), constituye una etapa crítica en toda investigación cualitativa (Weiss, 1995), pues, sostiene Robert E. Stake (1995), el caso de estudio no sólo es una selección metodológica sino toda una estrategia que motivará hasta el final la investigación. Un caso de estudio se fundamenta en el estudio de la particularidad y la complejidad de un pedazo de lo real inmerso en circunstancias varias. Por el mismo motivo, nuestra

elección motivará, desde el principio y marcando profundamente los trazos futuros de la investigación, los flujos de datos que captemos y los conocimientos que derivemos y que, ya implícitamente, se contienen en el caso de estudio (Stake, 1995).

Llegados a este punto, aun sin entrar en el detalle que ofreceremos en el apartado a la descripción de los casos de estudio, explicamos sucintamente la elección de los casos de estudio. El caso de estudio central se seleccionó sobre todo por las recomendaciones que realiza Eco (2001): caso empírico representativo, de fácil acceso para la investigación y que sea fuente de datos suficientes para la misma. Una vez decididos, se validó con las personas competentes para que fuera casi de estudio, algo sumamente importante cuando se trata de realizar etnografía en el ámbito de las organizaciones (Ladner, 2014).

Para los casos de estudio se realizó una fase previa en abril de 2016, aprovechando la colaboración con una asociación, donde sondeamos distintas organizaciones que, a su vez, nos sirvió para testear la extrapolabilidad de los elementos culturales que íbamos definiendo. Hasta octubre parece que teníamos cuatro organizaciones dispuestas a formar parte del estudio, pero, a medida que se acercaba la fecha de empezar las entrevistas, los silencios prolongaban entre *e-mails* y llamadas. Finalmente, no entraron en la muestra empírica. A mediados de octubre, y ante el giro imprevisto de los acontecimientos, reaccionamos y realizamos un replanteamiento. Nuestra muestra empírica final está compuesta por:

- (a) El caso de estudio central –*utility* del agua–, donde realizaríamos la etnografía durante el 2016 a su unidad organizacional encargada de la gestión de la innovación. En el tercer trimestre entrevistáramos a sus miembros; y
- (b) Seis casos de estudio satélite –entidad financiera, consultora, fundación *utility* del gas y energía, universidad y pyme de automoción–, donde realizaríamos entrevistas cualitativas a uno de sus miembros<sup>23</sup>.

Al abordar las entrevistas no a nivel de organización, en la que todo un departamento ha de ser entrevistado, sino individual, la participación resulta más sencilla. Ladner (2014) siempre alerta a la dificultad de realizar este tipo de estudios en empresas; se levantan suspicacias, pues nadie quiere sentirse *auditado ni cuestionado*.

---

<sup>23</sup> Y no dejamos de ser conscientes que al entrevistar a un solo agente por organización, nos apoyamos en la experiencia encarnada de éste para reconstruir la ideocultura de su organización. Si como afirma Seidman (2006) la interioridad personal está fuertemente influenciada por el contexto social en el que se desenvuelve, acceder a esa interioridad a través de las entrevistas nos permitirá reconstruir parte de ese contexto en el que transcurre su cotidianeidad.



Todos nuestros participantes desarrollan su actividad en la unidad organizacional que gestiona la innovación de sus respectivas organizaciones, todos son *Innovation Project Manager*, con cometidos organizacionales muy similares, salvando las distancias contextuales de sus respectivos sectores económicos; eran, podría decirse, cuasi-homólogos. Aunque la parte de entrevistas a casos satélites tiene un peso muy relativo, por no decir anecdótico, en esta disertación –no podemos pasar por alto la diferencia entre los 365 días de etnografía *full-time* vs una entrevista de hora y media– deseábamos abrir a toda costa la muestra empírica. Por eso mismo, las arenas sociales fueron las propias oficinas, el lugar común donde desempeñaba sus tareas y donde tenían lugar las principales interacciones simbólicas; deslindábamos lo real de lo ilusorio gracias a la presencia y a la cotidianeidad. Los escenarios, para Guasch (2002), son los lugares donde ocurre la socialización y donde se manifiesta la realidad social de nuestro interés investigador. Social como tal, las observaciones se verán forzosamente abocadas a la fragmentación y cuya dispersión tan sólo venceremos en nuestra capacidad de cohesionar dichos materiales gracias a la escritura –ordenamiento y comunicación–.

Nuestros casos de estudio fueron, por tanto, a medio camino entre intrínsecos –teníamos un interés intrínseco y, en perspectiva de la bibliografía, no tratados e inusuales– e instrumentales –queríamos entender y extrapolar los mecanismos internos de la innovación desde la mesoescala– (Stake, 1995). Describimos un caso concreto –caso central–, extraemos datos que conecten y extrapolen los casos de estudio satélite y buscamos un mejor conocimiento (Eisenhardt, 1989). También fueron sistemas integrados [*integrated systems*], vale decir, muestras sin límites ni distinción espacio-temporal con otras, no aisladas e interdependientes (Stake, 1995; Creswell, 2009). De manera que, para hacer de nuestra muestra un *lugar* (Pettigrew, 1979), nos aseguramos de introducir con la ideocultura unos límites epistémicos artificiales a nuestra observación (Fine, 1991; Hallett et Ventresca, 2006). En tanto fuente de datos, cada caso es, en sí, una *petite generalization* (Stake, 1995). Lo cualitativo implica el particularismo [*particularism*] por lo que, tras la descripción de nuestros casos, hasta que obtuvimos la *imagen*<sup>24</sup> fiel, la generalización analítica fue el siguiente hito ineludible en nuestro camino hacia la comprensión [*analytic generalization*] (Yin, 2011).

Emplear distintos casos de estudio nos abrió el *scope* de la investigación, nos enriquecía el mundo fenoménico observado (Eisenhardt et Graebner, 2007) y aunque nos arrastraba muchas veces a una cantidad ingente de datos, también robustecía los

---

<sup>24</sup> Imagen en tanto *Bild*; desde una óptica de Schelling, Goethe, Hegel o Wittgenstein, imagen total que construye el pensamiento sobre un pedazo de realidad; cuando el pensamiento se fuerza en entender, comprender y resumir una parte del mundo [*die Welt*].

resultados que, poco a poco, íbamos extrayendo de ellos (Yin, 2011) y permitía añadir y contrastar nuevos patrones desde la complejidad de las distintas variables que entraban en juego y que se interrelacionaban (Eisenhardt, 1989). Así, en las fases de convergencia y análisis, observamos como a medida que trabajábamos denodadamente en el *coding* se establecían entre los casos una alogamia o fertilización cruzada. En suma, asumiendo las potencialidades pero también las limitaciones de los métodos cualitativos, elegimos un caso de estudio central y seis casos de estudio satélite.

Nuestro deseo no era otro que romper el particularismo asociado a los casos de estudio y potenciar, así, la posterior profundización en los patrones culturales que las determinaban para generalizaciones que pudieran explicar casos análogos a los nuestros; aquello que Kathleen M. Eisenhardt (1989; Eisenhardt et Graebner, 2007) llama la lógica de la replicación [*logic of replication*]:

[...] *each case serves as a distinct experiment that stands on its own as an analytic unit. Like a series of related laboratory experiments, multiple cases are discrete experiments that serve as a replications, contrasts, and extension to the emerging theory* (Eisenhardt et Graebner, 2007: 29).

Nuestro deseo era elevar el detalle a la categoría de concepto.

#### 4.2.4 MÉTODOS

Antes de entrar de lleno en nuestra *narrativa metodológica*, acabamos de justificar con la exposición del razonamiento de nuestra elección empírica: método de investigación, inducción, dato, validez, triangulación y preguntas amplias.

El primero de ellos, aunque resulte casi evidente, es el método de investigación. Un método de investigación [*method of research*] es una forma de captación, análisis e interpretación de los datos (Creswell, 2009: 15). En este caso, los métodos fueron inductivos; este último, término se ha ido definiéndose indirectamente en el discurrir de las últimas páginas. Por inducción entendemos, más generalmente, la extracción de leyes generales a partir de hechos concretos (Eisenhardt, 1989; Creswell, 2009). Antitético a la deducción<sup>25</sup>, en la investigación inductiva el investigador captura y compila datos –unos participantes, su contexto, o más generalmente, fenómenos– por medio de

---

<sup>25</sup> Lo que equivale a decir la diferencia que hay entre asumir que los conceptos moldean la realidad –deductivo– o bien que la realidad crea los conceptos –inductiva– (Yin, 2011). Distinción que puede remontarse a las posturas irreconciliables de Platón y Aristóteles, o por llevarlo al ámbito de la sociología, entre un Parsons –estructura- o un Garfinkel –agentes-. Esta discusión se enraiza en los distinguos iniciales que ya expusimos en el capítulo dedicado por entero a ideocultura.

distintos métodos, luego los analiza para buscar recurrencias, temas, patrones, categorías, generalizaciones o teorías que aseveran la lógica (oculta) de la realidad estudiada; y esta teoría se insertará dentro de un *corpus* teórico (Crewsell, 2009). En suma, sin perder de vista la polisemia social y nuestro deber de salvaguardar la pluralidad de cada ser humano, interpretábamos inductivamente la realidad para construir conceptos gracias a métodos ya testeados (Yin, 2011).

El próximo concepto es el de dato [*data*], que es

*[...] more than the numbers that natural and social scientist collect. We mean anything you find “out there” that might support your answer to a question or solution to a problem. The term is rarely used by researchers in the humanities, but they, too, gather data in the form of quotations, historical facts, and so on. Data are inert, however, until you use them as evidence to support a claim. If you have not collected more data than you use, you haven’t found enough. (Incidentally, remember that data is plural; a single bit of data is a datum) (Booth et al., 2003: 39).*

En la naturaleza plural de los datos, de los cuales debíamos ser capaces de discernir aquellos que son necesarios de los que no lo son (Yin, 2011), buscábamos captar una verdad, momentos o fragmentos que esclarecieran el conjunto (Becker, 2007); nuestra intención fue salvar piezas del pasado –cuadernos– o reconstruir experiencias –entrevistas– que conservasen la realidad cultural.

Los métodos que explicaremos en los siguientes apartados responden a esta búsqueda incansable de la robustez, pues, en todo momento, tuvimos en cuenta la validez como axioma para nuestra investigación:

*A valid study is one that has properly collected and interpreted its data, so that the conclusions accurately reflect and represent the real world (or laboratory) that was studied. Conversely, studies in any field are worthless if they arrive at false findings. Such an extreme outcome is unlikely to occur, but studies should nevertheless use design features that will strengthen the validity of their claims and findings. Note that the validity issue is not limited to a study’s findings. The issue even pertains to the sheer description of a field event or of a participant’s views. These numerous items may be considered the facts presented by a study, and all of them require validation (Yin, 2011: 78).*

De las dos aproximaciones propuestas por Yin (2011) –explicaciones rivales [*rival explanations*] o donde sólo una de ellas puede ser verdadera y la triangulación [*triangulation*]– nos decantamos desde el principio por la segunda, puesto que la

utilización de al menos tres modos de verificación o corroboración robustecía la validación de nuestros futuros asertos teóricos. Ya que nuestro cometido se trataba de aglutinar visiones del mundo y voces, mientras trabajábamos desde la complementariedad metodológica, la triangulación nos permitía mantener la multiplicidad de perspectivas y la multirreferencialidad de los datos (Berg, 2011; Hammersley et Atkinson, 2007). La triangulación<sup>26</sup> es la comprobación, comparación y contrastación de datos referentes a una misma realidad obtenidos en diferentes fases, desde diferentes participantes, ciclos temporales o con distintos métodos (Hammersley et Atkinson, 2007); la triangulación consiste en una validación convergente [*convergent validation*] (Berg, 2011) que reduce las malinterpretaciones (Stake, 1995) y distingue entre lo que se dice y lo que se dice que se hace (Jociles, 1999).

Dada la particularidad de hacer emerger una teoría a partir de fenómenos reales, las preguntas de investigación a la fuerza debían, como sugieren Eisenhardt y Graebner (2007), encuadrar la importancia de los fenómenos observados y constatar que los marcos teóricos existentes no son suficientes para entenderlos en los términos apropiados; forzosamente, nuestras preguntas de investigación iniciales tenían que ser amplias [*broadly scoped*]. Como afirma Booth et al. (2003), siempre con un plan en mente, no importa cuán poco pulido sea [*rough*]. Con perseverancia, la investigación cualitativa se encauza en una dirección concreta (Creswell, 2009) y las preguntas se afinan a medida que nuestro conocimiento de la realidad es mayor (Yin, 2011)<sup>27</sup>.

Por todo ello, al repasar los cuadernos de campo, y a modo de recordatorio, varias entradas de las primeras semanas incidían en la necesidad de entrar sin categorías preestablecidas; tan sólo entrábamos en campo pertrechados de la ideocultura fineana y el incipiente marco teórico que estábamos construyendo en innovación y Teoría Organizacional. Los fenómenos sociales son multifacéticos, con distintas versiones de la realidad y de la verdad (Bourdieu, 1999), y así, de hecho, nos apercibimos enseguida; observando cuidadosa, desprejuiciadamente a sus actores y a las relaciones podíamos escribir un discurso que fuera fiel y que los integrara por entero. Con el paso del tiempo en las investigación en campo, y según Creswell (2009), la teoría en la metodología cualitativa tenía el papel de orientarnos en esta polisemia social, ya sea dispensando categorías-lentes que acotaban nuestro modo de ver, ya sea coadyuvando en ordenar y significar.

---

<sup>26</sup> La triangulación fue, en sus inicios, un término militar; tres puntos conocidos que delimitan un triángulo de error [*triangle of error*]. Esta área permitía estimar la localización de nuevos puntos de los cuales no se conocían todas sus coordenadas geográficas (Berg, 2001).

<sup>27</sup> En más de una nota de campo, anotamos: *deja los datos hablar*.

Expuestos los términos, veamos ahora su traducción en métodos.

Bajo nuestro prisma empírico-humanista, buscábamos conocer la cultura a través de quien la vive en primera persona, de quien se ve transformado por ella (Geertz, 1973). La ideocultura, el interaccionismo simbólico, la mesoescala, el orden de interacción y la miniaturización debían tomar forma metodológica y ser ferozmente prácticos para desentrañar el sentido profundo.

*El sentido no es una sustancia cualquiera que podríamos examinar independientemente de los signos donde la aprehendemos; no existe sino por las relaciones de que participa* (Ducrot et Todorov, 2011: 123)

Por ello, durante la parte crítica del diseño (Yin, 2011), intentamos realizar un despliegue de métodos capaces de sondear la realidad fenoménica, primero de forma general, luego profundizando en los detalles, para, finalmente, encontrar los patrones comunes. Ahondamos, pues, con un nuevo nivel de detalle: los despliegues (D) o métodos. A tales efectos presentamos *el movimiento de lo real a lo teórico* gracias al siguiente esquema que engarza los momentos (M), las articulaciones (A) y los despliegues (D) (Fig. 4.4), y que nos servirá de guía para el próximo apartado.



Fig. 4.4. MAD. Fuente: Elaboración propia.

Este diseño metodológico que, en nuestro fuero interno, llamábamos durante la duración de la Tesis como MAD, ya ha sido explicado en sus momentos y, cual proceso, en sus pertinentes articulaciones. A un nivel de diseño abstracto, programado, lógico, ya hemos cubierto los hitos explicativos básicos. Pero para entender qué supone trabajar con unos casos de estudio compuestos por personas en su proceso de socialización de la innovación, se requiere dar un paso más. Si no lo hiciéramos, después de la férrea defensa de *nuevos* modos de ver la organización, la innovación y la cultura que hemos defendido y, de hecho, estamos defendiendo, no quedaría nada de nuestra argumentación en pie; nuestra postura sería, a todas luces, injustificable. O, a estas alturas, nos atrevemos a apostillar, se trata de un encuentro múltiple, inesperado, orgánico y emocional.

Siendo así, ahora explicaremos la narración metodológica vivida en *propia piel*.

## 4.3 NARRATIVA METODOLÓGICA

### 4.3.1 PREPARACIÓN

En junio del 2015 empezó nuestra aventura. Tras dejar a un lado nuestra primera intención de acometer una disertación doctoral con la Teoría del Actor-Red<sup>28</sup> [*actor-network theory*] (ANT, en sus siglas en inglés) (Latour, 2008), que no tenía otro origen que una lejana presentación de Brais Estêvez (2014), por aquel entonces doctorando en el *Màster d'Estudis Territorials i de la Població*, caímos en las redes de la ideocultura y la *grounded theory*, cuyos postulados principales comparten –de la realidad a la teoría y la interacción como unidad básica de investigación–. De esas asunciones a las negociaciones pertinentes para obtener el caso de estudio central y posterior el encauzamiento teórico-práctico de la Tesis, distan unas pocas, pero decisivas decisiones y oportunidades.

Con bases mínimas, empezábamos en campo a experimentar con la observación flotante (Pétonnet, 1982); así, de junio a diciembre de 2015, nos dejábamos arrastrar por las percepciones del momento tomando fotografías con el móvil, breves notas o fragmentos de diálogos en cuadernos sin búsqueda expresa de ilación, tratando

---

<sup>28</sup> En verano del 2015 no fueron pocos los libros y artículos de y sobre Bruno Latour y Michel Callon que leímos. Ambos, inspirados en los escritos de Michel Serres de los años sesenta, igualan personas y objetos, o en su jerga, los *simetrizan*. De modo que, a riesgo de pecar de inexactos por exceso de síntesis, se constituyen redes de actores que a un tiempo son totalidades y partes de una red. Podríamos sintetizar sus postulados en el siempre lindante con lo poético estilo serresiano: [...] *Y las redes de comunicación ahora reclutan, para su conexión pública, a la humanidad casi entera, que se convierte así en el sujeto de la obra al mismo tiempo que en su objeto* (Serres, 1995:123).

de aprehender *algo esencial*<sup>29</sup>; una observación científica no estructurada, sin objetivos concretos más allá de una cierta familiarización y de romper con nuestras propias ortodoxias internas y, con la mirada virgen y límpida, acercarnos al caso de estudio. Aquellas notas, cuyo contenido acaso latente en nuestros resultados y discusión, afinaron la sensibilidad teórica (Glaser, 1978), término que hemos introducido con anterioridad: adecuábamos nuestra *disposición de ánimo* hacia el caso de estudio. Y es que, a nuestro humilde juicio, investigador social y caso(s) de estudio forman una sola cosa; ambos, durante la investigación, maduran y se transforman a la par.

Además de la preparación anímica, estuvo la investigación documental. Ésta, cuyo cometido es triple –encontrar el problema, comparar nuestras primeras intuiciones y conocer el grado de desarrollo epistemológico de cierto tema– (Creswell, 2009), se hizo tomando en paralelo distintos derroteros. En el primero, se trataba de recoger asistemáticamente documentos varios, todos ellos referentes al caso de estudio –presentaciones *PowerPoint*, memorias de actividad, informes de sostenibilidad, *tweets*, mensajes de clientes en foros, blogs, noticias en prensa no especializada, fotografías de terceros, etc.–. Ampliábamos el espectro<sup>30</sup>. Una segunda dirección fue la lectura de gran parte de los libros citados durante este apartado (Hammersley, Charmaz, Creswell, Weiss, Yin, entre otros) que contribuían sobremanera a estructurar el recorrido metodológico de nuestra disertación. Y finalmente, a estas lecturas se unió, ya matriculados en el Programa de Doctorado, jornadas maratonianas de barrido sistemático de *Trobador+*, *Google Scholar*, *Microsoft Academic Research*, *Mendeley*, *Academia.edu*, *JURN*, *ISI Web of Science* y *Business Source Premier* y de las bases de datos de tesis doctorales en *Open Access Thesis and Dissertations* (OATAD) y *Tesis en Xarxa* (TDX)<sup>31</sup>. De las sucesivas etapas, de la angustia inicial del *qué nuevo conocimiento puedo aportar* a las primeras luces al hallar los indicios de nuestro nicho epistemológico –descubrir las voces en las marmóreas estructuras organizativas–, se

---

<sup>29</sup> Basada en entrar en el campo de estudio con la atención abierta sobre nada concreto y dispuesta a captar los fenómenos que ocurren espontáneamente. Los fenómenos formarían así cadenas de significados (Pétonnet, 1982).

<sup>30</sup> Bajo la premisa de Michel Butor en *La Ville comme texte* (1982), por la cual en toda ciudad descansa un mar de libros, cabría pensar lo mismo para una organización; a lo que, forzoso es en estos tiempos, añadir todo un conjunto de artefactos culturales (Schein, 2004).

<sup>31</sup> Por orden de aparición:

Trobador+: [http://mlplus.hosted.exlibrisgroup.com/primo\\_library/libweb/action/](http://mlplus.hosted.exlibrisgroup.com/primo_library/libweb/action/)

Google Scholar: <https://scholar.google.es/>

Microsoft Academic Research: <http://academic.research.microsoft.com/>

Mendeley: <https://www.mendeley.com/>

Academia.edu: <https://www.academia.edu/>

JURN: <http://www.jurn.org/>

ISI Web of Science: <https://webofknowledge.com>

Business Source Premier: <https://www.ebscohost.com/academic/business-source-premier>

OATD - Open Access Thesis and Dissertations: <https://oatd.org/>

TDX – Tesis en Xarxa: <http://www.tdx.cat/>

hizo acopio de apuntes y líneas de posibles desarrollos –algunos abortados, otros incorporados a las versiones finales– para el marco teórico que encuadraría nuestra investigación. Cabe indicar que, después de alguna prueba, desechamos utilizar gestores de bibliografía; en una idea no exenta de cierto romanticismo, preferimos no externalizar nuestra memoria (Stiegler, 2003b), sino mantenernos con ese fárrago sin soporte tecnológico, con el fin de mantener firme nuestra disciplina personal y el rigor metodológico para con el caso de estudio. En las metodologías cualitativas, el investigador es el equipo de medición (Yin, 2011); siguiendo este símil, era preciso mantenernos en todo momento *calibrados*.

Se puede observar, pues, que estos meses fueron de cavilaciones, tanteos y pasos en falso, pero con el asidero final de generar un *background* proteiforme y abundante que sustentara el resto de la Tesis. En Navidad de 2015, pusimos la piedra de toque con la redacción del capítulo de ideocultura. Desde ese momento, todo quedó dispuesto y proyectado a *explorar*.

### 4.3.2 EXPLORACIÓN

El 8 de enero de 2016 se inició una nueva etapa de la investigación: se comenzaba, así, un año por entero dedicado a la observación científica estructurada a través de la etnografía, entendida ésta última por nuestra parte como una comprensión *radical del Otro*, una filiación sin cortapisas (Lévinas, 1984)<sup>32</sup>. ¿Cómo las acometimos? Con la etnografía y los cuadernos de campo, pilares esenciales de nuestro andamiaje empírico. Si para un etnógrafo à la Malinowski o Lévi-Strauss el problema radicaba en cómo *entrar* en la tribu (Hammersley et Atkinson, 2007), en nuestro caso constituía una antinomia compleja; de entrada, debíamos pasar totalmente desapercibidos para no romper con el naturalismo hammersleyano, pero al mismo tiempo, y como sugiere Augé (2007), acogernos a la exterioridad más recalcitrante. Guasch (2002) recomienda que el primer paso sea introducirse ‘dentro’ del grupo para tener acceso a los escenarios y entornos donde discurre la acción y ésta se construye.

En el caso de estudio central que nos ocupa, éste era conocido con antelación; ahora bien, tanto como se puede conocer lo cotidiano que se vive sin reflexión. De modo que, antes de adentrarse, cabía desprogramarse y examinar lo cotidiano como algo extraordinario, exótico. Por ello, los meses de preparación personal para afinar la sensibilidad teórica. El problema, si así se nos permite decirlo, no estaba en ellos, los

---

<sup>32</sup> Nuestra concepción de la etnografía y el posicionamiento *emic* se podría sintetizar parafraseando a Antonio Gamoneda en *Tú* (1989): *Caer en un rostro / con su respiración y con su boca*.



participantes; sino en nosotros. Como investigadores debíamos dejar atrás cualquier atisbo de personalidad y entrar ‘ojos extranjeros’; debíamos, y así en efecto fue, autoexcluirnos, porque el etnógrafo no es nunca parte real del grupo (Emerson, 1995). Sólo de este modo podríamos sumergirnos en la realidad del grupo de estudio y experimentar la sensación inicial de extrañamiento (Guasch, 2002; Augé, 2007).

Durante los meses de observación exploratoria hasta mayo, que siguió la jornada laboral regular de los participantes –de 8 a 18h, de lunes a jueves; de 8 a 15h los viernes, aproximadamente–, ésta fue completamente no participativa; queríamos pasar desapercibidos, que los participantes se olvidaran de nuestra presencia; queríamos dejar las mínimas trazas en el comportamiento de los participantes (Yin, 2011); queríamos captar datos en vivo y en bruto sin interferencias ni reticencias de ningún tipo. Tal era nuestra intención primera: máximo naturalismo (Hammersley et Atkinson, 2007), no intrusivos (Taylor et Bogdan, 1987; Yin, 2011) e invisibilidad<sup>33</sup> (Stoddart, 1986) para *portraying the authentic self* (Yin, 2011: 118). De un inicio, se informó formal e informalmente a todos los participantes del grupo que se estaba realizando una Tesis. Sin entrar en detalles que ni nosotros mismos teníamos, se explicó que trataba sobre *cultura e innovación* y que, metodológicamente, implicaría la observación de lo que ocurría en la oficina. Por encima de todo, se priorizó diluir cualquier elemento que les recordara esta situación e inhibiera su naturalidad; para no llamar la atención durante la toma de notas, desechamos la libreta en favor del portátil, y las fotos se hacían con el móvil. Todo el material se subía al *cloud* de Google Drive<sup>34</sup>, lo que facilitaba sobremanera disponer de un repositorio de información fragmentada disponible en todo momento. A veces, resultaba inevitable, ante alguna situación –un curso, alguna reunión– surgía por parte de ellos un comentario del tipo ‘*esto te irá bien para la Tesis que estás haciendo, ¿no?*’, pero rápidamente volvía a hundirse éste en el ruido mundanal de la actividad diaria de la organización. Acorde a Alvesson y Sveningsson (2008), la pregunta sobre una práctica cultural modifica dicha práctica cultural; la pregunta actúa de visión externa, de perspectiva inédita, por lo que, potencialmente, puede transformar esa misma práctica al dar pie a la reflexividad (efecto espejo). En potencia, cada pregunta puede ser un desvío de lo *natural*. Atendiendo a este hecho, nuestra invisibilidad fue total; no deseábamos contaminar la muestra.

Esta forma de proceder nos permitió realizar el ejercicio etnográfico deseado, aspirando la cotidianeidad del grupo, pues, así lo defienden Strauss y Corbin (1998)

---

<sup>33</sup> De forma análoga al naturalismo, tenemos el investigador invisible [*invisible researcher*] de Kenneth Stoddart (1986), que está presente en el lugar sin estarlo a los ojos de los participantes, de este modo observará y registrará cuanto ocurra sin que se aperciban de su presencia.

<sup>34</sup> Google Drive: <https://www.google.com/intl/es-es/drive/>

desde la *grounded theory*, en las conversaciones del día a día se describen objetos, se opina sobre personas o acontecimientos, se expresan emociones o estados de ánimo; se desvela el *self* (Goffman, 1986); se entrevén las estrategias de los agentes dentro del sistema (Crozier et Friedberg, 1977).

*Talk is at the heart of human social life. It is through talk that we engage with one another in a distinctively human way and, in doing so, create what Erving Goffman [...] once described as a “communion of reciprocally sustained involvement.” We use talk to argue, to complain, to woo, to plead, to commemorate, to denigrate, to justify, to entertain and so on. Clearly, if we didn’t talk we would not have the lives we do* (Sidnell, 2010: 1).

Los significados son producto de debates y negociaciones colectivas (Creswell, 2009), por lo que no se puede entender los sujetos sin interacción (simbólica) (Fine, 1987; 1991; 2000b). Tan simple en apariencia como seguir el discurrir de los días de un grupo de personas en sus puestos de trabajo, y, a medida que se escribe sobre ellos, entender su mundo<sup>35</sup>. Esta aproximación tan apegada a su realidad, sea ésta el constructo socialmente constituido por el grupo (Fine, 2003), no psicologista –individuo– sino microsociológica –grupos– (Fine, 1979), nos permitía examinar de cerca a través de sus acciones y palabras los efectos emergentes del proceso de socialización (Sawyer, 2005).

La vida es fluidez (Taylor et Bogdan, 1987; De Certeau, 2006) y sus circunstancias mudables (Hammersley et Atkinson, 2007); si la realidad no espera al investigador y se nos presenta simultánea, aparentemente arbitraria o caótica, surcada a cada momento por flujos (Tsoukas et Chia, 2002), nuestro imperativo metodológico tenía que cubrir tanto como fuera posible de nuestra totalidad social. Así que, día a día, con atención constante y siempre extrañada, anotábamos en nuestros cuadernos de campo todas las observaciones. Vivir ‘en’ y ‘dentro’ eran nuestra preposiciones dilectas; el ‘a través de’ sería nuestra visión para unir cabos. Retazos de conversaciones en sus contextos que preservábamos *verbatim*, citas bibliográficas, fotos, entrevistas no formales, comportamientos en reuniones o charlas de café, etc., pasaban a anotarse sistemáticamente. El material vivo quedaba inscripto en el papel de los cuadernos de campo [*fieldnotes*]. Éstos captaban el conjunto de los datos con el fin de describir; sin embargo, describir no se restringe a *poner con palabras* [*putting into words*] lo observado del modo más certero y exacto, de hecho no existe una descripción mejor o más natural que otra. La descripción, casi involuntariamente, embebe las percepciones,

---

<sup>35</sup> Los participantes, conjetura Blumer (1986), informan informalmente con su interacción en continuo.

experiencias e interpretaciones (Emerson, 1995). Al recoger voces, las notas quedaban como testigo de nuestro trabajo de campo: miedos, improvisaciones, ideas sin continuidad, *collages*, confusiones, momentos de esclarecimiento (Spradley, 1980).

Además de la consabida y clásica etnografía presencial, ciertas particularidades del grupo estudiado favorecieron que experimentáramos con la netnografía [*netnography*] (Kozinets, 2009), en dos sentidos. De suerte que analizamos las interacciones mediatizadas<sup>36</sup> (Stiegler, 2003a) que realizaban los participantes entre ellos por medio de herramientas de comunicación harto comunes en nuestros días: *e-mails*, *Slack*, *Webex*, *Appear*, *Skype* y, sobre todo, *Whatsapp*; que durante los tres primeros meses de observación hubiera un piloto de teletrabajo propició la observación de estas interacciones mediatizadas. También, para contextualizar o contrastar con la realidad observada, se examinaron las identidades virtuales –o *self* virtuales– de los participantes en las principales redes sociales *Twitter*, *LinkedIn* y *Facebook*<sup>37</sup>. En la búsqueda del rigor y la templanza del material vivo, se trabajó con las cuatro tipologías de Bernard (2002) para las notas: bitácora [*log*], garabatos [*jottings*], diario [*journal*] y, la más importante, el cuaderno de campo [*fieldnotes*]. Esto se tradujo en hacer seguimientos controlados de los distintos miembros del grupo en sus interacciones y la toma de datos en caliente. Éstos, al final del día, se volvían a revisar para repasar y completar con percepciones propias. Cada sábado por la mañana, cribábamos y resumíamos y, a principios de mes, trabajábamos en repasar los cuadernos para tener pulidos los datos y facilitar así el *coding* y el análisis. Este proceso de reflexión sobre y entorno a los datos, vino dado por Becker (2007). Recogida progresiva de datos, ordenar, tachar, volver a escribir, pulir, cribar, cortar, borrar, reordenar, reforzar y pasar a limpio forma parte de la búsqueda incesante del investigador social en pos de la aparente fluidez que inspira un texto final.

Por eso mismo, pasando revistas a las presuntas desventajas [*drawbacks*] de la metodología cualitativa –el peligro de la impresión de la personalidad del investigador en la investigación, lo único que resultan los fenómenos y los consiguientes límites de la generalización– (Bruce et Yearley (eds.), 2006), contraponíamos tres estrategias

---

<sup>36</sup> *Mediatizado*: toda relación que se realiza por intermediación de un objeto técnico (Stiegler, 2003a). Y todo objeto técnico es una externalización, una prótesis del cuerpo humano, un apéndice virtual de su deseo (Simondon, 2008).

<sup>37</sup> En orden de aparición:

Whatsapp: <https://www.whatsapp.com>

SLACK: <https://slack.com/>

Webex: <http://www.webex.es/>

Appear.in: <https://appear.in>

Skype: <https://www.skype.com>

Twitter: <https://twitter.com/>

LinkedIn: <https://linkedin.com>

Facebook: <https://es-es.facebook.com>

distintas. En todo momento, éramos conscientes de ello, de ahí la captación impersonal de datos en la cual nuestra opinión personal quedaba en suspenso y los juicios de valor, anulados; no queríamos mancillar la pureza del dato con la intrusión de un 'yo' que, en la medida de lo posible, está ausente de los cuadernos de campo. Asimismo, sabiéndonos no ubicuos, o por decirlo de otro modo, incapaces de dividirnos en dos a fin de observar dos fenómenos sincrónicos, optamos por realizar un pequeño *checklist* que nos ayudó a llevar un control de aquellas fenómenos recurrentes –reuniones con otros departamentos, presentaciones, cafés, charlas informales, etc.– que ya habíamos seguido; gracias también a la larga estancia en campo, nos permitió observar todos estos elementos que se sucedían. Y, finalmente, tomando con pinzas las recomendaciones de Glaser y Strauss (1967) y Strauss y Corbin (1998), además de la triangulación metodológica utilizamos otros casos de estudio.

Debíamos, por así decirlo, enmarcar las percepciones, pero sin coartar las asociaciones que pudieran surgir. Aún a riesgo de saturar la capacidad de percepción, al principio, en calidad de etnógrafo, todo nos resultaba interesante, digno de apuntarse, analizarse; la templanza vino de la mano de la revisión bibliográfica. Durante la exploración, proseguimos con nuestra prospección teórica tratando de dar nombre a cuanto veíamos o consolidar en campo la validez de algunos conceptos; incitábamos al diálogo entre teoría y fenómenos continuamente. Era el tiempo de experimentar intelectualmente con la multiplicidad de ángulos e interpretaciones, de jugar con la teoría, de ser un *homo ludens* (Huizinga, 2012). A ello también contribuyó que estuviéramos con la redacción del primer borrador del marco teórico; así podíamos estrechar el cerco a los fenómenos al tiempo que tendíamos puentes entre la regiones de la innovación, la ideocultura, la Teoría Organizacional y los marcos culturales. Por fuerza tenía que ser amplia nuestra bibliografía y así en efecto fue; crear pasajes entre conceptos en apariencia dispares, hallar confluencias entre la innovación y la sociología, y encontrar nuevas intersecciones tuvo un peaje: la consulta de un volumen considerable de bibliografía muy dispar. En este sentido y ante la falta de antecedentes en innovación, además de la *oeuvre* de Gary Alan Fine, fue una inspiración el libro de Michael P. Farrell *Collaborative Circles* y, en especial, de influencia decisiva el extraordinario *Art Worlds* de Howard Becker (1982). Fue revelador: lo escrito, lo leído y lo vivido se entrecruzaban, formaban un todo.

Adicionalmente, en la demarcación de nuestra parcela epistémica de investigación, se realizaron también consultas informales a expertos en sociología y cultura e innovación –José Luís García, Gérald Gaglio, Flavio Escribano, Silvia Dorado, Tim Hallett, Jordi Guiu, Julia Naranjo-Valencia, Thomas Hoholm–, que nos ayudaron en

orientarnos en puntos críticos. Y para avanzar en la selección de los casos satélite, colaboramos con una asociación, donde realizamos distintas entrevistas a sus directivos en innovación a fin de dirimir qué casos serían propicios en la siguiente fase para romper la especificidad de nuestro caso central. Así, con todos los elementos combinados en pos de una misma dirección, alcanzamos la saturación teórica<sup>38</sup>. Llegados aquí, era el momento de converger.

### 4.3.3 CONVERGENCIA

La innovación es un fenómeno social (Alter 2013) resultante de complejas interacciones en el seno de una organización (Gaglio, 2011; 2012), siendo éste, a su vez, un producto social (Spink, 2003). Los agentes, o nuestros participantes, solucionan sus conflictos mediante el diálogo en un orden de interacción determinado (Goffman, 1956) y el aprovechamiento de unos recursos puestos a disposición de unas estrategias (Bales, 1950; Crozier et Friedberg, 1977). Las abstracciones, como los modelos que vimos en capítulos anteriores, suelen obviar la intimidad de los agentes en favor de acentuar la importancia de la estructura en el germen de la creatividad y su materialización en soluciones, productos o nuevas formas de hacer. Para entender la cultura en tanto *algo vivo*, su formación y movilidad a través de las unidades organizacionales, será preciso recaer en la importancia de los significados ‘encarnados’ en los agentes y huir, en cierta medida, de ciertas conceptualizaciones simplistas que poco o nada tienen que ver con las diversas realidades que conviven en una organización. Este posicionamiento aquí expuesto fue fruto de la observación de la realidad entreverada por la teoría:

*Un buen estudio cualitativo combina una comprensión en profundidad del escenario particular estudiado con intelecciones teóricas generales que trascienden ese tipo particular de escenario* (Taylor et Bogdan, 1987: 33).

Y este deslizamiento del concepto al fenómeno<sup>39</sup> y viceversa se hizo mediante la convergencia, que debía allanar el camino para alumbrar, finalmente, la ideocultura de la innovación. Cabe tener en cuenta que, en entornos sociales complejos como las organizaciones, la frecuencia de los fenómenos puede venir supeditada por factores ajenos a la importancia y significancia de los mismos (Van Maanen, 1983); precisamente por eso, estuvimos muy atentos para cribar, decodificar y traducir.

---

<sup>38</sup> La saturación también vino de los primeros vislumbres de lo que Garfinkel (1991) denomina el conocimiento del sentido común de las estructuras sociales [*common sense knowledge of social structures*]: el sentido común por el que las personas se mueven en el día a día o la línea de socialización mínima común.

<sup>39</sup> *Qualitative study capitalizes on ordinary ways of getting acquainted with things* (Stake, 1995: 49).

La larga estancia en campo fue poco menos que cicloquímica: hubo días en los que únicamente nos limitábamos a apuntar cuánto ocurría u oíamos, sin procesar ni entender, tan sólo absorber información y plasmarla para salvarla del olvido; a estos días los llamamos días de *amanuense*. Otros reclamaban, por falta de referentes para verbalizar cuánto veíamos, una nueva zambullida en la inspección de un marco teórico –así lo hemos presentado– fragmentado y con muy distinto enfoques disciplinarios; los días del *lector*. Cuando sentíamos que el volumen de notas era inmenso, sintetizábamos, codificábamos y deshacíamos nuestros códigos sin cesar para afinar nuestra observación en campo; los días del *codificador*. Y ya envalentonados, o cuando menos con la sensación de orientación teórica, conectábamos códigos con fenómenos para postular tímidos fragmentos de asertos teóricos; los días del *teórico*. Y, finalmente, días troceados en los que a ratos éramos lectores o amanuenses como tan pronto nos convertíamos en teóricos o codificadores. Que el departamento de gestión de la innovación estudiado careciera de planificación y fuera, ya de por sí, abierta y flexible, contribuían al solape de momentos. En los primeros meses, los momentos o días de lector y amanuense tenían más peso, pero conforme progresaba nuestro conocimiento y sensibilidad, el codificador y el teórico se sucedían –o debían sucederse– con más frecuencia. Al alcanzar el punto de saturación teórica, la balanza de los días se decantó hacia una observación más participativa, a una acentuación del *coding* y a la búsqueda de correlaciones teóricas, conectando, a sugerencia de Sawyer (2005), fenómenos sociales a distintas ontologías. Como Yin (2011) propone, las suposiciones y las observaciones en campo iban interactuando de un modo productivo, descartándose, realizándose o tomando nuevos derroteros. Esto formaba parte de la convergencia.

La observación participante o reflexiva que, según Knorr-Cetina y Cicourel (eds.) (1981), puede oscilar de los dos meses a los dos años, se desarrolló de julio de 2015 hasta finales del mismo año; y deberíamos especificar que, empleando los roles sugeridos por Adler y Adler (1987), fue periférica. Resurgiendo de la invisibilidad y discreción de la anterior fase, se empezó a dosificar la infiltración de información relativa al cometido de la observación al tiempo que, a fin de validar ciertas suposiciones, durante las conversaciones informales se *dejaban caer* algunas preguntas a los participantes, medio desprevenidas, furtivas o solapadas, para motivar respuestas que nos esclarecieran las direcciones de nuestra investigación.

Por poner sendos ejemplos, a finales de julio comunicamos a todos los miembros el objetivo de la Tesis y la metodología –etnografía– utilizada; el 7 de septiembre, enviamos la explicación de los dos momentos etnográficos –naturalista y reflexiva– juntamente con un resumen de la Tesis, que incluía contexto y encuadre

situacional/coyuntural y teórico; objetivos preliminares; metodología y resultados esperados y la tabla donde aparecían ellos bajo un código de colores<sup>40</sup>. En el cuaderno de campo anotamos:

*Nota etnográfica: se envía correo con información básica de la Tesis. Se inicia la reflexión. Convergencia. Coding (Cuaderno de campo, 7/IX/2016)*

Tras el *e-mail* del 7 de septiembre, hubo algunos comentarios humorísticos – Azul y Gris preguntaron si la inspiración del código de colores era un homenaje a *Reservoir Dogs* y Rosa y Granate preguntaron el porqué de la atribución del color–. A partir de aquel día los participantes, en ocasiones, preguntaban en broma *¿esto lo vas a meter en tus notas?* Aunque el comportamiento de éstos, a grandes líneas, se mantuvo constante a la fase naturalista y exploratoria. En esta parte de la etnografía, tuvimos muy en cuenta en la lectura de estas respuestas inducidas, el aviso de Hammersley y Atkison (2007) de que los participantes son en sí un proceso, cambian con el tiempo, tienen temperamentos y sentimientos, modifican su opinión según su interlocutor. El seguimiento, como en la fase exploratoria, se realizó en el horario laboral normal; en este punto matizar que de junio de 2016 a septiembre empezó la jornada intensiva –de lunes a jueves, de 8 a 15 h; y el viernes de 8 hasta las 14h–; hasta finales del año se volvió al horario normalizado. En este período y ya seleccionados los casos satélite, se inició también una revisión de la documentación oficial –o artefacto culturales (Schein, 2004)– en innovación para confeccionar la descripción inicial de los casos de estudio, que en breve veremos; más allá de los discursos oficiales y, hasta cierto punto, homogéneos entre los casos, la revisión resultó estéril para conocer la cotidianeidad de la innovación en este tipo de organización<sup>41</sup>. ¿Habría conexión entre las organizaciones y sus discursos sobre innovación? ¿Algo así como una ideología común? ¿Cómo se constituiría ésta? Serían estas algunas de las preguntas que nos surgieron.

Además del maridaje de teoría y observación muy focalizada en ciertos aspectos de nuestra teoría emergente, el punto metodológico más relevante de este semestre fueron las entrevistas al caso de estudio central y a los seis satélites. Las entrevistas, apunta Yin (2011), son el gran método cualitativo, el dominante y el más utilizado; parecen sencillas de dominar, aunque nada más lejos de la realidad. Con un *coding* maduro y robustecido por la observación participante, se confeccionaron entrevistas en profundidad semiestructuradas que se realizaron antes de finales de 2016. Las razones

---

<sup>40</sup> Tabla que podremos ver en el apartado donde se describe al detalle el caso de estudio. En ella aparecerán los participantes que forman parte del caso de estudio central. A cada uno se le asigna un color como pseudónimo.

<sup>41</sup> Si hiciéramos una analogía con los tres espacios propuestos por Henri Lefebvre (2013), la documentación oficial sería sin duda el espacio ideal: una idea domesticada de la realidad, una entelequia sin correspondencia con lo real.

esgrimidas por Robert Weiss (1995) para realizar entrevistas cualitativas, que citamos cuasi-integro, son las siete siguientes:

1. Desarrollar descripciones en detalle, esto es, tanto más sabremos de nuestra muestra cuanto más capacidad de descripción tengamos;
2. Integrar distintas perspectivas de una organización, desarrollo o hecho que una sola persona haya podido observar o experimentar en su totalidad;
3. Describir un proceso desde las causas hasta sus efectos;
4. Desarrollar una descripción holística que interrelacione *sentires* y alumbra sobre los mecanismos internos de la muestra;
5. Aprender el modo en el que se interpretan los hechos, pues tanto el hecho-en-sí como su interpretación nos interesan;
6. Unir intersubjetividades que dibujen un panorama total reconocible por sus miembros y, al mismo tiempo, entendible por ajenos;
7. Identificar variables e hipótesis contextuales para alimentar y encuadrar la investigación cualitativa en su conjunto.

En el caso que nos ocupa, las entrevistas tenían por cometido principal evaluar –validar o descartar– fragmentos de nuestro *coding* (Patton, 1989) y estrechar el cerco de nuestra investigación con nuevos datos que nos ayudaran a desarrollar la teoría emergente a partir de *otras voces* (Charmaz, 2006). Las entrevistas se realizaron al caso de estudio central donde realizamos la etnografía intensiva y a los dos casos de estudio satélite. Su objetivo era conocer el punto de vista [*point of view*] de los participantes (Seidman, 2006), tener acceso privilegiado a sus reinos privados (Patton, 1989) y a los materiales culturales con los cuales construyen la interpretación del mundo (Weiss, 1995); en resumen, como señala Seidman (2006), expandimos nuestro conocimiento de la realidad estudiada al verse reflejada en las respuestas sus vidas y experiencias íntimas<sup>42</sup>. Con ese puente que supone entablar una conversación, entrevistamos porque detrás de todo ello subyace el interés real por el otro<sup>43</sup>, por saber de *su* experiencia particular en tanto significado personal que le confiere a su mundo simbólico, relacional y afectivo. O:

*Most simply put, stories are a way of knowing<sup>44</sup>. The root of the word story is the Greek word histor, which means one who is “wise” and “learned” [...] Telling*

---

<sup>42</sup> Y no menos desdeñable es el pasaje que se abre al investigador hacia el pasado de esa persona entrevistada y hacia sus significados encarnados. Entrevistar es aprender de extraños [*learning from strangers*] (Weiss, 1995).

<sup>43</sup> La característica crucial del entrevistador: interés no utilitarista sino real por el entrevistado (Seidman, 2006).

<sup>44</sup> La sustancia de las personas está encerrada en la narración; sin la narración, ni la personalidad ni la memoria serían posibles; o por mejor decir, *la narración es la esencia del hombre*. Esto mismo defiende Michel Serres en una extensa entrevista/documental en cuatro partes: <https://www.youtube.com/watch?v=dfzAEmksbRo>



*stories is essentially a meaning-making process. When people tell stories, they select details of their experience from their stream of consciousness* (Seidman, 2006: 7).

Patton (1989), Weiss (1995) y Seidman (2006) están de acuerdo en afirmar categóricamente que lo que buscamos con las entrevistas no es otra cosa que la narración, *la experiencia viva*, o lo que nosotros, hemos ido denominando *la voz*. De modo que, todos los informantes [*informants*] que participaron en las entrevistas cumplían los dos requisitos weissianos (1995): poseer conocimiento experto y estar afectados en cierta medida por el objeto de investigación. En el caso control, al tratarse de una parte más de la organización, se veía en ésta el impacto y fuerza de los acontecimientos que ocurrían en el caso central. Otro aspecto que destaca Seidman (2006) a fin de potenciar la representatividad y favorecer la extrapolación es que, a pesar de dedicarse a tareas similares en sus organizaciones, el panel debía contener suficiente variabilidad: diferentes formaciones, géneros, edades, formas de sentir, clase, lugar de nacimiento, estatus jerárquico dentro de la organización, diferentes niveles de colaboración<sup>45</sup>, etc. A todos ellos se les informó previamente del encuadre de la entrevista dentro de la Tesis y cuáles eran los objetivos de la misma.

Las preguntas de la entrevista se realizaron de forma muy concienzuda. El éxito de la entrevista pasa por delimitar un círculo de conocimiento que sea del interés del investigador gracias a preguntas que acoten y abran, centren y den rienda suelta a la expresión personal del informante. Así, a las entrevistas fuimos preparados, con lecturas a nuestras espaldas y con una cierta dirección intuitiva de lo que estábamos buscando. De ello dependía, a nuestro juicio, la *densidad real* del material capturado (Weiss, 1995). Cuando se realizaron las entrevistas, quisimos que nunca se nos percibiera como un intruso, ni oprimir con preguntas molestas ni obstruir la comunicación natural (Weiss, 1995), sino, al contrario: en un ambiente de reciprocidad y equidad, guiar (Seidman, 2006) y estructurar (Yin, 2011) la conversación, priorizando la flexibilidad en las respuestas que vertebraban los cauces de la entrevista y apareciera la intersubjetividad [*intersubjectivity*], una comprensión conjunta o compartida entre las personas (Sidnell, 2010). En el curso de las entrevistas, nosotros, en calidad de investigador, y el otro, en su rol de informante, construíamos la información útil para la Tesis (Seidman, 2006; Yin, 2011); mientras nosotros acotábamos los términos de la exploración – semiestructuración–, el informante dotaba de (su) significado y (su) contenido dicha exploración. La ley básica del entrevistador es *listen more, talk less* (Seidman, 2006:

---

<sup>45</sup> Del más reticente y receloso a nuestras preguntas, al entusiasta y colaborador (Seidman, 2006).

78)<sup>46</sup>; pues escuchar es la herramienta más importante del entrevistador (Patton, 1989), y esta escucha se estructura en tres niveles:

- (a) Escuchar el contenido, sustancia y detalle de las respuestas del informante;
- (b) Escuchar la voz interior [*inner voice*], la voz libre y confidente; y
- (c) Escuchar las respuestas sobre el conjunto global a cubrir por la entrevista.

Las malas entrevistas propician respuestas lacónicas, genéricas, superficiales, desprovistas de vida (Weiss, 1995; Seidman, 2006); las preguntas que motivan una nueva pregunta del tipo *¿Ahora para qué me preguntas esto?*, no logran perforar la reticencia inicial y crear el ambiente propicio. Por eso mismo, en las entrevistas nos volcamos en el informante, asistiendo a la reconstrucción de su experiencia y centrándonos en su historia (Seidman, 2006). Por ello mismo, preferimos, en caso que fuera posible, entrevistar en los mismos puestos de trabajo o, si no había otra posibilidad, telemáticamente –vía *Webex*, teléfono o *Skype*–. Para escapar de las vaguedades, encontrar detalles sin forzar (Weiss, 1995) y huir de las respuestas mecánicas (Seidman, 2006), se buscó siempre que se pudo el encuentro cara a cara para restar formalidad a la entrevista, desentumecer la rigidez (Yin, 2011) y ver, también, otros aspectos (Shuy, 2002): saber si estaba cómodo o decía la verdad,<sup>47</sup> se requería el lenguaje no verbal (Fontana et Frey, 2000). Así, de primera mano, presenciábamos aspectos de la conversación desde el prisma del análisis conversacional [*conversational analysis*]<sup>48</sup>, tales como el lenguaje corporal, la entonación, los gestos y la proxémica (Sidnell, 2010). Nuestra divisa fue la misma que la de Lévinas (1984): el rostro habla [*le visage parle*]<sup>49</sup>. De este modo podíamos hallar lo que Weiss (1995) denomina cristales claros [*clear crystals*], aquellos momentos de iluminación, aquellas respuestas que estructuran la charla precedente, las que dan orden y coherencia a todo el discurso personal del informante: la llave al reino privado de su mundo simbólico. En consecuencia, las preguntas consistían en alternar cuestiones directas, la narración de la experiencia [*storymaking*] y poniendo de relieve la necesidad de que reconstruyesen las experiencias (Seidman, 2006). La cuestión de grabar o no grabar las entrevistas (Yin, 2011) se resolvió de forma sencilla: pidiendo permiso. Las entrevistas se grababan con teléfono móvil. El archivo de audio se utilizó únicamente para el análisis de esta

---

<sup>46</sup> Ellos, los informantes, eran los protagonistas absolutos, no nosotros.

<sup>47</sup> El lenguaje excesivamente formal denotada que se está explicando un bloque predeterminado de información y no una percepción personal (Goffman, 1981).

<sup>48</sup> Sin ánimos de extendernos en demasía, por análisis conversacional debemos entender aquella aproximación práctico-teórica dentro de las ciencias sociales por la cual describimos, analizamos y entendemos la charla [*talk*] como un atributo básico y constitutivo de la vida social humana (Sidnell, 2010:1).

<sup>49</sup> El cara a cara, *tête-à-tête*, *face-to-face*, es la interacción fundamental de cualquier sociedad (1981) y, al mismo tiempo, la más frágil (Sidnell, 2010): basta que uno de las personas rompa el orden de interacción –comportamiento anómalo, palabra sospechosa- para que la interacción entre ambos se enturbie y se quiebre la confianza.

disertación. Al tratarse de entrevistas cualitativa en profundidad –no dirigidas, semi-estructuradas, no estandarizadas y abiertas (Taylor et Bogdan, 1987)–, en el momento en el que alguno de los temas empezaba a agotarse, es decir, las nuevas respuestas se ceñían a parafraseos de asertos anteriores, redundancias o informaciones adicionales muy periféricas que poco aportaba a lo ya desvelado, esas eran las señales inequívocas de que se debía saltar a otro tema; cuando esto mismo sucedía en el conjunto de todos los temas, el cauce comunicativo empezaba a llegar a su final y, con él, la entrevista (Weiss, 1995; Seidman, 2006; Yin, 2011). La duración de las entrevistas osciló entre una hora y una hora y media que, según Seidman (2006), resultan el punto intermedio entre la obertura del *self* y el hartazgo comunicativo.

Hechas las entrevistas, madurado el *coding* y después de un año de trabajo etnográfico, los propios datos reclamaban que diéramos el dato definitivo: su análisis y articulación.

#### 4.3.4 ANÁLISIS Y TEORÍA EMERGENTE

Para Michel Serres (1982), el *clinamen*, evocando al nacimiento de Venus de la espuma, es el orden que surge del caos, y en el análisis de los datos en los métodos cualitativos, que generan una cantidad ingente de información (Creswell, 2009), este orden viene impuesto más por la organización de las citas y las descripciones contextuales que de tablas, gráficos o datos estadísticos (Berg, 2001). Para dar forma a nuestra teoría emergente, la suma última de nuestros esfuerzos teorizadores, utilizamos las cinco fases del análisis cualitativo de Yin (2011) (Fig. 4.5):

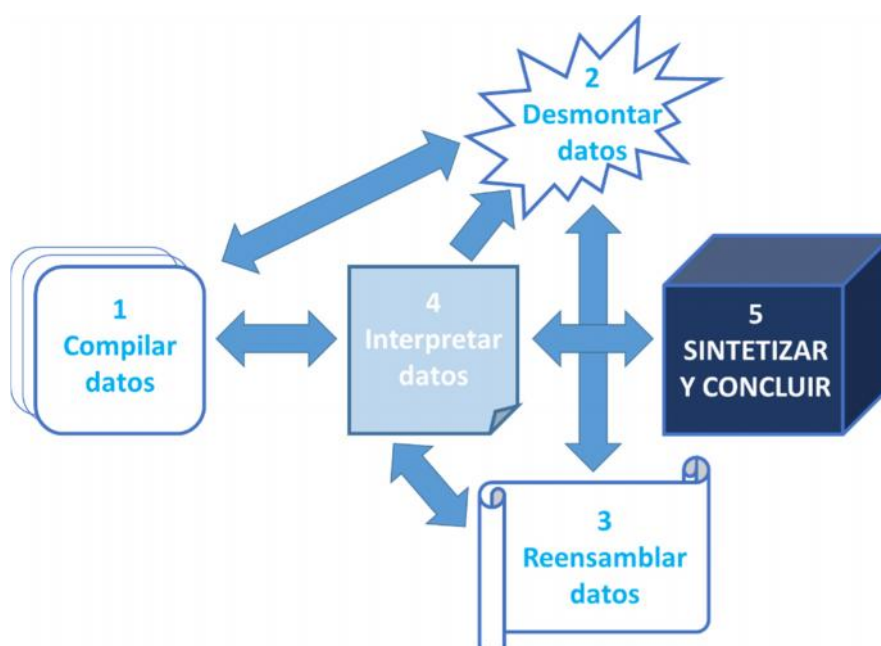


Fig. 4.5. Métodos de captación y análisis de datos cualitativos. Fuente: Yin (2011: 178).

Las cinco fases son (Yin, 2011):

- (1) compilar datos [*compile data*] con los métodos ya explicados;
- (2) desmontar datos [*disassemble data*] con memorias, notas y *coding*;
- (3) reensamblar datos [*reassemble data*] con búsqueda de patrones, apoyos bibliográficos, jerarquizar datos, diseñar tablas o matrices;
- (4) interpretar datos [*interpret data*] atendiendo a si nuestra interpretación es completa, justa, precisa, añade valor, plausible y creíble; y
- (5) concluir y sintetizar [*conclude*].

La primera organización de la gran cantidad de datos captados se fue alambicando gracias al *coding*, que ya hemos introducido al hablar de la *grounded theory*. Enseguida dejamos de lado algunas pruebas con *QDA Miner Lite*, *CATMA*, *SCRIBE* o *ATLAS*<sup>50</sup>, y optamos por una aproximación más clásica, esto es, *manual*. Tipificamos tres tipos de *coding* según la procedencia de los datos que, según Yin (2011), es importante distinguir entre los datos de primera, segunda o tercera mano:

- (a) *Q-coding*, o *coding* procedente de los cuadernos de campo (Q de *quaderns*, en catalán);
- (b) *E-coding*, o *coding* procedente de las entrevistas (E de entrevista); y
- (c) *D-coding*, o *coding* procedente de documentos ajenos (D de documentos).

Cada domingo codificábamos los acontecimientos anotados en los cuadernos de campo, los Q; a este *coding* semanal lo llamábamos *little coding*. Cada mes repetíamos el mismo ejercicio tomando de base los *little codings* semanales y, revisándolos en profundidad, los transformábamos en el *big coding* mensual. Así, a final del 2016, teníamos doce versiones de *big codings* para los *Q-codings*. Esta operación se realizó también para los documentos (*D-coding*) y para las entrevistas (*E-coding*). En el caso de D y E no había una frecuencia periódica fijada, ya que al tratarse de un flujo de captación de datos discreto, sino que supeditábamos la operación de codificar a la disponibilidad que teníamos en cada momento de las entrevistas y de los documentos.

En los tres casos, el *coding*, se llevaba a término leyendo el material – documento, entrevista transcrita, cuadernos–, repasando en detalle y, bolígrafo en

---

<sup>50</sup> En orden de aparición:

CATMA: <http://www.catma.de/>

QDA Miner Lite: <http://provalisresearch.com/>

Scribe: <http://chnm.gmu.edu/tools/scribe/>

Atlas: <http://atlasti.com/>

mano, anotando en *post-its* los *codings* que nos sugería la libre asociación de ideas. Esta forma de actuar, sin atender a repeticiones y en la búsqueda de cubrir todos los datos con códigos, nos generaba los códigos de nivel 3 o básico. Con todos los datos procesados y transvasados a códigos, se pegaban en la pared buscando relaciones de primer término que denotábamos con un post-it de color rosa que sugería un código de nivel 2; éstos contenían distintos códigos de nivel 3. De este modo obteníamos nubes de post-its amarillos alrededor de uno o dos post-its rosas. Finalmente, los códigos de nivel 2 se relacionaban entre ellos con relaciones o cuasi-*statements* teóricos, lo que denominábamos nivel 1 y, para destacarlo, empleábamos los post-its azules. Asimismo, esto no era óbice para hacer notar con post-its verdes relaciones que no correspondían a la jerarquía; a éstos los denominamos *crossed codings*. Con este método teníamos por resultado nubes de códigos relacionados a distintos niveles; éstas se copiaban en un Excel con el número de la versión –v1, v2, v3 y así sucesivamente<sup>51</sup>–. Las versiones se tomaban como referencia para confrontarlas con la realidad y orientarnos durante la fase de convergencia. Con este proceso que creamos de codificación, cubríamos los tres grandes tipos de *coding* (Glaser et Strauss, 1967):

- (1) Código abierto [*open coding*]: las etiquetas tentativas que aparecen del primer contacto reflexivo con los datos;
- (2) Código axial [*axial coding*]: las relaciones entre los códigos abiertos; y
- (3) Código selectivo [*selective coding*], los hitos o centros de nuestra teoría y que aglutinan códigos y sus relaciones.

Al final de todo el proceso de captación, obtuvimos el *T-Coding* (T de total) en el cual cruzábamos todos los códigos en uno: era el primer esqueleto de la teoría emergente. Con el *coding*<sup>52</sup> bien trabajado, la interpretación de la información empieza a tejerse gracias a los hilos [*threads*] (Creswell, 2009) y las conexiones temáticas (Seidman, 2006); el laberinto de voces dejaba atrás las asonancias y tomaban forma. Al tratarse de un análisis sobre la realidad, con frecuencia nos veíamos obligados a rápidas decisiones estratégicas [*fast strategic decisions*] (Eisenhardt et Graebner, 2007) en el engarce de teoría con práctica.

El objetivo estaba en crear interpretaciones reveladoras, profundas y que representarán las voces amalgamadas en los datos que fueron nuestra base (Yin, 2011), una caja de resonancias empíricas (Hammersley, 1990). La teorización debía entenderse como la [...] *reciprocal tension between living forward and understanding backward* (Swedberg (ed.), 2014: 180). Los patrones desvelaban los balbuceos de la

---

<sup>51</sup> Siempre abiertos a nuevas codificaciones; más nítidas, válidas, prácticas, fieles a la realidad (Strauss et Corbin, 1998).

<sup>52</sup> Codificar no es simplificar, es adensar la realidad, coagular significados, encontrar patrones, desvelar lo oscuro.

teoría emergente que iba tomando cuerpo con los pensamientos que anotábamos en Evernote<sup>53</sup> para integrarlos a los primeros borradores de lo que, con el paso del tiempo, constituyen, ahora, la discusión de esta Tesis; como defiende Fine y Hallett con la miniaturización (2003), el estudio comprensivo de las mesodinámicas que ocurren en el seno de un grupo determinado puede ayudarnos a esclarecer mayores estructuras, pues de la totalidad puede tener un reflejo en lo mínimo. En este punto nos gustaría destacar la inestimable ayuda de Liliana Arroyo, Isaac Marrero, Brais Estêvez y Antònia Casellas, por sus consejos de cómo organizar la exposición de los datos, la dirección analítica y en poner de relieve la consecuencia lógica de la discusión y los resultados.

Cabe decir que durante la larga redacción del análisis, el *T-coding* se vio modificado en bastantes ocasiones. Una vez puestos a escribir los patrones que conectábamos con los códigos, nos apercebíamos del valor real de éstos. Conforme avanzábamos en el análisis de los datos, algunos códigos se subordinaban o se unían o se disgregaban<sup>54</sup> y, en consecuencia, la estructura inicialmente planeada se transformaba. Sólo una vez escrito todo el análisis tuvimos la certeza de que ese era el *coding* apropiado para hacer emerger la realidad de una forma comunicable. Uno de los aspectos del que tuvimos especial cuidado fue en el modo en el que debíamos comunicar. Si con los participantes hay que hablar su idioma (Spradley, 1980), no menos importante resulta el hacerse entender al lector. Queríamos dar una imagen fiel de los tipos de vida y los elementos culturales investigados, que representara su forma de sentir y de ver su mundo (Taylor et Bogdan, 1987). Como expone Agar (2004):

*A representation must be certainly be intersubjective. It is intersubjective between ethnographers and 'others', the people whose point of view an ethnographer is exploring. It is also intersubjective between an ethnographer and an audience of the representation. Whatever it looks like internally, the representation must link, at some point, with available representations for the ethnographer, for the people studied, and the consumers of the representation (Agar, 2004: 22).*

Sólo una pequeña parte de los datos recogidos son comunicables al lector, el cual, en la mayoría de veces, no dispone de una gran de familiaridad con el tema o los conceptos o, incluso, con el propio fenómeno estudiado. Por ello no hay que temer en caer en ciertas obviedades porque muchos detalles se entreverarán para dar una imagen de familiaridad incluso al más ajeno a esa realidad (Knorr-Cetina et Cicourel,

---

<sup>53</sup> Evernote: <https://evernote.com/>

<sup>54</sup> Por poner un ejemplo, en el apartado dedicado a la atención se empezó con una estructura muy centrada en hablar de la multifocalidad; sin embargo, a medida que analizábamos los datos, el aparente bloque homogéneo de la multifocalidad se disgregaba y se ordenaba con otra jerarquía de datos hasta desembocar en la forma piramidal que ofrecemos en páginas posteriores.

1981). Con el lector en mente, en la medida que reduzcamos jergonza [*jargon*], el lenguaje denotativo y la sintaxis compleja (Yin, 2011), la inteligibilidad se ve reforzada (Booth et al., 2003).

Nuestra explicación no es más que un humilde acercamiento de una realidad a otros que no la conocen (Agar, 2004), una descripción densa [*thick description*] (Geertz, 1973), una traducción (Callon, 1986), un camino hacia la inteligibilidad de un fenómeno como la innovación desde la ideocultura del grupo encargado de gestionarla en una estructura enorme y compleja como una gran organización.

## 4.4 ÉTICA Y RIGOR

### 4.4.1 PREMISAS Y MÁXIMAS

El etnógrafo es aprendiz de todo y maestro de nada, aprende entre y de los participantes; el etnógrafo es, según diría Simmel (Frisby et Featherstone (eds.), 2000), el 'extraño', aquel que no forma parte del grupo pero que, al mismo tiempo, no resulta indiferente emocional, sensiblemente a sus miembros.

Durante toda la duración de la investigación, en ningún momento y bajo ninguna circunstancia, olvidamos que trabajábamos con las emociones, deseos y sensaciones de otros (Taylor et Bogdan, 1987). Adoptando el vocabulario scheiniano (2004), la otroriedad, según nuestro parecer, es un supuesto subyacente; en el contacto, la apertura y el respeto con los otros nos reconocemos a nosotros mismo (Lévinas, 2000). Es así que nos servimos del *Belmont Report*<sup>55</sup> que establece los tres principios básicos éticos en toda investigación cualitativa que implique a terceros:

1. Respeto a las personas [*Respect for Persons*] durante la investigación, con especial acento en aquellos más desamparados –segmentos de la sociedad en riesgos de exclusión, p.e.–;
2. Beneficiencia [*Beneficence*], en el sentido de respetar sus opiniones y no herirlas con los resultados o análisis derivados; y
3. Justicia [*Justice*] en la información contextual y resultante ofrecida a los participantes en la investigación.

En el siempre complicado caso de la etnografía en el ámbito privado (Ladner, 2014) hubo el beneplácito de las organizaciones implicadas. De entrada se informó con

---

<sup>55</sup> La versión completo del *Belmont Report*: <http://www.hhs.gov/ohrp/humansubjects/guidance/belmont.html>.

la máxima transparencia del objetivo inicial de estudiar algunos aspectos culturales de sus organizaciones en relación a la innovación. Los objetivos de la Tesis que, por su propia naturaleza se iban definiendo a medida que ahondábamos en los casos de estudio, se comunicaron cuando preguntaron por ellos, aunque pecasen de provisionales. Por el propio cometido de la Tesis, no se entró a valorar aspectos de éxito de sus modelos o de los resultados de los mismos sino a entenderlos, conocer su ideocultura y hallar los motivos profundos de que esa gestión se realice de ese modo u no de otro distinto. Esto pasaba por definir los elementos ideoculturales que, emanando del calor del día a día, propiciaban valores y comportamientos que afectaran a su gestión.

Cabe distinguir dos momentos. El primero hace referencia al compromiso y acuerdo oral adquirido con los casos de estudio. El segundo comprende la firma de los documentos que informan formalmente y se deja constancia de la conformidad de entrar como caso de estudio. Para el segundo momento fue crucial el *Comité d'Ètica* de la *Universitat de Vic*<sup>56</sup>, pues validaron los documentos a firmar para que ambas partes, investigador y casos de estudio, estuvieran informados y cómodos.

Con dicho comité también asumimos la necesidad imperiosa de anonimizar toda la información expuesta en la Tesis. La anonimidad [*anonymity*], en estudios cualitativos, es crítica (Grinyer, 2002; Given, 2008; Wiles et al., 2008). Por anonimidad queremos dar a entender que la identidad de los participantes no podrá ser identificada y su privacidad será respetada (Given, 2008: 16). Como investigador social siempre decidimos qué información se emplea y qué información se publica<sup>57</sup>; el rigor y la ética, así lo hemos dicho, han de ir de la mano (Wiles et al., 2008). Tanto lo que caracteriza a los participantes y al caso de estudio como la información que empleamos y publicamos debe valorarse siempre con extremo cuidado. Ocultar o alterar detalles –edad, género, situación personal, etc.– que no afectan a la investigación ni a su comprensión por un tercero pero que a la vez preserven la anonimidad del caso de estudio y de los participantes, se postula como éticamente necesario (Weiss, 1995). Así, todas las identidades están bajo pseudónimo y se elimina el género, las organizaciones están muy sumariamente descritas –un perfil muy genérico en el caso de estudio central; sólo el sector en los casos de estudio satélite–, se suprimen fotografías y esquemas corporativos, se generaliza el nombre de los departamentos y se simplifica al máximo el contenido de proyectos o actividad.

---

<sup>56</sup> Comité d'Ètica de la Universitat de Vic: <https://www.uvic.cat/comite-etica-de-la-recerca>

<sup>57</sup> Weiss (1995) considera que el investigador ha de saber cribar la información expuesta; aquello que se considere anecdótico o que tenga un aporte muy relativo a la investigación, debe eliminarse.



En relación al contacto directo con los participantes, durante la etnografía en campo, se respetó al maximum la integridad física y moral de los informantes; se les hizo partícipes del contexto actual del marco de la Tesis, y en caso que pidieran un mayor detalle, se les facilitó tanta información como necesitasen. Se tuvieron muy en cuenta, aspectos como la imagen personal o la proyección laboral (Ladner, 2014), a fin de no dañar a los participantes y constituyó uno de los principios rectores de nuestra ética de campo. Para el resto de personas –o voces recogidas–, se aplicaron los mismos principios; optamos, entonces, por la confidencialidad; de ahí las Xs e Ys que pueblan las notas del cuaderno de campo.

En lo que atañe a las entrevistas, antes de cada una se contextualizó el encuadre de las mismas en el marco de la Tesis. No se incurrió en preguntas de curiosidad morbosa ni en orientar las respuestas hacia asertos que pudieran comprometer las relaciones del informante con su entorno laboral inmediato (Weiss, 1995).

Los aspectos éticos de la investigación no fueron en demérito del rigor metodológico de la aplicación de nuestro diseño. Por un lado, la objetividad de los métodos cualitativos viene por el apego a los datos; tanta mayor adhesión al dato, tanto mayor honestidad, metodicidad y disciplina (Eisenhardt et Graebner, 2007). La cercanía al dato es la prueba de honestidad del investigador cualitativo (Yin, 2011). No podíamos jugar con las voces de otros, deseábamos, por encima de todo, conocer esa realidad; por lo que la aplicación, la metodicidad, la transparencia, la adhesión y casi apego personal a nuestros datos fueron los componentes de nuestro *diktat*. Por otro lado, los datos captados, analizados y comunicados se circunscribían exclusivamente a los intereses y objetivos de la Tesis. Las aparentes *vaguedades* en la descripción de ciertos proyectos o iniciativas en curso –como p.e. iniciativa sobre gamificación, proyecto de carácter operativo, etc– no son en realidad tales, se dejan en un grado de detalle tal que no revele datos de carácter estratégico ni sean susceptibles de atentar contra la competitividad de las organizaciones (Ladner, 2014).

Con la máxima pulcritud, la mayoría de los documentos de las organizaciones, han sido los que se pueden encontrar en internet –memorias oficiales, webs, etc.– o bien se tratan de presentaciones que han sido expuestas recurrentemente en auditorios externos a la organización. Comedidos en extremo –*nescit vox missa reverti*–, no hay valoraciones personales –de ahí la aséptica primera persona del plural utilizada durante todas estas páginas–, ni información que se desvíe del propósito y cometido principal: entender realidades concretas, no reificadas, *vivas*, y a partir de éstas extraer generalidades teóricas que, en potencia, puedan explicar otros casos.

Fuera de aquí, el resto era *ruido*.

## 5. CASOS DE ESTUDIO

*Este capítulo está dedicado a describir los casos de estudio.*

*Desde la anonimidad, nos adentramos en la descripción del caso de estudio central, donde realizamos una investigación etnográfica de un año y entrevistas cualitativas. Para ello, explicamos la organización, su innovación a lo largo del tiempo y, finalmente, los escenarios y los participantes que conforman la unidad organizacional dedicada a la gestión de la innovación.*

*Y luego, dado su peso relativo y enfocado a abrir la teoría emergente a la generalidad, describimos fugazmente los casos de estudio satélite, en los cuales entrevistamos a un participante para cada organización.*

*Esta es la realidad sobre la cual trabajamos.*

## 5.1 CASO DE ESTUDIO CENTRAL

### 5.1.1 ORGANIZACIÓN

El caso de estudio central de nuestra investigación, allí donde nos demoramos con un intenso e intensivo trabajo etnográfico diario y con entrevistas cualitativas en octubre-noviembre, es la unidad encargada de la gestión de la innovación de una gran organización cuyo *core business* principal es la gestión del ciclo integral del agua; lo que se denomina en su sector económico: una *utility* del agua. La organización comprende una estructura transversal, donde está integrada nuestro grupo estudiado, y varias *business units*.

Por gestión del ciclo integral del agua la Asociación Española de Abastecimiento de Agua y Saneamiento (AEAS), asociación que aglutina todas las *utilities* del agua a nivel español, indica que es el recorrido que realiza el agua desde que se recoge en los cuerpos de agua –ríos, embalses, acuíferos, etc.– y llega a los hogares del ciudadano hasta que se devuelve a la naturaleza. Las fases de la gestión integral del ciclo del agua son tres (<http://www.aeas.es/>):

- (1) Abastecimiento: incluye la captación del agua en su entorno natural (aducción), su potabilización y su distribución por la red de agua potable hasta las acometidas y contadores de los edificios;
- (2) Saneamiento: incluye la canalización del agua tras su utilización por parte del ciudadano –ducha, cocina, lavaplatos, lavadora, inodoros, etc.- gracias a la red de drenaje que acabará en la depuradora, donde se tratará para volver a ponerla disponible en el medio ambiente; y
- (3) Reutilización: se realiza en algunos casos e incluye el reaprovechamiento del agua para usos distintos al del consumo humano, tales como jardines, agricultura o industriales.

Durante todo el ciclo y de forma transversal existe la tarificación por parte de las *utilities* del agua, la atención al cliente y la elaboración del cuerpo normativo legal. En España, la gestión del ciclo del agua se realiza en un mercado concesional clásico. En la genealogía jurídica que describe Embid Irujo (2013: 91), el ordenamiento español de aguas se inició con la Ley de Aguas de 1866, cuya vigencia centenaria finalizaría en la Ley 29/1985, de 2 de agosto, de Aguas y que entró en vigor el 1 de enero de 1986. Actualmente, el marco legislativo procede de la Ley 46/1999, de 13 de diciembre, aprobada por el Real Decreto Legislativo 1/2001, de 20 de julio, texto refundido en el que se integran las dos anteriores Leyes y que se ha visto modificado en 2003, 2005 y

2012. Bajo el amparo regulatorio de la Ley 46/1999, de 13 de diciembre, se articula un mercado de derechos del agua y, así matiza Embid Irujo (2013), un mercado del agua, puesto que en territorio español el agua es un bien de dominio público y un derecho inalienable para cualquier español o residente en territorio español. En este contexto, las *utilities* del agua españolas se postulan a concursos públicos para la gestión de la totalidad o una parte del ciclo del agua de los municipios, y en caso de conseguirlos, pasa a la gestión mediante una concesión de larga duración. Mercado relativamente estable y cuyo crecimiento se efectúa por la compra o fusión de empresas o bien por el éxito en los concursos públicos para la concesión, el caso de estudio central se está abriendo paulatinamente a mercados no regulados y de competencia directa, en una redefinición de su posicionamiento.

Actualmente, por este motivo, en la organización donde se encuentra nuestro caso de estudio se ha apostado fuerte por expandir su *core business* a través del ‘agua’ como vínculo, que al fin y al cabo se trata de la actividad histórica central de la organización. ¿La palanca para conseguir este giro copernicano? La innovación. Dada la naturaleza de su actividad, la innovación se focaliza en dos grandes áreas de interés: optimización de la operativa diaria de la gestión del ciclo integral del agua y obertura de nuevos mercados a través del vínculo ‘agua’.

Pasemos a repasar ahora la innovación de nuestro caso de estudio central.

### 5.1.2 INNOVACIÓN

Esta organización, según los artefactos culturales consultados –memorias, informes, noticias, *webs*, entre otros documentos–, posee un largo recorrido en innovación. Como suele suceder en un sector dominado por la técnica, las primeras innovaciones impactaban en la *performance* de la gestión integral del ciclo del agua –la eficiencia y la eficacia operativa y en la reducción de coste y de riesgo–; innovaciones organizacionales y de proceso, incrementales y modulares, enfocadas a mejorar la dotación del servicio y a mantener la posición en un mercado concesional estable. De finales de los noventa hasta mediados de la década pasada, como parte del sector del agua, los proyectos de I+D y estudios se realizaban en estructuras organizativas que gestionaban, ejecutaban y apoyaban con búsqueda de financiación económica

Durante la primera década del siglo XXI, se empiezan a crear estructuras de gestión de I+D+i *exprofeso*. Como sucede en otras organizaciones, ante la necesidad de monetizar los resultados de los proyectos, las narrativas y las prácticas añaden la ‘i’ a la dupla I+D. Es en esta década y hasta 2016 donde se intensifica la innovación, y su

gestión en particular, por lo que nuestro caso de estudio tiene su origen más inmediato aquí. Esta *infrahistoria* de la organización donde se integra nuestro caso de estudio central retrata, a su vez, la historia de la gestión de la innovación en España. Al incrementarse el número de proyectos, aumenta la complejidad de la gestión y al acentuarse la necesidad de incrementar la competitividad, la actividad en innovación crece. Al analizar los artefactos culturales de esta organización y de las seis satélite, se observa que la práctica y la narrativa de la innovación de los distintos casos de estudio responden a una misma línea evolutiva, a unos mismos hitos y la misma progresión<sup>1</sup>. Este recorrido general podemos cubrirlo en tres etapas:

- (1) Etapa 1 - Investigación y Desarrollo: despliegue del funcionamiento de las estructuras organizativas destinadas a ejecutar y gestionar la innovación; en esta etapa se realizan proyectos de I+D en partnership con universidades, centros de investigación y otras empresas apoyados en financiación pública o privada. El vector es realizar innovaciones que puedan beneficiar a la operativa de la organización. A medida que se madura, se mejora en la excelencia científico-técnica de los proyectos; de forma pareja, las estrategias y los indicadores se refinan. La etapa concluye cuando se introducen metodologías de *business plan* para ponderar el impacto de los resultados de los proyectos, en un primer intento de acercar al mercado la actividad I+D. Esta etapa abarcaría del 2006 al 2010.
- (2) Etapa 2 – Generación de valor: el vector de los proyectos vira a la generación de valor económico para la organización; semánticamente la denominación I+D+i se asimila a innovación. Asimismo, al aumentar la cantidad de los proyectos ejecutados y la complejidad del entorno relacional para llevarlos a cabo, la gestión se especializa y, organizacionalmente, se expande. Se abandonan los *modus operandi* anteriores para abrazar la sistematización del *funnel* de innovación, donde las ideas se gestionan para que alcancen con impacto el mercado. También se inician aproximaciones en *open innovation*, primeras tentativas de vigilancia tecnológica sistematizada, de cálculo de *return of investment*, protección de propiedad intelectual y participación en programas de innovación disruptiva. Las estrategias se acortan considerablemente para dar respuesta a los cambios de los mercados, ahora la variable más importante. Esta etapa abarcaría del 2010 al 2014.
- (3) Etapa 3 – Ecosistema de Innovación: en esta etapa las características se acentúan: más *open*, más valor, más impacto, más velocidad, más agilidad. Se realizan avances en la conexión más *open* de la organización con el mundo de

---

<sup>1</sup> Este hecho, que ya intuir en la aproximación más inocente y menos sociológica de Rothwell (1992, 1994), entraremos más en detalle cuando hablamos del isomorfismo y vemos los resultados de las entrevistas.

las *start-ups* y las pymes tecnológicas con soluciones novedosas en el ciclo integral del agua, medio ambiente, energía y *smart cities*. Se introducen nuevas mecánicas para reducir al máximo los plazos de desarrollo, sus incertezas y su *time-to-market*; estas nuevas mecánicas de impulso de la innovación –más cercanas al cacareado *thinking outside the box*– redundan en dos aspectos de la gestión de la innovación. Por un lado, todo lo que conlleva la nueva tendencia en innovación de incorporar técnicas del mundo del diseño que aceleren y agilicen los procesos que lleven las ideas al mercado y que reduzcan los grados de incerteza, tales como las metodologías ágiles [*agile*] o el enfoque *lean<sup>2</sup> start-up*. En este punto, Ries (2011) llega a afirmar que el emprendimiento ya no es ni siquiera a nivel de microempresa, sino de persona; cualquier persona con una idea y sin miedo a las mil y un incertezas, es en sí mismo una *start-up*. Si los procesos de las grandes organizaciones eran hasta ahora lineales y se constituían de diagramas encajonados, ahora deben aprender a trabajar por *iteraciones*; así, el error y el fracaso se convierten en un nuevo paso hacia el aprendizaje y la maduración de la idea. Asimismo se pone de relieve la necesidad de conectar a nuevos actores que diversifiquen el hasta ahora ecosistema de innovación. El talento, los recursos y las tecnologías se buscan, pues, tanto dentro como fuera de la organización. Esta etapa abarcaría del 2014 a la actualidad.

Es en esta última etapa donde se inscribe esta investigación.

### 5.1.3 ESCENARIO

En dicho paisaje, nos interesan las figuras con vida propia. Los aspectos del discurso oficial están allí, bien visibles, en cualquier de los artefactos culturales de difusión o comunicación. No obstante, nuestro interés se posiciona más allá de la opacidad y las apariencias de las grandes estructuras; nos interesa descubrir la materia viva, furtiva y agencial de cada día. Si Van Maanen (2010: 3) afirma rotundo que el trabajo [*work*] otorga significado a los individuos mediante las tareas que constituyen el grueso principal de su actividad y competencia laboral, nosotros lo estudiamos *in-situ*, apegados tan como sea posible a los participantes pero, y he ahí la salvedad, no desde el sujeto mismo como unidad, sino el grupo con su propia ideocultura, tanto en sus aspectos

---

<sup>2</sup> Siendo el castellano incapaz de recoger en una traducción convincente la agilidad que confiere lo esbelto, lo carente de aditivos. Austero, rápido, ágil.

íntimos y personales como en los elementos culturales que caracterizan el mundo de ese grupo de individuos (Fine, 1979).

En primer lugar centrémonos en el escenario: los espacios donde se desarrolla la interacción entre los participantes. Nuestro caso central, la unidad organizacional encargada de gestionar la innovación, desempeña su actividad diaria en la sede central de la organización. La sede está compuesta por distintas plantas, donde, en cada una de ellas, se han eliminado gran parte de las paredes, lo que confiere al espacio una amplitud y diafanidad importantes. En la gran mayoría de las plantas de la sede se aglutinan los distintos departamentos y *business units*, todas de la misma organización, que dan cobijo al grueso de la actividad de la organización; otras pocas plantas están acondicionadas con funcionalidades diversas: cafetería-restaurante, salas de reuniones y de eventos o despachos de Alta Dirección. La unidad organizacional objeto de nuestro estudio se ubica en una de las plantas de la sede, donde también se pueden encontrar otras unidades transversales, en el ala izquierda, y otra *business unit*, en el ala derecha. Siguiendo el patrón del resto de plantas dedicadas a oficinas, el espacio se constituye de zonas de ‘mesas calientes’, lo que significa que las personas no tienen mesas asignadas y tienen total libertad para cambiar de sitio cada día o incluso en el mismo día.

Podemos parcelar las zonas de oficinas. Las Zonas de Actividad Común (ZAC, en adelante) encuentran mezclados distintas unidades organizacionales en la modalidad anteriormente descrita: móvil. La ZAC dispone a los agentes organizacionales en mesas de dos en dos. Entre las mesas, a lado y lado, hay zonas de circulación para acceder a otras zonas de la planta. Entre las distintas ZAC, donde los empleados pasan gran parte de su jornada laboral, hay zonas de interrelación intersticial. Diseminadas entre las ZAC hay mesas y sillas de tamaño y forma variables destinadas a Reuniones Sin Paredes (RSP, en adelante); éstas están reservadas a reuniones expeditivas y de rápida resolución. Asimismo se dispone en los laterales de la planta pequeñas salas cerradas, las Zonas de Reunión con Paredes (RCP, en adelante) para que tengan lugar llamadas con manos libres, *Skype* o *Webex*, o para reuniones que, por su temática o sensibilidad, exijan un mayor nivel de intimidad o una mayor cantidad de tiempo. Algunas de las RCP, que deben reservarse previamente, están dotadas de pantallas planas para compartir los escritorios de los portátiles o realizar videollamadas.

Además de las plantas de oficina, donde los miembros del grupo estudiado suelen pasar gran parte del día en caso de no tener reuniones agendadas, la unidad organizacional suele utilizar salas de reuniones en otras plantas, ya que es allí donde

pueden llevar a cabo actividades ligadas a su cometido: *brainstormings* y otras dinámicas de creatividad, co-creación, reuniones de trabajo, eventos de promoción de la innovación, etc. *Grosso modo*, éstas constituirían las zonas oficiales de trabajo, los puntos recurrentes, pero esta revisión no estaría completa sin todo ese conjunto de zonas y espacios alejados de la operativa diaria que sustenta la organización; lugares residuales, irrelevantes y no productivos donde, sin embargo, se edifican las relaciones no tipificadas por la pertenencia a un departamento o unidad determinada en base a interacciones informales; espacios que producen *lazos* sociales con repercusiones invisibles. Estos son: el *office* y la máquina de café; la cafetería-restaurante y terraza, lavabos y ascensor.

Tanto las zonas productivas como las *improductivas* forman el lugar antropológico<sup>3</sup> de los miembros del grupo estudiado. Aquí los participantes pasan gran parte de su jornada laboral, aquí se entablan las conversaciones y discuten, aquí alcanzan acuerdos *in extremis* o disienten, aquí se alaba y se critica a partes iguales, se disfruta y se sufre; estas parcelas son los lugares donde se producen las microactividades que no dejan de ser los fundamentos de la construcción de la realidad social cotidiana (Javeau, 1992: 61).

#### 5.1.4 PARTICIPANTES

El único modo de mostrar una *imagen* ceñida a su sustrato real, digna de las acciones de sus participantes y entendible a cualquier lector, es tratar de elaborar una representación *fiel y fiable*<sup>4</sup>, que desmenuce capa a capa y no se quede en los aspectos más ornamentales. Vayamos a describir los participantes que conforman la unidad organizacional encargada de gestionar la innovación.

Empecemos de entrada por la jerarquía y su ubicación en la cadena de mando. La unidad organizacional estudiada está a cuatro grados de distancia respecto al máximo nivel de la pirámide organizacional, es decir, la Presidencia Ejecutiva, nodo central de poder en la estructura. En consecuencia, la operatividad, autonomía y capacidad de decisión de nuestro grupo se ve, pues, sujeta a los tres niveles jerárquicos inmediatamente superiores. Como veremos más adelante, la conexión entre la verticalidad de la jerarquía se hará efectiva en dos direcciones contrarias: habrá decisiones que, dada su magnitud e implicaciones colaterales, excedan las

---

<sup>3</sup> Para Merleau-Ponty: un lugar de experiencia y de relación con el mundo (Augé, 1993).

<sup>4</sup> Toda imagen es una elucubración, una elaboración y una invocación de una realidad pasada, ya ausente e irrecuperable. La invocación de una imagen muestra la naturaleza *reminiscente* del presente (Didi-Huberman, 2005).



competencias de nuestro grupo y, por tanto, sea preciso subir uno o dos peldaños jerárquicos, y, al contrario, órdenes o tareas que se encomienden en un flujo descendente por la jerarquía buscando quién las ejecute y las lleve a las práctica. Debajo de la unidad organizacional encargada de gestionar la innovación no hay más unidades que dependan directamente de ella, de modo que parte de su cometido principal está en coordinar y coordinarse con otras unidades que estén en niveles jerárquicos similares en la horizontalidad como, por ejemplo, de desarrollo de producto o direcciones operativas; es éste carácter de unidad transversal y de gestión corporativa que presta servicio a otras unidades productivo-operativas lo que confiere uno de sus atributos más relevantes y que marcan incontestablemente el espectro de tareas que desempeñan y las relaciones que deben tener: la fuerte *interdependencia* con el resto del entramado organizacional. Este hecho contrasta vivamente con lo que, según O'Neill (1982) afirma, a saber, que la mayoría de las organizaciones modernas, al menos sobre el papel, se ciñen al patrón de la estructuración arborescente [*tree-structured organization*], en la cual la autoridad se reparte a medida que se desciende a los siguientes niveles jerárquicos. Las limitaciones de este modelo resultan evidentes: escasa flexibilidad, lentitud, control, morigerada relación con el entorno exógeno. Sin llegar a los extremos teóricos, el caso que nos ocupe no es una excepción. Entonces, ¿cómo y a favor de quién se resuelve? En los próximos apartados ofreceremos un acercamiento a esta problemática inherente a cualquier gran organización.

Descendemos un nivel más: el grupo. A lo largo de 2016, el grupo<sup>5</sup> estuvo constituido por nueve participantes, cuyo rol responde a la denominación genérica de *Innovation Project Manager*, con un código de colores, son los siguientes (Tabla 5.1):

<b>Nombre</b>	<b>Edad</b>
<b>Rojo</b>	>30 años
<b>Gris</b>	>40 años
<b>Verde<sup>6</sup></b>	>30 años
<b>Rosa</b>	30 años
<b>Blanco</b>	>30 años
<b>Amarillo</b>	<30 años
<b>Granate</b>	>30 años
<b>Azul</b>	>30 años
<b>Lila</b>	>30 años

Tabla 5.1. Caso de estudio central. Fuente: Elaboración propia.

<sup>5</sup> A nuestro caso de estudio central, para distinguirlo de otras unidades de la misma organización, lo denominaremos 'esta unidad', 'unidad organizacional encargada de gestionar la innovación', 'unidad de innovación' o 'unidad de gestión de la innovación', 'el grupo', 'nuestro grupo' o 'grupo estudiado'.

<sup>6</sup> Esta es la denominación que tomaremos en el siguiente apartado, hablando en tercera persona y desde la despersonalización de *uno más*.

En general, las edades están comprendidas en la treintena; perfiles relativamente jóvenes y, a tenor sus *currículums* y perfiles de *LinkedIn*, experimentados en la gestión de la innovación o, en su defecto, en la ejecución de proyectos. Estas nueve personas forman el grupo que constituye nuestro núcleo de investigación microsociológico, nuestra fuente de datos principal y sobre la cual edificamos los asertos teóricos que en las futuras páginas se formularán. En el momento que fijamos los objetivos básicos de esta disertación doctoral, su día a día se convirtió en *nuestra* realidad cotidiana, sus interacciones en el detonante de nuestras intuiciones teóricas, su red de valores, creencias y símbolos en la ideocultura que presentaremos en estas páginas<sup>7</sup>.

Por lo que respecta al calendario y horarios de nuestro grupo, que fueron a los que, en tanto etnógrafo a tiempo completo, nos ceñimos a su convenio, el cual estipula 1.704 horas anuales repartidas en dos períodos (Tabla 5.2):

<b>Jornada Normal</b>		
<b>De lunes a jueves</b>	<i>Entrada</i>	de 7:45 a 9:00 Comida: de 13:00 a 15:00 (entre 45 minutos y 1 hora y 30 minutos)
	<i>Salida</i>	de 17:00 a 19:00
	<i>Jornada efectiva</i>	8,5 horas/día
<b>Viernes</b>	<i>Entrada</i>	de 7:45 a 9:00
	<i>Salida</i>	de 14:30 a 15:00
	<i>Jornada efectiva</i>	6,75 horas/día
<b>Jornada Intensiva</b>		
<b>De lunes a viernes</b>	<i>Entrada</i>	de 7:45 a 9:00
	<i>Salida</i>	de 14:30 a 15:00
	<i>Jornada efectiva</i>	6,75 horas/día
	<i>Días jornada especial</i>	4 y 5 de enero; 21, 22 y 23 de marzo; 27. 28, 29 y 30 de diciembre
<b>Vacaciones</b>		
192,5 horas		

Tabla 5.2. Horarios 2016. Fuente: Elaboración propia a partir de calendario laboral.

Durante 2016, en nuestros avatares etnográficos dentro de la organización, el seguimiento del grupo fue en continuo y cubriendo la totalidad de las horas laborales. En los primeros días<sup>8</sup>, y tal como se pudo aprender de Ladner (2014), intentamos realizar un esquema de las tareas y su distribución diaria; ejercicio, sirva de avance, que resultó a todas luces inútil. Tuvimos que adaptarnos a la situación de seguir a nueve personas que trabajaban y trabajan independientemente en tareas de duración variable, a veces con escasa relación entre éstas, pero anudados alrededor de experiencias comunes y valores que moldean su realidad y, por ende, sus acciones o movilidad social

<sup>7</sup> A medida que profundizábamos emergían nuevos elementos culturales: *As one focuses on any solid subject, it rapidly dissolves into a mosaic. Topics overlay each other like fish scales. Even with the focus –how small group life affects work practices, occupational identity, and organizational culture- issues emerge that expand one’s focus* (Fine, 2010a).

<sup>8</sup> Lo que Michael Agar denomina el período inicial de aprendizaje [*critical early learning period*] (Agar, 1996: 120), el momento que, por así decirlo, nos acomodamos al ritmo interno del grupo estudiado.

dentro de la organización. Reuniones que se solapaban, visitas a campo, entregas *express*, conferencias, ferias, formación, etc., todo un conjunto de tareas que dificultaba organizar la experiencia grupal en un calendario unitario, controlado. Por lo que, desechada cualquier pretensión de *ordenar* los elementos de socialización, los únicos hitos fijos en la microunidad diaria a los que nos aferramos fueron las entradas del grupo –de 8:00 a 8:45, aproximadamente–, los desayunos –de 10:00 a 10:30–, en la que, por norma general se realizaban por tantos miembros del grupo como fuera posible coordinar, y las comidas –de 14:00 a 15:30–. Entre estos puntos de referencia, en nuestra tentativa de anotar, cada día resultó ser una pequeña aventura.

Finalmente, quisiéramos completar la descripción con las tareas que, en la organización, desempeña nuestro grupo; al fin y al cabo, desde una perspectiva estrictamente funcionalista, las tareas constituyen aquello que delimita el dominio de una unidad. La unidad organizacional de gestión de la innovación se muestra internamente –es decir, de puertas hacia adentro de la organización– con una visión cuyo lema es *Ser partner natural en cuanto a transformación y a nuevos negocios*, y cuya propuesta de valor para el cómputo total de las unidades que componen la compañía es *Ayudar a todas las unidades a ir donde tienen que ir*, propuesta general que, lejos de quedarse en un eslogan, se asienta sobre tres líneas muy básicas de acción:

- (1) Inteligencia competitiva: vigilancia del entorno, movimientos tecnológicos, actualización de tendencias y novedades, organización y difusión de los *inputs* informativos, la materia prima es la *data* que se recircula dentro de la organización;
- (2) Aceleradoras: maduraciones de ideas de innovación hasta convertirlas en propuestas de valor y que explicaremos con mayor detalle en los próximos apartados; y
- (3) Acompañamiento a las distintas unidades implicadas en todo *innovation journey*, desde la idea hasta su puesta en el mercado.

De lo anteriormente dicho se desprende que, por su carácter interdependiente nuestro grupo realiza funciones que podríamos tildar de facilitador [*facilitator*] y habilitador [*enabler*] de la innovación en la organización; en otras palabras, dispensa soporte y crea condiciones favorables para innovar; internamente moviliza, conecta externamente. Como apunta Gary Hamel (2007), ahora que el talento y las tecnologías están por doquier y se han convertido en una *commodity* más, el *quid* no está tanto en disponer de muchísima gente talentosa y un gran portfolio de tecnologías como en saber el modo idóneo de organizarlas, de conectarlas a una visión de empresa, de

direccionarlas a un nicho de mercado concreto y de generar beneficios. Parte de ese cometido de gestión hacia la máxima rentabilidad [*profitability*] estaría en manos (ejecutoras) de las nueve personas del grupo estudiado.

Vista la historia de la compañía, distinguido los hitos del recorrido de su innovación y profundizado en los integrantes y en las características de su unidad básica –básica por esencial, fundamental–, damos por concluida la *imagen* exacta, nítida y anonimizada que nos proponíamos dar en este apartado.

## 5.2 CASOS DE ESTUDIO SATÉLITE

### 5.2.1 SEIS CASOS

Los casos de estudio satélite son seis, para cada uno entrevistamos a sola persona que trabajase como *Innovation Project Manager* en unidades de gestión de la innovación de sus respectivas organizaciones. Una persona para *reconstruir* el régimen de la verdad de la organización a la que pertenecen.

Los seis casos de estudio corresponden a sectores y actividades de muy distinta índole; queríamos hallar lo que Eco (2001) denomina la riqueza de la pluralidad de los datos (Eco, 2001). Con organizaciones tan distintas se podía testear nuestra teoría emergente en distintos sectores y contrastar si los elementos ideoculturales se replican o se adaptan a los contextos organizativos concretos. En la búsqueda de los casos de estudio satélite se combinaron dos factores: la necesidad nuestra de abrir la muestra empírica a otros participantes que nos trasladarán a sus realidades organizacionales y la compleja captación de participantes dispuestas a ser entrevistados. Se contactó con alrededor de 40 personas; las respuestas negativas o, peor aún, las no-respuestas estaban a la orden del día. En este punto la ayuda de Eduard Abella, Iñigo Blanco, Olatz Ibarretxe y Oskar Santamaría, al ponernos en contacto casi de un modo informal con algunos potenciales contactos, fue básica; sin su soporte esta parte hubiera sido muy distinta que la forma final que aquí mostramos. La conjunción de estos dos factores, uno experimental y otro exógeno y limitante, acabó por dibujar estos seis casos de estudio satélite de características de distintas tipologías y atributos: públicos y privados, grandes y pequeños, con o sin ánimo de lucro, etc. A pesar de la presunta dispersión, incidimos en hallar aquellos elementos ideoculturales recurrentes que, casi pudiera decirse, eran independientes de las características de la organización.

En la práctica, también hubiera sido válido realizar encuestas más generales a muchos más participantes pero, desde los postulados asumidos para esta investigación,

hubiese sido insostenible; una vez más habiéramos perdido la oportunidad de captar la experiencia encarnada y la forma de sentir la realidad cotidiana de la gestión de la innovación que únicamente la entrevista cara a cara puede darnos.

## 5.2.2 PARTICIPANTES

A continuación, también debidamente anonimizados por un código de planetas del sistema solar, presentamos los participantes satélite y los sectores a los cuales pertenecen sus organizaciones (Tabla 5.3):

<b>Nombre</b>	<b>Edad</b>	<b>Sector</b>
<b><i>Venus</i></b>	>40 años	Entidad financiera
<b><i>Saturno</i></b>	>30 años	Universidad
<b><i>Júpiter</i></b>	>40 años	Automoción
<b><i>Urano</i></b>	>40 años	<i>Utility</i> de gas/energía
<b><i>Mercurio</i></b>	>30 años	Consultora tecnológica
<b><i>Plutón</i></b>	>40 años	Fundación sin ánimo de lucro

Tabla 5.3. Casos de estudio satélite. Fuente: Elaboración propia.

Los casos de estudio satélite conforman una muestra empírica situada en una franja de edad superior a nuestro caso de estudio central, aunque con una experiencia similar en su bagaje laboral de gestión de la innovación. Las tareas asumidas por su unidad organizacional son análogas. Por lo que el cuestionario empleado fue el mismo que el que se utilizó con los participantes del caso de estudio central, así asegurábamos que los datos cualitativos –en ocasiones tan *esquivos* (Guasch, 2002)– eran, para cada caso y esencialmente, los mismos.

La comparativa entre los casos de estudio satélite y el central parece adecuada por su condición de espejos [*mirrors*] (Yin, 2011): réplicas de una muestra empírica pero en otros contextos comparables entre sí.

# PARTE III:

# ANÁLISIS

---

- 6. ANÁLISIS
- 7. CONSTITUCIÓN
- 8. ATENCIÓN
- 9. INTERPRETACIÓN
- 10. ACCIÓN
- 11. ENTREVISTAS

*L'avenir ne peut s'anticiper que dans la forme du danger absolu.*

Jacques Derrida, De la Gramatologie

## 6. ANÁLISIS

*En este capítulo explicamos la importancia de las situaciones cotidianas en nuestro análisis de la realidad de la gestión de la innovación del caso de estudio central; también cómo los fragmentos y totalidad se ven inmersos en un diálogo constante.*

*En la segunda parte del capítulo mostramos el modo en el que analizamos los datos a través del coding de la grounded theory e introducimos muy sucintamente el esquema resultante de estructuración de los datos:*

- *Dos dimensiones –Endo y Exo–;*
- *Cuatro categorías antropológicas –Constitución, Atención, Interpretación y Acción–; y*
- *Familia de elementos culturales.*

*Una teoría que emerge de las voces.*



## 6.1 DE FENÓMENOS A CONCEPTOS

### 6.1.1 SITUACIONES

Resulta evidente que nuestro posicionamiento teórico-práctico se desmarca claramente de otros modelos –Denison, Quinn & Cameron, Hofstede, etc.–; quedan, por así decir, en el otro extremo de la *sensibilidad* teórica<sup>1</sup>. A nuestro juicio, la cultura no es *algo* extático; tampoco resulta medible por índices o indicadores que la atrapen en una abstracción numérica. Parece escaparse a toda representación cuantitativa, posee un *je-ne-sais-quoi* de irrepresentable. Producto de la socialización y fuente del orden social, herramienta de libertad y dispositivo de represión, la cultura es acción y movimiento<sup>2</sup>, y cualquier intento de representación deberá limitarse a atraparlo en su fuga, siempre en proceso de construirse y de evaporarse en las estructuras temporales. Anotamos en nuestro cuaderno de campo:

*Revisión de los marcos culturales. La cultura aquí es una foto-del-momento, un índice, un algo estático. Demasiado abstracto, simplificador. Es una descripción estructural dirigida al General Manager, es un correlato muy parcial de la realidad. Ni rastro de la fuente de la que surge la cultura ni la trazabilidad de su producción. La mesoescala abre la realidad, permite su disección (Cuaderno de campo, 23/III/2016).*

Por ello nuestra metodología se basa en lo que Eisenhardt (1989) denomina coagulación [*coagulation*]. De la coagulación de fenómenos emergen conceptos teóricos. Nuestros datos en bruto –*raw data*– surge de las situaciones cotidianas de las cuales se extrajeron; despojado de su contexto original, de su especificidad espacio-temporal, harían del dato una abstracción inútil. Para Sunderland y Deny (2007) debemos entender la naturaleza simbólica de la interacción sin extirpar las conductas de sus contextos. En etnografía, según Agar (2002), cualquier epifenómeno del que se desee tomar evidencia empírica que sustente nuestra intuición teórica será por intermediación de la descripción y la interpretación contrastada de situaciones, y Collins (2004:3) asegura que el centro de la explicación microsociológica no está en los individuos, sino en las situaciones. Por situación [*situation*] entendemos el conjunto de sucesos con márgenes –físicos y mentales– más o menos definidos que se acotan a un espacio, tiempo y orden de interacción (Goffman, 1966). En base a las situaciones, analizamos. Así, interacción entre agentes, contexto e interpretación funcionan cual

---

<sup>1</sup> [Culture] *is rooted more deeply in sociology than in any other intellectual tradition* (Ouchi et Wilkins, 1985: 465).

<sup>2</sup> Entre años ochenta y los noventa, los sociólogos dejaron atrás la perspectiva cultural estática para trabajar con visiones dinámicas, semejantes a cajas de herramientas para sus miembros y asidero simbólico (Collins, 2004).

caras de una misma figura geométrica. La captación de estas situaciones en sus contextos cotidianos originales da la robustez metodológica al tiempo que nos distancia del resto de marcos culturales de la innovación. La intensidad de la cotidianeidad queda definida y recogida en las situaciones, que, desde el doble planteamiento cultural fineano –producto/productor– muestra la fuerza estructural en su choque con el libre albedrío de los agentes; predeterminación sociológica y experiencia cotidiana hallan su campo de batalla en las situaciones a través de la cultura (Fine, 2012c):

*[...] sociologists must use the investigation of interpersonal situations as a strategy through which “culture” can be understood in practice. Culture includes a broad range of social processes, institutions, and value systems. [...] Microsituations serve as arenas of action in their own right, locations where culture is both produced and experienced. [...] a distinctively microsociological perspective allows sociologists to examine how culture, across its various conceptions, has an effect on actors and, in turn, is affected by actors. By exposing the workings of culture in situ, microsociology forces us to theorize the connections between meaning, behavior, and structure (Fine et Fields, 2008: 130).*

Tomando las situaciones del grupo –realidad concreta, desde dentro–, emergen las más básicas estructuras de la cotidianeidad; es ahí, donde incidimos; los significados que se comparten se construyen y se interpretan por y desde el contexto cotidiano (Garfinkel, 1971; Fine et Fields, 2008; Fine, 2012c). Ese es –en el lenguaje del *management* de la innovación– nuestro ‘valor diferencial’ respecto a propuestas que pretenden intersectar cultura, innovación y organización.

### **6.1.2 FRAGMENTOS, PROFUNDIDAD, TOTALIDAD**

Partiendo de las documentaciones corporativas, las notas de campo y del salvoconducto adicional verificador –o refutador– de las entrevistas, elaboramos una imagen<sup>3</sup>, un tejido textual que analiza las situaciones a nivel de grupo. Como señala Nizet y Rigaux (2014), Goffman es riguroso aunque no sistemático; partiendo de las observaciones empíricas, cada nuevo libro y artículo es una nueva vuelta de tuerca a los mismos temas obsesivos –el orden de interacción, los ritos de paso, la máscara, la proyección dramática del *self*– desde nuevos ángulos. La relación empírica con fenómenos sociales nunca se consiste en una relación simple de uno a uno, sino que, un mismo fenómeno social

---

<sup>3</sup> En versos de Nicanor Parra: *Sin embargo, el mundo ha sido siempre así. / La verdad, como la belleza, no se crea ni se pierde / Y la poesía reside en las cosas o es simplemente un espejismo del espíritu* (Parra, 1989: 43).

puede analizarse desde la multiplicidad y desencadenar más de una conclusión. Este es también nuestro caso. Si la realidad es fragmentaria, nuestra atención discontinua, nuestra percepción precaria, la imagen que nos hacemos de ella es, en cierto sentido, el reflejo de nuestros límites. El análisis que se extenderá en los próximos capítulos se construye en base a centenares de fragmentos de realidad y cada elemento cultural descrito y analizado forma, a su manera, un micronensayo. La suma de todos ellos es la ideocultura de las unidades organizacionales que gestionan la innovación en una gran organización desde todos sus ángulos y con todas sus consecuencias.

## 6.2 DIMENSIÓN, CATEGORÍA, ELEMENTO

### 6.2.1 NIVELES DE CODIFICACIÓN

El tratamiento de los datos resultó en tres niveles de codificación distintos (Fig. 6.1):

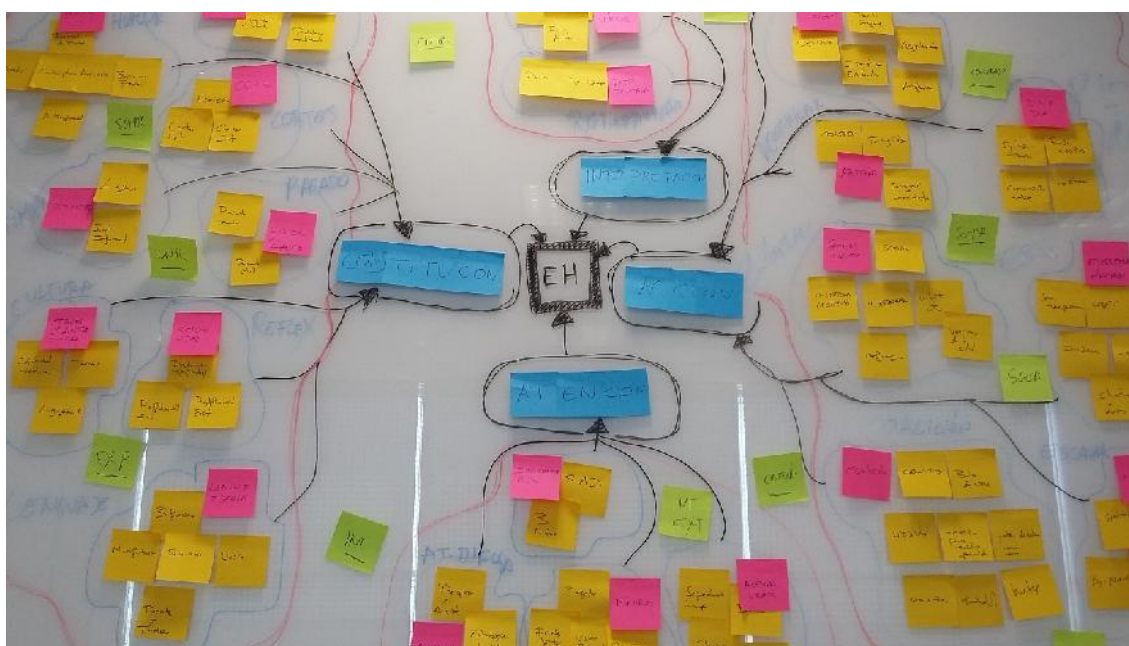


Fig. 6.1. Niveles de codificación. Fuente: elaboración propia (4/VIII/2016).

Estos son los niveles:

- (a) En el centro, se ubica el nivel superior –EH, de ‘Estructuras Habitadas EH– y, con líneas de colores, se distinguen dos dimensiones: interna y externa a la unidad organizacional;
- (b) Nivel 1, en azul: las cuatro categorías antropológicas;
- (c) Nivel 2, en rosa: en dependencia con las categorías antropológicas, están los elementos culturales, donde la línea azul aglutina su pertenencia a una categoría u otra;

- (d) Nivel 3, en amarillo: la multitud de microelementos que, aglutinados, dan lugar a los elementos; y adicionalmente,
- (e) Nivel cruzado, en verde: microelementos que se comparten entre elementos culturales o categorías;

El trabajo de codificación fue *bottom-up*: de muchos microelementos pasábamos a elementos cada vez más grandes. En este ejercicio de construcción teórica, por la cual pasábamos de los fenómenos a los conceptos, después de varias versiones llegamos a la estructuración conceptual que presentamos en el siguiente apartado.

## 6.2.2 ESTRUCTURACIÓN CONCEPTUAL

Fruto de la codificación en distintos niveles, describimos y explicamos la ideocultura con esta estructuración conceptual:

- (a) Dos dimensiones;
- (b) Cuatro categorías antropológicas; y
- (c) Veinte elementos culturales.

La dimensión es el aspecto más superficial de la ideocultura, pues tan sólo nos indica si las categorías antropológicas o elementos culturales hacen referencia al interior del grupo –Endo– o al exterior –Exo–. La dimensión tiene por cometido establecer una distinción entre las categorías antropológicas internas al grupo –constitución y atención– y las categorías antropológicas externas al grupo –interpretación y acción–.

La categoría antropológica se trata del nivel más importante. La categoría antropológica es nuestra forma de *nombrar*<sup>4</sup> una amplia realidad cultural que constituye parcelariamente la ideocultura. Cada categoría antropológica está construida desde la (inter)acción humana; no será, pues, un capricho repentino el epíteto *antropológica*, de ἄνθρωπος, de hombre u humano, pues remitimos sin duda a realidades humanas con implicaciones precisas en el juego del orden social de la gestión de la innovación. Las cuatro categorías antropológicas resultantes reúnen, a su vez, distintos elementos culturales, cuya adecuación fue puesta a prueba gracias al filtro KUFAT<sup>5</sup>, propuesto por Fine (1979, 2012c); de este modo *solidificamos* la cultura, la dotamos de un cuerpo, de un texto que inste a la reflexividad etnográfica (Hammersley et Atkinson, 2007) al volverla *visible* a los propios participantes. Durante la etnografía los detalles percibidos

---

<sup>4</sup> *Nombrar* en el sentido de Kripke en *Naming and Necessity* (1991): una vez nombrada una cosa –el bautismo inicial–, su nombre se convierte en un designador rígido [*rigid designator*] para la misma cosa en todos los mundos posibles.

<sup>5</sup> Recordemos: un elemento cultural forma parte la ideocultura si es *Known, Useable, Functional, Appropriate* y *Triggered* por sus miembros (Fine, 1979; Lim et al., 2011).

a destiempo transforman el andamiaje arquitectónico que esté en elaboración por el investigador<sup>6</sup>, por lo que la estructuración de los datos cifra su validez en tanto que sea útil en la descripción permanente de la realidad visible y establezca congruencias entre sus elementos invisibles<sup>7</sup> (Hammersley et Atkinson, 2007).

La representación de la estructuración conceptual es la siguiente (Fig. 6.2):

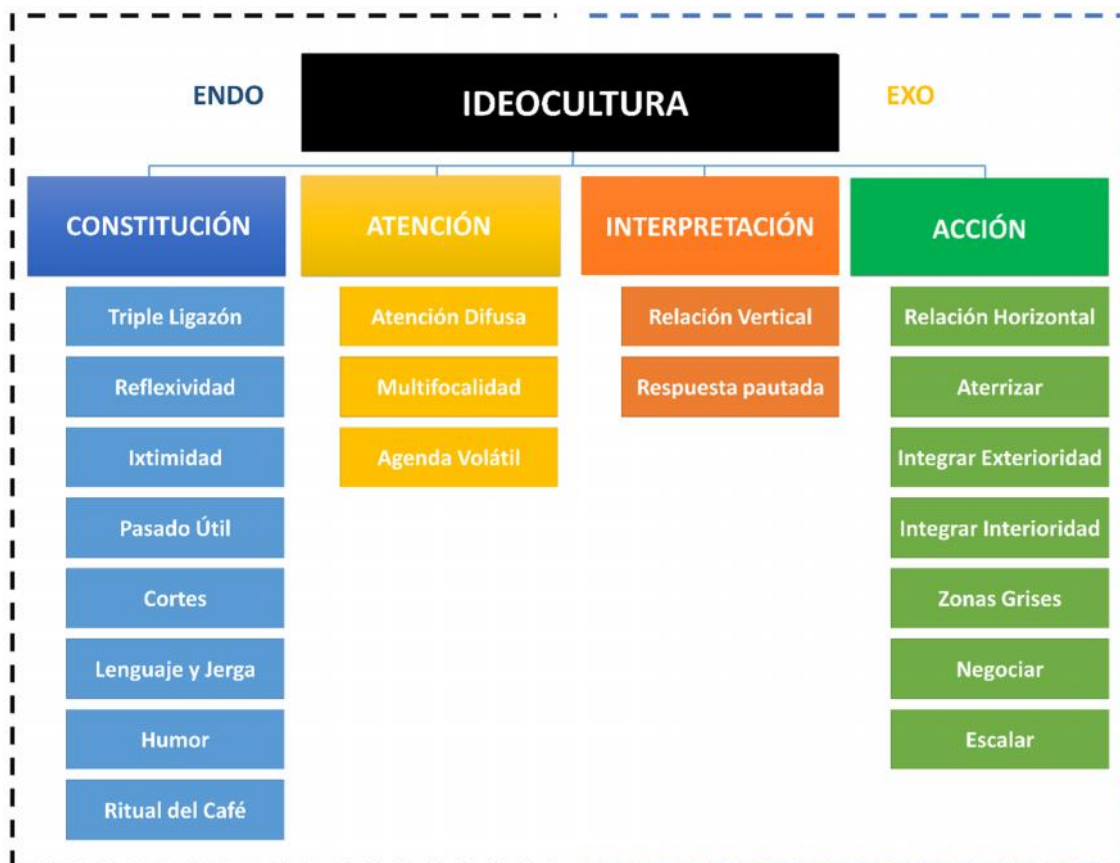


Fig. 6.2. Estructuración conceptual. Fuente: Elaboración propia.

En esta figura representamos las dos dimensiones, las cuatro categorías antropológicas y los veinte elementos culturales que describen y explican la ideocultura de las unidades organizacionales de gestión de la innovación. Pasemos revista a la estructuración conceptual:

1. Dimensión ENDO: elementos culturales propios del grupo, ya sea de origen interno (constitución) o externo (atención). Es la visión grupal *desde dentro*.
  - (a) *Constitución*: conjunto de elementos culturales que se construyen por parte de los miembros del grupo en su interacción cotidiana; los distinguen de otros grupos diferentes y ofrece pautas culturales de comportamiento a sus miembros;

<sup>6</sup> Las categorías sufrieron cambios: de tres pasamos a cinco, y de cinco a cuatro. A medida que se consolidaba la convergencia, los elementos culturales y las categorías se asentaban.

<sup>7</sup> [...] *lo inferior puede desconocer a lo superior por lo inabarcable, lo superior a lo inferior por lo intrascendente* (Goytisoló, 2013: 222).

los elementos culturales constitutivos unen a los miembros del grupo, por lo que, en el momento que se es conocedor de éstos, se puede decir que se forma parte del grupo<sup>8</sup>. Los elementos hacen referencia tanto a su esfera personal –afectiva– como laboral –operativa–. Estos elementos son:

- a. La ligazón entre tarea, identidad grupal e ideocultura;
- b. Reflexividad en relación a su actividad y cometido en la organización durante las reuniones de coordinación entre sus miembros;
- c. Tipo de relación entre los miembros del grupo, ni totalmente íntima ni superficial: íntima;
- d. El cometido del pasado compartido entre sus miembros;
- e. Las distinciones –cortes– entre los miembros del grupo;
- f. El lenguaje propio utilizado en el día a día y que embebe su ideocultura;
- g. El carácter autorreferencial del humor como reflejo de una realidad común y como rememoración de un pasado común; y
- h. La importancia de la informalidad durante el café en la solidificación de las relaciones entre sus miembros.

(b) *Atención*: partiendo de las aportaciones de Ocasio (1997, 2011), los elementos culturales de la atención muestran los efectos de la organización y el exterior sobre el grupo; analizamos cómo las fuerzas externas afectan a la ideocultura y cotidianidad del grupo. Estos elementos son:

- a. Atención difusa a nivel estructural;
- b. Multifocalidad a nivel grupal; y
- c. Agenda volátil a nivel individual;

2. Dimensión EXO: dado su cometido organizacional, elementos culturales del grupo que se proyectan hacia afuera, ya sea en su relación con niveles jerárquicos superiores (interpretación), ya sea en otras unidades de rango jerárquico similar (acción). Se trata de lo que ocurre *fuera* del grupo y por *intermediación* del grupo.

(c) *Interpretación*: los elementos culturales verticales son los que aparecen al analizar la relación del grupo con niveles jerárquicos superiores en la interpretación de las órdenes. Estos elementos son:

- a. Tipo de interpretación; y
- b. Pauta

(d) *Acción*: la categoría más importante, pues explica la antinomia resultante de introducir una potencial innovación en la organización, los elementos culturales horizontales son los que aparecen al analizar la relación del grupo con otros

---

<sup>8</sup> La cultura es una totalidad por la cual el mundo se vuelve legible a unas mismas bases (Augé, 1993).

agentes o unidades organizacionales durante un tramo concreto del *innovation journey*: desde la idea con potencial interés hasta que se desarrolla la propuesta de valor a presentar a la Alta Dirección. Este tramo, crítico en la intersección cultura, innovación y organización, posee implicaciones culturales que analizamos. Estos elementos culturales son:

- a. La introducción de tres conceptos clave –régimen de la verdad, isomorfismo, desviación– da forma a nivel general al proceso de legitimización cultural de la innovación, que es el proceso a través del cual la innovación se introduce culturalmente en una organización;
- b. La relevancia inicial de buscar las conexiones prácticas de una idea de innovación en el contexto organizacional;
- c. La necesidad total de integrar a consultoras y expertos internos y sus implicaciones sociales –conocimiento, legitimidad, etc.–;
- d. La aparición de zonas grises donde se relativiza el orden normativo y aparece la improvisación y la negociación entre agentes organizacionales;
- e. La siempre compleja construcción de equipos de trabajo que crean un nuevo orden normativo que parte de un objetivo común;
- f. La difusión de la propuesta de valor dentro de la organización en la búsqueda de apoyos –efecto bola de nieve–; y
- g. La forma en la que la decisión directiva baja a todos los niveles –efecto cascada–.

Esta estructuración conceptual permite un ejercicio de perspectivismo: por un lado, desde las fuerzas que unen a sus miembros en una misma realidad compartida –constitución– y los efectos internos que desencadenan el contacto con la organización –atención–, y por el otro, las relaciones que establece con niveles jerárquicos superiores –interpretación– y con niveles sin potestad jerárquica con los que se colabora para introducir una potencial innovación dentro de una organización –acción–.

### **6.2.3 SIETE CONSIDERACIONES**

En el análisis de la ideocultura, la narrativa del desarrollo se trastoca, el detalle cotidiano se eleva al rango de estructura. A tales efectos prácticos, antes de entrar de lleno en el análisis a través de la estructuración conceptual aquí expuesta, introducimos siete consideraciones básicas a tener en cuenta:

1. Cultura como familia de conceptos: a diferencia de Ladner (2014), por ejemplo, nuestra aproximación a la cultura no se realiza por medio de valores [*values*],

creencias [*beliefs*] y actitudes [*attitudes*]. Nuestra noción teórico-práctica microsociológica de la cultura se forma a partir de elementos culturales que sirven a los agentes como guía en su cotidianidad y de la que forman parte de su producción. Por ello, ésta no puede simplificarse a estos tres constituyentes, sino que, sostiene Fine (2010a), debe considerarse como una familia de conceptos:

*While providing a general sense of orientation, culture treated as a unitary concept in this way lacks analytical bite. A potentially more fruitful approach is to regard culture as the source of a family of concepts* (Pettigrew, 1979: 574).

De este modo la cultura se vuelve operativa<sup>9</sup> como herramienta sociológica.

2. Totalidad/Fragmento: resultantes de nuestro ejercicio de *grounded theory*<sup>10</sup>, hemos segmentado el análisis en dos dimensiones, cuatro categorías y la familia de elementos culturales. Cual *matrioska*, las dimensiones contienen las categorías y las categorías contienen los elementos culturales. Los elementos culturales son nuestra unidad básica, nuestras *micrototalidades*.
3. Triple perspectiva: Creswell (2009: 65) dice que tanto más importante que los datos conformen una teoría es que las teorías existentes puedan acoger nuestros datos. Así, partiendo de las situaciones cotidianas, trabajamos cada elemento cultural desde la triple perspectiva siguiente:
  - a. Evidencias empíricas –situación–;
  - b. *Corpus* teórico relacionado; e
  - c. Interpretación

Las tres partes resultan igualmente importantes y sobre ellas construimos nuestra teoría emergente que incluye las situaciones observadas y vividas, aportaciones teóricas de terceros y nuestra interpretación analítica. En nuestra *obsesión por la realidad* buscamos analizar los aparentes automatismos cotidianos y su significancia.

4. Reiteración, reincidencia, reanudación: al centrarnos en situaciones, éstas son datos cualitativos que, potencialmente, pueden dar lugar a más de un elemento, lo que demuestra la porosidad de los márgenes categoriales que podamos aplicar sobre la realidad (Agar, 1996, 2004; Yin, 2011). En nuestro caso hay: reiteraciones –un mismo elemento desde prismas distintos–; reincidencias –un

---

<sup>9</sup> La descripción de una cultura que no explique fenómenos, no será una descripción correcta. La cultura y la ideocultura siempre tienen capacidad explicativa de la realidad social (Fine, 1979).

<sup>10</sup> La *grounded theory* e interaccionismo simbólico están ligados (Aldiabat el Le Navenec, 2011); interaccionismo simbólico está, a su vez, ligado a ideocultura (Fine, 2000b; Lim et al., 2011); *ergo* entre *grounded theory* e ideocultura existe una ligazón coherente que estructure la realidad en teoría emergente.



mismo resultado derivado de distintos elementos–; y reanudaciones –un elemento que se trata en distintos tiempos o perspectivas–. Estos tres no cabría confundirlos con las repeticiones –el mismo elemento que aparece más de una vez sin aportar novedad alguna–. En nuestro análisis nos encontraremos, pues, con reiteraciones, reincidencias y reanudaciones. Las interacciones registradas y a las cuales, mediante la legibilidad teórica, dotamos de sentido<sup>11</sup> interpretativo, se asocian por contigüidades naturales. Esa cierta familiaridad que fácilmente reconocemos entre los elementos culturales (Augé, 1993) debe tomarse como la pertenencia unívoca a no sólo un mismo mundo sensible, sino también simbólico.

5. Invisibilidad<sup>12</sup>: nuestra etnográfica tiene sus limitaciones, por muy apegados que estemos a la realidad. La cultura puede ser un iceberg psicológico donde sólo una pequeña partes nos es mostrada (Herskovitz, 1955: 153). Conscientes de ello, el análisis recoge aspectos invisibles, inconscientes e inexpresados pero que tienen afectación sobre la gestión de la innovación día a día.
6. Anonimidad: los cuadernos de campo estaban plagados de Xs, Ys y Ws, entre otras estrategias de respeto al anonimato de aquellos informantes que no formaban parte del grupo pero cuyas acciones o comentarios contribuían en poner en perspectiva cuanto ocurría en la muestra. Esto mismo se ha mantenido en el análisis; siempre y cuando sea absolutamente necesario, se dotará a estas personas de unos atributos mínimos que, salvaguardando su anonimato, sustente el contexto de su interacción y el conjunto de la situación. En pos del rigor metodológico, en algún apartado en concreto hemos preferido introducir notas del cuaderno de campo –nuestra voz– en lugar de citas directas de los participantes o situaciones que pudieran comprometer a los participantes.
7. Contenidos técnicos difuminados: tanto igual aplicable para los muy numerosos y diversos proyectos e iniciativas que se fraguaron en el interior de la organización durante nuestra investigación; sin trabar alguna para la competitividad, éstas se citarán de un modo genérico, al modo de ‘una iniciativa de realidad aumentada’ o ‘un proyecto de biogás’. Nuestro interés nunca está en el contenido técnico del proyecto en sí ni en su éxito de generación de valor añadido para la organización, sino en el contexto donde se desarrolla –las condiciones– y las interacciones que motiva –los efectos–, en las implicaciones sobre el orden social de la organización que éste tiene.

Ahora podemos empezar.

---

<sup>11</sup> Sentido en sus tres acepciones: dirección, definición, sensación.

<sup>12</sup> En relación a la ‘invisibilidad’, Zerubavel (2006) nos proveerá un marco teórico ideal que nos permita ponderar la importancia de aquello que permanece subyacente a los fenómenos.

## 7. CONSTITUCIÓN

*En este séptimo capítulo, empezamos con la primera de las categorías antropológicas: la constitución. Dentro de esta categoría encuadramos aquellos elementos ideoculturales creados por los miembros del grupo en su interacción cotidiana y que los distinguen de otros grupos; este es el primer paso para la creación de una realidad compartida cuyo material es la cotidianeidad que experimentan los participantes en su quehacer diario.*

*Este capítulo hace las veces de la descripción de la realidad interior del grupo, a través de la etnografía, mostrando las relaciones entre las personas que constituyen el núcleo ideocultural del grupo.*

*De este modo, en constitución hallamos los siguientes elementos ideoculturales: la ligazón entre tarea, identidad e ideocultura, la reflexividad grupal, la relación íntima, la importancia del pasado compartido, los cortes ideoculturales con otros grupos, la jerga propia, la autorreferencialidad del humor y la fuerza de la informalidad durante el café.*

*Uno a uno, se presentan dichos elementos. Éstos se ubican en la poco nítida frontera entre lo laboral y lo afectivo.*

## 7.1 TAREAS, IDENTIDAD, CULTURA

### 7.1.1 MARCA DE IDENTIDAD COLECTIVA

La mitad de la vida despierta de un adulto discurre en el trabajo, por lo que lejos de ser un momento más de la vida, se posiciona como una parte integral de la misma. Sueldo, seguridad, ambición son algunos de los *drivers* más recurrentes, pero no los únicos; no es menos cierto que a través del trabajo se busca un significado vital de *utilidad* (Brenner et Carrière, 2011). De ahí la relevancia del concepto de significado del trabajo [*work meaning*], que se define como [...] *understanding of what they do at work as well as the significance of what they do* (Wrzesniewski et al., 2003:99). Saber el sentido –por qué– de las acciones o el propósito de nuestras tareas funcionales en la organización y conocer la significancia –cuánto, cómo– para el trabajador su significado (Wrzesniewski et al., 2003). En el momento en el que esta búsqueda de significado se extiende y se comparte a una categoría ocupacional o a una unidad funcional y se transforma en una dinámica grupal, emerge una potente marca de identidad colectiva (Fine, 1996, 2010a, 2012c), sean estos colectivos meteorólogos, cocineros o *Innovation Project Managers*. Las marcas de identidad [*identity marks*] es el modo por el cual categorizamos individuos y grupos (Fine, 2012c). Este preámbulo no es baladí; durante la estancia en campo registramos la inextricable relación entre las tareas, su significado y significancia y la identidad grupal.

### 7.1.2 TAREAS

Pasamos a describir sobre el esquema del *innovation journey* las tareas desarrolladas por la unidad organizacional estudiada (Fig 7.1):



Fig. 7.1. Esquema de las tareas del grupo estudiado. Fuente: elaboración propia.

Al no hallar nada semejante a una visión de conjunto, la anterior figura resulta de las observaciones de campo y de recabar información de presentaciones internas, memorias y *newsletters*, así como de los perfiles *LinkedIn* de los miembros de la unidad.

- (1) Ejecución de la inteligencia competitiva: se realiza la vigilancia tecnológica para detectar posibles tendencias y detectar tendencias emergentes que manden *señales de futuro*. Tras detectar dichos *inputs* informativos y cribarlos en función de los objetivos estratégicos de la organización, estos se difunden a distintos colectivos dentro de la organización por medio de artefactos culturales.
- (2) Gestión del llamamiento de ideas [*Call for Ideas*]: conviniendo con la Alta Dirección unos retos sobre los cuales cualquier miembro de la organización podrá hacer llegar sus ideas. La gestión del *Call for Ideas* corre a cargo de esta unidad; las acciones posteriores –seleccionar a los expertos que valorarán las ideas, escalar las ideas priorizadas y trabajar en aterrizarlas– también.
- (3) Presentación de propuestas en comités: como parte de la gestión del *funnel* de innovación, esta unidad escala la decisión a los Comités competentes en esta materia para aprobar o rechazar propuestas de valor; también se provee de información para convencer de la conveniencia de asignar recursos.
- (4) Gestión de la financiación: hay tres modos principales de financiar la innovación: fondos procedentes de programas públicos –LIFE+, Horizon 2020, etc.–, fondos procedentes de programas internos de la organización y, finalmente, fondos propios de las unidades, que asumen directamente el coste. Esta unidad gestiona principalmente los programas internos de la organización y, en un grado menor, coordina una parte de la gestión de la presentación de *proposals* en programas de financiación pública –se asesora sobre la elegibilidad, la adecuación al *topic*, recomendaciones en la memoria, etc.–.
- (5) Aceleradora: pieza clave en las tareas del caso de estudio central –en palabras de Rojo [...] *son donde generamos más valor* (Rojo, 4/VII/2016) –, la aceleradora puede partir de los siguientes *inputs*:
  - (a) Una idea que haya sido priorizada previamente en un *Call for ideas*;
  - (b) Una tendencia emergente detectada por medio de la vigilancia tecnológica;
  - (c) Una petición expresa de una unidad operativa o de negocio;
  - (d) Un reto de negocio o problemática operativa concreta; o
  - (e) Una demanda de Alta Dirección de explorar una nueva temática.

Enfocada<sup>1</sup>, pues, de inicio, los *Innovation Project Managers* con la implicación necesaria –por el conocimiento experto– de otros miembros de la organización,

---

<sup>1</sup> Una de las tres directrices es que las soluciones resultantes de innovación sean enfocadas a realidades concretas.

inician la definición de una propuesta de valor donde o bien exploran posibles aplicaciones de la tendencia/tecnología en el contexto de negocio de la organización o bien buscan soluciones a retos de negocio, en ambos casos con vistas a la generación de una solución –producto o servicio– en el menor tiempo posible. Para desarrollar la oportunidad de negocio y definir los aspectos clave que permitan su rápido desarrollo y lanzamiento con éxito, se sigue un proceso inspirado en el *design thinking* y metodologías *agile*:

1. Se realizan sesiones de co-creación y lluvia de ideas [*brainstorming*] con expertos internos y externos para explorar las oportunidades de negocio;
2. Se desarrolla conceptualmente la oportunidad priorizada con apoyo de consultoría externa y agentes expertos internos, dando lugar a la propuesta de valor<sup>2</sup>. A tales efectos se recaba información y datos técnicos y de mercado para ponderar el potencial comercial y viabilidad tecnológica, y se define el modelo de negocio con un modelo canvas [*canvas model*]. Este punto es el que analizaremos con exhaustivo detalle en el décimo capítulo, pues es donde se pone de manifiesto la importancia de la cultura.
3. Cerrada la propuesta conceptual, validada por Dirección y conseguida una dotación económica, se buscan apoyos internos y externos –*partners tecnológicos*– para el desarrollo del primer prototipo. También se selecciona el piloto [*pilot site*]. En este apartado, eventualmente, se incluye al potencial usuario final de cara a obtener la opinión/percepción [*insights*] directos a incorporar mediante la aproximación de poner-a-las-personas-en-el-centro [*person centered approach*] que proviene del *design thinking*.
4. Se valoran los resultados obtenidos y se *pivotan*, es decir, se realizan modificaciones y se vuelve a testear, tantas veces como sea necesario.
5. Verificada la aplicabilidad, se transfiere a la unidad organizacional que lo integrará en su explotación o que lo incorporará como oferta de su *portfolio*.

Este proceso es, al menos sobre el papel, rápido, expeditivo y lineal. Más adelante veremos las complejidades microsociológicas de introducir elementos novedosos dentro de una organización, las dudas e incertezas que genera y cómo nuestro grupo estudiado busca vías para solventarlas.

- (6) Impulso a la Formación: valiéndose del apoyo de consultoría externa organiza cursos para *Product Managers* u otros colectivos de la organización muy concretos para dotarlos de nuevas herramientas, ya sea de mejor escucha activa

---

<sup>2</sup> Documento que, tras distintas versiones, resulta crucial para la introducción de la innovación en la organización.

- como de herramientas de desarrollo de proyecto –*lean start-up* o *design thinking*. Asimismo, también colabora con la unidad organizacional que paquetiza el conocimiento de la organización en cursos, en todos los módulos de innovación.
- (7) Conexión con el ecosistema de innovación: una de las tareas más importantes es la configuración de un ecosistema de innovación, que incluya una constelación de contactos internos –prescriptores de la innovación en la organización y con capacidad movilizadora de los recursos suficientes– así como externos –universidades, *start ups* y otros agentes innovadores–, que aporten recursos económicos o de conocimiento de los que no disponga la organización. La visión es la de un puzzle en el cual se seleccionan las mejoras piezas para desarrollar proyectos, ya sea en su vertiente vinculada al ciclo integral del agua como a la creación de nuevos nichos de mercado. Por esta razón, esta unidad se verá continuamente dialogando con otras unidades de la organización al tiempo que se reunirá con un conjunto de externos: consultoras, jefes de departamentos universitarios o emprendedores para conectar necesidades internas con posibilidades externas. En la dirección contraria, también se busca oportunidades externas pueden asimilarse al entorno de la organización del modo más fructífero. Al apoyarse en otros, se aceleran los ciclos de desarrollo, prototipado y puesta en el mercado o integrado en la operativa; reducir el *time-to-market* y apoyar a la creación de nuevas líneas de negocio. Asimismo, en un panorama chesbroughiano se fomenta la *open innovation* mediante las alianzas y partneriados con la participación de la organización en eventos, plataformas o programas de innovación disruptiva con el doble propósito de ampliar el ecosistema y de favorecer la entrada de nuevas ideas, conocimiento y recursos.
- (8) Gestión de la propiedad intelectual: como parte de la transferencia e industrialización de los resultados de los proyectos, esta unidad lleva una relación de las patentes ya realizadas y da soporte a otras unidades de la organización con el proceso de patentar o, en su defecto, de proteger la propiedad intelectual de los resultados derivados de los proyectos.
- (9) Elaboración de indicadores: el grupo estudiado, anualmente, compila los proyectos desarrollados en todas las unidades organizacionales. Para ello se vale de coordinadores diseminados por la organización que les sirven de nodos que recopilan esta información dispersa. Una vez recibida, se valida y uniformiza para obtener todos los proyectos que han estado en curso durante el año. Dichos proyectos serán la base para el cálculo de los indicadores de intensidad [*key performance indicators*] que, además de indicar la inversión anual y su distribución por ámbitos temáticos del agua, diagnosticarán el desempeño anual

de la organización en cuanto a innovación se refiere. Por lo tanto, quienes disponen de la información más completa de proyectos realizados en todas las unidades organizacionales, sería la nuestro caso de estudio central.

- (10) Promoción de la cultura de innovación: puesto que son el nodo principal de información, tanto por compilarla como por generarla, esta unidad se encarga de comunicar y difundir interna y externamente tanto los logros alcanzados en innovación así como los valores que la mueven. Para ello se vale de una panoplia de artefactos culturales: presentaciones *PowerPoint*, memorias anuales, *excels* con información de *reporting*, *newsletters* mensuales, monográficos de nuevas tendencias transectoriales, jornadas de presentación de resultados, sesiones de *brainstorming*, de *design thinking*, *fast prototyping* y cocreación de nuevas soluciones en el sector del agua, etc.
- (11) Otras tareas: de forma excepcional, también se realizan distintas tareas que no se encuadran en las diez categorías anteriores, pero que, por su relación tangencial con la gestión de la innovación, deben ejecutarse por esta unidad.

Por lo tanto, el *Innovation Project Manager*, a grandes líneas, es aquel que facilita y habilita la innovación en la organización, un profesional que conecta los entornos internos con los externos, la Alta Dirección con estratos inferiores, el presente y el futuro. Si lo tuviéramos que describir con un adjetivo, el más adecuado sería *intersticial*. Valiéndose de múltiples interdependencias, como puede ser el apoyo en consultoras externas o el conocimiento de las unidades encargadas del desarrollo de negocio [*business development*], la unidad organizacional encargada de la gestión de la innovación actúa de bisagra. Desde la microsociología y mesoescala pretendemos arrojar nueva luz a estos procesos que, vistos de lejos, no dejan de resultar simplificaciones de la dimensión humana de la gestión de la innovación.

### 7.1.3 TRIPLE LIGAZÓN

Y ahora veamos cuatro situaciones concretas que ilustran la triple ligazón entre tarea, cultura e identidad. Como Fine subraya (2010a) la cultura local provee a los miembros de un grupo determinado un sustento de cómo estructurar el trabajo, de cómo utilizar el pasado y de cómo comunicarse con los compañeros.

El 12 de febrero, después de subir por las escaleras, ir a la taquilla, coger el portátil y sentarse, Azul dice a Blanco y Amarillo, quienes siempre llegan los primeros:

*Los de la [X, unidad organizacional transversal] me preguntaron qué hacemos cada uno de nosotros. Ya les dije que es difícil decir tú haces esto y yo lo otro...*

*no tenemos los roles tan rígidos. Todos hacemos un poco de todo. A veces uno va sólo y otras veces vas con un compi. Como un equipo, pero a la vez cada uno con sus cosas. ¡Nosotros sí que somos modernos, y lo demás son tonterías!* (Azul, 12/III/2016).

Nuestra muestra comparte la ZAC con X, otras unidades organizacionales también dedicadas a la gestión transversal y que, jerárquicamente, dependen de la misma dirección. Estas unidades ofrecen distintos servicios al resto de la organización; lo que difiere una de otras es, principalmente, las tareas que realizan y la repercusión distinta en la organización. Según Fine (2010a), la ideocultura de un grupo u otro pueden resultar ostensiblemente distintas por la aplicación *local* de sus tareas y prácticas.

*Culture shapes the expressive and instrumental contours of work. [...] Groups that appear to have a similar structure are more culturally distinctive when viewed from within* (Fine, 2010a: 81-82).

Del comentario de Azul, recibido con asentimientos de Amarillo y Blanco, y que propicia una charla sobre el *'todos hacemos un poco de todo'*, se desprende que las tareas suponen un elemento que distingue unidades y, al mismo tiempo, favorece una identidad en relación a ellas, y que entre los miembros de nuestro grupo forman parte de un *pool* de recursos humanos para realizar las tareas que convengan asignadas a la *gestión de la innovación*. Este condicionante de *pool* tiene su parte positiva pero también negativa. Por el positivo observamos que a pesar del cierto descontrol, así se favorece el diálogo constante entre los miembros y, al no haber márgenes muy acotados de las tareas de cada uno, la colaboración es completa. Esto se traduce también en el ejercicio de reflexión colectiva en torno a las tareas que realizan, donde priman el diálogo y la búsqueda del consenso. Por lo negativo esto causa confusión a otras unidades que no saben asignar a cada miembro una individualidad operativa. Durante un café, Amarillo, el 11 de julio, cita una conversación con un *Product Manager*.

*Nadie sabe qué hacemos cada uno. Tienen una idea, supongo. Pero [X] me dijo: a ver, ¿me puedes decir qué hacéis cada uno de vosotros? Porque yo no lo tengo nada claro* (Amarillo, 11/VII/2016).

Siguiente situación. Antes de las 9:00 del 28 de junio, Amarillo gira sobre su silla y le pregunta a Verde, que está en ese momento tomando el primer café del día y repasando la bandeja de *e-mails* del *Outlook*:

*¿A que no te has mirado el borrador del IDS [Informe de Desarrollo Sostenible]? (al recibir una respuesta negativa) Enviaron ayer un e-mail para que cada responsable se revisara su parte. Yo me estuve mirando la nuestra [la parte de*



innovación] y hay algún error de picado de texto, pero, bueno, hay que decir que lo 'aterrizamos' bastante. Ya mereció la pena darle vueltas a cómo explicábamos todo lo que hacemos. A [X, responsable de la gestión del IDS] ya no le podrán decir los de la auditoría que nuestra parte no se entiende. Yo creo que se entiende bastante lo que hacemos... vamos, que como está explicado, veo bien reflejado lo que hacemos y lo puede entender cualquiera del departamento de [X] y cualquiera que entre a la web (Amarillo, 28/VI/2016).

En este caso, las tareas siguen siendo una marca indeleble de identidad grupal, la expresión [...] *veo bien reflejado lo que hacemos* así lo denota. Lo que hace el equipo forja parte de su identidad frente a otros grupos. Las acciones que realizan entre todos, definen una ideocultura. Tareas tales como la gestión del *funnel* de innovación, promocionar organizacionalmente el *thinking outside the box*, favorecer el desarrollo de nuevos productos y servicios que alimenten el *portfolio*, ampliar el ecosistema de innovación, por mencionar algunos, parecen quedar muy claras a sus miembros, no así a los externos, tanto otras unidades funcionales como un público más amplio. Por lo tanto, al trasladar verbalmente las acciones, que sugieren cierta novedad o una forma peculiar de hacer respecto a otras unidades más enfocadas en la producción o en la ejecución del *core business*, requieren que se *traduzcan* para ser cabalmente entendidas. En no pocas ocasiones los miembros del grupo fueron tildados de *frikis*.<sup>3</sup>

Tercera situación: antes del desayuno, dos días después —el 30 de junio—, Verde pone al día a Rojo, con Gris al lado, en la RSP, acerca de los últimos avances del proyecto en *mobility*. Acaban de recibir los entregables de la consultora.

*Con este proyecto 'lo petamos'. En serio, los de Operaciones ahora empiezan a entender lo que hacemos, cómo lo hacemos y lo que aportamos. Sí, de acuerdo, el proyecto no va todo lo rápido que debería... hay más de un 'hiato'<sup>4</sup> entre milestone y milestone. No está resultando fácil, hay que medir mucho los mensajes que demos. Pero ahora se puede decir que entienden a qué nos dedicamos* (Verde, 30/VI/2016).

El enfático *lo petamos* muestra en primer lugar que, ante una colaboración con un departamento que desconocía las tareas que realiza nuestro grupo y el valor de éstas

---

<sup>3</sup> La percepción *sui generis* de otras unidades transversales queda patente en las dos siguientes situaciones. El 23 de septiembre, Verde y Rojo hablan antes de subir a un evento con una escuela superior de diseño. X les espeta: *¿Tenéis otro 'sarao'? ¡Qué bien vivís!* (X, 23/IX/2016). Situación similar el 11 de octubre, al ver un *Innovation Project Manager* cargado con un DINA3 y varios paquetes de *post-its*, Y se acerca para decirle: *Però on vas amb tots aquests papers i post-its? Aquests d'innovació no esteu contents si no poseu post-its per tota arreu* (Y, 11/X/2016). Algunas tareas, como las dinámicas de creatividad u otros eventos de detección de oportunidades de innovación, parecen destacar por su excepcionalidad. Las tareas hacen, pues, de estas unidades una *rara avis* entre otras unidades.

<sup>4</sup> En aquel momento ya, teníamos algunos elementos codificados bien asentados; hiato es uno de ellos.

para la organización, se busca la significancia y el impacto. El proceso de innovar muy pocas veces se da de forma lineal (Trott, 2008; Ganther et Hecker, 2014), pero que un *Innovation Project Manager* pueda demostrar de forma objetiva a otros la valía de su tarea, le aporta un significado a cuanto acomete. A pesar de las contingencias propias del proceso de innovación, si la tarea resulta un éxito, se refuerza la identidad colectiva de nuestro grupo, porque el significado del trabajo se reafirma. Se hacen acciones con un sentido y significancia: *cuanto hago tiene una orientación y vale para algo*. En segundo lugar, la evaluación que Verde realiza del propio desempeño y del impacto de éste en la organización demuestra que existe entre los miembros del grupo algún tipo de límite identificado de acción y de un baremo convenido que separa el buen del mal trabajo. La colaboración con la unidad organizacional de operaciones sienta un precedente en la historia del grupo; nunca hasta ahora se había trabajado con ellos, y gracias a una iniciativa conjunta en la que la unidad organizacional encargada de la gestión de la innovación demuestra la valía de sus tareas ayudándoles a innovar, se prevé que podrá haber nuevas colaboraciones en el futuro. En este caso, como en otros en los que se trabaja por vez primera con departamentos o unidades con las cuales nunca se ha tenido contacto previo, se experimenta por parte de los miembros casi como una prueba. De acertar o no depende que, en función de la valía con la que se perciban sus tareas, se expanda el grado de influencia de nuestro grupo en la organización<sup>5</sup>. Y finalmente, vuelve a aparecer la necesidad de traducir y dosificar la información según el receptor.

Cuarta situación: el último día de Blanco en la oficina antes de su baja –29 de febrero– actualiza a Amarillo y Rojo, que asumirán la continuación de una aceleradora suya. Están en la ZAC, uno sentado –Blanco–, los otros dos –Rojo y Amarillo– de pie.

Blanco: *La aceleradora no está siendo fácil. Hay que estar muy detrás de ellos para que le metan tiempo a la propuesta. A ver, si no somos nosotros quienes forzamos a innovar, nadie lo hará. Hay que estar ahí, dale que dale* (Blanco, 29/II/2016).

Rojo: *Es chungo [...]. De alguna manera, hay que ayudar a que vean el valor de innovar en lo que hacen* (Rojo, 29/II/2016).

Y girando su silla, Verde: *¡Sin nosotros esto se hunde!* (Verde, 29/II/2016).

Risas.

---

<sup>5</sup> En la misma línea, Fine (2010a) sostiene que la ideocultura provee al grupo de estructuras cognitivas y emocionales [*cognitive and emotional structures*] que influyen en la identidad, por supuesto, pero también en la medición de lo que supone una buena o mala acción.

La conversación, que por lo experimentado se aprecia recurrente entre todos los miembros, gira en relación al papel de los otros y al grado de dependencia de éstos en el éxito, o no, de la aceleradora. Por regla general, para que la aceleradora llegue a buen puerto, se requiere del conocimiento experto de miembros muy concretos de la organización. Por simplificarlo, en las aceleradoras los *Innovation Project Managers* ponen las metodologías –como se estila en 2016, *agile* y *lean start-up*–, el conocimiento que tienen de la organización, de *partners* externos que puedan ser de utilidad y de los canales de recursos –dinero, tiempo, personas, conocimiento– para materializar la innovación; el conocimiento técnico y especializado de alguno de los puntos del ciclo integral del agua proviene del/los otro/s involucrados en la aceleradora. La interdependencia funcional entre unidades se manifiesta con intensidad. Si nuestro grupo no tiene conocimiento experto de todas las etapas del ciclo integral del agua y necesita recurrir a otros, su valor está en la *movilización* de la organización en pos de un objetivo común. En la conversación, tanto Blanco como Rojo remarcan, de un modo u otro, la *misión* del grupo; aunque no acierten a formularla concretamente, para ambos todas las acciones parten de un mismo origen cultural compartido y se encaminan a un propósito. Que las tareas, por un lado, se perciban como útiles y que, por el otro, respondan a cierta imagen de una identidad compartida manifiestan que se comparte un significado común del trabajo (Wrzesniewski et al., 2003).

Las tareas siempre son más que las simples tareas; su significación simbólica emana y alimentan la ideocultura, en ese doble papel de productor y producto de la socialización (Dorado, 2013). Las rutinas mentales necesarias para la solidificación de la ideocultura se fundamentan en los hábitos sociometales, en las formas de enfrentarse a las situaciones o en el modo de ejecutar las tareas. Que haya consenso sobre el significado del trabajo constata una visión del mundo (laboral) conjunta (Fine, 1996); las tareas y prácticas desarrolladas recuerdan a todos sus miembros su pertenencia al grupo y la separación con otros (Fine, 201a: 97).

## 7.2 REFLEXIVIDAD

### 7.2.1 PRODUCCIÓN EN MARCHA

Blumer (1986) establece como punto de partida del interaccionismo simbólico<sup>6</sup> que los significados encarnados en sujetos vivos y contruidos por éstos se mueven, mutan y

---

<sup>6</sup> Tres premisas: (1) Los humanos actúan en relación a los significados que tienen de las cosas, (2) estos significados derivan y son producto de las interacciones entre humanos y (3) los significados se emplean y se modifican a través del proceso interpretativo que vincula a los humanos en el abordaje de las cosas (Blumer, 1986).

transforman en una producción siempre en marcha [*ongoing production*]. La naturaleza móvil de los significados que se otorgan a las tareas y que, al mismo tiempo, acotan el rango de acciones y reacciones, propicia que los miembros del grupo reflexionen continuamente en relación al cometido, significado y significancia de su trabajo; de la situaciones observadas extrajimos dos tipos de reflexividad que se dan en el campo:

1. Reflexividad interna entre los miembros del grupo sobre el sentido de su trabajo; y
2. Reflexividad externa a causa del encuentro con otras unidades de la organización.

Para cada una de ellas pondremos situaciones muy concretas que ilustren la multidimensionalidad de la reflexión sobre el significado y alcance del trabajo.

## 7.2.2 REFLEXIVIDAD INTERNA

Veamos la primera situación, acaso la más central en cuanto a su importancia. La reunión de coordinación –así llamada por sus miembros– se realiza con una periodicidad variable, muy sujeta a las agendas volátiles de los miembros del grupo.

*A ver cuándo coincidimos todos [...] (Amarillo, 2/II/2016).*

*Uy, a ver si no se cambia la reunión a última hora. Como siempre, nunca sabes al final cuando va a caer (Rosa, 13/XII/2016).*

Así, cada dos o tres semanas se lleva a cabo esta reunión de hora y media o dos horas de duración donde participan la mayoría de miembros, siempre y cuando sea posible reunirlos a todos. El espacio suele ser una RSP o una RCP. En un registro siempre informal circunscrito al ámbito laboral se efectúa:

1. La puesta al día de todas las iniciativas que realiza el departamento: los miembros comparten las iniciativas que gestionan personalmente. Informan del contexto que propició la iniciativa, el proceso que seguirá o está siguiendo, los *partners*, las dificultades, los proveedores, los próximos puntos decisorios, los resultados parciales o finales y, en caso de estar muy avanzada, los próximos pasos. Ante la gran cantidad de iniciativas que realizan al mismo tiempo, esto supone un *update* parcial; compartiendo se crea colectivamente una actualización del estado de ejecución de todas las tareas, una *visión general* consensuada, aunque no completa<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Una visión fragmentada, como veremos en el siguiente capítulo.

2. La reflexión general acerca de temas de importancia para el grupo: según De Certeau, Giard y Mayol (1999), la práctica del día a día lo constituyen miles de detalles y desviaciones; esta unidad no es una excepción. Sin ser sistemática, los principales aspectos prácticos sobre los que se delibera son:
  - a. Adecuar la metodología estándar a la casuística organizativa propia;
  - b. Compartir la valoración de los interlocutores internos sobre los que se apoyan para desarrollar las aceleradoras;
  - c. Seleccionar los temas o iniciativas por los que apostar;
  - d. Determinar el posicionamiento sobre algunos temas<sup>8</sup>;
  - e. Consultar al resto de miembros posibles soluciones ante contratiempos, problemas y conflictos; y
  - f. Convenir hasta donde se tiene que apoyar con tiempo, personas y recursos el estado de algunas aceleradoras. Algunas de las preguntas más frecuentes, no siempre con una respuesta evidente, son: ¿Sólo el despegue –*brainstorming* inicial, priorización de la idea y su posterior maduración conceptual–? ¿Se deben implicar en el desarrollo del proyecto? ¿Deben también pagarlo? ¿Se tiene que financiar la industrialización de los resultados? ¿Hasta el producto mínimo viable [*minimum valuable product*]? Cada proyecto tiene su resolución particular, por lo que, una y otra vez, sus miembros vuelven a estas mismas preguntas; preguntas todas que pueden sintetizarse en una sola de mayor alcance: ¿Hasta dónde llegan nuestras competencias y cuál es exactamente nuestro rol?

Como se comprobó en campo, las reuniones de coordinación siempre contienen ejercicios de reflexividad; constantemente se pretende tomar autoconsciencia del trabajo inserto en un contexto organizacional más amplio, y no sólo en su carácter individual, sino también grupal. Siempre se busca, por parte de los miembros, hallar el valor y la importancia que añade su trabajo al cómputo global de la organización. El *nosotros* tiene, así lo constatamos durante el 2016, un carácter irrecusable en la configuración de una ética laboral del grupo que establece, casi inconscientemente, el baremo de calidad del trabajo y los valores que deben dirigirlo. Aunque sea un tema harto común en cualquier interacción entre sus miembros, estas reuniones de coordinación, por su oficialidad, otorgan a las conclusiones allí alcanzadas el carácter de legítimas, válidas y aceptadas por el conjunto del grupo. La potencia de la reflexividad interna es tal en la sintonización formal de los miembros del grupo que el 29 de agosto,

---

<sup>8</sup> Por ejemplo, en la reunión de coordinación del 29 de agosto, se discute durante 30 minutos el posicionamiento que se debería tomar en relación al *open data*.

tras reincorporarse todos de las vacaciones, se realiza una reunión de coordinación; se consideran, pues, *necesarias*. Estas mismas reuniones de coordinación tienen su reverso informal en el *ritual del café*, que tratamos en próximos apartados.

De la necesidad de estas reuniones se desprenden dos conclusiones parciales que no podemos pasar por alto. La primera de ellas es que las interdependencias con otros actores internos y externos a la organización no sólo son relevantes, sino *vitales* para el grupo. Para la ejecución de sus tareas, esta unidad depende de sí misma, pero también, y en mayor medida, de otros. Este será uno de sus elementos ideoculturales básicos. La segunda conclusión es que existe una importante dificultad de índole práctica en adaptar los modelos de gestión de la innovación teóricos a la realidad concreta de la organización. Como expresó una de sus miembros:

*¡En el PowerPoint queda todo muy bonito, pero cuando te pones en serio... ay, la realidad es muy dura!* (Rosa, 15/III/2016).

En este punto en particular apreciamos que el aparato metodológico aplicado proviene de consultoras contratadas *exprofeso*, las cuales tienen una importancia capital en la renovación e introducción de nuevos procedimientos de innovación en la organización. Se corre el riesgo de que la metodología empleada sea teóricamente robusta y lógica, pero que, ante un encontronazo con la realidad de la organización, se tenga que adaptar o, caso extremo, falle en movilizar esfuerzos. La práctica común de trabajar con consultoras que adaptan de forma indiscriminada la misma metodología a distintas organizaciones, nos recuerda al término urbanización. Francesc Muñoz (2008) utiliza este término para referirse a la práctica muy extendida entre urbanistas y arquitectos de utilizar políticas urbanas que han surtido efecto en una ciudad y replicarla en otras; una especie de *copy-paste* que hierra al desconocer la ciudad y que acaba generando paisajes sin identidad territorial, clónicos, banales. En el contacto recurrente que el grupo estudiado tenía con otras organizaciones, comprobamos que todas utilizan metodologías muy similares. De ahí que adaptar las metodologías de moda al funcionamiento interno y a su estructura es una de las tareas que conlleva más tiempo; en una aproximación de ensayo-y-error, nuestros participantes modulan la adaptabilidad de las metodologías exógenas de innovación a la organización. Compartiendo las experiencias de cómo han reaccionado ciertos miembros de la organización, los aspectos a tener en cuenta al tratar alguna de las etapas de la aceleradora, etc., van hallando la *forma idónea* de operar con la metodología y extraer resultados positivos.

Veamos estas situaciones. X, responsable jerárquico de la unidad estudiada, después de valorar positivamente el desempeño del 2015, ha pedido en más de una ocasión durante el 2016 que el grupo *ponga foco*, es decir, que acote sus tareas, los

temas en los que trabajar y que defina su relación respecto a otras unidades de la organización. Se *espera de ella*<sup>9</sup> que genere valor para la operativa y ayude a crear nuevas líneas de negocio.

El 30 de mayo, Rojo presenta al resto del equipo un borrador de propuesta en la que se explicita esto foco con una primera versión del *PowerPoint* –casi el formato oficial de documento– en la que lista las tareas; quiere saber la opinión del resto de miembros antes de *escalarlo*. Todas las frases, así lo denota Gris y Azul al momento, empiezan con los verbos ‘apoyar’, ‘ayudar’, ‘animar’, ‘asistir’, ‘respaldar’, etc. La discusión posterior, en la cual se involucran todos, tiene por resultado que si bien las tareas quedan muy claras, verbos de esa índole resultan excesivamente pasivos.

*A ver, las tareas ya me cuadran con lo que hacemos. Pero nuestro papel es más activo que ‘ayudar’. ¡Anda que no se empujan las iniciativas de innovación desde aquí! (Amarillo, 30/V/2016).*

Azul recomienda sustituir alguno de estos verbos por ‘liderar’, Granate, a su vez, pide incluir ‘dirigir’; tal como se presentaban se enfatizaba demasiado las interdependencias, y no tanto su capacidad de *liderar el cambio*. Se consensua que se incluirán estos cambios en la nueva versión.

En una RCP. Una situación muy similar tiene lugar el 13 de diciembre. Y, alto directivo, ha pedido un *PowerPoint*. Rojo enseña en lo que ha estado trabajando en las dos últimas semanas; Gris pide que no se debe mezclar lo que hace el grupo –‘apoyar’, ‘ayudar’– con lo que debería hacer –‘liderar’–. Se repasa toda la presentación con continuas interrupciones por parte de la mayoría de miembros que muestran claramente cómo estas situaciones dan pie a la reflexividad interna. La presunta pasividad de unos verbos motiva ciertas observaciones de carácter microsociológico aplicado a la Teoría Organizacional. Por un lado, nos indica su posición inherentemente *intersticial*. Despojada de conocimiento técnico-operativo o del conocimiento de las necesidades de mercado, la unidad organizacional encargada de la gestión de la innovación *conecta* unidades operativas y de negocio de la organización a recursos, oportunidades y *stakeholders* externos para dar lugar a oportunidades de innovación; el rasgo más distintivo del grupo estará, pues, en *ensamblar cosas* –personas, dinero, tiempo, tecnologías, conocimiento, tendencias– *con el objetivo de ejecutar un cambio*. Por otro lado, también nos muestra la capacidad *institucionalizadora* del grupo. La unidad organizacional encargada de la gestión de la innovación ‘ayuda’ o ‘lidera’, pero en cualquier caso, sea cual sea el verbo que asumamos, es quien detenta la competencia

---

<sup>9</sup> Expresión muy recurrente entre los miembros del grupo: *lo que esperan de nosotros*.

en la organización de movilizar personas y recursos en pos de una iniciativa de innovación. Dándose en colaboración con otras unidades, nuestro grupo es el principal activo de la organización para posibilitar la innovación. Cualquiera que sea la idea u oportunidad de innovación, debe pasar por la unidad organizacional encargada de la gestión de la innovación que, de este modo, institucionaliza la innovación mediante la gestión corporativa.

### 7.2.3 REFLEXIVIDAD EXTERNA

Pasemos revista a situaciones que evidencian la existencia de la reflexividad externa, por la cual cambios organizacionales externos y ajenos a nuestro grupo afectan de lleno el sentido e identidad de éste.

Primera situación. Un cambio en la dirección de la unidad organizacional dedicada a la I+D desencadena durante una temporada del primer semestre de 2016, en desayunos y reuniones de coordinación, un seguido de ejercicios colectivos de reflexión. El primer registro en el cuaderno de campo fue el desayuno del 8 de febrero, donde alguien trae a colación los últimos cambios ocurridos. Un cambio en una unidad organizacional *colindante* propicia trasvase de tareas. Sin embargo, parece que algunas de las tareas de la unidad organizacional encargada de la gestión de la innovación se *traspasarán* –palabra utilizada por los miembros– a esta unidad organizacional que está definiendo su ámbito de actuación. Parece que se traspasarán la relación con universidades y la gestión de la financiación. Dicho traspaso de tareas y competencias, como resulta natural, inquieta a sus miembros. Con la reestructuración, no quieren perder liderazgo; temen quedarse vacíos de contenido.

*Azul: Esto es una decisión a nivel general de empresa, y estamos metidos en el mismo pack. Es un cambio gordo que nos afecta. Aunque no sé hasta qué punto tenemos capacidad para cambiar un poquito la situación (Azul, 8/II/2016).*

*Blanco: Yo diría un ‘cógelo, cógelo’ [latiguillo muy familiar entre los miembros del grupo], porque si no nos movemos se llevarán alguna tarea más. Si se traspasa el [programa corporativo] y alguna cosa más, nos quedamos ‘desplumaos’ (Blanco, 8/II/2016).*

Con la pérdida de tareas no sólo se pierde ámbito de influencia sino que, desde fuera del grupo, la identidad se ve modificada, o mejor dicho, se ve *forzada* a modificarse para adecuarse a un nuevo contexto organizacional; tareas que, ideoculturalmente se creían muy propias, se desprenden por fuerzas exógenas al grupo. Por consiguiente, las tareas, además de actuar de puente de interacción con otras unidades de la



organización y de ratificar la autoridad en competencias determinadas, constituyen parte de la ideocultura del grupo; las acciones, responsabilidades y competencias contribuyen a definir las *marcas de identidad*. Al verse sujeta al entramado de interrelaciones, cualquier cambio en la organización transformará la ideocultura del grupo; tanto mayor será dicho cambio, cuanto más interdependiente sea la relación con las unidades afectadas por el cambio. Por lo tanto, los cambios en las tareas del grupo modificarán sus elementos culturales, variará el radio de acción e influencia del grupo dentro de la organización y, tal vez más importante, restructurará la red relacional con el resto de unidades de la organización. Si, como hemos visto, toda tarea conlleva la necesidad de interlocución con una unidad de la organización, el cambio de dicha tarea traerá consigo el cambio de interlocutor.

Un día después –el 9 de febrero– vuelve a aparecer el tema, a primera hora en la ZAC y, luego, en la cafetería. Que por sus miembros se viva casi como una *agresión*, los obliga a reflexionar internamente sobre el sentido de su trabajo, la identidad y la cultura del grupo. La *resistencia* a mantenerse fieles a sí mismos nos indica el vínculo entre tarea, identidad y cultura; quieren continuar siendo *ellos*. Ahora, al más que probable traspaso de tareas, se suma la posibilidad de que algunos de los miembros de esta unidad pasen a la otra unidad; por norma general, los departamentos justifican sus recursos humanos por las tareas que ejecutan, por lo que si éstas desaparecen, habría profesionales de los cuales no se podría justificar su plaza. Esto no hace más que despertar solidaridad entre sus miembros, un replegarse hacia los elementos culturales más básicos, una reafirmación de *qué es el grupo y cuál es su cometido* en el complejo enjambre corporativo.

A finales de marzo –31 de marzo–, en una reunión de coordinación, el panorama adquiere nitidez, y con ella mayor tranquilidad. Sólo se traspasarán las dos tareas aludidas más arriba. Sin embargo, la reflexión iniciada a principios de febrero y que se ha alargado prácticamente dos meses, ha concluido en una *focalización*; al despejarse las incógnitas organizativas, el grupo asume el cambio y reconcentra su identidad en otras tareas que consideran más intrínsecamente suyas.

*Azul: Hay lógica en que esas tareas las asuman ellos. Son más. Que cojan esos temas y nosotros nos dedicamos con más foco en lo que nos toca: madurar y empujar nuevas oportunidades. Los otros temas lo llevarán desde allí muy bien. Y tienen más tiempo, más personas... vamos, que casi salimos ganando todos (Azul, 31/III/2016).*

Blanco: *¿Ellos cuántos son? ¿Setenta y pico, ochenta? Oye, mejor. Nosotros somos muy poquitos, pero estamos muy cerca de los Product managers. Ahí es nuestro punto fuerte: más innovar* (Blanco, 31/III/2016).

Rojo: *Verdaderamente, si se traspasa esos temas y se llevan desde allí de alguna manera es una forma de que nos centremos en lo que más valor podemos aportar a la compañía, ¿no?* (Rojo, 31/III/2016).

(Retrepándose en la silla) Gris: *Bueeeeno, chicos... ya veo que se acabó el drama. Si al final esta cosa de que un tema se va para aquí o para allá siempre trae cosas buenas* (Gris, 31/III/2016).

Como sostiene Hofstede (1991) y segunda Schein (2004), el cambio de prácticas y rutinas es la forma más directa de cambio cultural en la organización; a una escala más reducida de grupo, a través del cambio funcional de la unidad (Van Maanen et Barley, 1985; Van Maanen, 2010) se modifica la cultura e identidad. Así, esta reflexividad que viene dada por una situación ajena al grupo, motiva que los participantes se cuestionen y valoren su rol y función en la organización de forma colectiva; también la identidad se pone en tela de juicio.

El 25 de abril, Rojo comenta que el traspaso de tareas puede conllevar un reajuste de los recursos humanos de la unidad de la gestión de la innovación. Justificar la permanencia de una persona en un departamento en el que no hay suficientes cargas de trabajo se antoja complicada. Amarillo deberá trabajar entre uno o dos días a la semana, Azul uno. Esta decisión externa al grupo se ejecuta de inmediato. Azul y Amarillo pasarán uno y dos días, respectivamente, en esa unidad para traspasar sus tareas. En estos meses, Amarillo suele informar antes de acabar la jornada laboral con un: *chicos, mañana no vengo. Estoy en [la unidad encargada de la I+D]*. Azul, por su parte, a primeros de julio, en el trayecto en bus, comenta con humor:

*Entre el día en [la unidad encargada de la I+D], el de teletrabajo y los eventos varios a los que me invitan a hablar u opinar, no piso la 'ofi'. A ver si acelero el traspaso de temas y puedo apañarme la agenda un poco más* (Azul, 1/VII/2016).

Asumido este cambio, es decir, *normalizado*, el grupo refuerza su identidad en las tareas que, según su parecer, mejor les definen culturalmente.

La segunda situación de reflexividad externa está muy relacionada con la justificación de carga de trabajo y de recursos humanos disponibles para ejecutarla; un ejemplo de cómo un cambio en un extremo de la jerarquía sacude en su punto más íntimo al grupo: la relación personal entre sus miembros. A principios de mayo —4 de

mayo—, se decide a nivel directivo reestructurar los programas de financiación internos, por lo que uno de los miembros del grupo –Amarillo–, quien dedica una parte de su tiempo a la gestión de éstos, ve comprometido su continuidad laboral. Toda tarea que no pueda justificarse es un recurso humano –una persona– mal asignado o innecesario, y las unidades transversales o de gestión, que no tienen por objetivo generar beneficios económicos directos sino sustentar la estructura organizacional y su funcionamiento, no son una excepción. Esta situación da pie a varios comentarios entrecruzados de ayuda o apoyo y a reflexionar, nuevamente, sobre la identidad colectiva del grupo. A principios de agosto, siendo despedido de forma muy sentida por la mayoría de sus compañeros, Amarillo abandona la organización, o según la expresión en boga, se *le desvincula*.

Otra situación de impacto externo. A principios de semana se envía una petición de información muy urgente a algunos coordinadores territoriales; se necesitan datos compilados para reportar al *corporate* internacional. Uno de los coordinadores reenvía un *e-mail* a algunos directivos, cosa que genera cierta inquietud. Rojo comenta que el tema del *reporting* de indicadores se quiere llevar desde otra unidad organizacional.

Rojo: *No acabo de entenderlo, pero parece que quieren llevarlo desde [X, la otra área organizacional] (Rojo, 20/X/2016)*

Verde: *¿Pero por qué quieren llevarlo? Además, ¿tienen los datos? Pero si nos tendrían que pedir a nosotros la información. ¿Tienen los contactos? ¡No!, porque los tenemos nosotros. Sin datos ni contactos internos, ¿cómo quieren reportar algo? (Verde, 20/X/2016).*

Rojo: *Yo qué sé (Rojo, 20/X/2016).*

La unidad transversal debe constantemente justificar la utilidad e importancia de su trabajo para que éste no se transfiera a otras unidades de gestión (Mintzberg, 1990). Así, nuestro caso de estudio debe constantemente de mostrar su utilidad para retener tareas que en cualquier reestructuración interna del organigrama pueden ir a parar a otra unidad. Este hecho vuelve a motivar nuevas reflexiones internas. Las áreas de gestión tratan de aglutinar tareas y competencias para ganar poder. Esta competencia intraespecífica motiva, como pudimos observar en campo y de la que esta es un ejemplo, varias situaciones de tensión. De este segundo tipo de reflexividad, hemos podido apreciar como un cambio cercano, casi colindante en el organigrama, desemboca en un cambio notable en nuestro caso de estudio; de igual modo, otro acaecido en la lejanía, también puede llegar a modificarlo profundamente, como poco más que un efecto colateral de la decisión principal. A resultas de ello, nos inclinamos a pensar que las grandes organizaciones modernas se organizan como extensas y

complejas redes de relaciones jerárquicas macro y microrrelaciones sociales, donde una pequeña acción o decisión sobre una de sus puntos desencadena perturbaciones en muchos otros, a veces impredecibles. Un rápido vistazo a la evolución del concepto de organización –de la burocracia weberiana, el *management* científico de Taylor, pasando a las estructuras orgánicas y mecánicas de Burns hasta las seis partes básicas de la organización de Mintzberg– ya sugiere que la complejidad, el encabalgamiento, el *collage* de funciones y estrategias, se multiplican exponencialmente a medida que las *firms* se desarrollan, crecen y se hacen más difusas.

Volviendo a nuestra escala, los dos tipos de reflexividad aquí analizadas son una práctica cotidiana en esa búsqueda natural de cualquier individuo o grupo de hallar el significado de sus acciones en contacto con otros, y el efecto de otros sobre nosotros. Esas serán, según Garfinkel (1971), *las bases de la construcción de la realidad*.

## 7.3 IXTIMIDAD

### 7.3.1 LAZOS ÍXTIMOS

El 21 de enero apuntamos en el cuaderno de campo<sup>10</sup>:

*Entre los miembros del grupo salta a la vista que los une un aprecio laboral, aunque sólo en algunos casos podemos hablar de amistad. ¿Cómo detectamos la frontera entre relación estrictamente laboral y la amistad? La entrada en la esfera privada. La esfera privada se detecta cuando se habla de forma extremadamente personal –esto es: frágil, abierto, expuesta– sobre temas personales. Interés y confianza en el otro, proyección desnuda del self y tema íntimo son las tres condiciones de lo privado. Cuando uno se expone indefenso, hablamos de amistad. En el otro extremo, cuando la relación es utilitarista –necesito al otro para información, subir la autoestima, ganar apoyos, etc.–, cuando la proyección del self es muy meditada y cuando el tema de conversación es trivial, hablamos de relación laboral. Respecto al grupo, el lazo es amical, pero no amistoso. A nivel global, hay confianza pero no intimidad; en lenguaje coloquial: ‘hay buen rollo’. Hay esencia de grupo. [...]. En el caso Blanco y Amarillo, hay amistad. Conocen parejas, hijos, etc. Se ven fuera de la esfera del*

---

<sup>10</sup> Becker (2007) invita a citar las notas de campo para no perder el *calor* de la investigación y, por mor de la exactitud científica, a apuntar *verbatim* las palabras de sus informantes; lo que no excluye saltarse ciertas normas del lenguaje correcto –recuerda que en los años cincuenta, sus editores suprimían los ‘*fuck*’ o ‘*shit*’ con f\*\*\* o s\*\*\*-. Los fenómenos sociales se anotan, se comentan, se relacionan entre ellos y se agrupan por unidades significativas que arrojen luz sobre nuestra muestra. Que decir tiene, que hemos seguido sus consejos. El cuaderno de campo es el corazón de nuestra investigación microsociológica.

*trabajo. Sus conversaciones giran alrededor de temas personales. Comparten recuerdos y vivencias. Se estiman personalmente. Se ríen con una naturalidad desarmante. Se ayudan tanto en lo laboral como en lo personal. Se cuidan mutuamente. Se entienden sin apenas hablar. Cuando hablan utilizan un lenguaje propio. Confianza inquebrantable y desinteresada. En el resto de casos, hay distintos grados de afinidad y interés, pero el self raramente se expone desnudo. Hablan continuamente; utilizan jerga –generación de valor, funnel, b2c, etc.–. Se entablan conversaciones que tienen por tema las iniciativas en marcha. A veces, se rebasa este límite para hablar de temas un poco personales. Cuando es así –parejas, estudios, vida fuera del trabajo– resulta informal aunque epidérmico. Nunca se compromete el self hasta las últimas consecuencias de desvelar la interioridad. Estamos en una organización. Sueldo, futuro laboral, relaciones muy complejas. Buen ambiente, aunque no amistad en su sentido más puro. Pero nos preguntamos: ¿una vez disuelto el nexo laboral, se esfumarán estas relaciones? (Cuaderno de campo, 21/II/2016).*

Unos días posteriores a estas notas en campo, con motivo del cumpleaños de Azul se abre un nuevo grupo de *Whatsapp*. Al conseguir su cometido –coordinar la selección, compra, pago y entrega del regalo–, se cierra el grupo. Apuntamos:

*La esfera íntima queda reflejada en la creación paralela de grupos de Whatsapp para la gestión de los cumpleaños; los regalos se hacen en función de lo que se cree que le podría gustar. Por lo que se deduce que, entre ellos, conocen ciertos gustos personales, apetencias, intereses (Cuaderno de campo, 10/II/2016).*

Meses más tarde, a finales de junio, acerca del mismo tema que ya resultaba muy evidente, registrábamos la siguiente situación:

*De buena mañana, y después de explicarse el puente de San Juan, Azul le pregunta a Amarillo qué tal está Blanco, todavía de baja [...]. Amarillo y Blanco son amigos con todas las de la ley. Amarillo va a casa de Blanco. Sus hijos le llaman tito. Ese grado de intimidad es inusual en la muestra empírica. Amarillo dice: ¡Anda que no la echo de menos! Y, bromista, Azul le contesta: Eso pasa por pillarle cariño a la gente aquí en la empresa, que cuando no están los echas en falta. O bien soy incapaz de profundizar más o bien esto es cuánto hay, pero lo cierto es que puedo ver la polarización de las relaciones. La amistad de Amarillo y Blanco nos ayuda a detectar las características de la otra forma de relación más extendida entre los miembros del grupo: la íntima (Cuaderno de campo, 27/VI/2016).*

Entonces, esta segunda clase de relación entre sus miembros, generalizada, practicada y aceptada, ¿cómo deberíamos llamarla, si no es estrictamente laboral aunque tampoco íntima hasta el extremo? La respuesta es *íxtima*. Traemos a colación el neologismo de Michel Tournier (2004) para describir esa relación que no es íntima, pero que tampoco cabría tildarla de externa o epidérmica; una relación, pues, entre pares que hablan íntimamente, aunque no de ellos ni de sus propias vidas privadas – inquietudes, deseos, pesares–, sino de una realidad externa circundante. De este modo, la relación íxtima será aquella por la cual los sujetos podrían expresarse con cierta libertad formal en relación a temas que comparten entre ellos con una experiencia de primera mano similar. La tensión de desvelar el *self* a los ojos de los otros queda así aligerada al tomar como principal materia de la interacción un tema, una experiencia, una situación compartida. Las interacciones serán íntimas pero no en relación a los sujetos, sino a la realidad<sup>11</sup> compartida, de la cual se opinará desde un posicionamiento más abierto y menos supeditado a la normatividad organizacional. Normatividad que, no perdamos de vista a O'Reilly (1989) y a Lander (2014), *nunca* desaparece en el seno de las organizaciones y, según Vaughan (1999), ya sea consciente o inconscientemente, encarrila los comportamientos, los afectos y las opiniones vertidas. En una organización, en las relaciones entre sujetos media las tácticas privadas (Crozier et Friedberg, 1977). De ello diremos, pues, que en esta adaptación libérrima de la palabra 'íxtima', obtenemos la definición más apropiada para este grado de intimidad fronterizo y que mejor capta cuanto pretendemos descubrir en estas páginas.

### 7.3.2 INTERACCIÓN INFORMAL

La ilustración de la íxtimidad entre los *Innovation Project Managers* la hallamos en las interacciones informales:

- (a) Aquellas que tienen lugar de forma ocasional en la ZAC, en los espacios improductivos y en el chat corporativo; y, más importante todavía,
- (b) Aquellas que ocurren de forma en el grupo de *Whatsapp* o en el desayuno.

Esto se debe a lo que Goffman (1966) denomina la materialidad del intercambio lingüístico; en situaciones en las que la información de la comunicación entre sujetos pueda quedar almacenada y registrada, hay inhibición o regulación de la interacción. De ahí que los datos captados etnográficamente en *e-mails* o en reuniones sean, en la mayoría de casos, ejemplificación de la excesiva formalización de las relaciones laborales y nos resulten poco *ricos* culturalmente por su papel tautológico en la

---

<sup>11</sup> Una realidad compartida puede asimilarse a la idea de sentires colectivos (Eliasoph et Lichterman, 2003).

reproducción de la *doxa* imperante. Por ello, lo que nos interesa son las situaciones donde se diluye el formalismo organizacional. Desde la mesoescala<sup>12</sup> la importancia de la informalidad en las relaciones cotidianas que suceden en las organizaciones se restaura y adquiere nuevos matices, o como Nizet y Rigaux (2014) dicen de la obra de Goffman, se despiertan nuevos significados sobre aquello que, por su proximidad, parecía *demasiado* conocido. Al tratar más adelante el desayuno, nos detendremos ahora en el grupo de *Whatsapp* como muestra sintomática.

El grupo de *Whatsapp* tiene por nombre un *slogan* que emplea la unidad organizacional en distintos comunicados internos, pero aquí empleado casi como una desviación irónica de los lemas habituales en el mundo de la innovación y afines. Creado el 1 de septiembre del 2014, en él participan con distintos grados de intensidad Rojo, Verde, Blanco, Amarillo, Azul y Rosa; esto es, todo el grupo salvo Gris, Lila y Granate. Estos tres participantes, a raíz de las entrevistas que realizamos en el último trimestre del año, fueron incorporados al grupo de *Whatsapp*. Cabe señalar, como indicador inequívoco de dónde nos estamos moviendo, que los teléfonos son, en su mayoría, los personales y no los móviles de empresa reglados. Los *whats* cruzados tienen por *frame*<sup>13</sup> la vertiente desenfadada de la faceta laboral de sus miembros o de la actualidad, lo que viene a significar que queda excluido compartir interioridades de índole muy personal –contratiempos familiares, relaciones sentimentales, etc.–. Antes bien, se prefiere hablar de temas que parcial o tangencialmente estén en relación al nudo que los une a todos, a ese *campo de juego* común: el trabajo, la organización. Así en el grupo se comparte la siguiente información:

- noticias o videos que tocan de cerca su práctica laboral;
- noticias o videos ocurrentes de actualidad –*memes* sobre las elecciones general (27 de junio), noticias de El Mundo Today (23 de mayo), *links* a artículos de opinión<sup>14</sup>, etc.–;
- imágenes o comentarios de eventos laborales a los que se acude –viaje a otro país de dos de sus miembros (4 de mayo), taller de *design thinking* en el Sónar'16 (16 de junio), evento de una universidad (28 de junio)–;
- se coordinan para los desayunos o las comidas;

---

<sup>12</sup> ¿La escala? El grupo, es decir, la provincia de las interacciones simbólicas.

<sup>13</sup> Los límites de la interacción social dados de antemano, consensuados inconscientemente; fuera de estos puntos de referencia social que nos asisten casi mecánicamente en la interacción con los otros hay la temida *improvisación* (Goffman, 1986).

<sup>14</sup> Azul comparte el 16 de enero el artículo de El País titulado *¡Qué vienen los trepas!*:

[http://economia.elpais.com/economia/2016/01/14/actualidad/1452783980\\_329918.html](http://economia.elpais.com/economia/2016/01/14/actualidad/1452783980_329918.html)

Por sus comentarios, manifiesta cierto malestar por este tipo de conductas –tropa, arribista– al dificultar que las propuestas salgan adelante al anteponer los intereses muy particulares de algunos miembros de la organización.

- se informa del paradero de los miembros y se sincronizan las agendas particulares<sup>15</sup> –¿enfermos, de viaje, de vacaciones, de teletrabajo, de reunión, de visita fuera de la oficina?–; y tal vez lo más importante
- se comparte material que forma parte de su vida privada –foto del nuevo cabezal de cama de Azul (16 de febrero), foto de la hija de Blanco (2 de mayo), fotos de la visita de Azul al cementerio de Montjuïc (24 de mayo), video del concierto de Coldplay (28 de mayo), lugar donde Rojo pasa San Juan (23 de mayo), etc.–

En suma, descartados los temas muy –*demasiado*– personales, no se suele entrar a discutir en profundidad ni con seriedad ningún tema laboral concreto, no parece éste el lugar más apropiado; a un comentario, noticia, video o foto chistosa le sigue otra foto, un comentario jocoso, una digresión cómica o una retahíla de emoticonos. Para hacernos una idea acertada del grado de intimidad, aunque muy desenvuelta, la interacción toma el trabajo y la actualidad como temas recurrentes; suponen el *pretexto* comunicativo (Sacks, 2006): trabajo y actualidad son el terreno de entendimiento común, la referencia temática social sobre la que hablar, el elemento *recursivo* de la charla. Como ejemplo tenemos cuando Azul, a principios de febrero –3 de febrero–, informa por el grupo de *Whatsapp* que ya está de vuelta en el hotel suizo después de un día agotador pero fructífero en un curso de calibración de equipos de monitorización de agua en tiempo real, las respuestas son de afecto y de ánimos.

También es significativo destacar que del 1 de agosto –día en el que algunos miembros del grupo iniciaron las vacaciones– al 30 no se envió ni un solo *whats*. No hubo ninguna actividad en el grupo de *Whatsapp*. Lo que nos arroja la certeza que, una vez desaparecen los elementos de recursividad –en especial a los referentes a la esfera laboral– la interacción entre sus miembros no encuentra ni contenido, ni soporte, ni justificación. Queda, entonces, muy patente la potencia social de estos dos temas para la construcción de lazos sociales que unen al grupo. En propia piel añadir, fuera de los espacios y situaciones laborales, que abarcan de las oficinas al bus lanzadera, de eventos a ferias, sentimos cierta incomodidad y rubor al compartir una situación con cualquiera de los participantes aquí aludidos en la cual resulta complicado recurrir a un tema laboral como foco de nuestra charla. Estas situaciones nos pusieron sobre la pista del grado íntimo de las relaciones en el grupo. Fuera de la esfera laboral, no hay un asidero personal al que recurrir para sostener una interacción. Siguiendo el distinguido

---

<sup>15</sup> La autonomía en la organización temporal de las agendas, la forma en la que se nutren de *time-slots*, se comparten y se sincronizan será otro de los aspectos ligados a la atención que analizaremos más adelante. P.e. Después de dos días de ausencia en la oficina, Azul informa por el grupo de *Whatsapp* que hoy, 11 de mayo, está en otra instalación de la organización. En ese momento, todos sincronizan las agendas.



giddeano (2003: 64) acerca de la integración, podemos afirmar que en la unidad de estudio hay integración social –reciprocidad entre actores en contextos de copresencia–, pero no integración sistemática –reciprocidad entre actores o colectividades por un extenso espacio-tiempo–. Con esto quisiéramos advertir que los momentos de interacción entre los miembros tienen lugar principalmente durante la jornada laboral; concluida ésta, están los *whats* en la forma, el contenido y el tono expuestos más arriba y, muy eventualmente, alguna cena departamental –p.e. la última cena fue en Navidad–. Nada de *afterwork* o viajes juntos. Cuanto ocurre en grupo, se ciñe casi en exclusiva al tiempo y espacio laboral. Salvo la muy personal relación de amistad entre Amarillo y Blanco<sup>16</sup>, el resto de relaciones es de amistosa cordialidad profesional; y si se nos permite el vocablo contrahecho, diríamos que *intrapersonalaboral*. Se puede ir a desayunar juntos, comer juntos e, incluso, realizar alguna cena fuera del horario laboral; no obstante, cada uno de los miembros tiene sus grupos de amistades propios, sus intereses, sus actividades, sus *hobbies*, sus vidas privadas y separadas de la esfera profesional. De ésta última, dado el buen clima, se comparten pinceladas que coadyuvan a recrear una imagen más rica, personal y compleja de cada miembro del grupo y a trascender el mero vínculo laboral, implicando la entrada en la esfera laboral de la opinión personal y la emoción. Enriquecer el retrato informal que los otros tienen de uno comporta dar más información personal, estrechar los lazos afectivos y consolidar la confianza con quienes se comparten los días: lazos en tanto fuerzas constitutivas del grupo, informales, cordiales, solidarias.

En conclusión, la intimidad observada en el grupo motiva un volcado de la esfera personal en la laboral, robusteciendo los lazos afectivos entre sus miembros e incidiendo –así veremos– en las tareas que el equipo acomete en entornos organizacionales de información fragmentada, complejidad decisoria e incerteza progresiva.

## 7.4 UTILIDAD DEL PASADO

### 7.4.1 PASADO COMÚN

La etnografía da acceso al mundo privado de los participantes desde el encuentro, la interacción y la socialización (Agar, 2004; Crane et Meyer, 2011), porque el carácter interior de las personas sólo es observable a través de las manifestaciones externas [*outer manifestations*] en relación a otros (Sacks, 2006). Así las cosas, cada miembro de la unidad organizacional encargada de la gestión de la innovación acarrea su propio

---

<sup>16</sup> Por motivos de una baja temporal, el 29 de febrero Blanco marcha. Antes, sin embargo, se abraza a Amarillo y se dicen mutuamente *te echaré de menos*.

pasado, pero no es éste el que nos interesa, sino el colectivo, el grupal, el que requiere de ser reconstruido, revivido y sustentado por la interacción<sup>17</sup> entre nuestros *Innovation Project Managers*. Y más concretamente, al margen de la ya constada trabazón entre identidad y pasado (Wagner, 1975), en este apartado nos centraremos por su implicación en la gestión de la innovación en la *utilidad* del pasado.

*Once it became possible for people to share their personal experience with others through communication, such experiences could be preserved as essentially disembodied impersonal recollections even after they themselves were long gone* (Zerubavel, 2003: 6).

A raíz de observar en varias ocasiones, con tono y registro basculante entre la formalidad funcional de la ZAC y la informalidad solícita del desayuno, lo que Lecusay et al. (2008) califica de historia en el presente [*history in the present*] –un pasado que coordina culturalmente la relación con el mundo físico actual–, anotamos en nuestro cuaderno de campo unas impresiones que contienen elementos clave para entender la función de la utilidad pasado en el grupo:

*Hay un pasado común al que hacer referencia y sobre el cual se edifican experiencias colectivas. Sin embargo, este pasado no se remonta a muchos años en el tiempo. Las experiencias y referencias que priman son las que se centran en el pasado de la unidad de innovación en general. Todo aquel pasado individual que queda muy lejos en el tiempo –unos cuatro años– no resulta relevantes para ninguno de los miembros actuales. Dos ejemplos: cuando Azul o Blanco han compartido algunas de sus experiencias previas en otras unidades organizaciones, nadie se muestra tan receptivo como para recoger algún elemento e integrarlo la ideocultura. Como máximo curiosidad. Lo mismo ocurre cuando explicamos nuestras experiencias; escucha educada, pero las palabras se muestran pasajeras. Para las incorporaciones más recientes –Rosa, Lila, Gris, Amarillo, Granate– el pasado del grupo que no sea útil para su trabajo es un conjunto de ocurrencias. No es una fuente cultural de elementos comunes. Se siente lejano, inútil para su presente. Esto nos lleva a suponer que tanto más comunal es la experiencia, tanto más potente será como referente. Cuantas más personas haya involucradas, tanta mayor será su presencia como fundamento constituyente de la cultura del grupo. Cuanto más compartido el pasado, tanto más vívido* (Cuaderno de campo, 24/II/2016).

---

<sup>17</sup> Asumir el rol de otros, como propugnaba Blumer (1986); ver el mundo a través de los ojos de otro; ponerse en su lugar (Ladner, 2014). Sólo así se consigue conocer los imaginarios colectivos, las redes de símbolos y el pasado que se construyen en la interrelación entre personas mediante el lenguaje y los pensamientos.

En este punto precisamos de una apostilla acerca de la *antigüedad* del pasado. El núcleo duro del pasado de este grupo lo constituyen las experiencias acumuladas de Rojo, Blanco y Verde, quienes tienen mayor antigüedad en el departamento y han trabajado juntos en las mismas tareas un período de tiempo mayor. Si bien, por edad, otros miembros pueden tener una mayor experiencia dentro de la organización son estos tres quienes llevan desempeñando más tiempo sus funciones dentro de la unidad organizacional encargada de gestionar la innovación, desde las denominaciones con la casi *demodé* Investigación, Desarrollo e Innovación –el tan cacareado acrónimo ‘I+D+i’– hasta ahora, donde la innovación asimila el resto de conceptos<sup>18</sup>. Por el derecho a la anonimidad no nos extendemos más en este punto. Los demás de miembros, por la fecha de su incorporación, tienen una relación mucho más reciente y, por tanto, casi de neófitos respecto al pasado del grupo.

A propósito de la relación entre pasado y práctica que intuíamos en el cuaderno, no podemos sustraernos –sería ilícito– del posicionamiento ontológico y epistemológico del construccionismo social que de forma tan evidente hemos explicado en la metodología. Por un lado, Knorr-Cetina, en *La Fabricación del Conocimiento* (2005), arguye que el pasado compartido, cuya destilación última serían las tradiciones, se constituye de narrativas culturales, la forma idónea de transmisión. De este modo, las experiencias de los miembros quedan insertas dentro de la memoria colectiva del grupo que, posteriormente, queda a disposición de los nuevos miembros como fuente de conocimiento. Con no pocas coincidencias, D’Andrade (1996) emplea el término recurso [*resources*] a fin de connotar que el pasado actúa de patrón conductual socialmente heredado con utilidad presente para sus miembros. Ser parte de un grupo es conocer su pasado:

*Being social presupposes the ability to experience things that happened to the groups to which we belong long before we even joined them as if they were part of our personal past* (Zerubavel, 2003: 3).

De modo que la narrativa imperante del pasado de nuestro grupo, este depósito emocional y práctico, se construyó sobre la base de las experiencias de Blanco, Rojo y Verde con la actualización constante, ahora en 2016, de los nuevos miembros que han venido a sumarse en su fase presente.

---

<sup>18</sup> Podríamos conjeturar que las reducciones del *time-to-market* y la competitividad obligan a las organizaciones, en general, a dejar a un lado los largos períodos asociados a la investigación y desarrollo y sumarse a la frenética carrera por la innovación.

## 7.4.2 PASADO ÚTIL

Por lo advertido en campo, y muy patente durante la etnografía, todos aquellos elementos del pasado de los que funcionalmente no puede extraerse una lección o un legado práctico por el conjunto de sus miembros, ni se incorporan ni suscitan interés más allá del carácter anecdótico que puedan contener. Así de evidente: si se trata de una historia personal o demasiado remota sin afectación en el presente, ésta no pasa de la transmisión circunstancial del momento y no se inserta en el pasado del grupo.

En el desayuno del 26 de septiembre, Azul saluda a dos excompañeras; ya en la mesa rememora aquella época: *Ay, en aquellos tiempos [...]* (Azul, 26/IX/2106). La respuesta del resto de miembros ante lo narrado es cálida, obsequiosa; sin embargo, a diferencia de otros fragmentos del pasado *útil*, no se volvió a recuperar nunca más por nadie, al menos en el período de observación. En otras palabras: no volvió a emerger, no se incorporó al pasado colectivo. Si, por el contrario, lo narrado tiene un vínculo directo o útil para el presente, si una experiencia pasada es total o parcialmente provechosa en el presente, se inscribe en el conjunto de fragmentos que conforman el pasado colectivo. Veámoslo particularmente: el 18 de enero Amarillo pide consejo:

*¿Puedes venir un momento, por favor? Mira este e-mail. ¿Lo ves bien explicado? Es que no hay manera de que encontremos un hueco en la agenda para tratar el tema [X]. He cambiado la reunión tres veces. Y siempre hay uno que se cae. De cuando llevabas tú el [programa corporativo], ¿si no había reunión física, enviabas los puntos de correo para que lo comenten por allí?* (Amarillo, 18/I/2016).

Verde explica un par de casos similares en el pasado. Meses después, en julio, Amarillo por teléfono:

*¿Te acuerdas de aquella vez que no encontraba una fecha para la reunión del tema [X]? Pues con el tema [Y], en la misma situación, hice lo mismo* (Amarillo, 5/VIII/2016).

En este caso, la experiencia encarnada se traslada del pasado al presente por su utilidad actualizada. Si una acción pretérita puede convenir a una situación presente, se activará en la estructura cognitiva del grupo; será, diría D'Andrade (1996), un recurso puesto a disposición de la colectividad. El pasado –y el futuro– (Griesbach et Grand, 2013) son partes integrales del presente. Por esta razón el pasado útil establece las condiciones de futuras interacciones y de la resolución de situaciones que puedan darse en el futuro. Las tradiciones, como enfatiza Fine (1979), se convierten en expectativas

comunes. De modo que la materialidad de este pasado siempre está encarnada en los miembros del grupo. Los documentos, que en otros casos pueden actuar de memoria social [*social memory*] y ayudan a transmitirla (Zerubavel, 2003) no tienen prácticamente incidencia en el pasado útil de nuestro grupo. Hemos observado que los documentos de trabajo –memorias, presentaciones, noticias–, por la extrema movilidad de éstos, quedan obsoletos rápidamente, siendo una nueva versión que sepulta a otra y así sucesivamente. Por lo que los recipientes del pasado son las propias personas y la charla, la forma de liberarlo y transmitirlo. El pasado siempre reconecta con otros elementos culturales del grupo, que se nutren de él (Fine, 2010c; Zerubavel, 2003). Tal como empíricamente hemos apreciado, la fracción de pasado rescatada siempre está direccionada a dar una utilidad a los participantes. Penrose (1959) sostiene que las experiencias personales producen conocimiento sobre las cosas y éste siempre puede compartirse al volver a *revivir* las experiencias propias con otros.

Si nos arrogamos el derecho de clasificar en base a nuestras observaciones, diríamos que las *utilidades del pasado* son:

- (1) Contextualizar y delimitar temporalmente una acción que partió del pasado;
- (2) Reconstruir la trazabilidad, a veces discontinua, de una iniciativa cuyo origen se hunde en un pasado en el cual no participamos;
- (3) Conocer en retrospectiva el estado de las estructuras organizacionales que afectan al estado presente;
- (4) Mejorar el conocimiento psicológico y social de un/unos interlocutor/es de los cuales no tenemos suficiente información y que forman parte de la iniciativa que gestionamos;
- (5) Otorgar patrones conductuales válidos entre los miembros del grupo;
- (6) Entender el pasado que se proyecta colectivamente hacia una misma imagen del futuro; y
- (7) Valerse de experiencias similares aplicadas en el pasado que, potencialmente, podrían dar la solución a conflictos del presente.

El pasado práctico y útil<sup>19</sup> que se requiere para la gestión de la innovación se ramifica en distintas manifestaciones culturales que, en lo sucesivo, examinaremos: lenguaje, bromas, temporalidad, etc. El pasado útil muestra que los participantes *nunca recuerdan en balde*.

---

<sup>19</sup> Tomemos en cuenta la raíz del interaccionismo que rige epistemológicamente nuestra disertación, el pragmatismo. Actualizando el legado de Dewey, Rorty (1989) recuerda que la utilidad es la máxima aspiración humana cuando se trata de vivir juntos.

## 7.5 CORTES

### 7.5.1 ESCISIONES CULTURALES

La cultura une internamente a los individuos al tiempo que produce escisiones con quienes están fuera del perímetro de confianza. En opinión de Geertz (1973), la cultura constituye un hecho público de acuerdo tácito entre sus miembros y de utilidad compartida por todos ellos<sup>20</sup>. El sistema de significados en el cual vivimos –o nos vemos atrapados– será propiedad del grupo; cuando entremos en otro grupo, de inicio, no entenderemos nada o sólo muy tangencialmente (Agar, 2002; Litchterman, 2005). Desconcertados, nuestra comprensión de cuanto ocurre será limitada; las referencias articuladas en base a un sistema simbólico<sup>21</sup> se nos presentarán abstrusamente al descifrar su *savoir faire*. Estaremos, por así decirlo, en otro (micro)universo, donde imaginación, actos y signos tendrán otros sentidos (Fine, 2010a, 2012c). Para Weber, [...] *man is an animal suspended in webs of significance he himself has spun* [...] (Geertz, 1973: 5). Se definirá la ideocultura desde los mecanismos de su propia lógica interna o por *negationem*, es decir, por las situaciones de choque y de contraste con otros grupos donde se ponga en evidencia diferencias (Fine, 2012c).

Durante el 2016 observamos lo que denominamos *cortes*, escisiones que produce la ideocultura del grupo. A colación de nuestro trabajo en campo detectamos dos tipos de corte (Fig. 7.2):



Fig.7.2. Tipos de corte. Fuente: elaboración propia.

### 7.5.2 CORTES EXTERNOS

Empecemos con los cortes que resultan más evidentes, los que discriminan el fuero interno –dentro del grupo– del externo –resto de grupos o unidades que conforman la organización–. Estos cortes externos corresponden a:

<sup>20</sup> En la metáfora informática de Hofstede (1991), la cultura funciona de *software* de los individuos de una colectividad determinada, véase nación u organización; el sistema operativo las distingue.

<sup>21</sup> Los símbolos son el acceso a la realidad; la cultura será la condición humana de su legibilidad (Blumer, 1986).

(a) horizontales: las diferencias culturales visibles entre nuestra muestra y otras unidades a un mismo o similar nivel jerárquico, ya sean transversales u operativas; y,

(b) verticales: a las direcciones que están por encima de la unidad organizacional encargada de la gestión de la innovación en la cadena de mando y que, por lo tanto, sugerirán indicaciones o lanzarán órdenes a nuestros miembros.

Ilustremos con una situación el primero de ellos: el corte externo horizontal. El 18 de abril se lleva a cabo una reunión con otra unidad organizacional que, hasta la fecha, apenas había entrada en los circuitos de colaboración con la unidad organizacional encargada de la gestión de la innovación de la innovación. X, uno de sus miembros, al vernos entrar en la RCP expresa su sorpresa a Y, un compañero suyo:

*X: Entonces, ¿vosotros sois los de innovación? (X, 18/IV/2016).*

*Y: ¿Los conoces de antes? (Y, 18/IV/2016).*

*X: Ah, no, qué va. Sólo de vista, sólo del ascensor. (Señalando) Les tengo vistas las caras. Ahora les pondré nombre (X, 18/IV/2016).*

Durante la reunión se manifiesta las barreras culturales; más de media hora de la reunión se destina a *hacerse entender*, a atinar el lenguaje que permita un entendimiento mutuo. Los de la otra unidad no entendían algunos puntos de la presentación de la unidad organizacional encargada de la gestión de la innovación de la innovación, ya sea por estar fuera de su contexto conocido, ya sea por el vocabulario.

*Y: ¿Podías decirnos, o al menos para mí (mira a sus compañeros), qué es una aceleradora? ¿Esto tiene que ver con aquello de las maduraciones? A ver, me suena algo, pero... no acabo de entenderlo del todo (Y, 18/IV/2016).*

*X: ¿Las aceleradoras son proyectos? ¿Estados del arte? (mira a lado y a lado; sonrío) (X, 18/IV/2016).*

Y tras la presentación general de nuestro grupo, que incluye una revisión somera de su visión, objetivos, tareas y ejemplos de éxito, X continúa:

*X: Nunca hubiera dicho que nadie en la casa se dedicara a esto. ¿Y en todo esto nos podéis ayudar a lanzar nuevos proyectos? (inclinándose en la silla) La validación de proveedores para nosotros, bueno, de proveedores y de tecnologías, es muy importante para nosotros (mira a sus compañeros). Si aquí nos podemos apoyar en vosotros, este es el principio de una bonita amistad (X, 18/IV/2016).*

Así en este caso, como en tantos otros captados en campo, delante de unidades cuyas tareas, vocabulario e interlocutores habituales se encuentren en las antípodas de los de nuestro equipo, en las cuales, por así decirlo, hallamos una *distancia* operativo–contextual, se precisa de tres acciones a realizar en las interacciones con éstas:

- la *traducción* del vocabulario jergal;
- la *contextualización* de la situación, y de
- la *sincronización* del estado del proceso.

De modo que, en no pocas ocasiones<sup>22</sup>, la denominación de un mismo fenómeno organizacional diferirá, no así su significado; en otras, una misma situación tendrá tantas perspectivas como grupos estén involucrados en su desarrollo; y, finalmente, dada la sinuosidad de cualquier proceso de innovación (Trott, 2008), en la mayoría de veces se hará una puesta en común para conocer la imagen más actualizada del proyecto –o *update*–. De esta triple forma se puede salvar la distancia entre unidades con culturas distantes: ofreciendo los puntos mínimos de referencia. Para explicar el siguiente tipo de corte, el externo vertical, acudiremos al cuaderno de campo. Con motivo de la reunión del 16 de febrero para la preparación de una dinámica de innovación con altos cargos de otras organizaciones a mediados de junio, Rojo y Verde y dos personas más de alto nivel valoran cuáles serían los siguientes pasos para asegurar su éxito. Apuntamos nuestras impresiones que, meses después, se mantienen intactas:

[...] se puede observar de primera mano lo que denominaríamos un nuevo mundo interaccional. Las formas, los temas, el lenguaje, las maneras, las preocupaciones, los contactos, los roles, etc. son, aunque guardando rasgos y un aire de familiaridad, totalmente distintos o abordados desde una posición radicalmente diferente. Nos damos cuenta, por lo tanto, que hay un cambio de cultura de la innovación entre el máximo responsable estratégico directo (R), la máxima responsable de ejecución (S) y nuestro grupo<sup>23</sup>, siendo la mayor diferencia entre los dos extremos. Un ejemplo harto ilustrativo: mientras nuestro grupo se dedica al contacto con partners y consultorías para ‘tirar adelante’ con sus aceleradoras, R comenta que cenará con Chesbrough [...]. La estratificación de la cultura es enorme; debe de haber un hilo conductor que sea algo más que el bien común de la organización (el crecimiento, la pervivencia). ¿Podemos

---

<sup>22</sup> El 17 de junio, W, de Responsabilidad Social Corporativa, al explicarle los siguientes pasos del proyecto de innovación social en el que ambas unidades están involucradas, dice: *O m’ho tradueixes o anirem malament* (W, 17/VI/2016).

El 9 de febrero, en relación al proyecto de *mobility* para operarios, al explicar a V las posibles fuentes de financiación para el proyecto, éste desconcertado pregunta: *Déjame que lo entienda bien. ¿Esto podríamos financiarlo dentro del [programa de financiación corporativo] o se va un poco?* (V, 9/II/2016).

<sup>23</sup> Siendo en este caso el siguiente orden en la cadena de mando: R → S → Grupo.



*hablar de una cultura directiva de la innovación y una cultura de la ejecución de la innovación? Todo parecer indicar que así es. Existe una diferencia total; ambas culturas tienen un interés –la innovación– pero los modos, los despliegues del mismo poco o nada tienen en común; no sólo radica en un cambio de magnitud o de importancia, sino de algún elemento más. Esta reunión ratifica lo que veníamos pensando durante estos meses de observación: hay un corte cultural. Estas notas constatan el increíble hueco en la literatura de innovación; la escala, normalmente, siempre es managerial y estructural. Aquí, por el contrario, examinamos lo mínimo; casi el lugar de trabajo, el día a día, el hervidero laboral, lo efímero: microsociología de las micropolíticas en innovación de una gran corporación (Cuaderno de campo, 16/II/2016).*

La distancia observada para este tipo de corte se traduce inextricablemente en una estratificación jerárquica. Aunque se comparta el *leitmotiv* principal de la actividad –la innovación– e incluso las tareas de unos estén conectadas con las de otros, la escala de abordaje es muy distinta. Valga el ejemplo de que si nuestro grupo se relaciona con consultoras de innovación, los directivos con lo que ahora –¿irónicamente?– *gurús*.

Casi cuatro meses después, en una sala de reuniones, –el 14 de junio–, en esa misma dinámica de innovación, ante los altos directivos de otras organizaciones, Verde al explicar la metodología de la jornada dice:

*No digo que los directivos no trabajen (risas), sino que se trata de otro nivel, de otra escala. Está la innovación de guerrilla y la innovación de salón (Verde, 14/VI/2016).*

Todos los asistentes ríen; son de la misma opinión. La gestión de la innovación puede conocer dos modalidades, la *innovación de guerrilla*, o de ejecución propiamente dicha, y la *innovación de salón*, o de definición estratégica. La estratificación de la gestión de la innovación, en consecuencia, comportará diferentes escalas. Desde las competencias detentadas por la Alta Dirección, la escala será menos detallada y nítida, pero con mayor visión de conjunto de los elementos; por el contrario, desde la altura de nuestro grupo, la escala mostrará los objetos con mayor detalle, no así la relación entre todos ellos y el resto de la organización. Otro *lugar* en la organización conlleva otras responsabilidades, otras tareas, otras perspectivas, otras formas de pensar, otros *stakeholders*, otra cultura: vistos los cortes externos, percibimos la *distancia* no sólo horizontal –operativa– sino también vertical –jerárquica–, lo que nos permite conjeturar que si tomamos como punto de referencia nuestra muestra, a cuanto mayor distancia en el árbol jerárquico en cualquiera de los dos planos, tanta mayor será el diferencial cultural entre ambos puntos.

### 7.5.3 CORTES INTERNOS

Fruto de las primeras reuniones de coordinación del año, que el grupo tiene con periodicidad incierta<sup>24</sup>, Gris como Granate ofrecían una gama de intervenciones, por decirlo de algún modo, *hors-norme*; lo que se traducía en puntos de vista distintos o hasta provocativos que expresaban durante estas reuniones. Resulta llamativo ya el 26 de enero, cuando anotamos este *corte* que aún no sabíamos nombrar de este modo; pese a trabajar en el mismo departamento, no están dentro de la ideocultura del grupo. Por un lado, Gris compagina su actividad en esta unidad con su trabajo en otra unidad. Aunque por indicación de estamentos superiores, dedica parte de su jornada, de forma variable de semana en semana, a prestar soporte a la unidad organizacional encargada de la gestión de la innovación de la innovación, en especial en ampliar la red de contactos de nuevos *partners* –o en sus propias palabras: *abrir los ojos un poquito más* (18/II/2016)–, su integración no es total.

[Gris] *dedicará una parte de su tiempo a trabajar con nosotros. Nos ayudará bastante. Está con un pie aquí y allá* [en la otra unidad organizacional] (Rojo, 25/II/2016).

Granate, a su vez, no comparte espacio físico con el resto del grupo; ubicado en la planta 1, se dedica por entero al desarrollo de una línea de negocio. Su bagaje se fundamenta en temas más técnicos y ahora se ha reconvertido en *Product Manager*. El régimen especial de sus tareas dentro del grupo se hace sentir a las primeras de cambio en cuanto se cruzan con el resto de compañeros; no entienden todas las bromas íntimas, desconocen el pasado común, el lenguaje a veces les resulta ininteligible e incluso algunas de las tareas propuestas y ejecutadas por sus compañeros no acaban de descifrarlas en toda su magnitud. Dos ejemplos:

En una reunión: *¿Alguien me puede explicar que es el [X, nombre de un comité de innovación]?* (Granate, 20/VI/2016).

Por teléfono: *Yo no sé si puedo preguntar esto. O si tú eres la persona que lleva esto* (Granate, 21/VI/2016).

Es un hecho incontestable: no reconocen todavía la ideocultura de la gestión de la innovación, no están dentro de ella, no viven en ella, no se sirven tampoco de ella. Ni siquiera están dentro del grupo de *Whatsapp*. El sentido común práctico [*practical common sense*] garfinkeliano, que hace posible la *aparición de mundos* (1971), permanece velado para Gris y Granate; ellos dos no lo emplean para la resolución de

---

<sup>24</sup> A causa, veremos más adelante, de las agendas volátiles y la multifocalidad de sus miembros.

circunstancias prácticas, sus fuentes están en otra cultura y en otro sentido común práctico. Lo que el resto del equipo da por sentado –el célebre *taken for granted* de Garfinkel (1971)–, ese *savoir faire* propio del grupo que sería descabellado preguntarse, ellos, por puro extrañamiento, lo cuestionan. Sus intervenciones siempre, casi indefectiblemente, se inician con una excusa del tipo *Perdonad, pero acabo de llegar o Tal vez lo que diga sea una locura*. Sus aportaciones a las discusiones, basadas siempre en su otra fuente de sentido común, siempre son diferentes; sus puntos de vista distintos y por lo que se ha podido observar, connotando las limitaciones de índole técnica, es decir, en el lenguaje de nuestro grupo, ayudando a ‘aterrizar’. A ese tipo de matices, Granate los denomina *baños de realidad* (Granate, 21/VI/2016). A continuación, mostremos un par de situaciones donde se ponen de relieve las diferencias.

El 28 de enero, durante la primera reunión de coordinación con la consultora que da soporte a esta unidad en todos sus pasos, y tras la presentación de las que deberían ser las líneas que rigieran las acciones, Granate opina casi a contracorriente; Gris arenga a estrechar los lazos con los *Product Managers* y otras unidades operativas para salir de la torre de marfil de la gestión.

En la segunda jornada de coordinación con la consultora, el 18 de mayo, Gris y Granate formulan preguntas incómodas. En el buen clima imperante, se muestran correosos con sus opiniones que extralimitan el orden de interacción habitual con la consultora; la estrategia de digitalización de la organización y el discurso en *Smart City* son puestos en tela de juicio. Ante un análisis pertinaz de X, CEO de la consultora, acerca del estado del modelo de negocio concesional del agua y la necesidad imperiosa de renovarse como organización generando nuevas soluciones de valor añadido para los clientes, Gris aporta una novedad a la discusión:

*Dime, ¿de qué nos sirve ese conocimiento de tantos años? ¿Eso es algo bueno? No veo en eso una competencia que te diferencie ni te dé valor en plicas. Joder, con los sistemas tradicionales no se va a ningún sitio. Otros más pequeñitos te levantarán el negocio y te harán la cama. El reto está en el mínimo tiempo posible... cómo te diría... hay que ponerse en el momento 0. Y para mí eso pasa por tener datos buenos, datos de calidad. Ahora rascamos, y lo estamos viendo, y no hay. No tenemos datos o, si tenemos, son poco robustos. Entonces, ¿para qué tanta digitalización si no tenemos ni datos, que es la base?* (Gris, 18/V/2016).

Y un poco más tarde, Gris: *Y otra cosa, yo me digo, ¿para qué cambiar si la cuenta de resultados se mantiene? Pero tenemos que darnos cuenta que esa cuenta de resultados se asienta sobre dos grandes contratos y si eso desaparece, la empresa también [...]* (Gris, 18/V/2016).

Estos comentarios desprecian al resto de asistentes; los comentarios que siguen cobran vigor, son más vivos y reflexivos. El punto de vista *exterior* favorece la reflexividad del conjunto de los individuos de la reunión. Al verbalizarse claramente el sentir de muchos, pero no expresado por estar *fuera* de consideración, otros se suman a los comentarios (extemporáneos) de Gris, en un efecto de *desemejanzas enriquecedoras*. Tal como él mismo dijo a modo de justificación irónica el 2 de febrero:

*Yo soy nuevo y sabéis que no conozco mucho el rollo, pero, oye, si veo algo chulo, lo lanzo. Como Harry el Sucio, primero dispara y luego preguntas (Gris, 2/II/2016).*

La exterioridad aportada por estas dos personas en las interacciones entre el grupo, impele a todos sus miembros a cuestionar aspectos dados por sentado, que les permiten buscar alternativas a los escollos que hallan en la gestión diaria de la innovación. El desconocimiento del pasado, del lenguaje y de los modos del grupo, añadido a sus tareas *sui generis* y a su distinta ubicación espacial en el edificio lastran la integración total de Gris y Granate en el grupo. Durante la reunión de coordinación del 31 de mayo en la RSP, Gris hace una petición:

*Gris: Eso es lo que veo de vosotros (habla desde la exterioridad; recordemos: está part-time): conectar gente, con conocimientos e iniciativas. Y viendo el volumen de todo lo que está moviendo la dirección, digo yo que no estaría de más que tuviéramos en algún sitio esa información. Yo, sinceramente, me pierdo (Gris, 31/V/2016).*

*Granate: Yo también me uno a esa propuesta. Y los acrónimos, la verdad, no me entero de la mitad. Habláis muy raro. Quiero un vocabulario abreviado (Granate, 31/V/2016).*

Nueva reunión el 4 de octubre, esta vez con el departamento de innovación de una *business unit* de la organización. Cada miembro se presenta brevemente. Granate no puede asistir. Al presentarse Gris explica que está a tiempo parcial y que es –en sus palabras– *el raro del grupo*. Se hace claro que Gris y Granate no están dentro del núcleo ideocultural duro conformado por Rojo, Blanco, Rosa, Azul, Amarillo y Verde, y que une a todos sus miembros en una misma interpretación de la realidad. Uno por ser una incorporación reciente, los dos por no compartir la cotidianeidad siempre se encuentran en una especie de territorio extranjero. Mención aparte merece el corte interno de Lila. Se incorporó, así anotamos en el cuaderno de campo, el 25 de julio. Compartía espacio y tareas con el resto del núcleo duro, por lo que el corte no fue permanente. Con él se pudo observar durante el segundo semestre del año cómo se replicaron los procesos

de integración en la ideocultura similares a los que, tiempo atrás, se realizaron con Rosa y Amarillo: compartir algunos elementos ideoculturales del grupo para que se adaptara al mundo local del grupo.

Para cerrar este apartado, y recapitulando, hemos podido constatar la existencia de dos tipos de corte ideocultural, no así la ubicación exacta de éstos; lejos de asemejarse a un elemento geométrico –sólido, estable, bien contorneado–, la cultura está viva, es cambiante; a cada nuevo contacto con otra unidad o al introducir a un nuevo individuo en ella, se modifican sus límites, expandiéndose o bien retrotrayendo posiciones y reconfigurándose internamente. Cada nuevo corte detectado resquebraja la idea un tanto *naïf* de una cultura organizacional única y homogénea. Desde la microsociología se nos arroja en tanto investigadores a un escenario donde la cultura organizacional se presenta, por un lado, fragmentada y dislocada y, por el otro, compuesta de una constelación de subculturas, en un todo múltiple, plural, dinámico.

## 7.6 LENGUAJE Y JERGA

### 7.6.1 TRES FUNCIONES

Hemos visto en apartados anteriores la necesidad de traducción, por lo que resulta más que necesario referirse al lenguaje. Si logramos entender el lenguaje particular del grupo –su idioma, su idiolecto–, ese medio y *médium* por el cual se producen las transacciones y las constituciones de los *selves* de los miembros del grupo y su orden de interacción, tanto interno como externo, tendremos acceso a *su* realidad compartida (Spradley, 1980; Agar, 2002). Para este hecho, Michael Agar (2002) emplea la expresión languacultura [*languaculture*] para referirse a la dimensión social de la lengua y no restringirla a la formal –sintaxis, gramática, fonética–; la lengua embebe pasados, hábitos, sentimientos y comportamientos, es decir: lengua y cultura forman una unidad indivisible. A nivel de complejidad superior, en ese agregado social llamado ‘organización’, el lenguaje, el cual en palabras de Hofstede (1981) emana de los estratos más profundos de la cultura organizacional, actúa de esencia cultural y de agente de transferencia. Según Wardhaugh (2006), podríamos ir un paso más allá: el lenguaje es el código, el mensaje, la condición de comunicabilidad entre los hablantes<sup>25</sup> y la narrativa que explica con palabras la experiencia directa.

---

<sup>25</sup> El segundo Wittgenstein (2008) y el Goffman del *frame analysis* (1986) coinciden: habrá tantos (juegos del) lenguaje como hablantes y situaciones hayan; cada nuevo juego del lenguaje o *frame* será una nueva perspectiva de la realidad, por lo que cada uno de nosotros estará abocado a *jugar* en distintos entramados normativos y simbólicos.

A pesar de las variaciones que pueda haber entre hablantes de un grupo, el lenguaje convida al reconocimiento de analogías identitarias entre sus practicantes (Wardhaugh, 2006; Fine, 2012c; Liaw et al., 2013) acorde a prácticas ancladas en el mismo orden de interacción (Goffman, 1986; Eliasoph et Lichterman, 2003). Este lenguaje socializado y compartido se trata, en la distinción de Mead (1964), del modo de expresión del *Me*, nuestra parte que analiza la situación social y nos impele a actuar de un modo concreto. Las profesiones o grupos cuyo nexo principal consiste en los conocimientos o prácticas determinadas –*expertise* y *know-how*– tendrán un lenguaje con vocabulario exclusivo –un conjunto de palabras– (Lia et al., 2013; Fine, 2010a), y su versión extremada e hiperformalizada será la jerga [*jargon*] (Wardhaugh, 2006; Liaw et al., 2013).

*Practically every conceivable science, profession, trade, and occupation has its own set of words, some of which are considered to be slang and others technical, depending on the status of the people using these “in” words. Such words are sometimes called ‘jargon’. [... ]* (Liaw et al., 2013: 662).

De las cinco acepciones posibles de jerga <sup>26</sup> (Liaw et al., 2013), tomamos la que hace referencia al *habla técnica*, y cuya presencia fue notable durante el momento metodológico de la captación de datos. A resultas de esta situación, en la etnografía de un grupo especializado, y como tal con su *jargon-filled world* (Fine, 2010a), se requiere por parte nuestra, en tanto investigadores, volver a traducir la jerga [*rejargonize*], haciéndola propia, estandarizada, entendible por propios y extraños (Agar, 1996). Y así procedemos. En nuestro trabajo de campo, distinguimos tres tipos de funciones ideoculturales que ejerce la jerga sobre la realidad; pasemos a enumerarlas y, luego, a describirlas gracias a algunos ejemplos que lo que aconteció (Fig. 7.3):

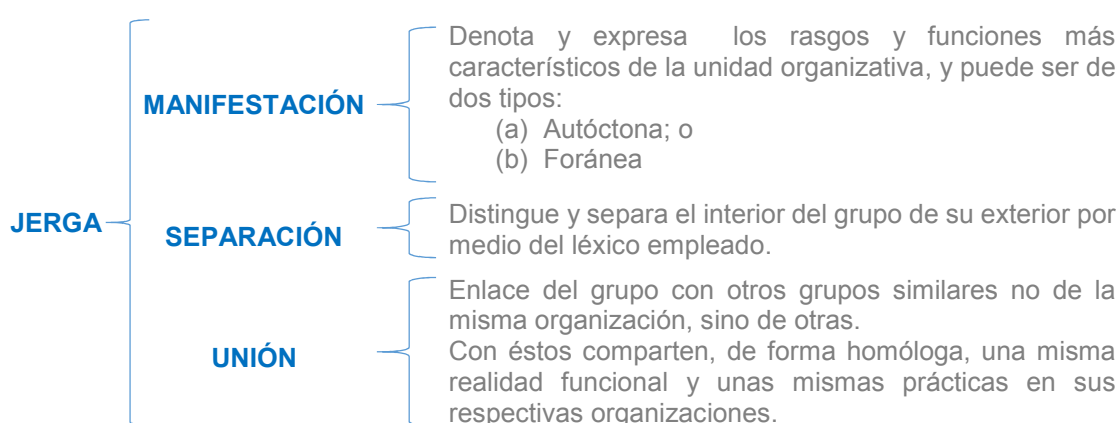


Fig. 7.3. Tres funciones de la jerga. Fuente: elaboración propia.

<sup>26</sup> La palabra jerga proviene de una palabra empleada en el siglo XIV para referirse al canto de los pájaros [*twittering of birds*]; aquel que no forma parte del grupo, al oír hablar a sus miembros, sólo percibirá ese trino o gorjeo (Liaw et al., 2013).

## 7.6.2 MANIFESTACIÓN

Para la primera de las funciones, el primer mes de etnografía –1 de febrero–, apuntamos en el cuaderno de campo un conjunto de palabras que aparecían frecuentemente en las conversaciones formales entre los participantes y, en algunos casos, en presentaciones a otros miembros de la organización; este vocabulario se mantuvo constante durante el 2016 y se registraron algunos cambios cuyo significados resultaban sinónimos. Cabría distinguir entre el vocabulario jergal de procedencia autóctona y foránea. Por un lado las palabras y expresiones autóctonas, las cuales tienen por origen las prácticas y experiencias concretas del grupo en su contexto más básico y cotidiano, suelen recurrir a un vocabulario plenamente descriptivo y que emplea un lenguaje natural. Éstas encapsulan todo un mundo vivencial, incluyendo experiencias pasadas e identidad colectiva, por lo que nos resultan del máximo interés para conocer la realidad presente de nuestro grupo. De este primer tipo de vocabulario especializado de propio cuño destacamos las más recurrentes y comúnmente aceptadas y, más importante todavía, empleadas por todos sus miembros (Tabla 8.1):

Jerga propia	Descripción
<b>‘Aterrizar’ o ‘Dar una vuelta’</b>	Cuando una propuesta de innovación necesita imperiosamente mayor nivel de detalle. Al partir de conceptos abstractos, tendencias o de necesidades o retos con un grado de definición bajo, esta unidad tiene que ‘aterrizar’: concretar la idea.
<b>‘Escalar’ o ‘Subir’</b>	Dado el alto nivel de interdependencia jerárquica y de conocimiento respecto a otras unidades organizacionales, para la toma de decisiones se requiere ‘subir’ información de la propuesta de valor –normalmente un <i>PowerPoint</i> – ‘escalando’ a niveles jerárquicos la toma de decisión.
<b>‘Brownie’</b>	Traducción informal de ‘marrón’; tarea inesperada que irrumpe en la planificación y en las agendas de sus miembros. Por norma general, requiere una rápida resolución con escasa información de contexto.
<b>‘Frentes Abiertos’</b>	Por la cantidad de temas y la precariedad de la información, esta unidad tiene varios ‘frentes abiertos’: muchas tareas activas a un mismo tiempo o bien se trata de una tarea con muchas implicaciones organizacionales.
<b>‘Buscar un encaje’</b>	En el momento que aparece una oportunidad de innovación, ésta debe cotejarse con el conocimiento interno de la organización para saber si hay un ‘encaje’, si la oportunidad es susceptible de integrarse en la organización.
<b>‘Estar en el loop’</b>	Acción por la cual alguno de nuestros miembros está informado de cuanto acontece en una iniciativa. Si el miembro del grupo recibe todos los <i>e-mails</i> , <i>está en el loop</i> .
<b>‘Empujar’ o ‘hacer push’ o ‘perseguir’</b>	En el momento que una tendencia o tecnología parecen tener ‘encaje’ –validez– dentro del contexto organizacional, esta unidad intenta que se lancen iniciativas concretas buscando el apoyo. Ya que se trata de trabajar en algo novedoso, necesitan ‘empujar’ la iniciativa para vencer las resistencias internas.
<b>‘Levantar oportunidades’</b>	Trabajar codo con codo con otras unidades de la organización para que aparezcan nuevas oportunidades de innovación prácticas, ya sea gracias a tendencias externas o a necesidades internas.
<b>‘Tangibilizar’</b>	Puesto que en el proceso de innovación siempre existe la incerteza y el riesgo, la unidad organizacional encargada de la gestión de la innovación tiene por cometido reducir ambas materiales mediante la ‘tangibilización’ de la innovación, esto es, dotar a la innovación de proyectos o iniciativas muy concretas que demuestren que estamos hablando de realidades. ‘Tangibilizar’ sirve también para demostrar claramente el valor de la innovación.
<b>‘Generar Valor’</b>	La fijación del grupo; todas sus tareas tienen que tener por objetivo generar valor, entendido éste como reportar algún tipo de beneficio, intangible o, mejor aún, tangible, para el cómputo total de la organización.

Tabla 7.1. Lenguaje particular y descripciones. Fuente: elaboración propia.

Cada una de estas palabras representa distintos elementos ideoculturales que iremos viendo; valga aquí estas descripciones orientativas. Al tratarse de un vocabulario que refleja perfectamente las vicisitudes de la gestión de la innovación, podemos afirmar que *emana* de la práctica<sup>27</sup>. Este lenguaje se utiliza con toda naturalidad, con la tranquilidad de saberse de antemano entendido por los compañeros. Valgan un par de ejemplos. El 17 de mayo, Rojo, en una reunión con un *Product Manager*, hace un amago de definir ‘tangibilizar’ como ‘enseñar algo, hacer promoción interna de lo realizado, mostrar el valor de algo’; el 20 de mayo, Rosa explica a una consultora externa, que está ayudando a dar con el posicionamiento en Industria 4.0<sup>28</sup> qué es un ‘levantamiento de oportunidades’: ‘dar una utilidad a una tendencia o tecnología dentro de la organización, buscar la parte práctica aplicada a la realidad de la organización’. Por consiguiente, el vocabulario jergal autóctono, a pesar de recoger y almacenar la experiencia pasada del grupo en sus tareas, por inferencia, puede resultar accesible también a otros grupos que también gestionan la innovación en otras organizaciones, pues compartirán prácticas semejantes. Así lo podremos comprobar en el apartado dedicado a las entrevistas a los casos satélite.

Por otro lado, por palabras y expresiones foráneas nos referimos a todos aquellos préstamos, giros o palabras prestadas de la terminología estándar o de moda en aquel momento, y que aparecen en libros, presentaciones o documentos de consultoras. Anotamos algunas de estas palabras: *Business to Business* [B2B]; *Business to Customer* [B2C]; *boosting*; co-creación; disrupción; *early-adopter*; *enabler*; estrategia *win-win*; *facilitator*; *funnel*; hibridación; *insights*; *lean*; metodologías ágiles; *mindset*; *person-centered approach*; pivotar; prototipar; romper ortodoxias; *scrum*; *Smart*; *start-up*; *thinking outside the box*; *wow moment*; etc. Resulta obvio que la influencia de las escuelas de negocio de *management* tiene que ver en la jergonza enmascaradora y, a ratos, por qué no, risible. El dominio de este vocabulario importado, que transmite ideas y revela una identidad diferenciada, reviste al grupo de autoridad en su materia (Fine, 2010a), en este caso la gestión de la innovación; esta jerga está hecha para ser mostrada. Conocer el vocabulario técnico demuestra a los externos al grupo un dominio sobre el conocimiento delimitado a un radio de acción determinado. El lenguaje, infiere Bourdieu (2001), es un modo más de ejercer la violencia simbólica [*violence symbolique*]; distingue, privilegia e impone un modo de ver. Así, aunque la

---

<sup>27</sup> Por el lenguaje se comunican acciones y, al mismo tiempo, una forma de *sentir* (Eliasoph et Lichterman, 2003). El lenguaje compartido alimenta la memoria colectiva de los grupos sociales (Zerubavel, 2003).

<sup>28</sup> La Industria 4.0 [*Industry 4.0*], en breve, es la integración del Internet de las Cosas [*Internet of Things*], máquinas *Smart*, *big data* y otros elementos de la digitalización en los procesos de una organización. También es conocido como la cuarta revolución industrial [*fourth industrial revolution*] (Deloitte, 2015).



comunicabilidad de nuestro grupo se resienta, la autoridad en materia de innovación se refuerza por la utilización de cara a externos al grupo de jerga especializada, demostración del dominio sobre *qué es y cómo se hace* la innovación. Sin ir más lejos, ‘romper ortodoxias’ fue introducido en 2015 por la consultora que acompaña a nuestro grupo durante todo el proceso de innovación –de la idea al mercado–. Fue durante un ejercicio de redefinir los retos de innovación por medio de la metodología de Gibson (2015) de las *Four Lenses of Innovation*. En reuniones posteriores con ellos, véase el 28 de enero o el 18 de mayo de 2016, se volvió a emplear el mismo término pero, estas dos veces, sin necesidad de una aclaración posterior. Este vocabulario, como comentó Azul, es internacional:

*Puede sonar pedante tanta palabra en inglés. Pero es que si vas fuera, así te entienden* (Azul, 19/IV/2016).

Veremos sus implicaciones en la tercera función ideocultural de la jerga.

### 7.6.3 SEPARACIÓN

De la segunda de las funciones basta poner lo registrado el 8 de febrero en los cuadernos. Enésima broma sobre el exceso de jerga en sus compañeros de innovación de X, quien desempeña funciones de gestión pero en la vertiente del conocimiento. Ha escuchado una de sus reuniones en una RSP del grupo y al volver a la zona de mesas (ZAC), espeta:

*Yo flipo con vosotros* (risas) *Ay, esta gente de innovación. ¡Qué frikis!* (risas) *Tenéis que enseñarme a hablar como vosotros: whachuquever and ever forever... Todo ese palabrerío tan divertido. Nosotras somos mucho más catetas en este sentido. Llamamos A a la A y B a la B, pero vosotros... Me encanta escucharos porque soltáis cada palabra que me pregunta: ¿de dónde diablos las sacan?* (A, 8/III/2016).

Su responsable, Y, se suma:

*Aquests d'innovació són massa moderns per nosaltres. Es mouen a un altre nivell* (risas). *Es reuneixen amb gent guapa i moderna. Fan projectes superxulos amb els més creatius... com aquell* [nombra uno de los proyectos más innovadores lanzados]... *Parlen amb totes aquestes paraules que ningú els enté. Almenys jo* (risas) *de vegades no sé ni que dieu* (risas) (Y, 8/III/2016).

Esta escena se repetirá, o leves permutaciones de la misma, en contextos similares pero con personas distintas a lo largo del 2016.

En mayo, una compañera de la planta tercera:

*Os oigo y no sé si soy yo, si sois unos frikis o es que habláis en chino (X, 24/V/2016).*

Y en octubre, durante una dinámica de innovación llamada *brainwriting*.

*Brain... ¿Brenqué? Joder, tío, ¡qué palabritas! Eso suena mazo chungo, joder. ¿No se pueden decir las cosas de una forma más sencilla? (impostando el acento inglés) Braingraitin' (risas) (Y, 25/X/2016).*

Con sorna se recuerda los anglicismos y los términos que suenan en exceso ofuscatorios y artificiosos para definir hechos o cosas más comunes y que bastarían con palabras más llanas. Se acusa, con humor, no de vacuidad en el vocabulario pero sí de cierta tendencia al exceso jergal. Además de una reciprocidad instantánea entre los miembros del grupo, que dominan un mismo lenguaje y hace rápidamente comprensible aspectos de la realidad cotidiana (Fine 2010a, 2012c), la jerga tiene una parte negativa, pues dificulta la comprensión 'externa' de cuanto desarrolla por el grupo. El 20 de julio, en una reunión con Comunicación, Rojo explica iniciativas que podrían ser noticiables, por emplear el término empleado por ellos. X, un responsable de comunicación, al entrar a valorar las posibles salidas de algunas de éstas, dice:

*Perdoneu, m'haurieu de traduir això. Al menys, a uns termes que ho pugui entendre per fer-ho extensible a la resta de la empresa (X, 20/VII/2016).*

Y un colaborador suyo: *Sí, com sempre, ja sabeu que no podem fer les notícies amb aquesta mena de paraules. La nostra missió és que arribi al màxim de persones possibles, i tota paraula que soni rara, o una mica... una mica rara, ja afecta a la comprensió més mundana (W, 20/VII/2016).*

Por lo tanto, todo aquel set de palabras que robustece los lazos internos entre los miembros del grupo, como así hemos visto en la anterior función, marca, al mismo tiempo, un límite infranqueable o al menos disuasorio para individuos externos al grupo; como si al separar de lo exterior, con tanta mayor intensidad se concentrara la identidad.

#### **7.6.4 UNIÓN**

La tercera de las funciones, y como bien apuntó Azul al tildarla de 'internacional', pudo verse muy claramente desde el principio ya en las entrevistas prospectivas realizadas en abril y, con mayor profundidad, en las realizadas en noviembre-diciembre a los casos de estudio satélite. En estas entrevistas prospectivas que tuvieron lugar a finales de abril

y principios de mayo, y donde los participantes exponían el contexto de sus mercados, sus modelos de innovación y su relación con la universidad, se pudo empezar a ratificar las conexiones entre este tipo de unidades que gestionan la innovación.

El 26 de abril, en una entrevista con la unidad organizacional encargada de la gestión de la innovación de otra organización se empezaron a percibir estas conexiones tenues, discontinuas entre grupos que gestionan la innovación. Aunque las formas de gestión diferían de nuestro caso principal –poco tiene que ver, a priori, el sector *retail* con el de las *utilities del agua*–, los elementos culturales se asemejaban; no todos, por supuesto, pues las diferencias apreciables tenían por causa el carácter sectorial, pero había sin duda analogías fuertes y la certeza de hablar casi un mismo idioma. Un día después, el 27 de abril, en una reunión con X, la responsable de innovación de otra organización, también se percibieron analogías constantes con las observaciones, *codings* e intuiciones teóricas que teníamos en aquel momento. En un momento dado, X preguntó si entendíamos todo y ante nuestra afirmación, contestó:

*¿Ves? Hablamos un mismo idioma (X, 27/IV/2016).*

El 28 abril, en la entrevista con W, el responsable de una organización del sector de las TICS, seguíamos viendo esas analogías que esfumaban los temores de un estudio *too site specific*. Al igual que las entrevistas previas, la persona entrevistada dijo casi al inicio que no hacían proyectos, sino que gestionaban. El listado de sus tareas, de hecho, iba casi a la par del que nosotros hemos listado en el apartado de caso de estudio central.

El 16 de abril, en el marco del Sonar +D, se realiza un *workshop* de ‘prototipar ideas’. Los grupos se conforman por desconocidos que provienen de distintos sectores –agua, música, telecomunicaciones, publicidad, museística– pero con el denominador común de trabajar más o menos estrechamente en innovación. Al hablar con los compañeros del grupo, se percibe como todos hablan haciendo gala de la jerga y recurriendo a lugares comunes –empoderamiento, tender nuevos canales, innovación abierta, nuevos paradigmas, disrupción, etc.–.

Se puede inferir que los gestores de la innovación, como cualquier otra profesión o gremio, cualesquiera que sean su sector tienen un lazo semántico enraizado en la práctica. Por emplear el término de Van Maanen (2010) para referirse a individuos y grupos que pese a no formar parte de una misma organización están unidos por prácticas y conocimientos similares, diríamos que es una comunidad ocupacional [*occupational community*]. Así, la gestión de la innovación estará supeditada a la configuración interna que tenga que asumir una organización en su adaptación a la

casuística, marco regulatorio y particularidades de su mercado; pero el vocabulario de sus gestores, reflejo de prácticas y tareas, será, de una organización a otra, un *dialecto*.

Aquí resulta apropiado ilustrar con un par de situaciones, lo que podríamos llamar 'la perversión de la jerga de la gestión de la innovación'. Una revisión de perfiles del *LinkedIn* propicia que Azul, al encontrar un perfil con una foto espectacular y cuyo cargo reza *Disruption Enabler* [Posibilitador de la Disrupción], gire la silla y, dirigiéndose a Amarillo y Blanco, mencione:

*En esto de la innovación hay que andarse con mucho ojo. Hay cada vendedor de humo... Se creen que por ponerse un nombre 'cool' ya son innovadores y después te los encuentras en alguna presentación y no tienen nada que decir... No han hecho nada... Salvo 'vender motos' a cuatro tipos poco espabilados. Menudos 'singermorning' [cantamañanas] (Azul, 25/1/2016).*

Los tres, entre risas, asienten.

Igual que Azul, Gris también percibe el incremento sustancial de 'mentes creativas' y 'emprendedores'. Gris intercambia su opinión con Verde y Rojo sobre una consultora en *lateral thinking*:

*Lo que resulta fantástico en ella es que no vende motos. Las cosas las dice sin fardar, muy claro, con educación. Es una gozada como ves su inteligencia. Con todas las cosas que ha hecho hasta ahora... resulta acojonante cuando dijo que no tenía tiempo para hacer más cosas. Es muy diferente a todos los que nos vienen con sus presentaciones y sus aspavientos. Yo alguna vez tengo que aguantarme la risa. En estas cosas de la innovación parece que se meten todos los cantamañanas que no saben cómo sacar el dinero a las grandes empresas (Gris, 5/1/2016).*

Gris y Azul expresan la misma práctica común en innovación: reunirse con supuestos 'innovadores' que, echando mano de la jerga generalizada de innovación y de cierta picardía, buscan conseguir una colaboración. Es casi un lugar común encontrarse con individuos que dominen el vocabulario foráneo y se valgan de él para envolver con rimbombantes nombres prácticas comunes o miserias personales.

Tres meses después Rosa cuelga agobiado el teléfono; la *call* con una persona de otra organización lo ha dejado extenuado. Rosa ha realizado una propuesta en muy poco tiempo, interpretando consignas generalistas –elementos culturales que veremos más adelante–. Al 'pivotar' dicha propuesta con el responsable, éste le dice que el enfoque debería ser más 'holístico' y 'disruptivo'. Rosa se lleva la sensación de que no

sabía el significado exacto de estos términos que parecen empleados como comodín al no saber ‘aterrizar’ el concepto general a propuestas concretas.

El grupo es autoconsciente de la jerga que emplean. El 13 de diciembre, comida de Navidad en un bar cercano. Se forman grupúsculos de conversación. En uno de ellos, Blanco y Gris empiezan una chanza sobre la vacuidad de la jerga de innovación.

Verde: *Levantar oportunidades que nos permitan poner en valor nuestro conocimiento para que irrumpa con innovaciones disruptivas en los nuevos mercados y que abran nuevas sinergias con partners estratégicos del ecosistema de innovación que habiliten a la empresa a lanzar productos y servicios innovadores que nos conecten con start-ups de alto valor añadido para nuestros clientes... y así sucesivamente* (Verde, 13/XII/2016).

Gris (riendo): *Así podrías estar todo el día* (Gris, 13/XII/2016).

Blanco (impostando la voz): *Uno de los elementos principales del ciclo integral del agua es... el agua* (Blanco, 13/XII/2016).

Risas generalizadas.

Si la innovación es arte de la presencia y la materialización, ¿por qué prolifera esta ralea y este discurso hueco? Ese es uno de los riesgos de la jerga, que puede ser objeto de reapropiaciones indebidas que la banalicen; a causa de estas injerencias, el efecto de autoridad que, como recuerda Fine (2010a), reporta el uso de un vocabulario específico, queda mermado.

### **7.6.5 CULTURA EMBEBIDA**

Vistas las tres funciones de la jerga, destacamos que su potencia recae precisamente en su capacidad de unir y, por irónico que resulte, de propiciar separaciones; une sus miembros en una red lingüística común que reflejan sus acciones y delimita la separación con otros grupos. Cada palabra es una separación *social* que realizamos de un fragmento de la realidad (Zerubavel, 1993). Harvey Sacks (2016) remarcaba que el lenguaje, o por mejor decir, los lenguajes, crean predios, dibujan fronteras y definen umbrales, márgenes y contornos. El lenguaje es la gran herramienta que tienen los seres humanos para la socialización, para tender puentes y conocer a los otros, o bien para denostarlos y apartarlos de nuestro camino (Bourdieu, 2001). Más adelante veremos que estos grupos no sólo disponen de una jerga sino que, también, deben comprender los lenguajes de otros grupos o unidades de la organización; es tal esta

capacidad suya, que podremos hablar de que actúan de *unidades de traducción*. Pero, de momento, no adelantemos acontecimientos.

Volviendo al hilo de este apartado<sup>29</sup> y reafirmando a Agar (2002) en que la cultura está embebida en el lenguaje que empleamos para comunicarnos, no resulta descabellado concluir que práctica, cultura y vocabulario están íntimamente relacionados; esto es: la jerga encapsula un pasado, representa una cultura y su puesta en escena; cual demarcador limítrofe regula el acceso a la interioridad de un grupo, y posibilita su transferencia a comunidades ocupacionales similares.

*Vivimos dentro del lenguaje.*

## 7.7 HUMOR

### 7.7.1 FORMAS DEL HUMOR

De lo anteriormente expuesto, juzgamos que el lenguaje es una suerte de encarnación verbal de la experiencia (Wardbaugh, 2006). De ahí que conjeturemos que si el lenguaje público, socializado y técnico, esto es, la jerga, encarna la experiencia práctica y laboral. El humor, siguiendo esta analogía, haría lo propio con la otra experiencia, más privada, personal e informal. O por simplificar, un tipo de expresión verbal adecuada a la parte apolínea –externa, socializada– o dionisiaca –interna, *intrasocializada*– del grupo. Remontémonos al 3 de febrero. Irrumpe en la planta 3 ‘el M\_\_\_’ que, con su mochila y sus andares precipitados, se acerca a la ZAC a saludar a algunas conocidas; entre los miembros del grupo, miradas de complicidad, risas por lo bajo y algún mensaje con emoticonos por el *Communicator*<sup>30</sup>. Ese día anotamos en el cuaderno nuestras primeras impresiones en relación a la existencia del humor en el grupo y que no hizo más que confirmarse, con leves correcciones, a lo largo de todo el 2016. El humor no sólo se limita a los apodos o motes, éstos no son más que una de las formas que adopta el humor del grupo; podemos desglosarlo en cuatro formas:

- (a) Apodos [*nicknames*];
- (b) Latiguillos o frases míticas [*catchphrases, catchwords*];
- (c) Anécdotas [*anecdotes*]; y
- (d) Bromas propias y del *milieu* social al que pertenecen.

---

<sup>29</sup> La digresión se plantea como el modo natural en el que se relacionan las categorías antropológicas y sus elementos culturales, pero al tratarlas como unidades discretas, constantemente nos veremos abocados a lo que los ingleses denominan *back & forth*.

<sup>30</sup> El chat interno del que disponen los empleados de la organización.

En este tipo de formas, que expresan experiencias privadas del grupo, se identifican como mensajes con contenido ideocultural (Lim et al., 2011) y, por consiguiente, de marcas de identidad (Stolte et al., 2001). Debajo de las risas, el humor muestra la existencia de una estructura social y de un mismo *ethos* (Lim et al., 2011)

### 7.7.2 APODOS

De modo casi sistemático, se detectó la utilización de motes o apodos para referirse a distintos individuos que, por un motivo u otro, forman parte de los contactos de nuestro grupo, tanto de dentro de la organización como de fuera. Éstos sobrenombres propician no pocos momentos de hilaridad que afirman la identidad ideocultural; la hilaridad pone de relieve el contenido noético o de ‘flujo de lo vivo’ entre los miembros del grupo. Los motes articulan una galería de personas convertidas a veces en personajes que protagonizan desviaciones cuasi-oníricas de la realidad, imitaciones jocosas o descargas de tensión. Al mismo tiempo, al referirse a las personas, o a su *distorsión*, se alimenta un pasado común y se contribuye a generar una conciencia colectiva. El mote es una referencia no sólo a un atributo de la persona, sino a un conjunto de acontecimientos pasados a los que hace referencia. Los motes no se pueden transferir a otros grupos sin antes explicar el motivo o hacer referencia a la situación que motivó el nuevo apelativo.

Algunos ejemplos registrados:

*He visto al ‘S\_\_\_’ que se reunía con [Rojo]. (Imitando al motejado). Això té molt de potencial! És ‘super-potent’!* (Blanco, 18/II/2016).

*¿Te acuerdas después del workshop de octubre, cuando ‘El C\_\_\_’ la miró superdescarado? Casi se la come con la mirada (todos reímos). Me quedé alucinada* (Amarillo, 22/II/2016).

*‘R\_\_\_’ no ha cambiado nada, sigue como siempre. ¡Puf! Y no sé si peor. Con el mismo chip... en sus trece. Chip, nunca mejor dicho. No hay quien lo saque de ahí. A sus cosas, a su rollo* (Azul, 28/II/2016).

*A ver si le ponen un cambio de software* (Blanco, 28/II/2016)

*‘Z\_\_\_’ me tiene desesperad[o]. Es tan... (describe un cuadrado con las manos) ¿Sabes el día de la presentación? ¡Pues se la saltó entera! Dijo que tenía otra reunión a la misma hora y... ¿te lo puedes creer que no se presentó. Nos quedamos de piedra. Me desespera, ¿sabes?* (Rosa, 1/III/2016).

Los apodos como 'S\_\_\_\_', 'la P\_\_\_\_', 'Z\_\_\_\_', 'R\_\_\_\_', 'C\_\_\_\_', 'el B\_\_\_\_', 'Y\_\_\_\_', 'el Messi', etc., sustituyen los nombres reales y derivan el lenguaje personal y, por ende, las relaciones entre los *Innovation Project Managers*, a un universo privado y separado de otros grupos. Inteligibles para quienes no forman parte del grupo, los mote más que de ocurrencias pasajeras podemos hablar de recurrencias que denotan un sustrato común, una identidad. Nunca despectivo, en cualquier caso recogen del motejado un atributo físico llamativo y, más importante todavía, alguna situación pasada protagonizada por éste; el mote hiperboliza el pasado. Se emplean con total naturalidad; por ejemplo en la tarde del 29 de marzo, cuando uno de los miembros del grupo recuerda uno de los apodos, otro responde riendo; ese mismo día, un participante al hablar del avance del proyecto se refiere a 'Z\_\_\_\_'. El 9 de junio, cuando un participante nos pone al tanto de las últimas novedades del proyecto de 'el T\_\_\_\_'. Y así en incontables ocasiones; los nombres verdaderos quedan casi en desuso y los motes usurpan su lugar. El nombre se empleará como referencia con externos al grupo y el mote, exclusivamente, entre sus miembros. La levedad de esta hilaridad, a medida que rescribe la realidad desde la ideocultura, abre las puertas a un pasado, vocabulario y valores comunes<sup>31</sup>.

### 7.7.3 LATIGUILLOS

Una segunda forma, con efectos equivalentes sobre la ideocultura de nuestro grupo, es el latiguillo o, coloquialmente, la frase mítica. Pongamos algunos ejemplos de los recabados durante el 2016:

- Los drones de los cojones;
- (con un acento muy españolizante) *Ai bilivin' in aliens, ¡Ai bilivin' tul!*;
- *I launch it!*;
- ¡Pero cógelo, cógelo!;
- Hacerse un \_\_\_\_\_;
- Vamos a co-crear e hibridar;
- ¡Me importa un comino!;
- *Sí, tiuuuuuuu*;
- ¡Exacto!;
- Dar la patada;
- Vaaaaaaaaaaaaale;
- Un menú R\_\_\_\_\_ M\_\_\_\_\_ o un desayuno V\_\_\_\_\_;

---

<sup>31</sup> Creencias y valores propugnados en la terminología scheiniana (2004).



Las frases míticas revelan un fondo cultural propio siempre a disposición de sus miembros, un pasado compartido siempre a mano en el presente. Imitaciones parciales de momentos memorables pasados que apelan a ese pasado vivido por la totalidad o parcialidad de los miembros que, por su impacto cómico en la estructura cognitiva del grupo, todavía resuenan en forma de fragmentos mínimos, muy breves, que se reasimilan a nuevos contextos. El empleo de una de estas frases en una situación presente puede interpretarse, por sus semejanzas, como una rememoración. Además, en alguno de los casos, tiene efectos *irónicos* sobre la propia tarea del grupo en la organización; por así decir, con las frases míticas se relativiza ciertas posiciones generales asumidas por la organización, o bien se destaca el lado menos sensato de las tareas que hacen o se esperan de ellos. En palabras de Fine:

*Through humor, actors can simultaneously embrace and distance themselves from attractive cultural images that they realize do not fully apply* (Fine, 1979: 79).

Tomemos un par de frases. El 22 de marzo, Azul lanza una propuesta un tanto atrevida y, a continuación, la remacha con un *I launch it!* La broma tiene por origen una presentación en inglés que realizó tiempo atrás un miembro de la organización y a la que asistieron los miembros del grupo de innovación. Al presentarse uno de los puntos de dicha presentación, el ponente quiso traducir la expresión 'ahí lo dejo' y al no ver cómo, soltó un *I launch it!* Ante un aserto desafiante que se lanza al interlocutor, la expresión es *I launch it!* Poco antes de su baja, el 4 de febrero, Blanco le dice a Amarillo: *¡Pero cógelo, cógelo!* Las dos se desternillan de risa. Esta frase viene a significar el momento en el cual hay que dejarse de medias tintas y asumir una actitud expeditiva, o en el lenguaje *managerial*, proactiva. Esta misma frase fue lanzada por Blanco, en mitad de una reunión como respuesta a una actitud medrosa.

La existencia, muy evidente, de un conjunto de latiguillos demuestra, según Lim et al., (2011), sentimientos de pertenencia y de identidad social.

#### **7.7.4 ANÉCDOTAS**

Como consecuencias de las dos anteriores formas, emerge la anécdota, esto es, una situación del pasado enquistada en la memoria colectiva del grupo.

Vía e-mail, el 10 de junio, Verde da el *feedback* a Azul y Rojo sobre una jornada en una universidad colaboradora; éste acaba con un:

*Por cierto, para finalizar la reseña del evento, el pica-pica flojo. Las pastitas estaban un poco secas* (Verde, 10/VI/2016).

Esta frase recuerda la anécdota de los *feedbacks* de un agente de la organización al preguntarle cómo había ido la reunión. No había detalle sobre las conclusiones de la reunión, sino de la calidad de la comida.

El 15 de junio, Blanco por el grupo de *Whatsapp* recuerda el incidente 'lechugui', ocurrido tiempo atrás cuando un servidor trajo un *tupper* con lechuga del supermercado y una triste salchicha. Hecho que le espantó.

El 25 de julio, en la ZAC, Amarillo pide a Verde que imite una vez más, y para hilaridad de Azul, a X. La imitación recuerda a los miembros del equipo momentos que han pasado al acerbo general del grupo.

Motes y latiguillos no dejan de contener, a su manera, anécdotas, pedazos pretéritos de la vida común. Como afirman Martin y Powers (1983), tal vez las historias populares tengan mayor impacto en la toma de decisiones y en el compromiso de los miembros de la organización que las reglas y las estadísticas oficiales de la organización. Fine (2012c) sostiene que las construcciones colectivas en base a los significados compartidos por sus miembros, las anécdotas que perviven en el día a día del grupo constituyen fragmentos más o menos amplios de una narrativa alternativa a la oficial e imperante: la *intrahistoria* del grupo.

Si en el apartado de la utilidad del pasado veíamos cómo se rescata aquellas experiencias que son útiles para el presente, en la anécdota perviven hechos pretéritos pasados por la interpretación ideocultural del grupo. En ningún momento se actualiza el pasado cómo realmente fue, sino cómo se percibió por el grupo. A la sazón, la anécdota permite unir a los miembros del grupo en base a la construcción de una experiencia común en y a través del tiempo.

### **7.7.5 BROMAS PROPIAS y DEL MILIEU SOCIAL**

La última de las formas incluye tanto las bromas relacionadas con sus propios miembros como las que bien la suscribiría Pierre Bourdieu en *La Distinción* (1991), parte del *milieu* social al cual pertenecen, y que epitomizaríamos como gusto [*goût*]<sup>32</sup>.

Las bromas propias autorreferenciales, igual que en cualquier grupo, habrá bromas cuyo material primario sean los propios miembros: los nombres, el origen, etc.

---

<sup>32</sup> En su versión sociológicamente extremada, para Bourdieu (1991) el gusto [*goût*] es la construcción social que, aun pareciéndonos individual, personal e intransmisible, fruto de nuestro cultivo intelectual y cultural, tiene, sin embargo, un valor incalculable para el sociólogo, pues nos mostrará cuán determinados estamos por las estructuras y fuerzas económicas.

Bromear de este modo, tomando como objeto los mismos miembros del grupo, evidencia la confianza existente entre los miembros de un grupo (Fine, 2010a).

En lo tocante al gusto, con algunas salvedades y por abreviar, los miembros del grupo forman parte de una clase social similar, todos formados en la universidad, de casi una misma generación –*Millennials*– y con experiencia laboral en el mismo sector. Así se sucederán bromas del siguiente tipo: fuera del horario laboral en el grupo de *Whatsapp* en relación a ‘los juguetes rotos de Operación Triunfo, con especial énfasis en Enrique Anaut’ (24 de febrero); charlas de café donde se empieza hablando de trabajo para derivar, muy rápidamente, a otros temas de *mayor interés* como entrar a comparar las dos etapas de Olé Olé, una con Vicki Larraz, otra con Marta Sánchez (4 de abril); tras el visionado del *single* ‘La Salchipapa’, propuesta de Leticia Sabater como dinamizadora de innovación (13 de junio); comentarios jocosos sobre *El Reencuentro* de los participantes de la primera edición de ‘Operación Triunfo’ (18 de octubre) o la ‘cobra de Bisbal y Chenoa’ (13/XII/2016).

### 7.7.6 AUTORREFERENCIALIDAD

De lo expuesto se deduce que estas cuatro formas constituyen una especie de tradición que indica una adstricción y unos patrones de interacción que indican una pertenencia ideocultural. Fine (2010a) justifica la importancia del humor y la informalidad que lleva aparejada, por ser expresión inequívoca de una tradición cultural propia que se ha forjado en experiencias compartidas, y bebe de un conocimiento de base similar, de valores comunes y de metas en las cuales se requiere más de un miembro del grupo para su consecución.

El humor, a través de las bromas privadas, es, ante todo, autorreferencial [*self-referential*] y caracteriza una agrupación humana de otra; tanto más rica sea una ideocultura en bromas que partan del pasado y en autoparodias, tanto más fuerte será (Fine, 2010a). Por eso mismo cuando Rosa, Amarillo y Lila fueron entrando en el departamento se les fueron transmitiendo las referencias humorísticas, ya que sin una explicación del contexto originario de donde surgieron, no serían capaces de entenderlas; que los miembros estén dispuestos a trasladarlas a un novato señala un grado suficiente, tal que rito iniciático, para penetrar en la red simbólica del grupo.

Traer a colación un mote o una anécdota que devuelve la vivacidad a un momento pasado –reunión, llamadas telefónicas, presentaciones–, bromear sobre los compañeros o uno mismo, compartir un código de reconocimiento tácito de una

pertenencia exclusiva, posicionamiento irónico y relativista del entorno<sup>33</sup>, uso recurrente y recurrente de un humor que suscribe una visión y gusto similares, o en otras palabras: distintas formas de expresar la rescritura de la realidad por la ideocultura.

El 21 de septiembre mostramos a Blanco, a su petición, algunos fragmentos de este apartado dedicado al humor del grupo estudiado. Cuando la etnografía se hace más visible para los participantes, resulta inherente que se genere cierta retrorreflexividad fruto de ver sus acciones cotidianas –realizadas, como diría Garfinkel (1971) por su sentido común– desde fuera. Blanco, en algunos puntos, se desternilla con las citas; cada apodo o latiguillo le trae *buenos recuerdos*. El humor almacena pasado que fortifica los lazos que constituyen el grupo; su autorreferencialidad demuestra que se comparte algo más que las meras tareas.

Las bromas de un grupo representan la propia imagen [*self-image*] (Fine, 2010a), razón por la cual conocidas las referencias, tenemos una puerta abierta que da acceso a su más privada interioridad.

¿Humor? Informalidad, hilaridad, complicidad, reflexividad.

## 7.8 RITUAL DEL CAFÉ

### 7.8.1 PATRÓN Y RITUAL

Invariablemente cada día, entre las 10:00 y 10:30 de la mañana, oiremos que alguien en la planta 3 pronuncia un *¿Subes?*, o en su versión sin elipsis, *¿Subes a desayunar?*, o con solidaridad, *¿Subes a desayunar, o te esperamos?*, o si alguno está reunido en una RCP en mitad de una *call* o una *Webex*, verá a través del cristal un índice y un pulgar que sujetan una taza de café imaginaria. En la descripción del caso de estudio central ya apuntamos la imposibilidad de describir el *journey* diario de los miembros del grupo; en un panorama dominado por agendas<sup>34</sup> que, por la naturaleza intrínseca de sus tareas y su función en la organización, cambian en último momento y se reestructuran constantemente. Con horarios mudables y agendas volátiles, sus miembros, por fuerza, deben disponer de algunos asideros que doten de cierta regularidad y sentido su jornada laboral. Lo que ahora en adelante designaremos como el *ritual del café* es ese punto fijo que estructura temporal y emocionalmente la jornada.

---

<sup>33</sup> La irreverencia suave del humor trivializa el poder, su discurso y su reparto en la organización (Fine, 2010a). Lo consideraremos en un próximo apartado.

<sup>34</sup> Igual que otros aspectos ideoculturales de nuestra muestra, no será sólo el ritual del café una implicación derivada de las agendas móviles y lábiles, siendo la multifocalidad otro de los aspectos que trataremos ulteriormente en estas mismas páginas.

La vida social se construye alrededor de la regularidad (Fine, 2012c), *real* o consensuada, pero regularidad al fin y al cabo (Lichterman, 2005), una realidad repetitiva y banal (Javeau, 1991). Así, a diferencia de los otros dos puntos fijos –hora de entrada y hora de salida– que indican el inicio y final de la jornada laboral, el ritual del café se ubica en el mismo corazón de ésta. Compendio espaciotemporal del lazo informal que une al grupo, el desayuno, o desde la sociología del trabajo ‘tiempo del café’ [*coffe time*] (Perlow, 1999), es a un tiempo patrón y ritual; patrón por su definición de una narrativa temporal de su jornada laboral, ritual por lo que supone de concentración emocional de sus miembros. Esta franja *sagrada* (Rosa, 14/VII/2016) de 10:00 a 10:30, y con una duración que oscila de los 10 a los 25 minutos, es por sus atributos que ahora veremos lo que Zerubavel (1979, 1997) denomina un patrón [*pattern*], que acompaña el día de nuestros participantes. Estos pocos minutos al día constituyen una suerte de paréntesis en sus tareas y obligaciones; por el corte neto con el discurrir normal y normativizado de su trabajo, a estos segmentos de tiempo personal Zerubavel (1991) lo denomina ‘isla’ [*island*]. Cual convocatoria, al llegar las 10:00 alguien envía un e-mail o dice en voz alta *¿Subimos?* y a partir de allí se genera la concentración<sup>35</sup> de tantos miembros como sea posible por su disponibilidad. Algunos ejemplos son:

*Oye, deja eso que estés haciendo. Y vamos a desayunar* (Blanco, 12/II/2016).

*Uy, hoy como veo que tenéis las agendas, veo difícil que podamos subir todos a desayunar. ¡Qué pena!* (Azul, 18/VI/2016).

*¿A alguno tiene pensado desayunar hoy?* (Amarillo, 29/VIII/2016).

Es en estas islas diarias donde sucede el ritual. La dimensión ritualística del café vino a nosotros casi azarosamente; el 8 de julio Azul opina con humor que:

*Este ritual es lo que aprendimos de [X]. Es su legado*<sup>36</sup> (Azul, 13/VII/2016).

Siguiendo la definición realizada por Collins en *Interaction Ritual Chains* (2004),

*Rituals create symbols in first-order, face-to-face interaction, which constitutes the starting point in an array of further second- and third-order circuits in which symbols can be recirculated. Once infused with situational emotion, symbols can be circulated through networks of conversations, and internalized as thinking within the individual circuits of the mind [...] Ritual makes the individual participant*

---

<sup>35</sup> Concitación social que no ocurre para la comida, donde cada miembro queda con otras personas de la organización.

<sup>36</sup> Este mismo aserto contiene otro de los temas futuros en estas páginas: la temporalización de las ‘eras’. Este X referido era una persona que tenía por costumbre ir a desayunar siempre a la misma hora, aunque tuviera reuniones, tal era la fuerza de la rutina.

*feel strong, confident, full of impulses to take the initiative. Part of the collective effervescence of a highly focused, emotionally entrained interaction is apportioned to the individuals, who come away from the situation carrying the group aroused emotion for a time in their bodies* (Collins, 2004: XII).

Lo que debemos retener del ritual es su suficiencia como mecanismo para explicar el modo en el que un grupo focaliza su emoción y atención en un espacio, tema y momento determinado, y contribuye a crear una misma realidad momentánea para todos los individuos partícipes del ritual. La fuerza de un ritual refuerza, pues, el sentimiento de pertenencia, los símbolos colectivos y la solidaridad (Collins, 2004).

De modo que, vistas sus implicaciones en tanto patrón y ritual, pasemos a describirlo.

## 7.8.2 ESPACIO

El ritual del café tiene lugar en la cafetería de la sede. La particularidad del espacio físico de interacción, que se encuentra a caballo del segundo y tercer lugar, teorizado por Oldenburg (1989), le confiere un régimen especial a estos encuentros. A riesgo de simplificar, Ray Oldenburg identifica tres lugares:

- (a) Primer lugar [*first place*] u hogar;
- (b) Segundo lugar [*second place*] o trabajo; y
- (c) Tercer lugar [*third place*], en medio de éstos dos, espacios de encuentros informales.

Dentro del edificio corporativo, pero al mismo tiempo casi fuera de su jurisdicción, la cafetería o terraza comparten propiedades básicas con estos terceros lugares: terrenos neutros [*neutral grounds*] en los que nadie hace las veces de anfitrión, inclusivos [*inclusive*] e igualadores [*leveler*] donde la conversación es la actividad principal; el ambiente es distendido y el estado anímico, lúdico [*playful spirit*]. De modo que entre la zona de oficinas y la cafetería se produce un deslinde; este hecho, pues, marcará las conversaciones, los tonos, los temas, las expresiones del *self*, es decir, las interacciones entre los participantes.

## 7.8.3 TIPOLOGÍA DE CHARLAS

¿Qué es una charla? Un momento de realidad compartida, la constatación de un vínculo (Collins, 2004; Sidnell, 2006). Las charlas íntimas de nuestro grupo, y no descubrimos

nada, siempre en un tono informal, distendido, reflexivo y gravitan alrededor de tres amplias tipologías:

- (a) Índole personal –conciertos<sup>37</sup>, programas de televisión<sup>38</sup>, planes de fines de semana, viajes<sup>39</sup>–, con especial énfasis en bodas, maternidad, relaciones sentimentales, otros<sup>40</sup>, etc.
- (b) Temas laborales, tales como conflictos, *brownies*<sup>41</sup>, cotilleos<sup>42</sup>, cambios en las cadenas de mando y similares;
- (c) Cuestiones de actualidad sobre innovación o en general –política, farándula.

El cariz de las conversaciones, especialmente en la primera de ellas, resulta sincero, abierto; los interlocutores se explayan con naturalidad y sinceridad sobre temas que les tocan de cerca y que no tienen relación directa con sus tareas, pero sí para el reconocimiento recíproco de los individuos.

En el segundo caso, los asertos resultan mucho menos tipificados que en las reuniones y sirven de contrarréplica a las reuniones de coordinación internas que, por efecto de la agenda volátil, el grupo mantiene con una periodicidad irregular; las charlas de café sirven de momento conjunto de reflexión sobre sus tareas y las dificultades que se encuentran. Ante muestras de descontento o explicación de dificultades, se infunde ánimos, se dan consejos y se comparten experiencias previas que puedan resultar de utilidad. En esta isla de tiempo se pueden escuchar valoraciones más directas, opiniones más rotundas, posicionamientos más claros. Se contrasta, pues, el tono mucho más desenfadado, en un vocabulario mucho menos jergal, lo que resulta en una interacción más desinhibida y veraz que en las reuniones o en la ZAC.

En el tercer caso, la aparición de una noticia de innovación en una *newsletter* o en las versiones *online* de los diarios, la presencia de varios monitores que sintonizan el canal 3/24<sup>43</sup> o las enormes ventanas que dan a los exteriores, suelen dar temas de conversación cuando se trata de eludir el silencio. Además de la socorrida charla sobre el tiempo [*weather talk*] (Sacks, 2006), un par de ejemplos de temas cautos en relación a la TV: cuando aparece amenazador en un *meeting*, se habla de Donald Trump –11 de mayo–; cuando aparecen varios jóvenes asiáticos mirando sus pantallas de móvil, se habla del éxito de Pokémon Go –25 de julio–. A esta clase de temas de conversación

---

<sup>37</sup> Ejemplos: la asistencia y el cartel del *Primavera Sound 2016* (2 de junio).

<sup>38</sup> Ejemplo: el *reality* de Alaska y Mario (14 de septiembre).

<sup>39</sup> Puesta al día de las vacaciones de verano y las previsibles bromas sobre *lo dura vuelta* (29 de agosto).

<sup>40</sup> Ejemplo: Ortorexia y la moda por lo *healthy* (6 de septiembre).

<sup>41</sup> Elemento cultural que, próximamente, analizaremos con mayor mimo.

<sup>42</sup> Cuando se hace partícipe a alguien de un cotilleo [*gossips*] se inaugura un nuevo nivel de confianza (Fine, 2010a).

<sup>43</sup> Noticias 3/24: <http://www.ccma.cat/tv3/directe/324/>

Sacks (2006) los denomina cautos o seguros [*safe*], pues implican por parte de los participantes un bajo compromiso con la intensidad de la charla y una nula exposición personal.

En páginas posteriores, emplearemos algunas charlas de café que ilustran a la perfección el estado anímico en relación a ciertos temas laborales adscritos a la cotidianeidad de la gestión de la innovación.

#### 7.8.4 PALABRAS MEDIDAS

Sin embargo, tampoco nos entusiasmamos con su presunta transgresión discursiva. Las charlas del ritual del café no dejan de padecer, por emplear la expresión afortunada de Goffman (1966), pequeñas inhibiciones [*little inhibitions*]<sup>44</sup>; pese a la presencia de temas personales y de valoraciones más abiertas en lo tocante a ciertos aspectos laborales, nunca llegan a ser conversaciones *íntimas* en su sentido pleno. Deberíamos hablar de íxtimas; con una taza de café en las manos, es cierto que una parte del *self* más espontáneo aflora al analizar situaciones conocidas por el resto del equipo; se expresan abiertamente algunos deseos y dudas que difieren de los derroteros más trillados oídos en el segundo espacio, donde se busca reproducir opiniones socialmente aceptadas<sup>45</sup>. En el seno de un grupo, sostiene Fine (2012c), los individuos se reconocen a sí mismo por medio del conocimiento regular de los otros; los mecanismos esperados de las conversaciones, consuelan, descargan de la tensión de improvisar y protegen. Podríamos afirmar que casi *se da rienda suelta*, pero no se alcanza nunca ese extremo. En su lugar, tenemos lo que tildaríamos de *palabras medidas*; en esta situación se echará mano de ciertos lugares comunes y opiniones que, por adelantado, se saben aceptadas por todos y que pretenden no chirriar. Ante los demás, y más aún cuando la interacción se realice cara a cara [*face-to-face*] afirmará Goffman (1956, 1966), todo individuo maneja su identidad para proyectar una imagen de ésta aceptada por los presentes.

Las palabras se suelen medir más ante la presencia de ‘extraños’ a nuestro grupo; cuanto más ‘extraño’ sea, tanto mayor será la medida y contención. De hecho, en relación a esta situación y llevándola al extremo, hay una broma entre los miembros

---

<sup>44</sup> Anclados en mitad de una red relacional y sus hilos, realizamos concesiones mínimas para mantener la seguridad que proporciona una integración social y una adecuación al orden de interacción (Goffman, 1966).

<sup>45</sup> Ladner (2014) advierte que la etnografía dentro de organizaciones privadas debe tener asumido que existe un grado máximo de veracidad en las expresiones del *self* que nunca se sobrepasará.



del grupo. *Hacerse un* \_\_\_\_\_<sup>46</sup>, donde la parte elidida corresponde al apellido de la persona en cuestión, significa la inclusión forzada de una persona con poca confianza en el ritual del café. El 24 de mayo, registramos en el cuaderno un *hacerse un* \_\_\_\_\_. En este caso, la conversación tuvo como eje las noticias del canal 3/24 que aparecían constantemente en las pantallas de la cafetería. En otras ocasiones y ante otras personas que *hacen un* \_\_\_\_\_, el efecto sobre la conversación se hace patente por el tono y los temas. Se virará drásticamente de las opiniones personales a las más banales y asépticas: últimos viajes de trabajo, el servicio en la cafetería, la forma en la que hacen los bocadillos, etc. Un extraño que, introducido a la fuerza en el *frame*, cambia por completo la dinámica de la conversación. *Se habla por hablar para eludir el silencio.*

En consecuencia, por su importancia en la estructuración temporal de la jornada y en la vertebración emocional del grupo, el ritual del café se mostró en 2016 como el lugar y momento idóneo para contrastar la tonalidad de las opiniones de un mismo individuo y ver, de primera mano, los distanciamientos respecto el discurso cultural hegemónico de la organización.

Ante la presencia de otros se miden las palabras, y donde se miden las palabras empiezan las estrategias sociales, que tanta importancia tendrán en lo sucesivo.

---

<sup>46</sup> El 31 de agosto, en un caso de compartir las experiencias y las anécdotas del grupo para incorporarla a la ideocultura, Rosa durante el café le explica a Lila el significado de *hacerse un* \_\_\_\_\_.

## 8. ATENCIÓN

*En el octavo capítulo presentamos la atención: los elementos ideoculturales que muestran la fuerza externa con la que la organización irrumpe en el interior del departamento estudiado. Las tareas de los miembros del grupo se ven supeditadas a fuerzas exteriores al grupo que amoldan su percepción de la realidad y estructuran temporalmente sus días y semanas.*

*Estructuramos los elementos ideoculturales de atención en tres niveles distintos según su afectación: atención difusa en la organización, multifocalidad grupal y agenda volátil en los individuos.*

*En este capítulo mostramos de primera mano la afirmación de Goffman (1986) por la cual los agentes siempre gozan del libre albedrío... siempre y cuando éstos se adecuen a un frame determinado.*

## 8.1 IMPLICACIONES MICROSOCIOLÓGICAS

### 8.1.1 SISTEMA DE ATENCIÓN DISTRIBUIDA

William Ocasio (1997, 2011) concibe la organización como un sistema de atención distribuida [*system of distributed attention*]; en su metateoría, que profundiza en el legado de Herbert Simon, la variable detonante de la cognición, las acciones y los cambios organizacionales no es tanto el conocimiento previo de los individuos como las situaciones y el contexto organizacional donde se hallan insertos los decisores [*decision-makers*] (Ocasio, 2011). De modo que aquello que configura estas situaciones y contextos es la atención [*attention*], la cual se define tal que sigue:

[...] *the noticing, encoding, interpreting, and focusing of time and effort by organizational decision-makers on both (a) issue: the available repertoire of categories for making sense of the environment: problems, opportunities, and threats; and (b) answers: the available repertoire of action alternatives: proposals, routines, projects, programs, and procedures* (Ocasio, 1997: 189).

Sobre la atención sigue persistiendo la explicación clásica –capacidad limitada de los individuos de procesar información–, aunque, paulatinamente, con las nuevas aportaciones provenientes de las neurociencias, se abre paso una visión más amplia; lejos de un proceso lineal y unitario, se trata de un conjunto de procesos neuronales complejamente ensamblados (Ocasio, 2011). Esta nueva visión se ajusta mejor con la captación, asimilación, distribución y ejecución que se hace de la atención de una organización (Cho et Hambrick, 2006). En la visión ocasiana de la organización basada en la atención [*Attention-Based View*, o ABV], la atención es el bien más preciado, y enfocar esa misma atención correctamente, la acción más importante. Sobre el papel, aquellas organizaciones que sepan enfocar su atención de forma correcta, serán más proclives a los cambios, a la adaptación al medio y al lanzamiento de nuevos procesos o soluciones de mercado (Ocasio, 1997).

Después de Chesbrough, resulta risible pensar que las organizaciones puedan innovar aisladamente (Fagerberg, 2005). Por el contrario, el panorama actual *open* de la innovación se distingue por (Chesbrough, 2003a):

- (1) El aumento de la movilidad de los profesionales altamente cualificados;
- (2) La abundancia del capital de riesgo;
- (3) La gran dispersión del conocimiento en organizaciones de distinta índole; y
- (4) La creciente capacidad de los proveedores externos.

Innovar en solitario, nos tememos, es ya una *ilusión*; una organización que desee perpetuarse no podrá sustraerse al océano de información que, a cada instante, se genera. En consecuencia, *su atención será contantemente puesta a prueba*. Si la capacidad de atención de los humanos es limitada, así también las de las organizaciones en su conjunto (Ocasio, 1997). De entre todos los miembros de la organización, quienes se ven más expuestos son aquellos que se encuentran en los pináculos de la pirámide jerárquica; los directivos, anegados de información (Mintzberg, 1990), tienen más de la que son y serán capaces de comprender, asimilar y procesar jamás (Cho et Hambrick, 2006).

Así, la *open innovation* no hace más que multiplicar la dispersión de la atención organizacional: conocer las capacidades y los recursos internos, conectarse y valorar potenciales *partners*, estar al día de las distintas tecnologías y tendencias, hallar nuevas vías de financiación de proyectos, buscar alianzas transectoriales, estar en los principales foros de debate, intuir los movimientos de los mercados, delegar a equipos mixtos, crear *spin-offs*, valorar la idoneidad de una decisión sobre otra, ponderar los riesgos de ciertas innovaciones, vigilar la estabilidad de la cuenta de resultados, etc., tal vez *demasiado* para una sola atención. En suma, miles de elementos, todos en movimiento, conectados<sup>1</sup> y en continua aceleración<sup>2</sup>, que reclaman atención y de cuya suma total nadie tiene el conocimiento completo.

Sin visos de decrecer, la afluencia de información es tal que, recientemente, se empieza a utilizar el término *infoxicación* [*infoxication*], por el cual se denomina el exceso de información por causa de las nuevas tecnologías (Días, 2014). Por todo ello, ahora más que nunca, el *dictum* irónico de Michael Porter –*the essence of strategy is choosing what not to do* (Porter, 1996:70)– se nos revela con la máxima actualidad. Hay que saber cribar, hay que saber en qué concentrarse, hay que encontrar una vía propia; es la hora de *gestionar*.

## 8.1.2 TRES NIVELES

En consecuencia, el concepto ocasiano de atención, por las implicaciones microsociológicas que llevan aparejadas, nos parece sumamente pertinente a la hora de analizar y explicar situaciones acaecidas en nuestro caso de estudio.

---

<sup>1</sup> La generación, el procesamiento y la transmisión de la información mediante su dimensión tecnológica son la piedra angular del poder y la productividad humana (Castells, 1999: 47).

<sup>2</sup> En la política de la velocidad en la que vivimos, la cara oculta de la riqueza y de la acumulación es la aceleración. Ayer la aceleración de los transportes, hoy la de los canales de información (Virilio, 1997a).

Si en anteriores apartados mencionábamos la *innovación de salón* y la *innovación de guerrilla*, será en esta última donde se dejarán sentir, como en cascada, los efectos de la atención organizacional. A pesar de tratarse de una definición para la organización, nada impide aplicarla a otros niveles más reducidos sin demérito de su consistencia teórica (Cho et Hambrick, 2006); asimismo, en las siguientes páginas también nos apoyamos complementariamente en los trabajos de Zeruvabel (2015) sobre la atención desde la microsociología y la sociología interaccionista. Lo que a nosotros nos interesa es poder explicar las implicaciones microsociales de la gestión de la innovación. La miniaturización presentada en el capítulo tercero nos resultará muy útil, pues como Collins (1981) y Fine y Scott (2011) defienden, las microsituaciones ocurridas en los grupos simulan los fundamentos de dinámicas sociales más complejas y amplias, y viceversa, las implicaciones estructurales tienen su réplica en los grupos.

Tomando de base las situaciones que presenciamos durante 2016, nuestra estancia en campo nos arrojó tres implicaciones microsociológicas de la atención en cuanto a la gestión de la innovación:

- (1) El grupo estudiado canaliza y, parcialmente, gestiona la atención que ejerce la organización sobre temas de innovación en su búsqueda de renovar las condiciones del mercado concesional;
- (2) En su atención particular como grupo, se representa y replica las tensiones macro de la organización; y
- (3) La cotidianeidad de los miembros del grupo se ve afectada de lleno.

A resultados de las tres implicaciones, proponemos el siguiente esquema (Fig. 8.1):



Fig. 8.1. Esquema de los tres niveles de la atención. Fuente: elaboración propia.

Apoyándonos en la miniaturización<sup>3</sup>, con este esquema multinivel presentamos la tesis principal de este apartado referido a la atención: por efectos de la *open innovation*, la atención de la organización se difumina y da lugar a que los grupos que gestionan la innovación experimenten la multifocalidad, por la cual su estrategia es dúctil, su visión fragmentada y su planificación, a cada momento, se construya y reconstruya. Esto condiciona que, finalmente, los *Innovation Project Managers* tengan una agenda sumamente cambiante.

Con esta categoría antropológica queremos mostrar las fuerzas exógenas al grupo que impactan sobre su núcleo. La miniaturización nos permite observar síntomas en el grupo que sean también estructurales de la organización y a la inversa. En tanto investigadores sociales sólo podemos responder desde la experiencia directa en campo (Agar, 1996; Augé, 2007; Bucerius, 2013), por lo que, a continuación, y después de exponer muy sucintamente en la figura anterior la tesis central, pasamos a los detalles. Ante la dificultad de ordenación de los datos fenoménicos en muestras sociales, los detalles, afirma Goffman (1983, 1986), se despliegan en la exposición y descripción de situaciones sociales concretas; a partir de éstas, el investigador constata continuaciones en los comportamientos de los individuos, compara acciones en contextos determinados y pone de relieve los mecanismos internos de la socialización.

Y ahora, las situaciones.

## 8.2 ATENCIÓN DIFUSA

### 8.2.1 PERCEPCIÓN Y ACCIÓN

De la observación en campo durante el primer trimestre del 2016, el 7 de marzo dejamos constancia en nuestro cuaderno de lo siguiente:

*Volvemos a Ocasio (1997): Fijar la atención parece un elemento cultural crucial en la ideocultura de este grupo. Son tantos los escenarios posibles sobre los que se puede actuar que se requiere una dispersión de la atención para, a tientas, ponderar una dirección de futuro. En consecuencia: atención difusa en muchas acciones por temor a perder una oportunidad; sin atender, por otro lado, al desgaste y la pérdida de recursos temporales en sondear posibilidades que no*

---

<sup>3</sup> Cuanto ocurre en el grupo es una copia miniaturizada –y más acotada a las capacidades de observación del investigador– de los procesos estructurales (Stolte et al., 2001; Fine et Fields, 2008).

*llegarán a nada. ¿Inferimos que Atención malograda = Recursos dilapidados = Falta de baremo? (Cuaderno de campo, 7/III/2016).*

Once días después, esta entrada se retoma con una reflexión:

*Reflexión: del mismo modo que toda invención tiene su reverso negativo (Virilio, 1997a), el paradigma open innovation también conlleva sus peligros. La tecnología convertida en commodity, los límites entre los sectores diluidos. Desaparecen las barreras de los sectores para colaborar, pero así también para invadir. Cualquier organización de otro sector convertirse en un enemigo. Si no hay barreras sectoriales, todo está permitido (Cuaderno de campo, 18/III/2016).*

Con no pocas correcciones, ambas entradas nos pusieron sobre la pista de la atención en la organización, de su contacto con la innovación abierta y su traslación a la ideocultura del grupo estudiado. Veámoslo en detalle.

Cualquier gran organización que realiza *open innovation*<sup>4</sup> se ve bombardeada diariamente por una gran cantidad de *insights*, tanto informativos como relacionales que tienden, en última instancia, según Ocasio (1997, 2011), a desconcentrar su atención organizacional, en hacerla más difusa y en inmovilizar las decisiones. Por un lado, Laursen y Salter (2006) sostienen que, llegados a cierto punto, ser más abierto es contraproducente; Ocasio (1997), por el otro, sostiene que una pobre asignación –o *foco*, en boca de los miembros de nuestro grupo– puede llevar a la organización a establecer demasiados o demasiados pocos canales de comunicación internos y externos.

Nuestro caso de estudio tiene plenamente asumido a nivel organizacional la necesidad de colaborar de forma abierta con externos para innovar. A nivel de nuestros *Innovation Project Managers* esa tendencia a lo *abierto* se traduce en un sinfín de acciones; por mencionar algunas de las más recurrentes registradas en el cuaderno de campo:

- Buscar *partners* activamente y realizar *scouting* tecnológico
- Recibir potenciales *partners* que presentan sus servicios o tecnologías;
- Estar actualizado de las últimas tendencias gracias a boletines, suscripciones a páginas de vigilancia tecnológica, etc.;
- Seguir los calendarios de los programas de financiación;
- Valorar diferentes oportunidades de colaboración;
- Explorar nuevas posibilidades de modelos de negocio;

---

<sup>4</sup> En el 2016, ¿se puede realizar innovación sin que sea *open*?

- Coordinarse con las necesidades de otras unidades de la organización;
- Colaborar o liderar talleres de *design thinking*;
- Acudir como jurado de premios de innovación;
- Participar en foros, eventos, charlas, ponencias, mesas redondas, etc.
- Colaborar con centros educativos universitarios en la tutorización de proyectos final de grado o impartiendo clases; etc.

En pocas palabras, los *Innovation Project Managers*, para poder desarrollar las once tipologías de tareas presentadas en el capítulo siete, deben ocuparse en saber *qué ocurre en el entorno* y cómo poder aprovecharlo para *levantar oportunidades* de innovación. Es decir, las dos vertientes ocasionales de la atención (1997): percepción – detectar la información necesaria– y acción –actuar/decidir en consecuencia–.

Por consiguiente, en nuestra opinión la *atención* será *difusa* cuando haya demasiados focos de atención y no se dispongan de consignas claras de cómo concederles relevancia. Tanto más focos, tanto más difusa la atención. Ante el exceso de *inputs* informativos en la *open innovation* que desencadenan en el grupo de estudio varias acciones supletorias a realizar, la atención tenderá a diluirse. Si tampoco se dispone de baremos de referencia que ayuden a discernir la importancia y la urgencia, será, como se puede suponer, muy difícil descartar y centrar la atención en lo más relevante. Ante este panorama en la que es preciso estar conectado y, todavía más importante, *saber elegir*, la atención se ve tensionada en muchas direcciones diferentes.

El único modo de dotar de cierto orden es con la estrategia.

## 8.2.2 ESTRATEGIA DÚCTIL

En nuestro trabajo etnográfico observamos la estrategia asumida y ejecutada por el grupo, la cual, casi desde el inicio, denominamos en las notas de *estrategia dúctil*<sup>5</sup>. La *estrategia dúctil* queda perfectamente ilustrada en el símil de la siguiente situación.

El 28 de enero del 2016, durante la jornada de coordinación de nuestro grupo con la consultora de innovación<sup>6</sup>, Rojo y X, máximo responsable de la consultora, presentan un *PowerPoint* que han hecho conjuntamente. X manifiesta:

---

<sup>5</sup> De las definiciones de dúctil (*ductilis*) facilitadas por la RAE insistimos en la más adecuada para nuestro caso de estudio: 1. Dicho de un metal: que admite grandes deformaciones mecánicas en frío sin llegar a romperse.

<sup>6</sup> El papel de las consultoras en la definición de la innovación de las grandes organizaciones merecería una Tesis aparte; se constata en campo que es una práctica hartamente extendida en cualquier gran organización española. De hecho, Birkshaw y Hamel (2008) sugieren que la participación de las consultoras inyecta nuevo capital intelectual en la organización, renovando sus prácticas *manageriales* en innovación, tanto desde el aspecto metodológico como conceptual.



*La estrategia no es un mapa, sino un paisaje (X, 28/I/2016).*

Y acto seguido enfatiza la flexibilidad, la búsqueda del resultado y no tanto de la aplicación ortodoxa de un proceso de innovación como las guías estratégicas de la innovación. La prioridad es el lanzamiento de *propuestas de valor*. A tenor de las expresiones de los miembros de nuestro caso de estudio, están de acuerdo.

Este mismo planteamiento se puso en común el 11 de marzo. Con motivo de una reunión con otro responsable de innovación, X opina que antes de crear grandes estrategias, es más productivo, en su opinión, lanzar iniciativas y, a partir de allí, generar nuevas oportunidades que generen valor en y para la organización.

*Y la estructura, después ya vendrá. Con la cantidad de información que nos llega cada día, hay que ser muy expeditivo decidiendo por lo que apostar. Es estéril crear y definir grandes estructuras. Nos demoramos demasiado. Pasan los años, los resultados no llegan. No digo semanas ni meses, sino años. Por lo que la práctica nos dice que tenemos que lanzar iniciativas alineadas con los intereses y, después, ya darle forma hacia arriba (X, 11/III/2016).*

Al oír esto, todos los presentes del grupo –Rojo, Azul, Amarillo, Rosa y Verde– asienten. X pone sobre la mesa una de las lecciones aprendidas de las experiencias anteriores: definir modelos prefijados no lleva, en muchos casos, a nada. El modelo por el modelo no sirve de nada. Lo importante es tender a lo funcional y al lanzamiento de iniciativas que se lleven a buen término. Sólo así se justifica el papel de la gestión de la innovación. Rojo toma la palabra y añade:

*De alguna manera lo que hace que la gente perciba el valor que hace la innovación para la compañía es con proyectos. Eso tangibiliza todo el trabajo hecho (Rojo, 11/III/2016).*

Ya sin la presencia de la consultora internamente se trabaja en esa definición de confección *bottom up*. En la reunión de coordinación del 15 de febrero en un RCP, vuelve a aparecer la sombra de Ocasio. Rojo comenta:

Rojo: [Y, responsable inmediatamente superior] *pide para este año más foco. El año pasado hicimos un montón de curro con las aceleradoras (Rojo, 15/III/2016).*

Azul: *Y funcionaron muy bien, la verdad (Azul, 15/III/2016).*

Rojo: *Ya, ya, aunque, verdaderamente, tiene razón cuando dice que hay que focalizar más. Fuimos a todo. Que si drones, que si gamificación y, claro, falta*

*un... un... algo que una todo bajo el mismo paraguas. De alguna manera habría que mantener las cosas que funcionan pero a ver si le damos un poco de orden. Ahora con [Gris] será más fácil coordinarse con [otra unidad organizacional] (Rojo, 15/II/2016).*

Gris: *Aquí tamos para ayudar en lo que haga falta (Gris, 15/II/2016).*

La misma exigencia de *buscar foco* proveniente de un nivel superior se vuelve a repetir escasamente un mes después –7 de marzo–. En las reuniones de coordinación se suele hablar de *lo que esperan de nosotros o lo que espera la organización de nosotros*. Y esto se acomete mediante la gestión *práctica y maleable* de la innovación: la estrategia de nuestro grupo es maleable y va al compás sus tareas:

*Me ha vuelto a insistir [Y, responsable inmediatamente superior] que busquemos foco. Hay muchos frentes abiertos, y, claro, ahora pide orden. Vamos tangibilizando cosas [...] pero falta que le demos orden (Rojo, 7/III/2016).*

Con estas situaciones en las que las que se habla abiertamente de la estrategia asumida por nuestro grupo queda claro el concepto que tienen sus miembros: abiertos a cuántas posibilidades puedan surgir del interior o del exterior de la organización, en un entorno externo constantemente cambiante e interno interdependiente, se debe responder por parte de los *Innovation Project Managers* con acción, velocidad, decisión y agilidad en el lanzamiento de iniciativas de innovación con impacto y valor. Las iniciativas, en su conjunto, y a posteriori, irán moldeando la estrategia. Este enfoque expeditivo de tratar la estrategia de un modo *dúctil* nos lleva a una reflexión general en torno de la atención a nivel estratégico. Por lo positivo, el énfasis hecho en asegurar siempre que las acciones realizadas estén encaminadas a obtener resultados tangibles –lo que denominaremos *foco en la acción y en el resultado*–, contribuye a no perderse en el proceso y en priorizar la obtención de un resultado.

Como destacó Rojo en la reunión del 20 de julio, por la tarde, en la planta de reuniones y presentaciones, con unos posibles *partners* para una colaboración:

*La innovación que nos piden [Alta Dirección] es que tenga impacto, que de alguna manera se vea. Porque, claro, solo los conceptos no ayudan a justificar la innovación y (risas) a nuestro departamento (Rojo, 20/VII/2016).*

En la misma línea, saltamos al 3 de octubre. Lila, Blanco y Verde están en una RCP; trabajan en una nueva propuesta de *key performance indicators* que muestren más claramente el impacto de la innovación. Los de ahora se consideran demasiado descriptivos del proceso de innovación –nº de proyectos– y no tanto la transferencia o

industrialización –nº de productos derivados de innovación–. Un somero repaso a los indicadores de otras organizaciones muestran que la situación resulta general. Lila pregunta si los indicadores dan aquí orientaciones estratégicas. Verde responde:

*Los indicadores hasta hoy han sido descriptivos a tope. Explican lo que se ha hecho durante el año. Se pueden hacer remarks para cada indicador, de hecho creo que para los indicadores del año pasado [Amarillo] hizo comentarios del tipo 'ha habido un incremento en este punto debido a X'. Pero ten en cuenta que de ahí a dar indicaciones sobre la estrategia hay un mundo... La estrategia, hasta donde he podido ver, se hace a cada paso. No hay una cosa del tipo 'el año que viene tal', sino que se va viendo mientras se hace. No sé, es otra forma de hacerlo (Verde, 3/X/2016).*

Ese mismo día, pero al final de la tarde –casi a las 18:00–, se realiza una reunión con el departamento de comunicación.

*X: Estamos trabajando en hacer la narrativa a nivel de empresa, y la parte de innovación por su importancia nos gustaría integrarla en esa narrativa. ¿Nos podríais explicar, así en breve, cómo unís la estrategia de innovación al resto de la empresa? Un poco qué aporta, cómo se alinea (X, 3/X/2016).*

*Rojo: Te diría que la estrategia está puesta en un foco de cosas más manejables. O sea, la estrategia no tiene grandes líneas para un montón de años en adelante. Te diría que se hace, se mira y se avanza. El ejemplo sería que más que ir a grandes cosas, vamos por aproximaciones (busca la palabra adecuada)... iteraciones y nuevas versiones, ¿sabes? Más que tener la idea superdefinida de un coche con todas sus partes, es empezar con el monopatín, después con la bicicleta, la moto, y así. Más design thinking: vas haciendo y aquello se va definiendo. No sé si me explico. Es foco en el resultado (Rojo, 3/X/2016).*

El 11 de octubre, el grupo queda casi al completo –a excepción de Azul y Granate – en la terraza para realizar una reunión-comida. Hay que empezar a preparar la presentación anual a Alta Dirección. Los participantes, como sugiere la teoría de Sacks (2006), inician la charla informal con precalentamientos que les permiten adecuar el orden de interacción, en este caso quejas sobre la comida o el mal tiempo. Gris lleva la batuta y parece tener claro los mensajes y la estructura:

*Gris: A ver, yo si fuera ellos, ¿qué querría ver, que querría que me enseñaran? Pues que se hacen muchas cosas, que hay mucha actividad, que las cosas no se quedan en PowerPoints o por ahí olvidadas. Lo importante es que vean que*

*no importa tanto los superretos como un pipeline de proyectos concretos que no se detiene. Que nosotros nos enfocamos en los resultados (Gris, 11/X/2016).*

*Rosa: Yo creo que lo importante será que vean que las cosas en las que estamos se hacen realidad, ¿no? Aunque sea poco a poco (Rosa, 11/X/2016).*

*Blanco: Y que no se vean sólo los resultados sino todo el curro que hay detrás. Es que la innovación trabaja con realidades, y la realidad a veces es dura (Blanco, 11/X/2016).*

Risas.

*Verde: Y no estaría mal que se viera, con la música de It's My Life (risas), tooda la gente que se implica en los temas de innovación, que vean que no es algo aislado (Verde, 11/X/2016).*

El grupo se anima a medida que la presentación va tomando forma. Gris comenta de compilar fotos, fragmentos de video, esquemas, etc., para hacer una presentación que muestre resultados. Se constata la estrategia dúctil de la unidad organizacional; esa misma presentación se realizó el año pasado mostrando los resultados. El *resultado* parece ser la mejor forma de justificar la importancia y significancia de la innovación.

Todas las situaciones expuestas, y muy especialmente las dos situaciones del 3 de octubre, con elementos recursivos distintos de la charla –una sobre indicadores, otra explicando a grandes rasgos el enfoque de innovación asumido–, muestran claramente el modo en el que se concibe la estrategia: algo dúctil, que se modifica según se avanza. El ejemplo del coche expuesto por Rojo es, tal vez, el que mejor define esta aproximación estratégica. No hay grandes líneas estratégicas en I+D a largo plazo, sino que impera el corto, la búsqueda del impacto y el resultado inmediato. La *iteración* se convierte en la palabra comodín para justificar rápidos avances. Las nuevas versiones y la búsqueda del *feedback* a éstas pretenden reducir el riesgo y los gastos económicos en caso de error. La incerteza se controla a través de este enfoque de estrategia que se construye casi día a día. Un rápido vistazo a organismos públicos de investigación o webs de otras organizaciones, que presentan en el primer caso una reducción del período de los planes de I+D e innovación, en el segundo de aproximaciones *lean*, ofrecen una visión sintomática general del momento presente; casi por isomorfismo<sup>7</sup> observamos que no hay una visión sólida de cómo debe o puede ser el futuro.

En lo tocante a esta unidad, con este enfoque estratégico se prioriza el ‘aterrizar’ oportunidades y darles la forma de propuestas de valor concretas que, con la mayor

---

<sup>7</sup> Concepto que abordaremos en el apartado dedicado al proceso de legitimización cultural.

celeridad y el mínimo riesgo posible, sean una realidad en forma de producto o servicio puestos casi de inmediato en la explotación diaria de la gestión integral del ciclo integral del agua o bien abriéndose paso en nuevos mercados.

Este enfoque estratégico también tiene su contraprestación. Al tener una estrategia tan maleable –foco de visión conjunto– encajar y valorar ciertas oportunidades no resulta siempre obvio; si la estrategia se crea en base a las acciones que están en marcha, ¿cómo estructurar la atención inicial hacia las oportunidades emergentes? ¿Qué priorizar, qué seleccionar? Esta misma estrategia dúctil que vela por reducir los riesgos y por sortear el dispendio de recursos a través de la velocidad, la acción y la iteratividad, puede conducir, irónicamente, a la misma situación de la que se pretende huir. Al no establecer el foco de atención debidamente –una estrategia sólida a la que adherirse–, ésta tenderá a dividirse en muy distintos temas; toda división de la atención, nos recalca Ocasio (2011), lleva al malgasto de recursos en esfuerzos innecesarios.

Este hecho favorece la aparición de ‘palabras de moda’ –expresión utilizada por el grupo estudiado–, oídas en pasillos, máquinas de café, salas de reuniones y auditorios, que rápidamente se difunden. Su uso, es decir, su significado<sup>8</sup>, cambiará según quien la emplee, generando de este modo confusión<sup>9</sup>. Las consultoras suelen tener un papel relevante en la introducción de estas nuevas palabras. En la reunión del 6 de abril con la unidad organizacional de la sostenibilidad, Rojo y Verde explican a X y a Y los avances de la iniciativa en innovación social. Verde reflexiona en voz alta:

*Siempre pululan por la empresa conceptos sin que haya una definición clara. Todo el mundo los utiliza en sus presentaciones y a la mínima oportunidad que tienen. Hay mucha palabra de moda que nadie sabe qué significa y después lo difícil está en hacer que sean realidades. Sería mejor si tuviéramos claras las definiciones. Pero es que sin ese paso previo, no se puede movilizar la gente para hacer algo. Porque estamos aquí para hacer cosas nuevas, ¿no? (Verde, 6/IV/2016).*

El 21 de enero, comentando con Azul los usos y abusos de las palabras de moda:

*Antes era ‘sinergia’, ahora es ‘paradigma’ (Azul, 21/I/2016).*

Y un día después, en un taller realizado sobre cambio tecnológico, además de citar a Bauman varias veces, se dice que la economía colaborativa es un *cambio de*

---

<sup>8</sup> En referencia al segundo Wittgenstein (2008).

<sup>9</sup> El 2 de abril, Z, del Departamento de Comunicación, ante la cantidad de ‘palabras de moda’ admite el *cacao de noms* que pululan de boca en boca.

*paradigma*; media hora después, *estamos en el paradigma de la sociedad del conocimiento*, y al cabo de un rato, *paradigma de la economía circular*.

En consecuencia, la atención depositada en la acción y el resultado hará que la visión de conjunto se resienta, y viceversa. Como hemos visto, la estrategia dúctil, que se asienta en la iteración y en la acción-resultado cortoplacista, tiene tanto argumentos en favor como en contra. El *quid*, en nuestra opinión, estará en hallar un equilibrio entre una estrategia que guíe pero que, al mismo tiempo, dé libertad de ejecución: una estrategia que, en su encuadre con la organización, halle su grado óptimo de *ductilidad*.

## 8.3 MULTIFOCALIDAD

### 8.3.1 TRES EFECTOS

Como resultado de la atención difusa organizacional ocasionada por la *open innovation*, a nivel de grupo podemos hablar de multifocalidad<sup>10</sup>, acaso uno de los rasgos ideoculturales más relevantes de nuestro grupo muestra. Denominamos multifocalidad a aquella propiedad por la cual los miembros de un grupo se hallan involucrados simultáneamente en una gran cantidad de temas interdependientes que dividen su atención en distintos frentes; temas que, lejos de resultar sencillos, ejecutables por procedimientos estandarizados o por vías tradicionales, requieren de lo que March y Simon (1958) llamaron una actitud de resolución de problemas [*problem solving*] o de pensamiento productivo [*productive thinking*]. Esto es, en otras palabras, demostrar inventiva en cada situación. Los tres efectos más palpables en la cotidianeidad del grupo estudiado son los siguientes:

1. Frentes abiertos;
2. Visión fragmentada;
3. Planificación *in-the-making*

Pasemos a ver cada uno de ellos.

### 8.3.2 FRENTES ABIERTOS

La expresión multifocalidad tiene su correlato más inmediato en la cotidianeidad del grupo en la expresión 'frentes abiertos'. Introducida en el apartado sobre jerga esta

---

<sup>10</sup> Para Zerubavel (2015) una atención multifocal [*multifocal attention*] significa: una atención dividida, distribuida.

unidad suele utilizarla para referirse a situaciones en las que, por la cantidad de temas en marcha, requiere por su parte una atención muy activa.

En una reunión de coordinación en abril:

*A ver si nos centramos un poco y ponemos orden, porque, verdaderamente, tenemos un montón de frentes abiertos [...]* (Rojo, 5/IV/2016).

O en la ZAC, poco después de desayunar:

*Ya le dije a [X, a quien Amarillo traspasa su tarea de gestión de financiación] que esto [la tarea a traspasar] uno siempre tiene muchos frentes abiertos. Que si las ideas, que si las project proposals, que si las reuniones laterales para temas varios, que si hay que buscar huecos en las agendas para tomar decisiones, que si contrastar opiniones, que si asegurar el budget, etc. Ya le dije que se lo mirara con calma, pero aburrida no va a estar* (Amarillo, 19/V/2016).

O en el bus:

*Desde que volví de viaje, me cuesta ponerme al día de correos. Tengo muchos frentes abiertos* (Azul, 30/V/2016).

O en la ZAC, escasamente media hora después de iniciar la jornada:

*Entre [temas personales varios] y toooodo el trabajo que llevo encima, necesito cerrar temas cuanto antes. Tengo demasiados frentes abiertos. Ay, ¿he dicho que necesito vacaciones?* (Rosa, 11/VII/2016).

O, nuevamente, en una reunión de coordinación en la que se repasan el estado de distintas iniciativas del grupo:

*¿Pero cuántos frentes abiertos hay?* (Rosa, 18/VII/2016).

Expresión teñida de cierto grado de estrés que denota la naturaleza profunda del trabajo que realizan: la innovación tiene que *hacerse tangible*, la idea debe transformarse en un producto, el concepto debe tomar forma y la oportunidad pide concretarse en propuestas de valor. Por ende, la expresión frentes abiertos no se debe confundir con otras, como, por ejemplo, picos de trabajo. Los picos de trabajo definen momentos muy concretos, a veces casi excepcionales, de exceso de carga de trabajo muy definido. Los picos de trabajo serían una *checklist* de acciones específicas, con un inicio y fin conocidos, así como también será conocida la ejecución necesaria para llevarlos a buen término. El problema, por decirlo de algún modo, radica en su cantidad y en su condensación en muy poco tiempo. Por el contrario, y muy adentro de su ideocultura, frentes abiertos hace referencia no sólo a la cantidad de trabajo, como en

el caso anterior, sino en lo *abierto* que resulta el trabajo a realizar. Una pregunta recurrente en las reuniones de coordinación es *¿Nosotros tenemos que hacer esto? O ¿Hasta qué punto tenemos que dejarlo en manos de otros?* En ocasiones, el alcance de las tareas y de la competencia se desconoce. El apoyo y el impulso a la innovación nunca se sabe en qué punto exacto finalizan.

Estos frentes<sup>11</sup> serán triplemente abiertos:

- (a) Abiertos en cuanto a la meta (definición y alcance);
- (b) Abiertos en cuanto al proceso (ejecución y recursos necesarios); y
- (c) Abiertos en cuanto a los actores/unidades a involucrar en un momento dado.

Los frentes abiertos no requieren sólo de una excelente organización del tiempo laboral para distribuir la sobreabundancia de trabajo, sino que, adicionalmente, necesitan trabajarse para acotarse. Si en los picos el acento estará puesto en la cantidad de trabajo en muy poco tiempo, en los frentes abiertos está la necesidad de implicarse laboriosamente en tareas que, a medida que se trabaja en ellas, se definen y concretan sus detalles; perseverar en la tarea se traduce en mayor nitidez de la misma. Respecto al proceso se presenta teóricamente lineal y simple, aunque en realidad sea complejo y avance, en muchos casos, por espirales. Cada nuevo paso en el *aterrizaje* de la propuesta requerirá por parte del *Innovation Project Manager* la búsqueda de un punto decisor, un *input* adicional de información o la liberación de recursos que permitan proseguir con la tarea. El proceso se tratará de avances, retrocesos y correcciones de trayectoria.

Para añadir una tercera capa de complejidad, dichas tareas nunca se realizan sin la intervención de terceros, ya sean internos o externos a la organización; se tratará, entonces, de un proceso altamente social donde una colectividad se unirá para acometer una iniciativa. Este esfuerzo colectivo variará con el tiempo; para seguir avanzando, el *Innovation Project Manager* deberá incluir o excluir ciertos perfiles que, a lo largo del *innovation journey*, contribuyan a dotar de nitidez la propuesta. De este modo, la atención de nuestros participantes se dispersará en distintas tareas –o frentes– cuyos márgenes de definición, actuación y coordinación no serán, de inicio, ni conocidos, ni exactos ni cerrados. Más adelante veremos cómo se trabaja en *lo abierto* de la tarea, es decir, cómo se acota, cómo se avanza y cómo se coordina con otros.

Una posible representación de este hecho sería el mostrado en la figura 8.2, donde, en el centro, tenemos el sujeto o el grupo y, alrededor, contenidas en una

---

<sup>11</sup> O alguna de las variantes también registradas en campo: *fuegos que apagar o temas calientes*. Estas variables denotan movimiento, variabilidad y, tratándose de gestión de la innovación, interdependencias.



circunvalación de su capacidad de atención, las distintas tareas; éstas se representan con líneas discontinuas por sus atributos abiertos:

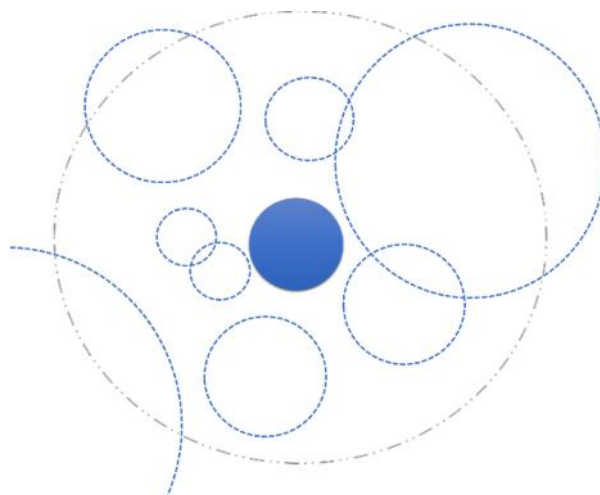


Fig. 8.2. Multifocalidad, frentes abiertos. Fuente: elaboración propia.

En el otro extremo, como no podía ser menos, se halla la expresión ‘cerrar temas’, que no es otra cosa que llevar los trabajos a su conclusión. Ante un *deadline* cercano –p.e. la presentación a un comité– o de calendario natural –Semana Santa, Navidad, puentes o, incluso, viernes–, se busca por parte de los miembros *cerrar temas*.

En la ZAC, casi al mediodía:

*A ver si se lanza el tema de las ideas para septiembre ya y esta semana cierro las encuestas del INE. Con el calor hay que cerrar temas* (Amarillo, 1/VII/2016).

O en la cafetería, al tratar el tema de las vacaciones de verano:

(resoplando) *¡Jo, tengo ganas de que llegue agosto ya! Este año está siendo muy intenso. A ver si me piro a [destino vacacional] y desconecto un poco. Lo necesito. Pero antes... (resopla) hay que cerrar mogollón de temas si me quiero ir tranquilo* (Rojo, 12/VII/2016).

Por lo tanto, *cerrar un tema* será o bien concluir en su totalidad la tarea o, en su defecto y más comúnmente, alcanzar un hito posteriormente inmediato al último alcanzado. Cuando se da el caso, hay muestras de satisfacción y de alivio.

*Después de la presentación hoy en [la planta de reuniones], me voy este finde con los deberes hechos* (Azul, 15/VII/2016).

Así, el grupo que gestiona la innovación trabaja en frentes triplemente abiertos, esto es, en contextos de trabajo siempre abiertos: a definir, a ejecutar, a colaborar.

### 8.3.3 VISIÓN FRAGMENTADA

Sigamos ahora con el segundo efecto, la visión fragmentada. La visión fragmentada es la incapacidad de ver a un mismo tiempo todo cuanto acontece en la organización, ya sea por la aglomeración de elementos, ya sea por su invisibilidad, ya sea por una falta de tiempo en comunicación. Este tipo de visión, en el cual sólo se dispone de fragmentos de una totalidad irrecuperable, es tanto interna como externa (Fig. 8.3):



Fig. 8.3. Visión fragmentada. Fuente: elaboración propia.

La visión fragmentada externa, como resulta natural, es consecuencia de hallarse en una organización grande y compleja. A pesar de tratarse de la unidad encargada de la gestión de la innovación, hay iniciativas menores que se producen en otras unidades funcionales sin su intervención.

Durante el ritual del café, una conversación entre Verde, Amarillo, Blanco y Rosa. Asumen de forma tácita que el control que ellos ejercen sobre toda la innovación que se desarrolla en la organización no es total. Nuestros *Innovation Project Managers* gestionan una parte nada desdeñable, pero sus tentáculos –como veremos más adelante– no alcanzan todos los puntos de la organización por igual. Ocurren hechos que escapan de su control y gestión; su capacidad es limitada. Como remarca Rosa:

*Sí, claro, claro, pero, es normal; es muy grande y se hacen muchas cosas al mismo tiempo. Es normal que no lo veamos todo. Pero tendríamos que verlo, ¿eh? Se nos escapan muchas cosas, sí, pero es un proceso de aprendizaje, poquito a poco ¿no? Porque, claro, no acabo de ver cómo podríamos saberlo todo, ¿sabes? Lo veo complicado. No sé si algún día nos enteraremos de todo lo que ocurre (Rosa, 14/1/2016).*

El 28 de junio se reúne el equipo<sup>12</sup> que trabaja en la aceleradora de innovación social. Para el proceso, como es común, se recurre a una consultora, puesto que ofrece renovación del capital intelectual, da un punto de vista exterior a los hechos y otorga

<sup>12</sup> O *coalición*, como lo llamaremos en el capítulo diez.

legitimidad al proceso de introducir una novedad en la organización. Durante un ejercicio de mapear distintas iniciativas de innovación en la organización, X, el consultor, dice:

*Es flipante la cantidad de cosas que tenéis en marcha. Vamos a otras empresas y a veces no tienen ni la mitad (X, 28/VI/2016).*

Y, de otra unidad organizacional, contesta: *Sí, hay muchísimas cosas en curso. Un montón de proyectos. Cuando lo pones así, con los post-its y tan ordenado, te das cuenta de que al lado de la mesa tienes alguien del que casi no sabes ni lo que hace. Una empresa tan grande y no acaba de haber un orden total (Y, 28/VI/2016).*

Z, consultora, hace una lectura positiva al aparente caos: *Yo veo esto desde fuera de la empresa y cuando veo tantas y tantas cosas como tenéis me digo: ¡Guau! Esta es una empresa con un montón de iniciativas y ganas de cambiar cosas. Una empresa changemaker. Y sí, vale, nadie puede tener toda la información de lo que pasa, pero es que en una empresa tan grande y hecha de tantas empresas, es imposible. Yo me quedo con que hay un montón de gente muy válida y que están haciendo un montón de nuevas iniciativas. Eso indica, estoy segura, que hay ganas, ilusión, talento. ¡Que lo tenéis todo! (Z, 28/VI/2016).*

Que nuestro grupo no posea una visión general perfecta de cuanto ocurre en toda la organización tiene su lado negativo, como se presupone, un cierto sentimiento de caos ante una estructura enorme y dinámica. Sin embargo, también debe hacerse la lectura que aporta Z: que haya tal cantidad de iniciativas en marcha es un síntoma de que, a nivel general, y desde distintas unidades organizacionales denota cierto interés por innovar. Fine (2012c) arguye que, en el seno del grupo, la información es fluctuante.

Veamos ahora la visión fragmentada interna. No siempre resulta fácil saber para cada uno de los miembros qué temas está llevando su compañero o en qué punto de madurez están —¿finalizados?, ¿detenidos?, ¿abortados?—. Las interdependencias múltiples y particulares de cada iniciativa, y la gestión del tiempo personal en horario laboral, obligan a centrarse en ciertos aspectos del día a día y a pasar por alto otros. Cada participante se dedicará a sus tareas, pondrá su atención en ellas y, en una atención secundaria, seguirá, si es posible, la de los compañeros. Como destaca Zerubavel (2015), a las limitaciones fisiológicas de nuestra percepción, se añaden las limitaciones sociometales<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Se determina por la concentración mental [*mental focusing*] adquirida del *milieu* social (Zerubavel, 2015).

*One of the most important aspects of becoming professionally socialized, in fact, is acquiring the ability to notice the things that are considered relevant and ignore those that are deemed irrelevant by one's profession, and attentional socialization is therefore a critical part of the process of professionalization (Zerubavel, 2015: 66).*

Gracias al ritual del café y las reuniones de coordinación, esos asideros que utiliza el grupo para ponerse al día y reflexionar sobre su identidad, entre otras cosas, se consigue reconstruir parcialmente la *imagen del momento*, la cual en teoría contendría todas las iniciativas en marcha y su estado actual. Dada la atención *multifocalizada* en una cantidad nada desdeñable de temas, la *imagen del momento* es un ideal no alcanzable; durante el 2016 nadie tuvo en ningún momento ese conocimiento que abarcara cuanto realizara todo el grupo, tanto a nivel colectivo, como personal.

Vayamos a algunas de las situaciones cotidianas que nos llevaron a estas deducciones. El 25 de enero, registramos en el cuaderno de campo:

*Un kilt. Nadie en el caso de estudio tiene la visión global y actualizada de lo que se hace; los agentes tenuemente conectados. Kiltificación: la unión de las partes disímiles gracias a un zurcido tenue (Cuaderno de campo, 25/I/2016)*

Resulta evidente que cada miembro es el encargado de sus iniciativas; a nivel general se comparten recursos económicos, temporales y vivenciales, pero las acciones sobre la iniciativa se llevan a cabo, en su mayoría, en solitario y de forma totalmente autónoma con centralización inexistente. Las reuniones de coordinación son, pues, el momento de hacer la puesta en común.

El 5 de abril, Rojo comenta que está trabajando en la posibilidad de alquilar un espacio para tener allí los resultados de las aceleradoras como, por ejemplo, los prototipos; nadie tenía ni idea. Lo que demuestra la independencia relativa de cada uno de los miembros para pilotar sus iniciativas.

En la última semana de abril –día 25–, por la tarde, Rosa comenta con Verde una nueva tarea que tiene que desarrollar: preparar un *hackathon*.

(Tamborileo de dedos en la mesa de trabajo) Rosa: *¿Tienes un momento?*  
(Rosa, 25/IV/2016).

Verde: *Dime* (Verde, 25/IV/2016)

Rosa: *Me suena que tú ya habías mirado un tema del hackathon. ¿Me equivoco?*  
(Rosa, 25/IV/2016).

A principios de año le fue asignado a Verde lanzar un *hackathon*. Puesto que no dependía ni requería de la intervención de ninguno de sus compañeros, realizó algunas reuniones con otras unidades de la organización y recopiló alguna información de lo que supondría hacerlo. Tras algunas reuniones y *e-mails*, y con la superabundancia de trabajo durante el primer cuatrimestre del año, la iniciativa cayó en el olvido. Salió del foco de atención. Ahora parece volver a emerger, pero esta vez, como si no hubiera antecedentes, asignada a Rosa. Un tema que no entró en el pasado compartido del grupo. Pero la necesidad del *hackathon* vuelve a aparecer. Esto viene motivado por la colaboración de Rojo y Rosa en una actividad que el resto del equipo no está al tanto. En este período, no se mencionó nada en las reuniones de coordinación. Ambas situaciones demuestran que en el momento en que las iniciativas no se comunican al resto de miembros, éstas permanecen invisibles y no se integran a la imagen del momento. Zerubavel (2006, 2015) propone que, a fuerza de dar por sentado que algo ya se sabe por otro, se omite cualquier comunicación por considerarla superflua o sobreentendida. Así, ese algo permanece, por paradójico que resulte, invisible.

El 31 de agosto, Lila, con casi un mes en la organización, le pregunta a Verde:

Lila: [Verde], *me dijo [Rojo] que estabas trabajando en [X] [iniciativa de economía circular], y que ya estaba hecho o bastante avanzado. Eso me dijo. Tengo que mirar si hay más oportunidades en ese tema. Y no sé si me puedes pasar la ruta para ver el documento* (Lila, 31/VIII/2016).

Verde: *¿Cómo? Pues primera noticia. Bien, bien, no es así. Ni acabado y tampoco diría avanzado. ¿Tienes un momento? Ven, siéntate y te explico* (Verde, 31/VIII/2016).

Las iniciativas avanzan, la comunicación no siempre es continua. El diálogo es la herramienta principal de coordinación entre los miembros del grupo.

El 19 de septiembre. X, de comunicación pide por *e-mail* a Verde si puede darle más detalle de Y, una iniciativa que se está desarrollando en otra *business unit*. Verde conoce el nombre de la iniciativa, no así su contenido exacto; por lo que remite X a Rosa<sup>14</sup>, quien por su involucración, tiene un grado mayor de conocimiento de lo misma. En el *e-mail* Verde escribe:

*Hola [X],*

*Pongo en copia a [Rosa], que está más al día de [Y].*

---

<sup>14</sup> *E-mail* que Rosa contestó mientras estaba reunido, en una muestra más del *multitasking* de los miembros del grupo.

*Así yo también me entero ☺ (Verde, 19/IX/2016).*

El 4 de octubre, Blanco pide por el grupo de *Whatsapp* que le expliquen X, una iniciativa que han llevado Rojo y Rosa durante algunos meses. A la semana siguiente, el 10 de octubre, en una RCP, se realiza la reunión en la que explican la iniciativa a Gris (por teléfono), Lila, Verde, Azul y Blanco. Ahora sí, todos los miembros del grupo parecen estar plenamente informados y puestos al día.

Cada miembro tiene su grado de autonomía para trabajar en sus iniciativas, lo que desemboca en este tipo de situaciones donde se manifiesta la visión fragmentada. Las iniciativas de innovación, por la complejidad social que veremos más adelante, avanzan, se pausan, se detienen. De modo que todos los miembros tienen una imagen interior *aproximada*, no exacta ni fidedigna, de lo que realizan sus compañeros; cuando uno de los miembros pone al día a otro compañero de una iniciativa gestionado por un tercer compañero, posiblemente, por lo contemplado en campo, contenga incongruencias e inexactitudes. La realidad cambia y la comunicación no se interrumpe. ¿Resultado? Visión fragmentada.

Otro conjunto de situaciones ya fueron introducidas en el apartado de ixtimidad. Los miembros saben del paradero de sus compañeros, a veces, por una foto o comentario en el *Whatsapp* –p.e. cuando Azul informa el 28 de junio que está en un evento universitario–. Al tratarse de iniciativas que llevan, en la mayoría de casos, individualmente, cada miembro tiene su propia agenda, sus reuniones, sus compromisos, sus interlocutores. El grupo, en este sentido, actúa como *individualidades descentralizadas en combinación*.

Otra situación. El 17 de mayo se recibe un *e-mail* de Rojo a primera hora. Se informa escuetamente sobre la contratación de una consultora que apoyará en la definición del posicionamiento en industria 4.0. Al recibir el *e-mail*, los miembros se miran por encima de los monitores; nadie tenía antecedentes previos. Apuntamos:

*Hay risas. Algún comentario de: yo no me entero de nada. Lejos de ser un hecho aislado es común que se hagan varias acciones a nivel individual y que nadie tenga una imagen total. Nadie la tiene. Diferentes temas que cada miembro trata por sí mismo y que toman forma. Siempre hay resets. No hay una visión panóptica (Cuaderno de campo, 17/V/2016).*

Este conjunto de situaciones registradas señala la visión fragmentada apuntada más arriba fruto de la multifocalidad. Con el vaso de Rubín como ejemplo, la atención, desde la óptica sociomental de Zerubavel (2015), es asimétrica: transforma, consciente o inconscientemente, en figura [*figure*] –elemento principal sobre el que recae la

atención— alguna cosa o algún evento del mundo fenoménico y deja el resto de elementos como mero fondo [*background*]. Tener atención sobre una cosa, nos dice Zerubavel (2015), es poner un elemento en primer plano [*foreground*]. Así, nuestros participantes enfocan e ignoran, ignoran y enfocan, sin alcanzar nunca la imagen total del momento.

### 8.3.4 PLANIFICACIÓN IN-THE-MAKING

Finalmente, y muy ligado a los dos efectos anteriores, está la *planificación in-the-making*. Por ésta queremos poner de relieve el modo por el cual la planificación del grupo en general, y la de los individuos en particular, se hace sobre la marcha. Imposible fijar de antemano los hitos de la evolución de las iniciativas; al involucrar distintas unidades organizacionales, distintos *partners* y al estar sujeta a condicionantes organizacionales diversos, la planificación se construye. En nuestra observación en campo constatamos este tipo particular de planificación. Proyectos que debían entregarse en una fecha concreta se demoraron, y también al contrario, de otros se requirió hacer avances más rápido de lo previsto. Esta *plasticidad* de la planificación depende de factores que, en apartados posteriores, iremos viendo.

Estamos a 18 de enero, en la cola de la cafetería. Por los comentarios vertidos por Rosa, Amarillo y Blanco, enero es un mes *durísimo* que se *hace muy cuesta arriba*. Esto se debe, por un lado, a la acumulación de temas que después del parón festivo deben retomarse y acelerarse y, por el otro, a la definición de nuevas propuestas a desarrollar durante el año recién iniciado.

Rosa: [...] *con la agenda que tenemos... cada día me cambia un montón, me cuesta planificar mucho, ¿sabes? Algunas veces echo de menos tenerlo todo más controlado. No sé cómo os acostumbrasteis a esto. (Risas) Ahora empiezo a pillarlo, pero tienes que venir con más de un café para estar atenta a todo lo que pasa y se mueve* (Rosa, 18/I/2016).

Amarillo: *Ya (risas). Es casi de locos. Todos esos e-mails y las reuniones* (Amarillo, 18/I/2016).

Blanco: *Vamos, lo que se dice un no parar* (Blanco, 18/I/2016).

Rosa: *Ay, cuando llevaba mis proyectos planificados al detalle... Eso ya pasó, ¿no?* (Rosa, 18/I/2016).

Blanco: *Sí. Te acostumbras. Es para no aburrirse* (Blanco, 18/I/2016).

Casi dos meses después, el 21 de marzo, reunión en la RSP. Se quiere dar más visibilidad a las iniciativas de innovación. Para una mejor coordinación, X, de comunicación pide que le faciliten un *planning* a medio y largo plazo, para trabajar en una línea temporal con –lo que denomina– ‘hitos comunicables’.

*Uf, veo superdifícil hacer una planificación a un año vista... ¿Un mes? (piensa) También lo veo complicado, la verdad. Habría que hacer de alguna manera una hoja de ruta, aunque con margen para alguna cosa que salga al paso. Es que... un plan a largo plazo es imposible (Rojo, 21/III/2016).*

La planificación *in-the-making* es algo consustancial en su forma de trabajar, ideoculturalmente propio. Las acciones ganan en nitidez a medida que se porfía en ellas; se *aterrizan* los conceptos en propuestas de valor concretas; de las *horquillas estimativas de precios* se pasa a presupuestos. De modo que la planificación para la clase de iniciativas que gestiona y ejecuta nuestro grupo se constituye de hitos que les orientan durante el proceso, pero la distancia que media entre uno y otro, así como las condiciones, cambian con el tiempo que se invierte en ‘aterrizar’ las propuestas.

El 18 de julio, en nuestro cuaderno de campo:

*Reunión de coordinación. Lunes a primera hora. No existe una planificación hasta final de año. Están las iniciativas en curso. También revolotean nuevas temas que se podrían lanzar e, incluso, que se deberían lanzar. Uno de los grandes temores es que las cosas se hagan, y empleo la frase que han utilizado, ‘a salto de mata’ (Cuaderno de campo, 18/VII/2016).*

Por sus reacciones, parece algo aceptado y normal en sus quehaceres. Este tipo de planificación es un hecho natural y socialmente aceptado por los miembros del grupo. No se confunde la planificación con el *ir a salto de mata*. En la planificación *in-the-making* hay horizontes de consecución, un lugar final hacia al que ir, una meta, pero el camino a recorrer se define a cada nuevo paso.

Volviendo de nuevo a la jornada con la consultora –18 de mayo–, X expresa con total claridad el modo en el que se concibe la planificación *in-the-making* por el grupo:

*La planificación de los proyectos que tenemos entre manos se hace sobre la marcha. Con algunos hará falta acelerar cuando sea el momento, y en otros repostar hasta llegar al siguiente punto. Hay que estar siempre despiertos si queremos llegar hasta el final del trayecto (X, 18/V/2016).*

Asistidos por cierto conocimiento de la organización y provistos de metodología, el *Innovation Project Manager* debe enfrentarse a la contingencia de los factores y a la



interdependencia de los agentes. La búsqueda idónea de un *partner* para ayudar a desarrollar una idea o ajustar un presupuesto afectará a la planificación alargándola en el tiempo; la presentación de una propuesta de innovación a Alta Dirección motivará que se necesiten presentar avances constatables y, en consecuencia, se imprimirá mayor velocidad para llegar al *deadline*. Por ende, los miembros de la unidad organizacional de estudio tienen que demostrar una gran capacidad de flexibilidad y una tolerancia muy alta a trabajar en la incerteza de una planificación que se dibuja según se avanza. Esto debería hacernos reflexionar sobre lo que soportan estas personas –y de forma extensiva, este tipo de unidades organizacionales–; se les impele a lanzar nuevas iniciativas con unas pautas difusas, en unos tiempos desconocidos, con una visión de conjunto sesgada e incompleta. El carácter de las personas que desempeñan la gestión de la innovación tiene que ser, ciertamente, de *una madera especial*.

Llegados a este punto, en el que la multifocalidad interpela directamente a la cotidianeidad de nuestros participantes, es momento de pasar a las implicaciones más directas sobre su día a día: las agendas volátiles.

## 8.4 AGENDA VOLÁTIL

### 8.4.1 SEGMENTACIÓN Y USO DEL TIEMPO

En los apartados de metodología, caso de estudio y así también en el apartado sobre elementos ideoculturales de constitución, ya introdujimos de forma superficial las *agendas volátiles*. No siendo ésta una situación aislada, sino común, las agendas de los miembros de esta unidad distan de ser estáticas. Como en cascada, la estrategia dúctil desencadena la multifocalidad del grupo que, a la sazón, alcanza su máxima expresión en la unidad mínima social: los agentes. La atención de la organización se experimenta y se vive en las agendas de los agentes.

Al hilo de la atención como concepto social, la agenda se presenta como una herramienta primordial para sus miembros. Agenda entendida como la gestión personal del tiempo y la disposición de su usufructo durante el horario laboral y, excepcionalmente, de la vida privada. El día, la semana y el mes necesitan estructurarse temporalmente en función de los compromisos, reuniones y tareas que ocuparán un *time-slot* particular. El uso del tiempo [*emploi du temps*] es fundamental, afirma Javeau (1991), pues contiene información clave de la *experiencia vivida* del tiempo.

Organizar la agenda implica saber distribuir en el tiempo las tareas y las relaciones sociales<sup>15</sup> –en este caso reuniones–, reflexionando sobre ellas en su contexto organizacional, tanto por el cuándo –cuál debería ser su velocidad de avance para adecuarse a las entregas, cuál es el momento idóneo de madurez de la iniciativa, cómo se encuadra con otros proyectos en curso, etc. – como el cuánto –cuál es su grado de importancia, qué cantidad de esfuerzo requiere, cuál es la implicación necesaria–. Por su función social en la cotidianidad de los *Innovation Project Managers*, la agenda se constituye de pedazos de tiempo que Zerubavel (1991) denomina isla de propiedad [*island of property*], límites impuestos socialmente al mundo de los fenómenos y de cuyos fragmentos tomamos posesión. Cuando los solapes temporales son comunes, nuestros miembros segmentando y organizando el tiempo ponderan la importancia de sus tareas, la relación entre éstas y, en una visión de conjunto, las del resto de la organización; embeben en la agenda las interdependencias organizacionales y la atención difusa con las fuerzas e intereses personales. Así, reuniones o tareas que requieran por parte de los participantes un rol secundario o, en todo caso, no crítico, se podrán pasar por alto frente a otras en las que sea necesario su liderazgo para *empujar* la iniciativa; si se requiere por interés personal y/o organizacional se acudirán a reuniones a deshoras o se invertirán horas extras en la consecución de una tarea; etc.

El tiempo agendado, pues, es la *moneda de cambio*. Dividir el tiempo siempre es *mucho más que dividir el tiempo*<sup>16</sup>. El tiempo en una organización tiene un valor, máxime en el caso de estudio donde no sólo importa la buena organización, sino la capacidad anticipatoria. Dada la escasa estabilidad del presente y la materia principal de su cometido organizacional –la gestión de la innovación, de la cual una de sus características principales, según Pavitt (2005), son las condiciones de incerteza–, causa que nuestros participantes tengan que iterar constantemente hacia el futuro, ponderando distintos escenarios temporales definidos por sus elecciones en el presente.

Aligeremos la árida discusión con la introducción de varias situaciones cotidianas que lo expongan. Después de la vuelta de Navidad –12 de enero del 2016– irrumpen en la bandeja de entrada varios *e-mails* con temas urgentes que, sin previa antelación, reclaman toda la atención. El más urgente requiere que Amarillo, Rojo y Verde argumenten un *fee* de gestión de la innovación.

---

<sup>15</sup> El mismo Fine al estudiar el ajedrez (Fine, 2012b) o las cocinas (Fine, 1996) remarca la importancia del tiempo cuando éste es, para los agentes, un recurso.

<sup>16</sup> El tiempo grupal es la suma de los tiempos individuales supeditados a unas restricciones de grupo (Fine, 1996).

Amarillo: *¿Cuándo te va bien que lo miremos? Tiene que ser hoy sin falta* (Amarillo, 12/II/2016).

Verde: *Espera un momento, muevo un par de reuniones y nos vemos para ver cómo solucionamos el brownie* (Verde, 12/II/2016).

Un *e-mail* urgente de Dirección que pide, sin demora, una acción. Se ejecuta y se entrega en tiempo y forma, aunque a costa de modificar la agenda. En esta situación no se requiere valorar si merece la pena modificar la agenda, es forzoso hacerlo; no hay opción: la jerarquía manda.

Una semana y media después –21 de enero–, durante una conversación de café entre Rosa, Amarillo, Blanco y Verde, se comenta la reunión de coordinación que pasa de un día a otro sin hallar el ‘hueco’ idóneo.

(Mirando el móvil del trabajo) Rosa: *¿Esta reunión de coordinación al final la haremos algún día? Es un poco caos* (Rosa, 21/II/2016).

Blanco: *Es que si no hay un poco de caos, no sería innovación* (Blanco, 21/II/2016).

Risas generalizadas, miradas cómplices. Resulta evidente: esta situación de volatilidad de sus agendas está aceptada, forma parte de su ideocultura.

Meses después. Viernes, primer día de abril. Sentados uno frente al otro, Amarillo y Rosa charlan animadamente mientras contestan sus respectivos *e-mails*. La cercanía del fin de semana se hace notar en el tono distendido de la conversación.

Rosa: *Hay que ver cómo me cambia cada día la agenda. Tengo un montón de cosas... uff (risas)... Mira, me acaba de entrar otra convocatoria. Te descuidas y te cambia todo el día, toda la semana* (Rosa, 1/IV/2016).

Amarillo: *Ya. A veces pienso, ¿para qué está la pestañita de ‘disponibilidad’ [en el Outlook]? No sé cuánto tiempo hace que no veo un Doodle<sup>17</sup>* (Amarillo, 1/IV/2016).

Reunión imprevista, colocada por el convocante en un ‘hueco libre’ de la agenda. No ha habido previa comunicación a Rosa. A diferencia de la anterior situación donde primaba la cadena de mano, aquí hay margen de elección; puede valorar si extrae algún beneficio de acudir a pesar de no entrar en sus planes. La reunión, según comenta a Amarillo, *le puede ir bien* para los futuros avances de la aceleradora que gestiona.

---

<sup>17</sup> Doodle: <http://doodle.com/>

Decide acudir, y dejar para otro día lo que tenía pensado hacer en ese espacio de tiempo. El margen temporal suele ser muy estrecho para esta unidad:

*No puedo estirar más el tiempo, ¿sabes? (Rosa, 25/IV/2016).*

Demasiados frentes abiertos a un mismo tiempo que perturban la gestión de su tiempo disponible; en su jornada laboral Rosa, al igual que cualquiera de los miembros del grupo, debe acoger todos los compromisos asociados sus tareas. Los compromisos pueden ser: reuniones de preparación de reuniones decisorias, *reportings*, elaboración de presentaciones, entrevista con posibles *partners*.

El 8 de junio, en la ZAC, Rojo se levanta de la mesa y se acerca a Verde:

Rojo: *¿Mañana cómo tienes la agenda? Es que hay que ir a hacer de jurado a la [universidad] por la mañana... creo que es toda la mañana... [Azul], ¿Cuánto dura lo del premio? (Rojo, 8/VI/2016).*

Azul (levantado la cabeza por encima del monitor): *de 9 a 12. Es cerca de [X, dirección de un edificio de la organización] (Azul, 8/VI/2016).*

Rojo: *Yo no puedo, Azul tampoco y llamé al teléfono a Amarillo y me dijo que estaba en [la unidad organizacional dedicada a la I+D] todo el día... (Rojo, 8/VI/2016).*

Verde: *Ya veo que no tengo muchas opciones... Lo tengo bien. Muevo una call que tengo con el departamento de informática y ya está. Sí, hay que ir... Ya ni de segundo plato, nada menos que el cuarto. ¿Y qué hay que hacer ahí? ¿De qué va? (Verde, 8/VI/2016).*

Rojo: *Pues te paso ahora la información (Rojo, 8/VI/2016).*

Atención difusa organizacional que impacta en la agenda. Un compromiso al que, como organización, hay que personarse; se busca quién de los miembros del grupo tiene la agenda más libre, soslayando los solapes temporales. Sin tener toda la información –hora, lugar, objetivo– se acepta. Ligado a la visión fragmentada, nadie tiene el conocimiento de todo lo que ocurre dentro del grupo, incluyendo, claro está, las agendas. La puesta en común se lleva a cabo mediante la charla, la pregunta directa y transparente en un contexto donde la única rutina posible es la no-rutina.

A las puertas de agosto –el 14 de julio–, Azul, mira su agenda del *Outlook*<sup>18</sup>:

---

<sup>18</sup> La agenda laboral se gestiona por el *Outlook*; la personal, por *Gmail*. Nuevamente Goffman (1966): una división del registro y temas en función de dónde se compile la información generado en la interacción.

*Me he reservado un ratito hoy para trabajar en [una iniciativa que ha creado y lidera él]. Así estoy tranquilo para adelantar (Azul, 14/VII/2016).*

De este modo, valorando ir o no ir a otras reuniones a las que está convocado, decide reservarse un 'hueco' en la agenda, una pequeña isla de propiedad, para centrar su atención en un tema concreto suyo que, con la vista puesta en los días precedentes, necesita avanzar. Sólo un día después, Rojo le pregunta a Verde:

*Rojo: La próxima reunión con Y [consultora que ayuda con la iniciativa de movilidad], ¿al final cuándo es? ¿No la hiciste ya? ¿No era el miércoles pasado? (Rojo, 15/VII/2016).*

*Verde: ¡Uf, qué va! Es el lunes que viene. La hemos tenido que cambiar cuarenta mil veces. Cuando no podía unos, podían otros, y al revés. La teníamos hace dos semanas, pero a la consultora les salió una visita exprés a no sé dónde. Después la movimos, y W [de una unidad organizacional operativa] no podía. La cambiamos de hora, y Z [también de la misma dirección] tampoco. Así que la pusimos un poco más adelante, para que la gente estuviera un poco más libre. Ya me ves haciendo malabares (Verde, 15/VII/2016).*

*Rojo: Pues envíamela, a ver si me puedo pasar aunque sea un rato (Rojo, 15/VII/2016).*

*Verde: Crucemos los dedos para que no la cambien. Con la jornada intensiva hay menos huecos donde encajar las cosas (Verde, 15/VII/2016).*

*Rojo: Tranqui, si no te la pongo en 'provisional' (Rojo, 15/VII/2016).*

*Provisional*, he ahí la palabra exacta. Coyunturas de distinta índole producen cambios en las agendas de forma abrupta. Por lo que respecta a la iniciativa, aunque el interés sea avanzar en la propuesta con esta reunión determinante –adecuar la presentación que se hará a Alta Dirección–, hay que adaptarse a la disponibilidad temporal de otros.

## **8.4.2 CALENDARIO PRIVADO**

A la luz de estas situaciones y llegados a este punto concluimos que las agendas de nuestros participantes son complejas, móviles e interdependientes, y que nuestros participantes deben realizar un continuo esfuerzo en adaptarse y mostrarse colaborativos y flexibles. Estos cambios en las agendas, como es natural, dificultan la orientación en el tiempo y la confusión de fechas.

Para sortear estos escollos, usan tres salvoconductos que les permiten estructurar su tiempo y el recuerdo que de él tienen:

- (a) Reuniones de coordinación;
- (b) Ritual del café; y
- (c) Calendario privado.

Los dos primeros ya los hemos descrito en detalle; sin embargo, al hablar de la volatilidad de las agendas resulta imperioso rescatar el concepto de Sacks (2006) de calendario privado [*private calendar*], por el cual cada participante relaciona los acontecimientos de su vida laboral con los de su vida personal o con eventos del mundo en general en un intento de estructurar temporalmente las distintas facetas de su vida.

Ilustremos con dos ejemplos:

*El viernes, al final, ¿cómo quedó el asunto? Yo, en el concierto de Coldplay, me lo pasé muy bien. Hasta nos dieron una pulsera con luces* (Rosa, 30/V/2016).

O un viernes, en un bar, a unos 50 metros de la sede:

*¿Aquella reunión fue cuando fui al Primavera Sound?* (Azul, 22/VII/2016).

Así, los hitos personales servirán para *datar* acontecimientos laborales en sus agendas laborales; el *time-line* laboral se funde con el personal. Las fechas de la vida personal contribuirán a estructurar la narrativa laboral fijando acontecimientos – reuniones, *deadlines*, etc. – que, por su movilidad, resultan cuanto menos difíciles de ubicar sin error.

Todo el conjunto de tareas que cada miembro del grupo ejecuta tiene que gestionarse atendiendo

- (a) A la interrelación de las tareas entre sí, priorizándolas;
- (b) Las limitaciones temporales y la carga de trabajo que supone acometerlas; y
- (c) Las necesidades de la organización en su conjunto.

De lo que se infiere que las elecciones no son individuales y libres, sino que, por el contrario, están sujetas a un marco social más general, donde cada elección conjugará la disponibilidad y predisposición personal con la necesidad y requerimiento de la organización. Como veremos más adelante, en innovación no se puede avanzar nunca en solitario<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Becker (1982) y Alter (2013) no conciben las innovaciones como fruto de un genio romántico al margen de la sociedad, sino todo lo contrario. Ninguna innovación puede engendrarse y, menos aún, desarrollarse en los intersticios.

### 8.4.3 BROWNIES

El análisis de la atención no estaría completo si pasáramos por alto los *brownies*. Esta serie de eventualidades, en su caso más extremo y con mayor afectación en las agendas, recibe por parte de los miembros el nombre de *brownie*, o común y coloquialmente dicho en castellano como ‘marrón’<sup>20</sup>.

El 1 de febrero se informa a Amarillo y Blanco que en muy poco tiempo deben realizar un documento justificatorio de ciertas inversiones en innovación. En la conversación a tres bandas –Rosa, Amarillo, Blanco– sale a relucir la palabra *brownie*.

Rosa: *Porque, claro, me pregunto... si esto lo hubiesen dicho un poooquiito antes, ahora no habría tantas prisas, ¿no? ¿Esto no lo debería hacer [la unidad encargada de I+D]? Se me escapa* (Rosa, 1/II/2016).

Blanco: *Yo que sé. Ahora toca correr con el brownie dichoso. Nosotros nos ponemos ahora a tope. Si esa es la prioridad, dejamos todo lo otro y nos ponemos con esto. A ver si nos planificamos un poquito, hay que coscarse mejor, leñe* (Blanco, 1/II/2016).

Amarillo: *La última vez que se dijo algo fue en diciembre, ¿no? Pensé que el tema ya estaba encarrillado. Pero ahora vuelve el brownie. Que saldrá bien, pero* (suspiro) *¡Ai, la verge del remei!* (Amarillo, 1/II/2016).

Estamos a 23 de marzo, por la mañana. *E-mail* urgente. Ante la cercanía de un Comité de Alta Dirección corporativa, llegan peticiones inesperadas que requieren una rapidísima resolución. En esta situación de *brownie*, con una hora sólo de margen, se precisa reportar indicadores de *performance* de innovación y destacar algunos proyectos que, por su impacto en el mercado y en la sociedad, abran nuevos nichos. Se realiza una reunión exprés con X, responsable inmediatamente superior al grupo, y con los recién nombrados responsables de la unidad encargada de la ejecución de la I+D, Y y Z. En una RCP, X, Amarillo y Verde esperan por teléfono. X comenta:

*Amb tot report sempre anem amb presses (ríe). Parlem amb ells dos, i compil·leu la informació. Donat que tenim molt poc temps, tractem de sortir del pas. Pel que fa als indicadors, donem el que tinguem fins ara. Encara que no estigui del tot tancant. Això sí, cal ficar els criteris. Ho podem posar sota aquests a l'slide. Pels projectes que ells facin la part de RD i nosaltres, que ho tenim més a mà, els d'innovació. Ho tenim quasi tancat, nois* (X, 23/III/2016).

---

<sup>20</sup> La tercera acepción de la RAE es: (coloq. Esp.) Situación u obligación molesta, desagradable o embarazosa.

Tras realizar el *report* en tiempo récord, X recuerda por *e-mail* que:

[...] *per incentivar el treball en equip, envieu-li, si no ho heu fet ja, la versió final a ells dos* (X, 23/III/2016).

De las dos situaciones anteriores se desprende que *brownie* es, para los miembros del caso de estudio, una actividad que:

- (a) Aparece sin previo aviso;
- (b) Suele ser un requerimiento de otras unidades funcionales, especialmente de niveles jerárquicos superiores;
- (c) Requiere acometerse en un breve período de tiempo;
- (d) Está fuera de las tareas asignadas a la unidad desde la organización; y, por lo tanto,
- (e) No encaja con la identidad del grupo.

Algunos ejemplos registrados en el cuaderno fueron, además de las dos situaciones aquí expuestas, los siguientes: definición de la agenda y ponentes de un foro en TIC –2 de mayo–, concretar un programa de becas –3 de mayo– o explicar en una presentación para la Alta Dirección el posicionamiento en innovación social –26 de abril–.

El *brownie* suele acogerse con humor por parte de los miembros del grupo; lo comentan entre ellos mediante una queja chistosa que demuestra la dificultad de encajar esta tarea inesperada, pero lo ineluctable que resulta llevarla a cabo.

Aceptados con humor o con resignación, el *brownie*, en resumidas cuentas, se desviaría de la identidad ideocultural del grupo al sentirse como un entrometimiento repentino en el cometido organizacional que los miembros del grupo tienen asumido. Para Fine (2012c), los grupos siempre proveen a los agentes espacios de promulgación [*space of enactment*], al delimitar procesos, recursos y actividades que describen una identificación común. De lo que se desprende que el *brownie* siempre será aceptado por la fuerza de la jerarquía, pero demuestra que las tareas que se consideran *brownies* no forman parte de las tareas que forjan la ideocultura del grupo, esas tareas que los miembros del grupo consideran con significado y significancia.

#### **8.4.4 SOLIDARIDAD**

Los estragos de la multifocalidad propician momentos en los que los miembros del grupo trabajan codo con codo, solidariamente.



Tal como defiende Lictherman (2005), la solidaridad interna del grupo es siempre mayor entre sus miembros que con los actores o grupos externos. Se es más fácilmente solidario con aquel con quien compartimos una misma realidad. Si hay afinidades, del tipo que sean, respecto a los elementos culturales del grupo, aumenta la solidaridad. En la solidaridad tomamos responsabilidades para con el otro. Los grupos tienen siempre una responsabilidad comunal [*comunal responsibility*] que define su solidaridad intraspecífica y extraespecífica para con los otros afines a su cultura (p.e. un grupo de Panteras Negras tendrá poca solidaridad con un grupo del Ku Klux Klan). La cultura de un grupo concreto estructura el espacio de lo que es posible, deseable y esperable, al tiempo que orienta las relaciones posibles con otros grupos: se define un espacio de libertad acotado, eso sí, por reservas, restricciones y coacciones<sup>21</sup>.

Durkheim (Casey, 2002) conviene en advertir la dimensión mecánica y mecanicista de la solidaridad, cuyo cimiento sería la indistinción entre las personas que constituyen el grupo. La solidaridad redundaría en la cohesión por conformidad a unas leyes y a unos patrones que representan el mínimo exigible para el –sea lo que quiera decir– correcto desarrollo de un grupo. Durkheim destierra la visión mecánico-causal de la sociedad por un sistema orgánico de interdependencias. Los órganos y los procesos fisiológicos del cuerpo social funcionan como un todo.

Tomemos el caso del *brownie* que asumen Blanco y Amarillo a principios de febrero. Ambos, como comentamos con anterioridad, han entablado una relación amical, profunda. En consecuencia, la coordinación entre los *Innovation Project Managers* resulta sencilla y la gestión del *brownie* se solventa con fluidez. Parte del éxito parece tener como base la relación de confianza absoluta entre ambos que se traduce en consonancia laboral. En un ejemplo de compenetración, el 4 de febrero registramos una conversación telefónica:

*Los proyectos, ¿dónde los ponemos? Porque mira que hay... Sí, sí, un montón. (Amarillo explica una parte del documento) A mí me cuadra más en la parte de 'Conectem'... ¿Qué dices? Ah, sí, también... Bueno... eh... Igual que el manifiesto... Sí, lo pones tú... ¿cómo? Vale... yo pondré a otra parte... en... podemos ponerlo en 'Col·laborem', no, perdón, en 'Conectem'. Hacemos la versión 5 y tenemos en cuenta todos los comentarios que nos ha pasado [un responsable], ¿te parece?... Sí, sí, correcto. Tú el párrafo de la introducción y yo ordeno los anexos (Amarillo debe explicar cómo planea escribir el párrafo introductorio) ¡Muy bueno! (risas) Sí, me parece lo mejor. ¡Sí! Lo de la versión*

---

<sup>21</sup> En la denominación fineana (2012c) el *self* halla protección en su mundo local, en relación a los otros que forman parte de su grupo.

*anterior lo aplicamos en ésta, así no perdemos nada* (Amarillo explica algún próximo paso) *Ah, sí, claro. Para ir más rápido, tú llama a [L] y yo a [M]... Sí, ya lo sé* (risas al otro lado del hilo telefónico) *Sí. Nos vemos mañana. Cuídate. Nos vemos mañana* (Blanco, 4/II/2016).

Podríamos afirmar que la compenetración es la coordinación con un grado mayor de intimidad y de confianza. En los siguientes días, hablan en la oficina o por teléfono cuando alguno de los dos hace teletrabajo, y las reuniones son fugaces y resolutivas; se saludan brevemente<sup>22</sup>, se ponen al día, se reparten el trabajo, discuten los siguientes pasos, se despiden. Y el trabajo avanza rápidamente. A pesar del *deadline* tan ajustado, el documento se consolida día a día. Pocos días después, ya cara a cara, Blanco dice:

*Estamos a la espera de que nos envíe la información. Coordinar esto corriendo, sin parar, con ese deadline y el resto respondiendo tarde. A nosotros... tirando del carro y a tope, pero es que todos tienen que responder al mismo ritmo o no llegamos. No-lle-ga-mos. Estamos en el mismo barco* (Blanco, 15/II/2016).

La solidaridad se abre paso en una situación adversa, por inesperada y urgente. El resto de condicionantes pueden fallar o ir a un ritmo menor del esperado; sin embargo, aquello que nunca falla es el compañero. Observamos en esta situación particular que cuanto más personal sea la asociación entre los miembros del grupo tanto más robusta será la relación establecida; y ésta parece repercutir positivamente en la gestión de los *brownies*. De lo que podemos inferir que la confianza en los lazos entre los miembros se postula como una variable decisiva en la gestión de tareas inusuales.

#### **8.4.5 IMPUNTUALIDAD, DESGARROS, MULTITASKING**

El tiempo, hemos visto, se construye socialmente. Nuestros bloques de tiempo [*blocks of time*] dependen de la interacción que tengamos con otros (Zerubavel, 1991). Además del cambio abrupto o de la aparición de reuniones sin notificación previa, los tres efectos principales de las agendas móviles son:

- (a) La impuntualidad;
- (b) Los desgarros; y
- (c) La multitarea [*multitasking*]

Sobre la puntualidad rescatamos la nota del 26 de abril:

---

<sup>22</sup> Los prolegómenos de inicio de la conversación resultan más dilatados cuanto menor es la intimidad entre los agentes (Sacks, 2006).

*El grupo pocas veces respeta la puntualidad en las reuniones; por norma, empiezan tarde casi siempre o, directamente, ni se llegan a realizar porque se solapan con otras que acaban de aparecer. Sin ir más lejos, la semana pasada se movió la convocatoria de la reunión de coordinación dos veces; está agendada para esta semana, pero hay bromas si finalmente se realizará (Cuaderno de campo, 26/IV/2016).*

Meses después, en septiembre. Hay agendada una reunión de coordinación a las 12. Son las 12:20 y todavía no hay visos de empezar.

Blanco: *¿Empezamos la reunión de coordinación o no?* (Blanco, 26/IX/2016).

Verde: (bromista) *He puesto en mi [X, plan de desarrollo anual] 'predicar con la puntualidad en las reuniones'* (Verde, 26/IX/2016).

Azul: *Uy, pon, por favor, objetivos realistas...* (Azul, 26/IX/2016).

Blanco: *Sí, algo que se pueda asumir* (Blanco, 26/IX/2016).

Las réplicas humorísticas muestran que la impuntualidad es una constante en las reuniones realizadas por el grupo estudiado.

Los inicios y los finales de las reuniones varían con frecuencia; el solape con otras reuniones anteriores o posteriores es habitual. El encabalgamiento de reuniones propicia la impuntualidad. El retraso en el inicio de una reunión a primera hora puede desencadenar retrasos concatenados todo el día y, en su caso más extremo, la obligación de mover la reunión a otro día, siendo una nueva fuente de cambio en la agenda. Un detalle tan mínimo como la extrema puntualidad de Granate, se muestra como un corte ideocultural, pues difícilmente se respetan los inicios y finales de las reuniones.

En cuanto al segundo, los desgarros, relacionado con lo que Perlow (1999) denomina horarios frenéticos [*frantic schedules*], la movilidad y la incerteza de sus propias agendas causa, a veces, estados de tensión. Los miembros del grupo demuestran flexibilidad, pero en ocasiones puntuales hay *desgarros*. A finales de abril, Rosa está saturado; entregas del máster, sobrecarga de trabajo –incluyendo algún *brownie*–. Le dice a Verde:

*Ayer salí de aquí a las 8 y pico, con la idea de que toda la propuesta que había hecho le tenía que dar la vuelta por entero. Una locura. Llego a casa y me pongo con la entrega del ejercicio de marketing de esta semana. Uno sobre Starbucks, y a medianoche me da por mirar por Internet, y ¡encuentro la resolución en inglés!*

*En esos momentos me digo a mí misma: ¡muuuuy bieeeeeen! Acabé el ejercicio y me fui a dormir. Ya no podía más. Por favor, por favor, por favor, que sea ya día 2. No puedo más (resopla) (Rosa, 28/IV/2016).*

En el cuaderno de campo anotamos: *Necesita descansar.*

Meses después una situación similar. Durante el desayuno Azul se dirige a Lila:

*Esta semana, después de vacaciones, está siendo... Quería hacer unas cosas, pero ha sido volver y me he encontrado con un montón de presentaciones 'para ayer'. A ver cuándo acaba esta semana y (dice sonriendo) no voy con este estrés tan malo (Azul, 20/XI/2016).*

Y estrechamente en consonancia con el efecto anterior, veamos el *multitasking*. Según Appelbaum et al. (2008), el *multitasking* es la ejecución simultánea de varios fragmentos de tareas a un mismo tiempo con distintos grados de profundidad y atención, donde las interrupciones producidas por los *gadgets* electrónicos están a la orden del día. Será frecuente, pues, trabajar en un *PowerPoint*, tener varios borradores de *e-mails* a medio escribir, intercalar llamadas o consultas en *Google*.

El 3 de febrero, después de la noticia del *brownie* que deben solventar Amarillo y Blanco, éstos se dirigen a la mesa de Rojo para concretar, entre los tres, la ejecución más óptima del mismo. Mientras Blanco y Amarillo le proponen cómo repartir la carga de trabajo y una primera planificación de cuándo podría tener las partes del documento, Rojo empieza a escribir un *e-mail* medio absorto, distraído, saturado, la mirada perdida. Sus respuestas se limitan a *Sí mecánicos*; uno percibe cómo está físicamente presente, pero no así su mente.

El 29 de agosto, primera reunión de coordinación después de las vacaciones estivales. Mientras se discuten algunos temas y se reflexiona sobre otros, Verde contesta compulsivamente una lista interminable de *e-mails* acumulados durante el período de inactividad y repasa, al mismo tiempo, un *PowerPoint*. Escucha, contesta *e-mails*, revisa documentos. En su turno, en el que debe explicar los avances de una propuesta, entra a destiempo y se muestra errático. *Está-sin-estar*. Al finalizar la reunión Rojo lo conduce a una RCP, allí le pregunta qué le pasa. Su respuesta: el *multitasking*.

El 6 de octubre. Lila tiene que entregar una propuesta de jornada en menos de cinco horas. Dice a Verde:

*A veces me pongo música para (gesto con las manos para indicar máxima atención). Porque cuando entran correos u oyes algo en la oficina que te distraes, ya te sales de lo que estás haciendo (Lila, 6/X/2016).*

Siendo un síntoma general entre los trabajadores del conocimiento [*knowledge workers*] e inevitable por la presencia apabullante de información, el *multitasking* es el *modus operandi* del grupo de estudio. Será imposible no observar en su forma de trabajar el salto de un fragmento de tarea a otro y ver más de un programa abierto en su barra de tareas de *Windows*. Por todo ello, la coordinación de todas las agendas del grupo, para reunirlos en una misma fecha y hora, es complicada. Dificultad de encajar en las agendas reuniones o tiempo de ejecución de tareas, disponibilidad temporal flexible de nuestros tiempos ateniendo a posibles contingencias no identificadas y la aparición de *brownies*, tal es la naturaleza de las agendas volátiles. Este hecho hace de los *Innovation Project Managers* malabaristas de las agendas, que saben trabajar resolutiva y expeditivamente ante lo inesperado. En tanto etnógrafos de oficina fuimos incapaces de dibujar el *journey* diario o semanal de los participantes que capturase *tempos* o un cierto orden. Las agendas eran *puro equilibrio dinámico*. Así, las charlas formales –reuniones de coordinación- o informales –ritual del café, *Whatsapp*–, o en pocas palabras, la *puesta en común*, se antojan de una importancia capital para evitar momentos de estrés y de desgarros. La rápida respuesta que se exige de este colectivo le impele a coordinarse entre ellos y con otras unidades; de ahí que la solidaridad y compartir las experiencias pasadas contribuya a disolver obstáculos innecesarios. Sólo así se puede atajar la volatilidad dentro de la incerteza.

Como conclusión de las agendas volátiles, observamos que segmentar el tiempo es un acto *social*; está condicionado por la relación con otros. La agenda representa el punto de contacto entre el participante y toda la organización. Inferiremos, pues, que a mayor atención dispersa de la organización, tanta más volatilidad en las agendas. La naturalidad con la que se acogen cambios de última hora –p.e. *brownies*–, la práctica común del *multitasking* y la impuntualidad, la aceptación de la extrema movilidad de reuniones y la variabilidad del tiempo dedicado a las tareas indican la pertenencia a un mismo sustrato cultural. La naturalidad y la aceptación de las cosas<sup>23</sup>, según Becker (1963), Zerubavel (2003), Garfinkel (1991, 2006), y Fine (1979, 2010a, 2012c), significan una misma identidad grupal, una misma cultura. En nuestro caso de estudio, como hemos observado en este apartado dedicado a las implicaciones microsociológicas de la atención a tres niveles, la movilidad, el fragmento, la socialización del tiempo y la incerteza juegan un papel crucial en la gestión de la innovación; sus acciones y decisiones personales repercuten, de este modo, a mayor escala. Son agentes que actúan y juegan en un mundo normativo: la organización.

---

<sup>23</sup> Algo ya *dado por sentado*, como diría Garfinkel (1991), o un supuesto subyacente, según Schein (2004): algo que resulta tan inherente, tan consustancial a la constitución del mundo, que no entramos a interrogarlo.

## 9. INTERPRETACIÓN

*En este breve capítulo iniciamos la presentación de la dimensión Exo de la ideocultura. Aquí mostramos la relación vertical de dependencia jerárquica respecto a otros grupos de la organización.*

*Tomado como una unidad indivisible, el grupo interactúa de un modo determinado y singular con responsables de estratos superiores.*

*Esta interacción se lleva a cabo, en su mayoría de veces, por medio de la interpretación, y la interpretación, a su vez, se realiza a través de un elemento cultural crítico en nuestro estudio: la pauta.*

*De este modo, la imagen ante otros y la normatividad entran en escena.*

## 9.1 RELACIÓN VERTICAL

### 9.1.1 TIPOS DE INTERPRETACIÓN

No existe identidad alguna sin el contacto con otros (Massey, 2001), y dentro de la complejidad social de la organización, las interacciones, las pistas y las señales deben pasar siempre por el tamiz de la interpretación. En tareas interdependientes, el sentido de nuestro trabajo dependerá de la puesta en relación con otros, y viceversa (Wrzesniewski et al., 2003). La interpretación es, pues, ineludible en tanto en cuanto socialmente nos vemos impelidos a dotar de significado –interpretar– cuanta información tengamos en un contexto social determinado (Baumeister et Vohs, 2002).

Durante el trabajo de campo, observamos la importancia de la construcción compartida de significados en la gestión de la innovación. Como hemos visto anteriormente, nuestro grupo adquiere *nitidez* a medida que se profundiza en la ejecución de las iniciativas de innovación, y dicha construcción depende de la relación con otras unidades organizativas. Ésta es (Fig. 9.1):

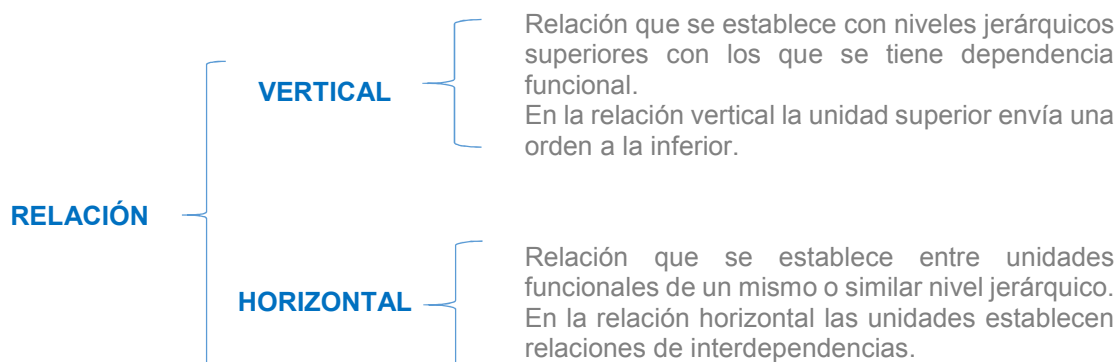


Fig. 9.1. Tipos de relación con otras unidades. Fuente: elaboración propia.

Para el segundo de los casos –crítico según pudimos advertir–, nos extenderemos en el capítulo siguiente. En este capítulo nos centraremos en esta relación vertical entre nuestro grupo y sus niveles jerárquicos superiores. En la comunicación entre distintos niveles jerárquicos media la interpretación (Wheelwright et Clark, 1992, 1994). Al tratarse de un mensaje de dirección que debe interpretarse por nuestro grupo estudiado, a este acto lo llamaremos, simplemente, *interpretación*. La interpretación es, pues, un punto de contacto de construcción de significados entre el grupo estudiado y los niveles superiores; implica una *relación vertical*.

En organizaciones marcadamente jerárquicas<sup>1</sup>, las diferencias verticales en el organigrama se trasladan a diferencias de poder entre unidades; estos diferenciales se muestran como un método muy efectivo para estabilizar la organización (Mintzberg, 1990). Acorde a Casey (2002), las disimetrías de poder entre estratos de la organización permiten organizar la experiencia social<sup>2</sup> dentro de ésta para orientarla en tanto estructura hacia su consecución última: los *supraobjetivos* que están más allá de los individuos que la conforman. Así, para alcanzar estos objetivos, la organización se estratifica, proceso que [...] *exists, but only with the enactment of the actors* (Frank, 1989: 73); o por mejor decir, unos tienen poder, porque otros ceden (Foucault, 1993). Rifkin (1995) afirma que todas las grandes compañías del mundo son, sin excepción, pirámides [*pyramids*], cuyo organigrama se asemeja a [...] *hierarchies within hierarchies* (Rifkin, 1995: 93). Sobre la forma piramidal de las organizaciones, Richard Sennett en *The Culture of the New Capitalism* (2006) afirma contundente:

*The pyramid is “rationalized”, that is, each office, each part, has a defined function. As you move up the chain of command there should be ever fewer people in control; conversely, as you move down, the less powerful people are, the more organization can include. You are good at your job by doing that job and no other. In the liberal, Smith-model, you prosper by doing more than expected; in the military, Weberian-model you are punished for stepping out of line* (Sennett, 2006: 29).

Las organizaciones tipifican de forma piramidal el rango de acciones posibles a realizar dentro de ellas con un sistema de incentivos o castigos (O'Reilly et Chatman, 1996; Casey, 2002). Esta relación vertical entre unidades de distinto poder se realiza a través de la interpretación. El momento en que una unidad se ubica jerárquicamente por encima de otra se establece entre las dos una relación vertical de dependencia de la segunda respecto a la primera; asimismo, esta relación de poder asimétrica relega a la segunda a su instrumentalización para con la primera, esto es, la primera unidad podrá utilizar a la segunda para cometidos concretos que concuerden con sus intereses. Por eso mismo, en los reajustes de los organigramas, las dependencias funcionales son tan temidas. La pérdida de nivel jerárquico redundará siempre en pérdida de poder y autonomía.

---

<sup>1</sup> Bajo el prisma de Cameron y Quinn, las organizaciones con un carácter marcadamente jerárquico hallan dificultades para desplegar sus capacidades innovadoras (Naranjo-Valencia et al., 2012).

<sup>2</sup> Donde prima la ordenación y foco al resultado, el empleado como individuo queda en segundo plano (Casey, 2002). Para Mayntz: [...] *En la organización racionalmente configurada, la ejecución continuada de los cometidos queda garantizada incluso cambiando los miembros, ya que los tenedores de posiciones o cargos singulares son intercambiables hasta cierto punto* (Mayntz, 1980: 12).



Así, lo que denominamos interpretación surge de observar la interacción que se establece entre desiguales, donde una unidad ordena y otra –nuestro caso de estudio– acomete la ejecución. En la terminología de Wheelwright y Clark (1992, 1994)<sup>3</sup>, nuestro grupo sería un *downstream group*, o grupo ejecutor de una orden entrante.

Los tipos de interpretaciones observados los categorizamos de forma muy descriptiva según su grado de libertad interpretativa:

- (1) Interpretación cerrada; y
- (2) Interpretación abierta.

En los dos siguientes apartados, pasaremos a ver situaciones que ilustren y expliquen ambos tipos de interpretación. Asimismo, y como consecuencias de estas situaciones, discutiremos sus derivaciones microsociológicas de la interpretación apoyándonos en Zerubavel, Sacks y Goffman.

### 9.1.2 INTERPRETACIÓN CERRADA

A principios de año –15 de enero– se lanza el *Call for Ideas*, un llamamiento de ideas que llega a una parte considerable de los empleados de la organización. Dicha iniciativa debe prepararse con antelación, y esto pasa por:

- (a) Seleccionar retos que orienten a los potenciales autores de las ideas;
- (b) Generar contenidos que contextualicen la campaña del *call*; y
- (c) Gestionar el proceso de ideación, entendido como el período en el cual los autores pueden enviar ideas adscritas a los retos del *call*.

Como vimos en las tareas que realiza nuestro grupo, las campañas de *Call for Ideas* están impulsadas y gestionadas por éste. Sin embargo, por la cadena de *e-mails* se deduce que el primero de los puntos –la selección de los retos– fue realizada por las unidades organizacionales inmediatamente superiores a nuestro caso de estudio central; éstas fueron quienes decidieron a grandes líneas los retos que deberían guiar las ideas que surgieran del *call*. En cambio, nuestro grupo fue quien tuvo que *interpretar* estos retos generales –a veces una palabra o una simple *tag*– para dotarlos de una descripción más extensa. Un día antes del lanzamiento, Amarillo y Verde hablan con Rojo por teléfono y comentan la situación:

---

<sup>3</sup> Hamsa y Munir (2001) recuerdan a que el enfoque inicial de la teoría de Wheelwright y Clark (1992, 1994), además de la aplicación originaria al sistema de diseño y fabricación, ha sido ampliamente empleado su esquema y modos de reflexión en lo concerniente a la innovación.

*Los retos que nos pasen [X, responsable por encima del grupo] e [Y, responsable al mismo nivel que X] para el call van a ayudar a enfocar mucho las ideas que nos vengan este año. Es que otros años, con [W, anterior responsable], lo dejábamos superabierto y te llegaba de todo. No sabíamos que hacer con ideas de depuración, de redes, de... Era un curro considerable. Verdaderamente, si le damos una vuelta<sup>4</sup> a los retos con lo que tengamos por aquí supongo que llegarán [ideas] menos pero más enfocadas. Será más fácil. Es que lo otro era inmanejable (Rojo, 13/1/2016).*

Para interpretar, en primer lugar, tuvieron que inferir a *qué se referían los niveles superiores* y, en base a esta primera suposición, dotar de una descripción cada reto acorde a la visión fragmentada que tienen del contexto organizativo, es decir, debían unir lo que inferían de sus responsables con los fragmentos de información –*feedback* de reuniones, presentaciones, noticias internas, etc.– que tuvieran a mano. Debían realizar un engarce entre la visión estratégica y el contexto organizacional al cual tienen acceso. Hay libertad en la forma (estética, tono, etc.) pero no del fondo, el cual recae en estratos jerárquicos superiores. Tras la selección de los retos se debe *ejecutar* la definición adaptada de éstos, tarea que acomete nuestro grupo. En esta situación, efectuada sin co-presencia y mediante *e-mails*, nuestro grupo no decide, sino que ejecuta una primera versión de una visión estratégica dotándola de mayor detalle al unirla a la información organizativa que tengan disponible. En la jerga del grupo *aterrizan* un concepto dotándolo de mayor detalle hasta dar una respuesta.

Del fragmento de conversación aquí consignado, en el cual se hace hincapié en la importancia de unos retos bien definidos para encauzar la atención de los potenciales autores de nuevas ideas a ciertos temas de interés para la organización<sup>5</sup>, se desprende nuevamente la obsesión del grupo por *enfocar* y reducir la dispersión inherente a la gestión de la innovación. Pues, realizar una buena interpretación cerrada redundará en acotar la atención y las acciones derivadas de ésta. En esta situación, la orden es casi unívoca –*dar mayor detalle a estos retos*–, el margen de interpretación es escaso, la incerteza muy acotada.

No siempre será así.

---

<sup>4</sup> ‘Dar una vuelta’ lo emplean como sinónimo de ‘aterrizar’, y está dentro de la misma familia que ‘enfocar’ y ‘tangibilizar’ y ‘materializar’, esto es, *dar mayor nitidez* al estado actual.

<sup>5</sup> Concentrar la atención en pocos temas concretos es focalizar la energía y los esfuerzos de la organización; las organizaciones que entiendan la atención como su bien más preciado serán aquellas que sean capaces de adaptarse a los entornos cambiantes y lanzar nuevos productos o servicios (Ocasio, 1997).

### 9.1.3 INTERPRETACIÓN ABIERTA

Vayamos al otro extremo. Si en el caso anterior la consigna estaba clara, esta unidad suele enfrentarse con mayor frecuencia a la interpretación abierta. Primer día de netnografía, Rosa y Amarillo, por *e-mail* y por chat interno respectivamente para dos tareas distintas, nos preguntaron:

*¿Cómo interpretas esto (y adjunta un e-mail)?* (Rosa, 20/II/2016).

Y dos horas después: *¿Tú qué entiendes por esto (y pega en el chat un fragmento de e-mail)?* (Amarillo, 20/II/2016)

Para muchas de las órdenes de trabajo hay un margen bastante amplio de interpretación: el primer fogonazo directivo precisa mediante la interpretación para concretarse conceptual y, en ocasiones, prácticamente. La orden de ejecución nunca será clara y directa –*haz X*– sino que, por el contrario, habrá que interpretar para dar una respuesta. Retomemos un par de situaciones ya mencionadas con anterioridad.

Amarillo y Blanco, el 1 de febrero, colocan sus portátiles en la *ad hoc station*, encienden los monitores y los ordenadores, introducen los *passwords* de Windows y abre el *Outlook*. Casi al mismo tiempo, en sus respectivas pantallas, leen el *e-mail* –casi sentido como un *brownie*–.

Amarillo: *¿Esto qué es? ¿Has visto el e-mail?* (Amarillo, 1/III/2016).

Blanco: *Claro. Lo acabo de ver. Madre mía* (Blanco, 1/III/2016).

Amarillo: *¿Tu que entiendes?* (Amarillo, 1/III/2016).

Blanco (sonriendo): *un 'ala, aquí tienes... Ahora apáñate'* (Blanco, 1/III/2016).

En esta situación, Amarillo y Blanco muestran la sensación desasosegante de hallarse ante una interpretación abierta: *ahora apáñate*. Con la información de la que disponen se ven impelidas a interpretar con altos grados de incerteza. La información de base, escasa en esta situación, se aclarará a medida que interpreten<sup>6</sup> y trabajen en la respuesta.

Como comentamos en el capítulo sobre atención, Rosa el 2 de mayo recibe de X, de la cual tiene dependencia jerárquica, un *e-mail* urgente. Debe trabajar sin más dilación y con la máxima prioridad, en definir la agenda de una jornada. El *brownie* le obliga a reestructurar su agenda. El problema no es sólo de tiempo, sino principalmente

---

<sup>6</sup> Según Wheelwright y Clark (1992) a medida que una petición u orden desciende en la escala del organigrama ésta va volviéndose más concreta.

de pautas e interpretación (Wheelwright & Clark, 1992). La información de base es escasa –apenas un *e-mail* y una llamada telefónica aclaratoria–; el mensaje es que Rosa tiene que realizar urgentemente un primer *draft*, aunque suponga cambiar su agenda. Partiendo del muy genérico tema de la jornada –la digitalización– y desconociendo la tipología de los asistentes, Rosa debe realizar una primera propuesta que incluya: la agenda –las partes que tendrá: ¿presentaciones? ¿mesa redonda? ¿*masterclass*?–; los ponentes –¿profesionales internos? ¿gurús externos? ¿mixto? –; y el/los tema/s –¿enfocarlo a *Smart Cities*, a *Internet of Things*, a ciberseguridad, a *Big Data*, a todo lo anterior?–.

Rosa llama a la persona de contacto en Tarragona con el objetivo de reunir más información que le permita una interpretación más precisa. Cuelga, se gira y dice a Azul y Amarillo:

[...] *In-cre-íble. Dice que no entendía nada. Que no habíamos entendido nada.*  
[...] *Que él quería su Word de colores completo y que no le enviáramos un Powerpoint [...]. Y me dijo que tenía que ser más holístico* (Rosa, 4/V/2016).

Finalmente y con la información de la que dispone, Rosa realiza una primera versión en tiempo record que, en días posteriores, conocerá nuevas modificaciones. Esta situación además de remitirnos al uso y abuso de la jerga de innovación –¿qué entendería por ‘holístico’?– y de mostrarnos de nuevo la multifocalidad y las agendas volátiles del grupo, es un ejemplo perfecto y sintético de la interpretación abierta.

Meses después. 3 de octubre. Lila está definiendo un evento de creatividad. La interpretación es abierta: tema, estructura, metodología, *partners*, etc., todo parece estar en el aire. Ha tenido algunas reuniones con sus compañeros a fin de recabar información de cómo completar la imagen general que le piden. Quiere atinar la propuesta al máximo.

*Con esto que hablé con [Rojo] y con la información que me pasó [Azul], creo que más o menos puedo hacer una propuesta para el jueves* (Lila, 3/X/2016).

A colación de esto, afirmamos que la interpretación será más abierta cuando:

- (a) Las órdenes o consignas directivas a ejecutar sea lacónicas, ambiguas, rápidas o superficiales; y
- (b) El grado de desconocimiento sea mayor en relación a:
  - a. el contexto inicial –de dónde partimos–;
  - b. el objetivo final –hacia dónde nos dirigimos–; y
  - c. la pauta –qué esperan de nosotros, qué es lo correcto o erróneo–.

Por ello, una orden sobre un tema relacionado con la gestión de la innovación será más difícil de interpretar por un *Innovation Project Manager* cuando la consigna inicial sea borrosa y el grado de conocimiento del contexto inicial, el objetivo final y la pauta sea bajo. La interpretación finaliza con la *respuesta*.

Estamos viendo cómo para innovar o para gestionar la innovación no basta con ejecutar; de hecho, la ejecución directa no es concebible en lo tocante a innovación, pues no existe una línea nítida que conecte el punto inicial –orden– con el final de todo el proceso –consecución de la tarea–. La escasa información de partida, las relaciones que deben establecerse con otras unidades, la naturaleza cambiante del concepto que iremos desarrollando y el incierto horizonte final de consecución, requieren *otra forma de pensar y trabajar*.

Aquí la comunicación entre los participantes resulta crítica; compartir un pasado común útil, puesto a disposición del grupo, da un tamiz sobre el cual poder interpretar las órdenes abiertas. Internamente, ante la autonomía de cada miembro, la microestructura social del grupo y su ideocultura se mantienen gracias, en parte, a las tareas y al pasado que, como sugiere Fine (2012c) para cualquier grupo, sirven de elementos cohesionadores del grupo. Cuando se comparten un pasado y unas tareas, se comparten conocimientos, problemas y éxitos; cuando se comparten un pasado y unas tareas, se necesita de otros –su involucración, su consejo, su ánimo– y se establecen lazos. La ideocultura consiste en la *utilidad* de la socialización de los participantes; se está con otros, porque reporta algún tipo de utilidad, afectiva o laboral al agente (Fine, 2006, 2010c).

De la interpretación, sin embargo, además de los dos tipos que hemos observado, lo relevante ideoculturalmente es la relación social vertical que se establece entre nuestro grupo muestra y los estratos superiores de la organización.

## 9.2 RESPUESTA PAUTADA

### 9.2.1 PAUTA

La etnografía arroja la certeza de que un *e-mail*, un *draft* de *PowerPoint*, una llamada telefónica o una reunión rápida en la que se acotan por parte del nivel superior las premisas básicas de la orden –contexto inicial, objetivo final, pauta– bastan para detonar el inicio de una interpretación. A resultas de las situaciones registradas, el proceso de interpretación podríamos representarlo del siguiente modo (Fig. 9.2):

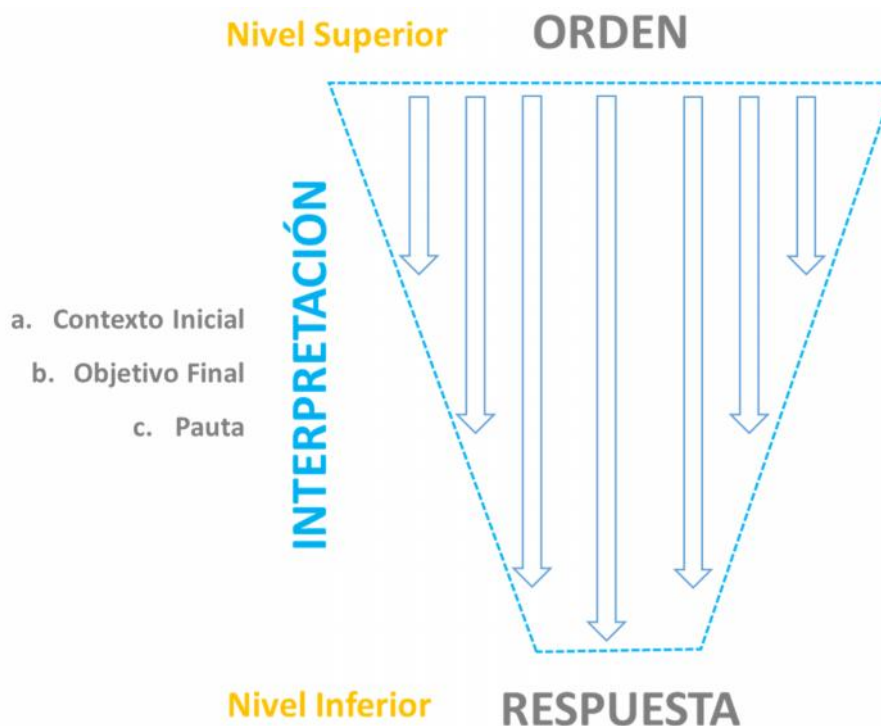


Fig. 9.2 Proceso de Interpretación. Fuente: elaboración propia.

La orden *desencadena* un proceso interpretativo cuyo fin es dar respuesta al nivel jerárquico superior; una respuesta, que en nuestra opinión no es una respuesta que exprese la identidad colectiva del grupo ni una opinión personal, sino una *respuesta pautada*. En una interacción hay, según Sacks (2006), respuestas que requieren movilizar material propio y expresar una visión personal; este tipo de respuestas implican un riesgo, pues quien responde se expone; y otras que, por el contrario, *responden aquello que los otros esperan que respondamos*. Visto desde la superficie, la acción es la misma en ambos casos –responder– pero su significado social distinto.

Así, según lo observado, en la gestión de la innovación el contexto inicial es borroso, ya que a veces se desconocen a veces las causas que propician la orden o dónde se inscribe la respuesta que deberemos dar; tampoco se dispone de una imagen clara del objetivo final, y respecto a la pauta, ésta no se expresa en la interacción entre unidades.

De las tres variables que entran en juego en la interpretación, las dos primeras se pueden paliar recabando información adicional sobre el contexto inicial y el objetivo final, preguntando al responsable, a compañeros del grupo o buscando por internet se asume por ambas partes –responsable y subalterno– la precariedad de la información inicial, por lo que se puede hablar, preguntar, verbalizar.

No obstante por lo que respecta a la pauta resulta más complicado. La pauta, según hemos comprobado, se constituye de (Fig. 9.3):



Fig. 9.3 La pauta y sus constituyentes. Fuente: elaboración propia.

Por pauta entendemos la suma de estos dos constituyentes.

El primer constituyente es la *imagen ante los otros*, esto es la imagen que creemos que otros tienen de nosotros y ante la cual respondemos –aquello que se supone que debemos responder–. Según la tesis central de la *oeuvre* de Goffman (1956, 1965, 2006) cada persona, ante la presencia de otros y dado un orden de interacción determinado, *actúa* y asume un rol como si fuera un actor en una representación teatral<sup>7</sup>; todos buscamos, sostiene Goffman (1956, 1966), que la presentación de nuestro *self* y de nuestros actos sean vistos como *coherentes* y *apropiados* al orden de interacción (si la relación es cara a cara) y al *frame* (marco social donde se encuadra la experiencia social).

El segundo constituyente es el *orden normativo* de la organización: el marco social que separa y distingue los actos correctos de los incorrectos. O'Reilly (1989; et Chapman, 1996) enfatiza que la cultura organizacional ejerce de orden normativo [*normative order*] que crea, para los agentes dentro de la estructura, poderosas realidades sociales<sup>8</sup>. Siendo así, dentro de una organización con valores y normas determinadas, los actos tendrán, a ojos de sus empleados, su propia lógica interna, a veces intransferible extramuros. Shuy (2002) sostiene a favor del orden que sin leyes y normas que regulen las acciones y los comportamientos de los individuos, cualquier conglomerado social –sea sociedad, grupos u organización– no se puede dar.

Los dos constituyentes que atribuimos a la pauta son orientativos socialmente, porque nos indican cómo debemos actuar ante otros, pero, al mismo tiempo, también son coercitivos. Nos sentimos cohibidos al actuar delante de otros, esperando responder a la idea que esperan de nosotros (Goffman, 1956) y, en el marco normativo de la

<sup>7</sup> Para Goffman, cualquier relación con otro es una representación dramática (Caballero, 1998).

<sup>8</sup> *Organizational researchers and managers would agree that there is merit in developing values and norms which are ethical, redeeming, and strategically appropriate, and applying social control mechanisms which fulfill people's desire to be a part of valuable causes or efforts. But, the mechanisms of social control can also be exploited causing people to become so committed that they lose sight of other ways of doing things. Regardless of whether it is a cult or a firm, more control is often perceived by those under social control as less, and this is the ultimate dilemma—social control potentially threatens individual freedom. The challenge for organizations is to maintain the delicate balance between making organizational membership fulfilling, and intensely controlling thoughts and actions* (O'Reilly et Chatman, 1996: 192).

organización, en el que los desvíos sobre la normalidad no resultan deseables, experimentamos el control<sup>9</sup> (O'Reilly et Chapman, 1996).

Tanto la imagen de los otros como el control social de la organización suelen estar, como diría Weick (1995), *invisibles*. Por invisibles damos a entender que, a pesar de experimentarse en propia piel, no se verbalizan<sup>10</sup>. Cuando un elemento social es claramente invisible, Zerubavel (2006) emplea el término 'elefante en la habitación' [*elephant in the room*]<sup>11</sup>. Esos elementos invisibles, esos elefantes [...] *are fundamentally problematic entities* (Zerubavel, 2005:15). Habrá invisibilidad cuando dicho elemento sea desconocido por la unidad social o bien, de ser conocido, se reconoce como una perturbación al orden estructural y se niegan [*denial*]. Así, la *pauta* no se comunica, no sale a la superficie nunca, sólo cabe inferirla en función de las acciones que realice el grupo. Al interpretar, damos respuestas; al dar respuestas, hacemos tentativas de conocer la pauta<sup>12</sup>.

## 9.2.2 DISONANCIA E IDEALIZACIÓN

En relación a la interpretación abierta, anotamos en el cuaderno:

*Se suele decir con harta frecuencia: es 'lo que esperan de nosotros'. Pero no hay una idea clara de qué es; ni siquiera una noción muy básica. Están las tareas que realizan, están las peticiones de poner foco desde uno o dos niveles jerárquicos superiores. La planificación líquida<sup>13</sup> de las acciones mezcla:*

- (a) *Acciones recurrentes o de índole administrativa –KPIs o confección de newsletter, por ejemplo– (de escaso interés para nuestra investigación: no hay apenas conflicto, se acatan y se ejecutan, no hay un orden de interacción que se deba negociar); y*
- (b) *Acciones en construcción permanente, sumamente desordenada, de potenciales oportunidades ante las cuales no se tiene un baremo que permita ponderar el interés de seguir las (Cuaderno de campo, 7/III/2016)*

---

<sup>9</sup> Los patrones sociales ordenan la cotidianeidad; las pautas sociales liberan a los agentes de actos incongruentes (Javeau, 1991).

<sup>10</sup> Los elementos que no se verbalizan no se ponen en cuestión; si algo en una organización es invisible es a causa de su importancia (Schein, 2004).

<sup>11</sup> La imagen interior que otras unidades tengan del grupo de estudio, y viceversa, no será el único elefante en la habitación que veremos en estas páginas.

<sup>12</sup> Nunca tenemos certeza absoluta de qué piensan los otros de nosotros (Goffman, 1956).

<sup>13</sup> En marzo todavía no habíamos separado las diferentes implicaciones de la atención; con planificación líquida recogíamos, en las primeras versiones del *coding*, la multifocalidad, la estrategia dúctil y la planificación *in-the-making*.



La expresión *lo que esperan de nosotros* manifiesta la invisibilidad de la pauta, y la ansiedad del grupo por especificarla y precisarla más. Si el cometido del grupo estudiado está en la gestión de la innovación<sup>14</sup>, esto es, en la introducción de novedades en la organización, parece razonable que sus miembros necesiten indicaciones; indicaciones de lo que está permitido hacer –orden normativo– y de lo que se espera de ellos –imagen–. A lo largo del 2016 pudimos escuchar en distintas bocas la expresión.

21 de enero, en una de las primeras reuniones de coordinación del año, se repasan las aceleradoras y todos están a de acuerdo que es donde *hay que meter más caña* (Blanco, 21/I/2016).

*A ver, es en lo que estamos, ¿no? Eso es lo que esperan que hagamos* (Azul, 21/I/2016).

Durante la primera jornada con la consultora –28 de enero–, siguiendo lo dicho por X, el responsable de la consultora, Rojo dice:

*Hacer proyectos... lanzar proyectos... es lo que esperan de nosotros* (Rojo, 28/I/2016)

La pauta, aunque generalista, se intuye; aunque, en otras ocasiones, ésta no se presenta tan nítida:

*No sé qué esperan de nosotros. No sé qué esperan que hagamos* (Blanco, 1/II/2016).

En la reunión de coordinación de finales de junio. Los rayos del sol entran por las ventanas, se esparcen por el espacio diáfano. Al comentar la desviación repentina de la aceleradora de *mobility* para operarios, Gris dice:

*¿Pero, decidme, estáis seguros que esperan que nosotros hagamos eso?* (Gris, 20/VI/2016).

A las 19:00, en una RCP. Rojo y Verde comentan los avances de la propuesta de valor en desarrollo sobre innovación social. Verde comenta los avances hechos hasta ahora y los próximos pasos. Entre ellos destaca la necesidad de tener un *sponsor* de Alta Dirección.

*A ver, en el punto que está ahora esto [la iniciativa] se necesita sí o sí tener esta figura ya en el barco. Nos ayudaría mucho... no, muchísimo en tener claro qué esperan de nosotros con esto. Ahora vamos avanzando, porque no queda otra.*

---

<sup>14</sup> Una gestión, así hemos comprobado, que debe desarrollarse en la multifocalidad y en cuanto lleva aparejado: movilidad, incerteza, volatilidad y, sobre todo, contingente.

*Pero no sabemos si esto está bien o está mal, si lo estamos haciendo bien o la estamos cagando. No podemos seguir con el equipo sin saber qué esperan [de Dirección] de nosotros (Verde, 27/X/2016).*

La presencia fantasmagórica que recorre todas estas frases es *ellos*, que no son otros que las unidades ubicadas inmediatamente por encima del grupo estudiado, o más profundamente, el orden normativo<sup>15</sup>. De todas ellas se desprende que existe la pauta –adecuarse a un orden establecido y a una imagen determinada– que parece inferible aunque nunca plenamente cognoscible. En relación a esto, anotamos en el cuaderno de campo la siguiente situación iluminadora, que a cualquier lector le resultará familiar por lo sociológicamente común que resulta:

*La importancia de los microgestos.*

*Baja a la planta un altísimo responsable. La dinámica social se trastoca: formalidad formal. Al interactuar con él, se escruta su rostro<sup>16</sup>. Analizan la situación a partir de su rostro. El trato tiene que ser el adecuado, ni demasiado formal, ni demasiado informal. Los cambios del rostro delimitan esa frontera. Un cambio en sus gestos desencadena un cambio de tono. Goffman tenía razón (1981): el pilar de la sociedad está en el rostro del otro (Cuaderno de campo, 12/IX/2016).*

Estas situaciones, sintetizadas en la expresión *lo que esperan de nosotros*, se abren al análisis gracias a los conceptos sociológicos de la disonancia y a la idealización.

Para Stark (2009), disonancia [*disonance*] se trata de un estado cognitivo por el cual las personas experimentan una violación de ‘lo que debería ser’. Experiencia angustiosa, displicente. Precisamente, uno de los cometidos del pensamiento institucional [*institutional thinking*] está en prevenir estas situaciones de estrés organizacional; se regulan las relaciones entre agentes y unidades con un orden normativo, y se definen *frames* de lo decible y lo indecible dentro de la organización y en relación a ésta; así se organiza la experiencia social y la interacción agencial con la estructuración de las expectativas cotidianas.

Como hemos descrito en las anteriores situaciones, los participantes del grupo estudiado buscan por todos los medios evitar la disonancia. A pesar de que la

---

<sup>15</sup> El poder no es un atributo de los actores sociales, sino el resultado de sus relaciones (Crozier et Friedberg, 1970).

<sup>16</sup> No sólo Goffman, sino Surowiecki en *The Wisdom of the Crowd* (2005) y Canetti en *Masa y Poder* (2002) concluyen que el comportamiento humano se arraiga en la mimesis. Por la sola presencia de otros, nuestro comportamiento y actitud se altera. Los límites de la identidad nunca están confinados en su *self*, sino en permanente redefinición de sus fronteras en contacto con otros; cada contacto es una modificación.

interpretación abierta los pone a prueba, siempre queda la seguridad de ésta a la que ampararse para justificar las acciones. Se reflexiona constantemente en grupo a fin de afinar la imagen de la pauta; cuanto más clara sea la idea que tengan de la pauta, tanto más fácil eludir las disonancias. En la relación vertical, donde se miden las palabras, se extrema el cuidado en la interacción con el responsable, la disonancia supone un error o una desviación, ya que no se ofrece lo que, sociomentalmente, se espera.

Acorde a Goffman (1956), queremos siempre modificar y controlar las impresiones que otros tienen de nosotros, pues uno quiere ser *dueño* de su imagen, es decir, de la imagen sociomental que otros tienen. Estas imágenes Goffman las denomina *idealización* [*idealization*], y puede tomar distintas formas:

- (a) Situaciones en las que se enfatizan el rol asumido (un dependiente que exagera su 'personaje');
- (b) En presencia de otros, su actuación muestra de un modo muy palpable los valores oficiales y más palpables del orden social en el que está;
- (c) Los esfuerzos denodados por encajar con una imagen idealizada de lo que debe ser el epítome de ese orden social.

Nuestros *Innovation Project Managers* no son ajenos a la idealización. En su interacción vertical, asumirá el rol que piensa que *esperan de él*<sup>17</sup>, hará gala de la jerga especializada en innovación, mostrará deferencia para con los niveles jerárquicos y dará respuestas con el fondo y forma que se espera de él. Todo rol, según Goffman (1959), es consecuencia de una fijación social de ciertos atributos a una persona, a la cual encerramos en una representación, tanto a otros como a nosotros mismos.

Un ejemplo lo hallamos el 28 de octubre.

*Pasado mediodía, reunión sobre la valoración de una jornada. La reunión tiene lugar en una RCP, con X e Y, por un lado, más veteranos y con responsabilidad, y W y Z, recién incorporados y muy jóvenes. La interacción es formal aunque relajada, sin presiones. Baja V, de Alta Dirección; está buscando a Y. Entre en la RCP. Se hace el silencio; la energía emocional anterior queda en suspenso. V pide a Y algo. Y aprovecha la situación para presentar a los jóvenes a V. Éstos explican un tanto cohibidos su bagaje. La situación responde a un ritual de entrada en la organización. El cambio de trato al responsable marca una norma invisible a la que adscribirse. Todos tratan de responder a una idealización goffmiana. Los dos muchachos explican sus tareas tratando de adaptarse al tono*

---

<sup>17</sup> Goffman, en *Estigma* (2006) acabará por decir que estamos presos de nuestra propia imagen.

*solemne que parece requerir la situación. Se muestran extremadamente respetuosos con el superior jerárquico. V realiza alguna pregunta y alguna broma –Bienvenue!–. Risas. Cuando V marcha, se reanuda la reunión en el mismo tono anterior. Hemos presenciado un contraste fuertísimo de proyección del self.*

*Este ritual de entrada que acabamos de presenciar respeta la idealización: encajar a toda costa en la imagen que otros tienen asignada para nosotros. Alguien, no sabemos bajo qué criterios, nos atribuye una imagen que debemos intentar responder transformándonos en ella.*

(Cuaderno de campo, 28/X/2016)

Entre la divergencia de pareceres en relación al rol, ya sea como imposición de una gran estructura sobre un agente [*role-imposition*], ya sea como improvisación de los agentes para adaptarse a los marcos sociales de una estructura [*role-improvisation*], Powers (1981) remarca que ambos procesos se dan de forma conjunta y son operativos en función del contexto y sus condiciones –privacidad, necesidades, estabilidad, poder, etc.–. En la imagen exterior que proyectará el grupo estudiado, sea cual sea el tema de innovación al que se dé respuesta, no habrá rupturas del orden normativo<sup>18</sup>, sino actos que estarán inscritos dentro del *espectro de lo plausible*. El significado y significancia de sus tareas vuelve a tomar relevancia en la definición de la identidad del grupo.

Cabe recordar que entre nuestro grupo y los estamentos superiores organizativos hay un corte ideocultural, externo y vertical<sup>19</sup>, aunque se dediquen todos ellos directamente a la innovación en su sentido más amplio. La relación entre estamentos no se acerca ni a la ixtimidad, donde se sondea la intimidad de los participantes desde la exterioridad del tema sobre el que gravita la interacción. Por lo tanto, la interpretación es el momento en el que interaccionan: la orden de uno se ha de interpretar por el otro hasta devolver una respuesta acorde a lo esperado.

Dicha respuesta, como hemos apreciado a lo largo de este capítulo, es una *respuesta pautada*: responderemos en función del marco normativo de la organización y de lo que nosotros pensamos que los otros esperan que contestemos. El rol ante superiores jerárquicos se limita, según hemos observado en el lenguaje y en la actuación, a interpretar el papel que se espera de un empleado y su responsable, en la cual la dependencia del primero respecto al segundo queda manifiesta en la amabilidad, en la celeridad de respuesta y en el lenguaje exento de cualquier huella de informalidad.

---

<sup>18</sup> El sentido literal *–lo que debe ser–* según De Certeau (2006), siempre es producto de una élite.

<sup>19</sup> Fractura entre lo que llamamos innovación de guerrilla y la innovación de salón, entre la *praxis* y la estrategia.

Wardhaugh (2006) denomina a esta adecuación normas de la interacción y de la interpretación [*norms of interaction and interpretation*].

En palabras de Fine, se desea hallar un equilibrio entre un orden normativo –o fuerza externa– y unas constricciones interiores del grupo a responder a una imagen determinada:

*Structure's reality is separated from its interpretation but must be mediated through the perception of constraints on action and the experience of external forces. This mediation occurs through the internalization of constraints and the exterior reality of institutions and stratification systems. The first focuses on how behaviors are shaped through the exercise of power but through those realities that we take for granted* (Fine, 2012c: 67).

A la luz de las situaciones presenciadas en campo, y bajo nuestro parecer, la respuesta resultante de cualquier interpretación –relación vertical– realizada en la gestión de la innovación será pautada. En otras palabras, trabajamos con ideas vagas pero profundas de un orden general y de una imagen que debemos proyectar en otros, y nuestras respuestas estarán ceñidas a éstas. Una respuesta que se asemeje lo máximo posible *a lo que esperan de nosotros* y que no desentone en el orden normativo de la organización; a esto Collins (2004) lo denomina interpretación subcognitiva [*subocognitive interpretation*], aquella interpretación que se adhiere siempre a unas normas, a una moral o a un baremo, y por lo cual nunca rebasa los límites de su *frame* social. ¿Cómo es posible que la gestión de la innovación sea pautada? Gaglio (2011) afirma que el proceso de innovación se trata de un *maelström* de decisiones de diversa amplitud tomada por actores diferentes; un proceso dinámico, violento o, como apuntaba Schumpeter, ni bueno ni malo, sólo transformador.

En consecuencia, la respuesta pautada es un modo de dotar de estabilidad, de apaciguar el efecto transformador de la innovación, de favorecer y legitimar la aceptación de la novedad. Y cada respuesta pautada será un *reajuste* de la identidad del grupo que gestiona la innovación. De este modo, podemos afirmar que la respuesta pautada es un elemento ideocultural de las unidades de gestión de la innovación. Con la respuesta pautada se manifiesta la importancia de la dimensión social en la gestión de la innovación: la existencia de un orden normativo y de una imagen grupal (auto)impuesta, la importancia de la relación con otras unidades en la definición de la identidad, la relevancia de los aspectos inexpresados entre los estratos organizativos y, por encima de todo, la antinomia de gestionar la entrada y desarrollo de una novedad transformadora en las organizaciones, cuyo fin último es mantenerse, perdurar y no ver puesta en entredicho su legitimidad.

## 10. ACCIÓN

*Partiendo de dónde finalizó el capítulo anterior, este décimo capítulo contiene la categoría antropológica de mayor relevancia ideocultural: la acción. A través de ésta podemos arrojar luz sobre el contradictorio hecho de favorecer la introducción de una novedad dentro de una estructura que busca la perduración.*

*En acción, fijamos las interacciones horizontales que realiza el grupo con otras unidades organizacionales con las cuales no se posee ni competencia de mando ni dependencia jerárquica. Dada su criticidad cultural, acotamos la investigación al tramo inicial del innovation journey: de la idea inicial a la propuesta de valor presentada a Alta Dirección.*

*En la descripción de la acción, presentamos los conceptos de régimen de la verdad, isomorfismo y desviación, en los cuales nos apoyamos para la explicación de los elementos ideoculturales que posteriormente exponemos: el aterrizaje de la idea, la integración de la exterioridad y de la interioridad, la aparición de las zonas grises, la necesidad y la complejidad de la negociación entre los agentes organizacionales y, finalmente, el escalamiento de la decisión a Dirección.*

*En un contexto socialmente complejo, aquello que emerge con fuerza de estos elementos ideoculturales es la tarea principal de los grupos que gestionan la innovación en una organización: el proceso de legitimización cultural de la innovación.*

## 10.1 RELACIÓN HORIZONTAL

### 10.1.1 ANTINOMIA

Si la relación vertical de la esta unidad se realiza por medio de la interpretación, su relación horizontal con una heterogeneidad de unidades organizacionales de un nivel jerárquico similar se realiza gracias a la acción. En la categoría antropológica de acción tiene lugar el proceso de legitimización cultural de la innovación, el elemento más importante de esta disertación y donde convergen las categorías y elementos culturales anteriores. En esta categoría antropológica, como en ninguna otra, la gestión de la innovación se mostrará como

*Une rencontre réussie, synergique, entre une entité (un bien, une méthode, un dispositif) et un ensemble social (une population, un groupe social, un entreprise) [...]. Le processus d'innovation n'est donc pas mécanique mais chimique [...]*  
(Gaglio, 2011 : 39).

La innovación es *esencialmente* social. El simple acatamiento de una orden pone en movimiento todo un complejo engranaje social que permanece invisible, donde la presentación de las personas se reajustan en base a unos imperativos tipificados idealizados de lo que se espera que hagamos o respondamos. Imperativos dramáticos –la pauta–, como hemos visto, que permanecen invisibles e inexpresados, pero que sirven de guía de comportamiento entre los distintos *frames* de las múltiples interacciones sociales que tienen lugar en una organización.

A fin de cuentas, la realidad, desde la perspectiva de la microsociología interaccionista, no deja de ser un *acuerdo tácito y silencioso* entre agentes. En las organizaciones, esos conglomerados sociales donde impera el control normativo en pos de la pacificación social y la eficiencia operativo-económica (Casey, 2002), donde, para estabilizar la estructura, se limita el *espectro de lo pensable*, ¿cómo es posible innovar? ¿Cómo devenir innovador cuando se estimula la reproducción de patrones sociales<sup>1</sup>? ¿Cómo cambiar o transformarse en estructuras que buscan asegurar su permanencia? ¿Y si el entorno exterior nos exige cambios para continuar siendo competitivos, cómo destruir creativamente el interior sin violentar el orden social? He ahí la antinomia que

---

<sup>1</sup> Bourdieu (2012) hace hincapié en la *reproducción social*: la copia y la pervivencia de patrones sociales hegemónicos, la legitimización de la dominación y la transmisión del capital simbólico. Todo un sistema de disposiciones que atenta contra el agente para que, de forma inconsciente, replique y consolide las estructuras sociales. *Las estrategias de reproducción tienen por principio, no una intención consciente y racional, sino las disposiciones del habitus que espontáneamente tiende a reproducir las condiciones de su propia producción* (Bourdieu, 2012: 37).

encontramos durante la investigación, encomiablemente expresada por Lampedusa: *Se vogliamo che tutto rimanga come è, bisogna che tutto cambi.*

A efectos de esta disertación, y contrastada la diferencia entre la cultura de la innovación presentada en los artefactos culturales y la observada, nos ceñimos a las situaciones donde se palpa la doble vertiente cultural fineana: sirve de sustento a los agentes<sup>2</sup> y, a la vez, se produce a causa de los encuentros, de las interacciones sociales. Según Joseph (1982), la etnografía nos devuelve a ese mundo sensorial en el que viven las personas y nos dota de herramientas para dibujar y trazar las líneas maestras de una teoría anclada en la realidad común. Bajo este prisma, la relación horizontal se nos presenta como más compleja que la vertical. En este tipo de relación más simétrica –de un rango jerárquico similar–, en otras palabras, *lo normativo* –aquello que no puede ser de otro modo– *da paso a lo negociado*<sup>3</sup> –aquello que debe ser acordado en beneficio mutuo–. Por ello, la interpretación unidireccional que realizamos en la relación vertical se muestra incapaz de explicar cuanto acontece entre pares y cuando se relativiza el orden normativo; en la relación horizontal se da la negociación, que implica desentrañar el *self* de aquel que está delante nuestro, al otro extremo de la mesa, saber de sus necesidades, predecir sus movimientos, atraerlo hacia la colaboración.

Para entender la antinomia, sintetizamos las principales ideas:

- (a) Toda organización es un ente social complejo, compuesto de diversas ideoculturas arraigadas a lo local y a lo cotidiano de su quehacer;
- (b) La innovación, a diferencia del planteamiento de otros modelos, no es mecánica ni procesual, sino química, pura interacción social;
- (c) La cultura es producto y productor de la socialización;
- (d) Los agentes organizacionales tienen estrategias e intereses privados;
- (e) El proceso de innovación es el proceso por el cual una idea adquiere nitidez y materialidad;
- (f) Las organizaciones se ven impelidas a innovar para no perder su posicionamiento en mercados dinámicos y con competencia recrudescida; y

---

<sup>2</sup> En referencia a la cultura como productor de socialización: *Culture consists of both explicit and implicit rules through which experience is interpreted. The function of culture is to establish modes of conduct, standards of performance, and ways of dealing with interpersonal and environmental relations that will reduce uncertainty, increase predictability, and thereby promote survival and growth among the members of any society. Culture influences behaviour and explains how a group filters information; cultural meanings render some forms of activity normal and natural and others strange or wrong* (Herbig et Dunphy, 1998: 13).

<sup>3</sup> Van de Ven ya en 1986 (590) alude a la transacción [transaction]: negociación entre agentes de nivel jerárquico similar, intercambio mutuo y acuerdos que convienen a las estrategias privadas de cada parte implicada.



(g) las organizaciones, sin embargo, para asegurar su estabilidad interna, eficiencia y perduración, disponen del orden normativo que regula las interacciones posibles en su interior.

Como resultado, la antinomia del *cambio-sin-cambio* es la siguiente: las organizaciones, en la actualidad, se ven obligadas a innovar, esto es, a renovarse y a transformarse sin que por ello se cuestione el orden normativo interno que dinamite ni se cuestione su estabilidad social. ¿Cómo compaginar ambas necesidades que, a priori, parecen contrarias, pero que, al mismo tiempo, se presentan como prioritarias para la supervivencia? Mediante *la cultura*. El modo en el que a través de la cultura se colman ambas necesidades opuestas –transformarse para mantenerse<sup>4</sup>– se realiza por medio de lo que designamos *el proceso de legitimización cultural de la innovación*. En los siguientes apartados ahondaremos en la relación horizontal, por la cual se produce y se asimila la innovación sin que por ello se resienta o se cuestione la reproducción social de la organización.

El proceso de legitimización cultural de la novedad, así lo veremos, constituye el elemento ideocultural central de la unidad de gestión de la innovación. Nuestra descripción, explicación y entendimiento de la ideocultura de la gestión de la innovación no estaría completa sin este proceso.

Antes de entrar de lleno en la explicación del proceso introducimos tres conceptos: *régimen de la verdad, desviación e isomorfismo*.

### 10.1.2 RÉGIMEN DE LA VERDAD

El primer concepto que introducimos, y huelga decir el más relevante, es el de régimen de la verdad [*truth regime*]. Este concepto apareció por primera vez en una lejana entrevista a Foucault de 1976 (Weir, 2008), concepto que no desarrolló posteriormente pero que ha sido utilizado por muchos autores aunque de un modo poco claro y unitario (Weir, 2008; Karlsson et al., 2009). La creencia en el libre albedrío y la libertad de pensamiento se menoscaba por efecto del concepto de régimen de la verdad. Si en anteriores apartados hablábamos del *espectro de los posibles, espectro de lo plausible y espectro de lo pensable*, de ese rango de posibilidades que nos es dado pensar en un *frame* social determinado –en el caso de esta Tesis, en una organización–, el régimen de la verdad remarca al máximo, según Karlsson et al. (2009), la idea foucaultiana de

---

<sup>4</sup> Se puede ir contra los límites porque hay límites; hay transgresión porque hay leyes; hay estigmatización social porque se asume la existencia de una normalidad.

que el *self* se crea por las relaciones de poder<sup>5</sup> y por los discursos de las clases hegemónicas, siendo este régimen la pátina discursiva que cubre nuestro modo de ver, sentir e interpretar la realidad y que busca perpetuarse<sup>6</sup>.

*Foucault sketched several criteria of truth regimes: techniques that separate true and false statements; how true and false are sanctioned; the status given those who speak that which is recognized as truth. The concept of truth formula introduces another level of abstraction into the concept of truth regime: how things are made to appear, how they come to be represented, and how the relation between things and words is formulated. Truth has many possible nontruthful others, not solely falsehood, and truth's subject is not simply s/ he who speaks, but the subject in the text. The techniques, sanctioning, and status of the truth-producing subject suppose a prior solution to these epistemological questions, and these have taken many historical forms (Weir, 2008: 368).*

El régimen de la verdad moldea intensamente la realidad mediante el discurso del poder; está al servicio de su legitimización; demarca lo verdadero de lo falso, lo bueno de lo malo, lo real de lo irreal (Jackson et Carter, 2007; Weir, 2008; Karlsson et al., 2009). En el apartado anterior, a través del concepto de *pauta*, hemos relacionado a Goffman (1956) con O'Reilly (1989). Por un lado, las personas ante la mirada escrutadora del otro y en una situación determinada, construiremos, gestionaremos y manipularemos la presentación de nuestro *self*, pues deseamos adueñarnos de la impresión que generamos en los otros. En las situaciones cotidianas regularemos la presentación de nuestro *self* gracias a la impostura (Goffman, 1956, 1965, 1966). Por el otro lado, toda estructura organizacional se estabiliza con la creación y puesta en funcionamiento de un *corpus* normativo más o menos visible que crea una realidad social determinada y marca los actos correctos –y susceptibles de recompensa– de los incorrectos –que requiere castigarse ejemplarmente– (O'Reilly, 1989). Así podemos afirmar sin arrobo que cada agente y grupo que conforman una organización estarán sujetos a estos dos tipos de orden.

De este modo los agentes y los grupos se ceñirán cuanto les sea humanamente posible a la pauta. La pauta regulará, orientará y compensará sus *performance* en relación a lo que se espera de ellos en la realidad organizacional; no por invisible la pauta estará menos presente en la cotidianeidad. De forma que, a modo de orientación

---

<sup>5</sup> No *somos* sino en interacción con otros (Goffman, 1956).

<sup>6</sup> Berger y Luckman (1967) en *The Social Construction of Reality* alertan que toda realidad desea perpetuarse, porque quien produce la realidad posee las estructuras de poder. En esta realidad *construida*, el orden general cambiará siempre en sus elementos superficiales, y no su estructura profunda; las definiciones siempre estarán encarnadas en los sujetos.

social de la identidad, la pauta presta su utilidad<sup>7</sup> al agente casi en calidad de protocolo fantasma, de reclamo inconsciente de una imagen interior que otros poseen de él y a la cual hay que responder (Fig. 10.1).

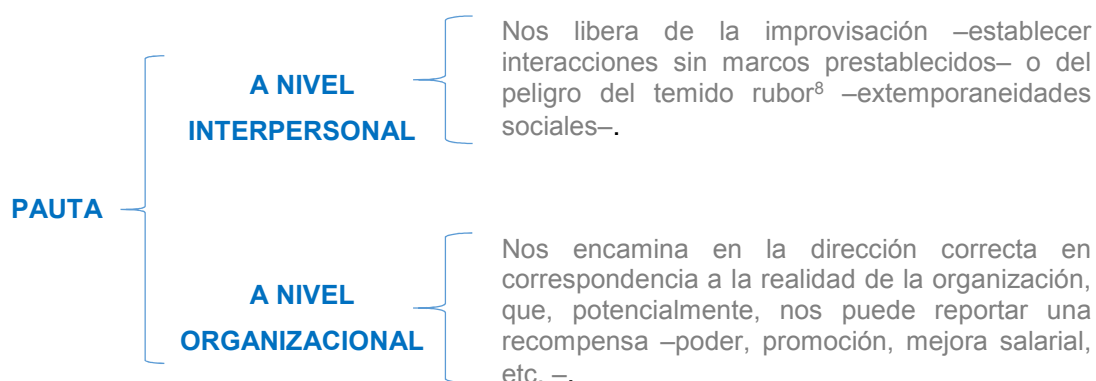


Fig. 10.1. Utilidad de la pauta a dos niveles. Fuente: elaboración propia.

Las pautas presentes dentro de una organización son el producto del régimen de la verdad, vía rectora, límite de lo establecido y sistema de reproducción social; es el régimen de la verdad el denominador común de todas las pautas; allí donde el pensamiento y el comportamiento pautado se fundan. Por un lado positivo, pues nos facilita enormemente la vida en común; y por el otro lado, negativo ya que acota y limita las infinitas posibilidades que contiene una vida. El régimen de la verdad, según la visión postestructuralista (Jackson et Carter, 2007), arraiga muy profundamente –está interiorizado en las mentes, encarnizado en los cuerpos– y afecta a nuestro modo de entender la realidad y actuar en y sobre ella. No hay un solo régimen de la verdad, sino muchos regímenes incomparables, incompatibles e irreductibles unos de otros; cada régimen de la verdad tiene tres componentes (Weir, 2008): relación entre presentación y representación, relación entre verdad y mentira, y lugar del sujeto en el discurso.

Existen regímenes de la verdad para sustentar legítimamente verdades políticas, prácticas científicas, tendencias económicas, resultados deportivos, creencias cotidianas, resoluciones jurídicas, etc.; regímenes, a veces, unos dentro de otros<sup>9</sup> (Weir, 2008; Karlsson et al., 2009). En todas las organizaciones también hay regímenes de la verdad; una verdad que no es más que un constructo social para sustentarse y legitimar los comportamientos y los acciones y para consolidar sus objetivos en tanto

<sup>7</sup> Desde el pragmatismo, la verdad no consiste en un absoluto tan importante si se compara con la utilidad. La realidad es, en todo caso, una representación humana (Rorty, 1989).

<sup>8</sup> En toda interacción se presupone de antemano ciertos atributos sociales –tono de la conversación, información intercambiada, distancia de los cuerpos, etc. –. Cuando en algún momento de la proyección y de la presentación del *self* se peca de incoherente con la situación social establecida, aparece el rubor [*embarrassment*] (Goffman, 2000).

<sup>9</sup> Un régimen de la verdad sobre una realidad económica –pongamos por caso el capitalismo– puede incluir y supeditar a otro régimen de la verdad –por ejemplo la búsqueda de la eficiencia económica en la práctica del *management* empresarial–. Weir (2008) sostiene que el régimen de la verdad preponderante siempre será el del grupo de poder mayor. Una *matrioshka* de regímenes de la verdad.

organización<sup>10</sup> (Jackson et Carter, 2007). En consecuencia, aquello que entrevimos experimentalmente, la pauta, es lo que siguen los agentes de la organización para adherirse a una realidad imperante, normativa y preestablecida. La pauta permanece inexpresada entre los miembros del grupo y el resto de agentes organizacionales porque *se da por sentada*. Berger y Luckman (1967) dirían que es un fundamento de la realidad comunal, por lo que no se entra a analizar; se considera por parte de los agentes como una verdad incuestionable.

Sin embargo, más allá de las permutaciones materiales que adopte el régimen de la verdad, ya sean documentos de distinta índole, mensajes en la pared o discursos<sup>11</sup> a empleados, es en las interacciones sociales que se dan en las situaciones cotidianas donde se puede observar la *encarnación práctica* de la verdad en los grupos. El régimen de la verdad suscita pregunta en relación a la innovación. En un escenario organizativo cualquiera, donde existen pautas que emanan de un régimen de la verdad, ¿una innovación supone desgarrar el telón de la realidad? ¿Relativiza el régimen de la verdad? ¿Las inconsistencias de la realidad organizacional? Con el análisis proceso de legitimización cultural de la novedad tratamos de arrojar luz.

Ahora, pasemos al segundo concepto.

### 10.1.3 ISOMORFISMO

Muy relacionado con el régimen de la verdad, ahora hablaremos del isomorfismo [*isomorphism*]. En *Iron Cage Revisited*, DiMaggio y Powell (1983) retoman la burocratización weberiana para actualizarla denotando que las organizaciones se asemejan unas a las otras y que, a la larga, acaban por inhibir la capacidad de transformación estructural interna. Una organización se estructura internamente en función al medio externo que la circunda, su estructura es una respuesta. Pero, a su vez, este medio externo resulta de la respuesta estructural de otras organizaciones que se estructuran en función del medio externo. Para definir tan paradójico proceso social estructural, los autores introducen el isomorfismo.

[...] *isomorphism is a constraining process that forces one unit in a population to resemble other units that face the same set of environmental conditions. At the population level, such an approach suggest that organizational characteristics are modified in the direction of increasing comparability with environmental*

---

<sup>10</sup> [...] *An institutional world, then, is experienced as an objective reality* (Berger et Luckman, 1967: 77).

<sup>11</sup> En inglés hay la diferencia entre *discourse* y *speech*, ambos traducidos como ‘discurso’. En el segundo vocablo se subraya la materialidad lingüística oral del discurso, la acción por la cual uno habla a varios transmitiendo un mensaje.

*characteristics; the number of organizations in a population is a function of environmental carrying capacity and the diversity of organizational form is isomorphic to environmental diversity* (DiMaggio et Powell, 1983: 149).

A resultas de este ejercicio de réplica entre las organizaciones –réplica en tanto respuesta por un lado y, por el otro, en tanto copia–, hay dos tipos de isomorfismo: el competitivo [*competitive*] y el institucional [*institutional*], por lo que, según DiMaggio y Powell (1983), las empresas no sólo compiten por la captación de los recursos, de los nichos de mercado y el liderazgo en ellas, como se ha venido repitiendo siempre, sino, y aquí radica la novedad, por el poder político y de legitimización institucional. El isomorfismo institucional, que a fin de cuentas es el que nos interesa por su relación con nuestra intersección de interés –la cultura organizacional y la innovación– está constituido por tres mecanismos de presión:

- (a) Isomorfismo coactivo [*coercive isomorphism*]: la homogeneidad se esparce forzosamente entre organizaciones que dependen entre sí. Las empresas privadas se adaptarán a los subcontratistas, y viceversa; se adaptarán, a su vez, a los requerimientos de los organismos públicos que regulan el sector, y los organismos públicos se adaptarán a la estructuración de las organizaciones privadas. Así tenemos organizaciones que se coartan entre sí, difundiendo una pauta ideal de estructuración organizacional.
- (b) Procesos miméticos [*mimetic process*]: La incerteza propicia el miedo, el miedo propicia la imitación. Por un lado la movilidad de empleados con una formación y una carrera laboral determinada entre distintas empresas y, por el otro, la introducción de modelos organizacionales que difunden las consultoras<sup>12</sup>, favorece que las organizaciones se parezcan entre sí y se copien por miedo a la indecisión, a la duda. Copiar descarga de decidir.
- (c) Presiones normativas [*normative pressures*]: Es resultado de la estandarización del conocimiento profesional: titulación con itinerarios conocidos, contratación por defecto de perfiles similares, etc. Personas con un mismo bagaje educativo darán respuestas similares; la socialización entre clónicos refuerza la conformidad. La intercambiabilidad de los agentes facilita la legitimización cultural.

La relación entre el isomorfismo y la innovación se da, por ejemplo, en universidades (Stensaker et Nørgård, 2001) y en empresas (Andreasson et Henfridsson, 2009); el isomorfismo constriñe el rango de lo pensable en innovación, pues las

---

<sup>12</sup> En el apartado de la integración de la exterioridad observaremos este isomorfismo.

organizaciones buscan asemejarse unas a otras<sup>13</sup> en su lucha por la legitimización de una forma de entender la realidad. Las organizaciones y los agentes interactúan desde la homogenización y el conformismo del *taken-for-granted*, desde la realidad respaldada y creada por el régimen de la verdad. Cuanto más parecidos, menos fracturas, menos conflictos. A causa del isomorfismo, el excesivo apego a la tradición de la organización, al *modus operandi* del nicho de mercado o al conocimiento experto de la organización<sup>14</sup>, las decisiones presentes<sup>15</sup> moldean las decisiones futuras. Las innovaciones, en este sentido, serían heterodoxias.

### 10.1.4 DESVIACIÓN

El tercer concepto, la desviación [*deviance*]. Como Fine, Sacks y Zerubavel, tomando el testigo de Goffman<sup>16</sup>, Becker publicó en 1963 el clásico sociológico *Outsiders, Studies in the Sociology of Deviance*, donde introduce el concepto 'desviación' aplicado al estudio de la cultura de la droga [*drug culture*] y que, posteriormente, en 1982, utilizará para estudiar a los grupos de artistas.

*All social groups make rules and attempt, at some times and under some circumstances, to enforce them. Social rules define situations and the kinds of behavior appropriate to them, specifying some actions as 'right' and forbidding others as 'wrong'. When a rule is enforced, the person who is supposed to have broken it may be seen as a special kind of person, on who cannot be trusted to live by the rules agreed on by the group. He is regarded as outsider (Becker, 1963:1). Por ende: This assumes that those who have broken a rule constitute an homogeneous category, because they have committed the same deviant act. Such assumption seems to me to ignore the central fact about deviance: it is created by society (Becker, 1962: 8).*

Entonces, dado un régimen de la verdad determinado, la desviación supone una supuesta infracción normativa o un acto incoherente en a esa realidad.

---

<sup>13</sup> En la teoría mimética de René Girard (1985, 1986, 2005), dos sujetos se ven enfrentados por un 'objeto de deseo' común e inalcanzable. Uno de los sujetos copiará al otro, desencadenándose así la violencia simbólica. En la versión de DiMaggio y Powell, eliminado el objeto común de deseo, las organizaciones compiten encarnizadamente entre ellas copiándose, asemejándose. En la homogenización está la diferenciación.

<sup>14</sup> Esta forma de ver el mundo, muy arraigada en el *ser* de la organización, no corresponde a otra cosa que los supuestos subyacentes de Edgar Schein (2003). La organización tiene *su* realidad.

<sup>15</sup> La mayoría de las decisiones tomadas por las organizaciones tienen un horizonte cortoplacista Hofstende (2001).

<sup>16</sup> Según la entrada de Goffman en Wikipedia, Sacks y Zerubavel fueron alumnos doctorales suyos.

Toda convivencia, toda socialización, requiere aprender por parte de los agentes no sólo las normas que regulan la sociedad, sino distinguir los esquemas clasificatorios a partir de los cuales se segmenta la realidad en bloques de información. ‘Estar socializado’ [*being socialized*], ser un ‘ser social’ [*social being*], significa ver la realidad desde una forma apropiada y socialmente entendida, inteligible y compartible con otros. La lógica de la clasificación se trata de un hecho eminentemente social, que se aprende<sup>17</sup>, porque las líneas divisorias de la realidad son materia de convenciones sociales: puras invenciones que nos permiten vivir en sociedad. Un mundo sin separaciones –normas, patrones, leyes, conexiones– no sería un mundo social (Zerubavel, 1991, 1993). El poder de la vida social no es otro que el poder de la regularidad [*power of regularity*]; asumimos que el comportamiento de aquellos que nos rodean es, en general, predecible (Fine, 2012c:73). De este modo, la sociedad o, a menor escala, el grupo, dispone de medios y de categorías para dirimir su *normalidad* o la coherencia o excentricidad de los agentes, aquellos que proceden de un modo correcto o incorrecto (Goffman, 2006). Por tanto, quien lleva a cabo la desviación, el forastero [*outsider*]<sup>18</sup>, nos dice Becker (1963), es alguien que suscita suspicacias al no seguir, entender o respetar las reglas establecidas. Las separaciones de la realidad, las reglas de la convivencia se ven relativizadas y violadas. Su sola presencia es nociva para el orden; su exterioridad da pie a reflexionar acerca de la validez de las reglas.

Al a-normal –el que está fuera de la normalidad, el que infringe las normas, el que no se percibe como normal, el que presenta rasgos o comportamientos anómalos o excéntricos– se le penaliza, sanciona o castiga con el *estigma*<sup>19</sup>, marca social visible por la cual se identifica, margina y desacredita al individuo. El estigma sirve de lección ejemplarizante: aquel que infrinja las normas, será castigado (Goffman, 2006).

En la aplicación de la desviación a la innovación, Alter (2013) sostiene que la innovación, desde su vertiente social, sólo puede entenderse como desviación beckeriana. Para él, la desviación que supone la innovación en una organización se basa en la implicación de los agentes; los procesos de gestión de la innovación –y las regulaciones normativas consiguientes– no bastan, las personas mueven a la organización, son sus materias primas y sus productores. Esta misma desviación es el principal movimiento que pueden realizar los agentes para romper la aparente estabilidad isomórfica de la estructura organizacional, y su principal valor no reside tanto

---

<sup>17</sup> Zerubavel (1993) pone como ejemplo las constelaciones, dibujos humanos que se realizan sobre la naturaleza, donde conferimos un orden social a las estrellas.

<sup>18</sup> Entendido tanto como el que viene de fuera del grupo –y, por lo tanto, sin contacto previa con ese mundo local–, o bien aquel que, aun conociendo las reglas, sale del grupo por sus infracciones (Becker, 1963).

<sup>19</sup> Goffman (2006) nos recuerda la etimología de estigma: las heridas que se le infligían al castigado y que servían de ejemplo disuasorio al resto.

en la acción en sí como por la transgresión social por la inversión de los valores de la cultura.

La innovación entendida como desviación social ofrece un nuevo abanico de posibles socializaciones en la organización. Los *outsiders* contactan con otros grupos, suman adeptos a la transgresión y así realizan, progresivamente<sup>20</sup>, cambios en el medio social interno –organización– y externo –*partners*–. De suerte que la desviación no reconoce los principios rectores, las normas; es una suspensión del régimen de la verdad, y como tal implica una sanción (Alter, 2013).

Alter (2013) asume que la toma de riesgo es un recurso en sí mismo del que hay que medir sus pros y sus contras y que, hasta cierto punto, puede ser irracional; a mayor intensidad del riesgo, tanto mayor el conflicto que se generará en la organización. La innovación, en estos términos, es un *desafío* al régimen de la verdad; conflicto con el presente, oportunidad para el futuro. La desviación produce un desapego al régimen de la verdad; tanto más transgresiva será la innovación, cuanto más alejada esté del régimen de la verdad de la organización (Fig. 10.2).

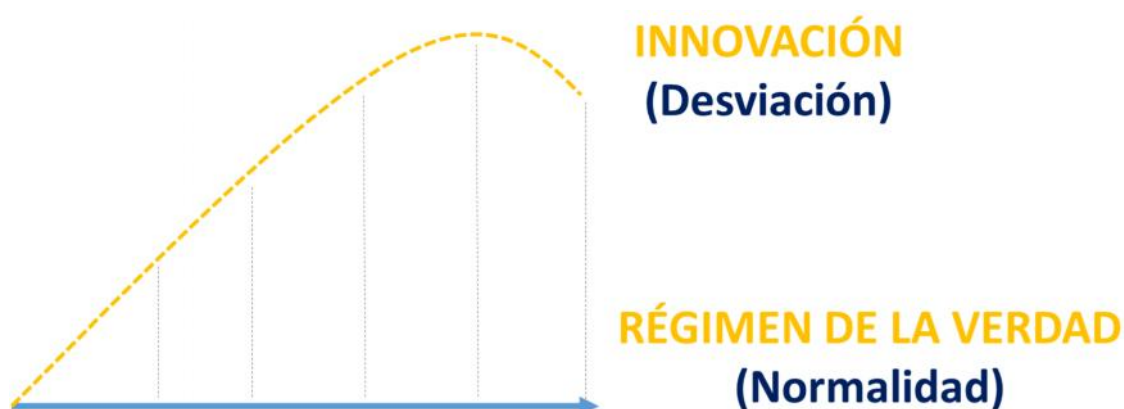


Fig. 10.2. Desviación. Fuente: elaboración propia, a partir de Alter (2013) y Becker (1963).

La desviación siempre nos alejará del baremo socialmente construido y que nos une a los otros. La desviación relativiza y es peligrosa para el régimen de la verdad. ¿Cómo, tras esta desviación, esa innovación puede valerse de los recursos de la organización? ¿Cómo progresa y prospera si, en un principio, va a contracorriente? ¿Cuál es el papel de las unidades que gestionan la innovación?

Con el proceso de legitimización cultural de la innovación.

<sup>20</sup> Alter (2013) sugiere que la desviación puede hallar una analogía en la ‘carrera’ con distintos hitos, a cada cual más excéntrico respecto a la normalidad prescrita. Becker (1963) explica las distintas etapas del fumador de marihuana, como un acto progresivo de marginalización.



## 10.1.5 PROCESO DE LEGITIMIZACIÓN CULTURAL DE LA INNOVACIÓN

Repasados estos tres conceptos básicos, pasamos a introducir las premisas básicas del proceso de legitimización cultural de la innovación que en las próximas páginas analizaremos al detalle. Lo que nos interesa de la ideocultura de los equipos que gestionan la innovación es la *acción*: la capacidad de movilizar personas, recursos, discursos, para introducir novedades dentro de la organización a efectos de transformar las estructuras y la cultura. Que en el interior de una gran organización no se dé esta *acción* constituye un peligro de primera magnitud: peligro de esclerotizarse estructuralmente y, a largo plazo, de desaparecer; igual que afirmó Gris, de pie, en una conversación informal en la ZAC.

*¡Escucha! Y pobre (dedo enhiesto, tono ceremoniosamente bufo)... pobre del que no innove. Pierde toda la pistonada en el mercado y le pasan la mano por la cara. Y no digo sólo entre superempresas. Ojito con los pequeñitos, que te la pueden liar sin que te des cuenta (Gris, 14/IX/2016).*

Al respecto Zaltman, Duncan y Holbeck (1973) hablan de dos períodos distintos en el proceso de innovar: iniciación; e implementación. El primero –la apertura a nuevas situaciones– prepara el terreno al segundo, en el cual los miembros de la organización, dejando a un lado las reticencias iniciales, adoptan la innovación. Los autores pasan por alto el aspecto central del proceso de innovación. Entre la iniciación y la implementación hay que realizar un salto respecto al régimen de la verdad; ese salto –romper, desviarse, reinventar las creencias, la cultura, el espectro de lo posible– es lo que nos interesa: la transición social que tiene lugar, el *nudo*<sup>21</sup>, por el cual algo nuevo pasa a integrarse culturalmente a la organización.

Y la acción es el momento por el cual la unidad estudiada –miniatura de una realidad más extensa–, en la transición crítica entre la iniciación y la implementación en la que se precisa ganar nitidez, se conecta a otros de una forma activa, y donde su ideocultura –y sus elementos culturales– toma partido buscando la irradiación cultural a otros grupos que posibiliten la legitimización de la innovación. Nuestro foco está puesto, entonces, en este intersticio que se extiende de la introducción conceptual de la idea novedosa hasta que se recibe el OK de la Dirección, es decir, desde que la idea es extranjera al régimen de la verdad hasta que se acepta y se integra a éste. Sólo tras esto, la novedad puede valerse oficialmente –con el beneplácito– de cuantos recursos

---

<sup>21</sup> Las ‘jugadas’ –microacciones con riesgos– cotidianas de los actores dislocan los discursos estructurales y las relaciones prestablecidas. Lo cotidiano, en plena turbulencia, busca reinventarse constantemente (De Certeau, 2006).

disponga la organización para desarrollarla. Esta transición se lleva a cabo a través del proceso de legitimización cultural de la innovación; el proceso lo hemos presenciado de forma fragmentaria durante la etnografía. Con este proceso se legitima la novedad<sup>22</sup>: lo *a-normal* se normaliza, la desviación se reconduce a las pautas, las críticas se disuelven. Así se supera la antinomia de la innovación: se produce un *cambio-sin-cambio* en el régimen de la verdad.

De acuerdo a Alter (2013) y Gaglio (2011), las organizaciones requieren de pacificación social y estabilidad, pero la innovación sacude los equilibrios estructurales con la introducción de distorsiones y cambios. Según nuestro parecer, la *violencia* – cuestionamientos de la realidad interna, dudas en torno al funcionamiento organizacional o a la estrategia, etc. – se disuelve legitimando culturalmente lo novedoso. Toda innovación es una desviación respecto al régimen de la verdad, y éste debe legitimarse. Lo legítimo es aquello que está conforme a un marco normativo dado. No cabe duda de que cualquier organización es un entorno social altamente reglado (Weick, 1995; Hage, 1999; Vaughan, 1999; Fligstein, 2001; Alvesson et Sveningsson, 2008; Yang et Hsu, 2010). Invocando el *pathos* burocrático de DiMaggio (1998), Hallet y Ventresca (2006) afirman que las instituciones ofrecen una estructura social conciliadora donde las cosas –significados, objetos, relaciones– se dan por sentadas; sólo de este modo se puede organizar la experiencia social y la actividad laboral. No obstante, la propia organización, al desplegar su orden normativo –las reglas del juego<sup>23</sup>– y al crear su realidad interna –régimen de la verdad– ya predispone a la ocurrencia de este tipo de desvíos (Crozier et Friedberg, 1997; Alter, 2013). En otras palabras, la organización ya prevé las desviaciones respecto al orden normativo; es el resquicio de oportunidad del cambio.

Como hemos visto con anterioridad, la innovación necesita desviarse y despegarse del régimen de la verdad para emerger; nada nuevo puede surgir si no se cuestiona el orden normativo y no se rompen lazos con la realidad existente. La innovación cuestiona el orden normativo que impera entre la socialización de los agente en la organización, abre la puerta a otra realidad<sup>24</sup>. Sin embargo, ninguna innovación prospera sin el apoyo de la organización, sin utilizar los recursos que ésta puede dispensarle –*músculo de la organización* (Gris, 2/XI/2016)–. Así que, sin llegar al

---

<sup>22</sup> Según la RAE: 2. Probar o justificar la verdad de algo o la calidad de alguien o algo conforme a las leyes.

<sup>23</sup> *Le système [...] produit de l'exclusion et du favoritisme. La règle est utile avant tout pour être la référence des exceptions auxquelles elle invite. [...] Le système est une machine à fabriquer à la fois des exclus et des privilèges [...], mais aussi une machine à répartir exclusions et privilèges de façon suffisamment équilibrée pour que les plaintes ne dépassent pas le seuil tolérable* (Crozier et Friedberg : 268).

<sup>24</sup> *Reality itself is relative to a scheme: what counts as real in one system may not in another* (Davidson, 2001: 183). La realidad no sea crea por obra y gracia de un *cogito* único, sino que esta creación siempre se lleva a cabo por la relación entre personas. ¿El intermediario? El lenguaje.

extremo del desgarro –el estigma del despido o del estancamiento de la carrera profesional–, la desviación debe correr en paralelo al régimen de la verdad, al tiempo que gana en adeptos que la legitimen. Legitimada la innovación, absorbida por el régimen de la verdad, ésta podrá prosperar apoyándose en los recursos organizativos –personas, tiempo, presupuesto, *sites*, etc. –. Este es, de un modo muy sucinto, el proceso de legitimización cultural de la innovación. Y su epíteto es *cultural* porque implica a los agentes, a sus disposiciones, sus estrategias, sus creencias, sus valores puestos en relación a otros con una misma o distinta cultura y al conjunto de la organización. Presentamos el esquema del proceso de legitimización cultural de la innovación (Fig. 10.3).



Fig. 10.3. Proceso de legitimización cultural de la innovación. Fuente: elaboración propia.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Los iconos utilizados tienen su fuente en: <http://www.flaticon.com/authors/freepik>

Reténgase este esquema; aquí sus partes:

- (1) Todo el proceso aquí descrito es el proceso de legitimización cultural de la innovación:
  - a. Cuyo inicio es una idea inicial (en azul claro) que parte de una tendencia, oportunidad o de un nuevo concepto o tecnología que representa un desvío respecto al régimen de la verdad organizacional.
- (2) A continuación el proceso tiene cuatro grandes hitos o acciones, las cuales señalamos con un hexágono, hasta la definición de la propuesta de valor:
  - a. Aterrizar, acción que va de la idea inicial a una propuesta de valor. Para la realización del aterrizaje, la unidad de gestión de la innovación ha de:
  - b. Integrar exterioridad, acción de integrar a externos a la organización.
  - c. Integrar interioridad, acción de integrar internos de la organización.
  - d. Negociar, acción de crear una coalición –con su orden construido, objetivo común y ejecución–.
- (3) Al aterrizar se integra y se negocia para conseguir una propuesta de valor (en azul claro).
- (4) La propuesta de valor se ha de Escalar (en hexágono), acción de presentar la propuesta de valor internamente –efecto bola de nieve– y, posteriormente, presentarla al nivel jerárquico decisorio.
- (5) Tras la decisión –OK– se desencadena una legitimización cultural en cadena –efecto cascada–.

Este es el proceso de legitimización cultural de la innovación a grandes rasgos. Con la descripción desde la cultura –esto es: social– mostraremos en este apartado la última de nuestras categorías antropológicas, la acción. No se podía explicar ésta sin haber conocido al grupo desde dentro –constitución–, los efectos de lo externo sobre el grupo –atención– y su relación con los niveles jerárquicos superiores. La ideocultura del grupo quedaría incompleta sin esta última categoría en la cual veremos cuál es la función principal de este grupo –y en nuestra hipótesis, de otros grupos similares– en las organizaciones.

Para ello se irá incidiendo en cada hexágono –o acciones– que la unidad estudiada grupo realiza en este punto del *innovation journey*. Desde la perspectiva de la microsociología nuestro programa es: desvelar los mecanismos sociales de construcción de la realidad.

## 10.2 ATERRIZAR

### 10.2.1 CONEXIONES PRÁCTICAS

Al repasar los falsos sinónimos más frecuentes de innovación, distinguimos entre la innovación y la creatividad. Amabile realiza una neta distinción:

[...] creativity is the production of novel and useful ideas by an individual or small group of individuals working together. *Innovation is built on creative ideas as the basic elements*. Organizational innovation is the successful implementation of creative ideas within an organization (Amabile, 1988: 126).

De modo que ese concepto novedoso para la organización, en el caso de querer transformarlo en una innovación *de facto* –convertirla en una desviación–, será preciso que éste, en la jerga de la unidad de gestión de innovación, se *aterrice*<sup>26</sup>. En apartados anteriores la jerga ha aparecido en distintas situaciones cotidianas que muestran el modo en el que el lenguaje encarna el pasado y representa las tareas del grupo. En esos fragmentos expuestos, nuestros participantes hacían hincapié en el rasgo ideocultural que, a su juicio, les caracteriza: *tangibilizar, levantar oportunidades y materializar*. Dos situaciones lo evidencian.

Durante una reunión con X, de una unidad organizacional dedicada a la formación, Rojo explica qué aporta la unidad organizacional del que forma parte.

X: *Pero, exactamente... Dime ¿cuáles son las competencias que debería tener el innovation manager? ¿Se dice así? (X, 6/V/2016).*

Rojo: *El valor está en aterrizar las ideas nuevas... Mirar qué se hace de nuevo o qué se necesita por parte de otros departamentos y, claro, darles una respuesta. Lo importante es que de alguna manera se levanten oportunidades de negocio y, claro, ver si se puede agilizar ese proceso [...], con un time-to-market corto. No sé si me explico. Es tangibilizar esas ideas nuevas (Rojo, 6/V/2016).*

Meses después –4 de octubre– se realiza una reunión de la unidad con su homólogo en otra *business unit*. Se presenta con un *PowerPoint* las tareas de la unidad:

*Nosotros lo que hacemos sobre todo es introducir nuevas formas de hacer cosas, estar al tanto de lo que hay en innovación e ir introduciéndolo dentro de la organización. Más que temas supercores, [...] nosotros sería más identificar*

---

<sup>26</sup> No sólo está el descubrimiento y el reconocimiento de la novedad, sino que ésta debe entrar en contacto con la organización. Para Burns y Stalker (1961) la ‘capacidad de innovar’ [*capacity to innovate*] es la habilidad de una organización para adoptar o adaptar o implementar –ideas, tecnologías, servicios, procesos, burocracia, etc.–.

*tendencias de otros sectores y ver cómo nosotros los podemos utilizar de alguna manera. [...] Siempre trabajamos con una unidad de negocio [una unidad organizacional]. Ayudarles con metodologías y recursos para ejecutar estos proyectos de innovación. [...] Esta primera parte [la propuesta de valor] siempre la empujamos. Nosotros lo que hacemos es trabajar muy mano a mano con otras unidades. Para que la organización no se quede obsoleta. Y se genere más valor. [...] (al presentar una slide sobre el enfoque bimodal) Nosotros somos un poco ninjas (Rojo, 4/X/2016),*

Los *Innovation Project Managers* estudiados parten de una idea, que es el grado mínimo de definición de una novedad, la información mínima requerida para prospectar si hay potencial generación de valor. De forma sucinta y resumiendo los cinco puntos que presentamos en el capítulo siete, el origen de la idea puede ser:

- (a) Vigilancia tecnológica –en la escucha activa de las tendencias tecnológicas o de negocio en boga externas–; o
- (b) Necesidades planteadas por otras áreas funcionales de la organización –en la comunicación interdependiente interna–.

El grupo estudiado, entonces, tiene por cometido ponderar el interés de la idea y adaptarla al contexto organizacional. Para ello buscarán las *conexiones prácticas* de introducirla dentro de la organización para causar un beneficio, un beneficio práctico –mejorar la eficacia y operatividad actual– o bien un beneficio de mercado –expandir el *core business*–. En ambos casos hay que otorgar legitimidad cultural. Dichas conexiones prácticas no suponen la adopción de la innovación, la cual se trata de un paso posterior, sino en conocer si la idea encaja con el contexto de la organización y si, de desarrollarse, tendría una cabida lógica. La propia palabra aterrizar representa, de un modo muy gráfico, el proceso que debe seguir el grupo: partiendo de la idea inicial –cielo–, se debe hacerla descender hasta alcanzar su aplicación en la realidad organizacional –tierra–. En el curso de *design thinking* que realizó Verde –27 y 29 de abril, 2 y 3 de noviembre–, dicho proceso se mostró en una *slide* de *PowerPoint* como un avión que desciende del cielo (al lado aparece la palabra ‘concepto’) hacia el suelo (donde se aprecia la palabra ‘realidad’). Así, la idea se aterriza buscando la conexión práctica con la organización; es ése el primer hito de la legitimización de la novedad –siguiendo con la analogía, la pista de aterrizaje sería el régimen de la verdad–.

Este proceso, en apariencia unívoco, claro, sencillo y acotado, precisa de la implicación de otros actores que aportarán nuevos valores a este proceso de ganar progresivamente nitidez práctica y real.

## 10.2.2 CONCRETAR y CONTEXTUALIZAR LA IDEA

Siguiendo la tónica expositiva de los anteriores apartados, introduzcamos situaciones. Desde abril del 2015, se han realizado varias reuniones internas para explorar y mapear las oportunidades potenciales de realizar la conexión práctica con el mundo *maker*<sup>27</sup>. El mayor obstáculo está en aterrizar la idea; ahora está en un estado demasiado conceptual. Durante una reunión –11 de enero– en una RCP, Blanco, Amarillo, Rojo y Verde, comentan el estado de la aceleradora. Empiezan con bromas íxtimas para romper el hielo; minutos después, entran de lleno en el tema:

*Pasaremos la propuesta del PowerPoint a la consultora; ahora está bastante, bastante aterrizada, y más con todo el trabajo que hicimos después del workshop, pero... buf... hace falta darle una vuelta más. Así no 'rutilla bé'. Ellos la aterrizarán a algo más operativo para que podamos tener el GO de la Dirección. Así, sí. No podemos subir con unas líneas o con esto (señala la pantalla donde aparece el PowerPoint), sino con algo más concreto, mucho más concreto. Si no nos lo tirarán atrás (Blanco, 11/1/2016).*

En la explicación, Amarillo emplea 'dar(le) una vuelta (más)'. En ambas expresiones hay la misma noción: concretar la idea. De los asertos de Amarillo y Blanco se desprende que 'aterrizar' implica lo siguiente:

- (a) La idea no tiene valor sino está adaptada, aunque sólo sea conceptualmente, a la realidad organizacional;
- (b) Aterrizar no es un acto, sino un proceso que se realiza por iteraciones sucesivas en colaboración con internos y externos;
- (c) Cada iteración viene acompañada de una nueva versión del documento que recoge el trabajo acometido hasta ahora;
- (d) Para aterrizar es necesario valerse de conocimiento interno y/o externo que contraste las suposiciones iniciales y valore las distintas opciones;
- (e) El aterrizaje se realiza en el momento que hay una propuesta contextualizada organizacionalmente y enfocada a generar un valor añadido; sólo a partir de esta propuesta, se podrá iniciar la siguiente etapa.

En esa misma reunión, todavía en caliente, anotamos en el cuaderno de campo:

*'Aterrizar' es, de momento, una de las palabras que más se repite. Entendemos ésta como 'la acción por la cual una iniciativa que está en un estado embrionario*

---

<sup>27</sup> El movimiento *maker* es una cultura basada en el *do it yourself* (DYF). Con el auge del *Open Hardware* como *Arduino* y *Raspberry Pi*, han empezado a crearse comunidades deslocalizadas de personas que crean objetos adecuados a sus propias necesidades.

*o altamente conceptual, empieza a definir su operatividad y aplicación'. Constantemente hablan de 'aterrizar', como si la idea pecara siempre de abstracta. Sumamente insistentes (Cuaderno de campo, 11/I/2016).*

Un par de días después, en la cafetería, donde los monitores muestran a Patxi López como presidente del Congreso, Azul se refiere a una aceleradora que gestiona:

*La aceleradora de [temática] me ha costado horrores aterrizarla. Yo venga que venga, y cómo cuesta sacarlo de su posición de confort (Azul, 13/I/2015).*

Una semana después, Blanco sale de una reunión con la consultora que la ayuda a 'aterrizar' la idea sobre los *makers*. Disgustado. En su opinión, esta primera versión no muestra avances significativos. Le comunica a Amarillo:

*Les he dicho que hace falta darle una vuelta más (Blanco, 19/I/2016).*

A principios de febrero, a vueltas con la aceleradora de *makers*, Blanco y Amarillo tienen una nueva reunión con la consultora. La consultora, por teléfono, expone la nueva versión; Blanco se inclina sobre la mesa y dictamina:

*La propuesta está bien, pero a nivel general echamos en falta bajarlo a un nivel más... Tener las fases y las tareas puestas en un time-line... como un procedimiento. Quiero decir, están todas las tareas, pero mezclado. No acabamos de ver cómo se ordenan. Mejor presentarlo en cronograma de tareas y sub-tareas. Como si fuese un proceso. ¿Qué hago primero? ¿Y después? Todo muy 'por etapas' (Blanco, 2/II/2016).*

En frente de él en la mesa, Amarillo se suma a los comentarios; reclama un 'aterrizaje de la idea'. Acostumbrados a trabajar con abstracciones o ideas embrionarias de productos o servicios, el grupo estudiado se ve obligado siempre a arrastrar la idea a propuestas más cerradas, nítidas, tangibles y concretas. Para dicha misión requieren de conocimiento adicional al del propio grupo; el pasado útil hace las funciones de un repositorio de prácticas, actitudes y soluciones implementadas con anterioridad, pero, para aterrizar, se precisa de otro set de conocimientos. Esta ayuda suplementaria la veremos en los siguientes apartados. El proceso no resulta rápido ni sencillo. Blanco cogerá la baja y pasará el testigo a Amarillo y Verde que, después de varias reuniones con la consultora y nuevas iteraciones, lanzarán finalmente la primera fase de la propuesta el 30 de agosto.

En una reunión a finales de julio –el 28 de julio– con la responsable de innovación de una *business unit* del grupo, Amarillo, Rojo y Verde le explican de un modo un tanto caótico aunque distendido todo el proceso que ha supuesto aterrizar la idea inicial:



*A ver, no ha sido una cosa rápida. Para aterrizar la idea nos ayudó la consultora [X], y eso fue entre finales de enero y casi hasta abril, [Blanco] ya había cogido la baja. Para que te hagas una idea. Después tuvimos las reuniones con [Y] y [W] para que nos dieran su feedback. E hicimos unas nuevas versiones de la ppt. Hasta esta que te ha enseñado [Verde] (Amarillo, 28/VII/2016).*

Del comentario de Amarillo se desprende el cotejo necesario con otras unidades operativas, aspecto en el que incidiremos en próximas páginas. El conocimiento externo –consultora– debe unirse al conocimiento interno –expertos– para aterrizar la idea y contextualizarla, dotándola de una utilidad para la organización. La búsqueda de la utilidad, esto es, de la generación de valor, es la obsesión del proceso de aterrizaje de la idea. Para saber valorar la utilidad potencial hay que conocer la aplicación.

A tal punto es de vital importancia la aportación de Cohen y Levinthal (1990); los autores emplean la expresión ‘capacidad de absorción’ [*absorptive capacity*]: la habilidad para reconocer el valor de la nueva información, asimilarla y aplicarla con fines comerciales, y cuya medida será el número de innovación que una organización sea capaz de adoptar o implementar con éxito. Imbricando con este, introducen también la capacidad de aprendizaje como característica más relevante. Acumular conocimiento aumenta la habilidad de memorizar pero, también, la de aprehender nuevo conocimiento y buscarle una utilidad contextual (p.e. el aprendizaje de lenguas). Cabe distinguir entre capacidades de aprendizaje [*learning capabilities*] y habilidades de resolver problemas [*problem solving skills*]. Las primeras es el desarrollo de la capacidad de asimilar conocimiento existente; las segundas, es la generación de nuevo conocimiento. Por lo que a mayor capacidad de aprendizaje, más conocimientos, más bagaje teórico y práctico, y, por ende, una agudización de la habilidad de resolver problemas. A resultas de sus inferencias teórico-prácticas, Cohen y Levinthal reclaman diversidad de conocimiento y de perspectivas.

No se trata, por tanto, de buscar aquellos *partners* que poseen ese conocimiento o de comprar la tecnología de interés; debe continuarse el proceso de regeneración del conocimiento interno con una adsorción de la novedad en la totalidad de la estructura; debe integrarse. O en el vocabulario del grupo, *aterrizarse*. Esta expresión – manifestación autóctona– es omnipresente en el día a día. La idea inicial se une al contexto organizacional en la búsqueda de la *utilidad lógica*, sus encajes nunca solitarios.

### 10.2.3 INTEGRAR A OTROS

El aterrizaje de la idea se realiza siempre en colaboración con otros que nos dan acceso a otros contextos distintos. En la etnografía de oficina este se muestra como un hecho incontestable. No existe algo así a lo que Becker (1982) llama un *maverick*, porque el innovador sin una red social que lo apoye no puede llevar a cabo la innovación (Alter, 2013). Para nosotros *integrar* es conectarse y unirse a otros, tanto internos como externos a la organización, para aterrizar la idea –buscar la aplicación útil y legítimo en el contexto interno y acorde al régimen de la verdad– en una propuesta de valor. A este hecho de integrar a otros para ganar en nitidez y concreción, Alter (2013) lo denomina tomar forma [*prendre forme*], que no es otra cosa que la cristalización de la idea a través de su inserción en un marco social determinado. Los conocimientos y los contactos del grupo estudiado nunca bastan para acometer la tarea hasta sus últimas consecuencias: legitimar la idea sin sacrificar su grado de novedad renovadora; se precisa *integrar* a otros. Estos otros no sólo por sus conocimientos, sino por las realidades con las que conviven y que ellos encarnan con sus pensamientos y acciones.

A resultas de la observación recurrente en campo, catalogamos tres tipos de realidades distintas (Fig. 10.4):



Fig. 10.4. Tres realidades. Fuente: elaboración propia.

Así distinguimos:

- (1) Grupo, nuestro caso de estudio central: quien vela por la introducción de novedades dentro de la organización que se deben legitimar culturalmente. Son los agentes de la institucionalización de los desvíos;
- (2) Exterioridad o realidad externa a la organización. Conformado principalmente, en el estadio de introducción de la novedad, por consultoras,

aunque también puede ser *partners* tecnológicos, universidades u otros *stakeholders* del ecosistema relacional; y

- (3) Interioridad o realidad interna organizacional. Conformado por expertos de la organización en un área determinada, con distintos niveles jerárquicos, distinta predisposición personal a colaborar y distinta disponibilidad temporal.

Estos tres tipos de realidades conviven. Cada una aporta sus *inputs* y sus *insights*, todos igualmente necesarios para que se dé el proceso de legitimización cultural de la innovación.

A continuación, en los dos próximos apartados, expondremos cómo esta unidad, la unidad de gestión de la innovación, realiza la integración.

## 10.3 INTEGRAR I: EXTERIORIDAD

### 10.3.1 EXTERIORIDAD

Cuanto *algo* está fuera de la organización se considera por parte de los miembros del grupo estudiado es *externo*; quienes están fuera de la organización, quienes no pertenecen a la organización, son *externos*. La exterioridad es el contexto externo, y los externos nos dan acceso a un mundo más allá de la organización. Queda muy claro en las tres siguientes situaciones.

Primera situación. En la cafetería, mientras hacen cola los miembros del grupo, se cruzan con un consultor. Éste desayuna animadamente con un agente de la organización. La escena da material recursivo a la charla informal que, a posteriori, se desarrolla íxtimamente ya sentados y con el café y el bocadillo.

Azul: *Y tan amigos. No parece ni externo* (Azul, 15/II/2016).

Blanco (socarrón): *No te engañes, [Azul]: si no trabaja aquí, sigue siendo externo* (Blanco, 15/II/2016).

Risas. Una vez zanjado el tema, que les llamó de entrada poderosamente la atención, la charla deriva rápidamente al tema de 'bodas'.

Segunda situación. En vísperas de San Joan, reunión en una RCP con la consultora. Se presentan unos resultados sorprendidos y una sugerencia de próximos pasos. Gris, dirigiéndose a los consultores, les felicita y exclama con mucho humor:

*No sé si lo veis como yo, pero siempre me digo, ¿tú quieres hacer las cosas pero bien de verdad? [...] Contrata una consultora. Contrátala (Gris, 22/VI/2016).*

Todos ríen. Se ha roto el hielo. Los efectos benéficos del humor en la socialización; ahora se puede entrar a valorar el trabajo de la consultora en detalle.

Tercera situación. 30 de agosto, en la ZAC, Rosa, sentado, y Rojo, de pie y apoyada en la mesa de Rosa, comentan la implicación de una consultora. Al referirse a los aspectos positivos de colaborar con una consultora, el adjetivo más utilizado es *externo*: conocimiento *externo*, punto de vista *externo*, tecnologías *externas*.

En las tres situaciones se desprende, por un lado, que los externos son consultoras; éstas son las interlocutoras externas recurrentes, aquellas que sirven de puente con la exterioridad. Por otro lado, se advierte que entre lo interno –los miembros del grupo y la organización– y lo externo –todo cuanto queda fuera de los límites organizativos– existe una diferencia; y es, precisamente, por ése *valor diferencial* por lo que se necesita integrar la exterioridad en el proceso de legitimización cultural de la innovación. Hay algo que necesitamos, pero carecemos de él; algo de lo que disponemos, pero de lo que, sin embargo, necesitamos reforzarlo. Hubo colaboraciones con *partners* tecnológicos y con universidades, por supuesto, pero la alianza más recurrente del grupo estudiado es con las consultoras. Se verá este valor diferencial en referencia a la colaboración estrechísima con las consultoras, pues, como presenciamos en campo, se posicionan siempre como los aliados clave en el proceso de legitimización cultural.

### **10.3.2 VALOR DIFERENCIAL**

Ya a principios de la década de los noventa, Berry y Oakley (1993) se referían a la industria del conocimiento [*knowledge industry*] para indicar el floreciente mercado de la consultoría de negocio [*business consultancy*], práctica hartamente extendida entre las grandes empresas y que, sostiene Massey (2003), ha llegado hasta nuestros días. Según Berry y Oakley (1993), las grandes empresas se valen de las consultoras como agentes de desarrollo organizacional [*agents of organisational development*], que introducen nuevo conocimiento en la organización al tiempo que los estructuran de una forma coherente para que puedan ser utilizados e implementados. En lo esencial, es cierto: no ha variado; pero visto de primera mano desde la etnografía, comprobamos lo profundamente enraizada que está la práctica de, en la expresión de Azul (9/V/2017), '*tirar de consultores externos*'.

Nuestra unidad estudiada suele acompañarse de distintas consultoras para llevar a cabo no sólo las aceleradoras, sino todo el conjunto de tareas que desempeñan, pues aportan un valor diferencial. En el siguiente listado, exponemos aquellos servicios que suponen un valor diferencial y que etnografiamos durante el 2016:

- (1) Asesoramiento específico en relación a la elegibilidad, la adecuación a los *topics* y revisión de la memoria final para los programas de financiación pública donde la organización puede entrar a participar para obtener un apoyo al desarrollo de proyectos de I+D e innovación;
- (2) Introducción de nuevos conocimientos y de nuevas prácticas –*business plans, funnel* de innovación, *real options, Golden circle*<sup>28</sup>, interaprendizaje, etc.–, ya sea con cursos o colaboración directa en proyectos concretos –de abril a junio, introducción de métodos etnográficos–, que contribuyen a actualizar con las últimas tendencias *manageriales* y a renovar la base del conocimiento intelectual y práctico interno de la organización;
- (3) Realización de talleres o sesiones de capacitación, tanto para el perfeccionamiento de los *Innovation Project Managers* –p.e. 7 de abril, curso *visual thinking*– como para otros profesionales del grupo –p.e. 19 de enero, taller de *customer insights*; 21 de enero, taller de cambio tecnológico–, que los doten de nuevos conocimientos y de herramientas conceptuales que puedan aplicar en sus tareas cotidianas;
- (4) Ejecución pormenorizada del estado del arte<sup>29</sup> acerca de una nueva tecnología o tendencia que definan un posicionamiento de la organización en relación a éstas – p.e. del 17 de mayo al 9 de junio, estado del arte de Industria 4.0–, o la redacción de informes o entregables de síntesis;
- (5) Definición estratégica de nuevas oportunidades de innovación y, por ende, de negocio –p.e. 3 y 22 de febrero y 27-28 de junio, innovación social–, que sustituyan nociones y prácticas obsoletas, transformen el *core business*, amplíen nichos de mercado y modernicen el *savoir faire* organizacional;
- (6) Conexión con homólogos de la gestión de la innovación en otras grandes organizaciones o bien acceso a la cartera de clientes suyos que podrían actuar de potenciales *partners* en nuevos proyectos de innovación; y, finalmente,
- (7) Asistencia en el proceso de ‘aterrizar’ las ideas en propuestas de valor, gracias al uso de metodologías y nuevos conceptos.

---

<sup>28</sup> Simon Sinek, *The Golden Circle*, en Youtube (14/08/2012): <https://www.youtube.com/watch?v=fMOlfsR7SMQ>

<sup>29</sup> Cuya traslación al lenguaje privado del grupo de estudio es ‘*rascar*’ (Rosa, 14/I/2016; Azul, 6/IV/2016).

En tres palabras, el valor diferencial de las consultoras será:

- (a) Profesionalidad/Objetividad;
- (b) Exterioridad; y, por encima de todo,
- (c) Legitimidad externa.

Las consultoras dispensan este valor diferencial a la unidad estudiada desde un posicionamiento *externo* a la organización; siempre actualizadas y en la vanguardia del conocimiento *managerial* se garantiza que la novedad es, objetivamente, de interés para la organización atendiendo a un contexto externo que conocen. De este modo, con su *expertise* contrastado y su valoración objetiva en base a criterios del contexto externo, se rompe la temida endogamia organizacional. El conocimiento interno se considera insuficiente, pues el contexto externo –los mercados, los clientes, la competencia, los *partners*, las tendencias de consumo, los avances tecnológicos– permanece velado, y sólo mediante las consultoras se puede acceder a este territorio ignoto. Las decisiones que se apoyen en la exterioridad aportada por las consultoras se revisten de objetividad real y de legitimidad interna. Así, la consultora servirá de *contraste* respecto a lo que ocurre fuera –exterioridad– de lo que ocurre dentro –interioridad–. Massey (2003) subraya que, por norma general, las consultoras suelen trabajar para niveles jerárquicos de cierta envergadura, por lo que cualquier novedad exógena que, a la sazón, modifiquen los hábitos culturales de la organización se verá facilitada. A este respecto, y en línea a lo expresado por el resto de miembros, Gris dice en la ZAC:

*[...] pero sí para eso los contratamos [...] digo, para que sean “jueces imparciales” en las guerras internas. Te los llevas a una reunión con otro departamento o con jefes, dicen lo mismo que tú piensas, pero lo dicen ellos y no tú. Y todo el mundo, al momento, y esto, tío, lo verás siempre así, empieza a asentir y a decir: pues sí, es verdad. Y alucinas, porque te das cuenta de que hiciste bien en pagar por esa consultora [...] En un momento pasas de que no te hagan ni (enfatisa) caso a que te suban al carro. Es fantástico. Soy fan de las consultoras (Gris, 29/IV/2016).*

Gris resume insuperablemente el valor añadido de contar con una consultora en el proceso de aterrizar: conocimiento externo y añadido al que ya posee la organización y, al mismo tiempo, jueces imparciales en la información necesaria para la toma de decisiones críticas.

El 3 de octubre. Rojo presenta a X, del departamento de comunicación, el relato de la innovación y qué puede aportar para la organización.

*Tenemos mucho conocimiento del core del negocio, pero no sabemos de todo. Es lo que tiene lo open. Hay que buscar lo que nos falta (Rojo, 3/X/2016).*

Se busca, entonces, fuera aquello que falta internamente. Ser *open* da la oportunidad de pensar en los límites del conocimiento interno de la organización y la necesidad de conectarse con el exterior. En lo concerniente al proceso de legitimización cultural de la innovación, además la exterioridad y de la legitimidad que aportan, las consultoras tienen un rol muy relevante en los aspectos que tildaríamos de más operativos, pues ejecutan el estado del arte de un tema novedoso y lo encajan con el contexto organizacional, ofrecen nuevas herramientas o metodologías que permiten analizar la situación actual desde distintos ángulos y acompañan durante todo el proceso de ‘aterrizaje’ de la propuesta.

### 10.3.3 COLABORACIONES

Según lo observado, el contacto con las consultoras se realiza de dos modos:

- (1) Activa: se buscará de forma proactiva por los *Innovation Project Managers*, buscando consultoras que por su especialización cubran la necesidad concreta que tengan en ese momento preciso; y, más frecuentemente,
- (2) Pasiva: distintos consultores emplean las vías modernas de contacto laboral – *LinkedIn, e-mail*, conocido en la organización, etc.– para entrar en contacto con el grupo estudiado y pedir una reunión en la cual desean presentar su organización y su prestación de servicios.

Por la necesidad acuciante de ampliar o renovar el conocimiento interno y/o de dotar de legitimidad externa las ideas, el grupo se entrevistará casi de forma continuada en el tiempo, casi al menos una o dos veces cada dos semanas, con consultoras de. Las consultoras, para los participantes, se consideran parte de *su* ecosistema.

*Estos son superbuenos. Los vi en la presentación y me parecieron superbuenos. Ya está bien que tengamos detectados unos cuantos para nuestro ecosistema de patners y consultoras. Porque, claro, hay que tener esta gente en cartera. Siempre va bien para pensar las cosas de otra manera, ¿no? (Rojo, 15/III/2016).*

Cuando se detecta una consultora de interés y, más importante aún, surge la oportunidad de *colaborar* –esta es la palabra que emplea el grupo–, se contacta con ellos. Atendiendo a los hechos presenciados en campo, la relación que se establece entre la unidad y la/s consultora/s, está estrictamente tipificada en la relación transaccional que se establece, donde uno paga por un servicio determinado y otro

acomete el trabajo contratado. Atraídos por el deseo de colaborar con una gran organización, durante la primera reunión de contacto, en la que presentarán sus servicios y credenciales, la simpatía será extrema. No obstante, la valoración siempre se realizará en base al *valor* que pueda añadir a los nuevos proyectos. La socialización se ciñe, en la mayoría de los casos observados, a la de cliente-proveedor, por lo que el orden de interacción no precisa negociarse; las reglas que rigen la socialización están claras. Una vez testeada la consultora<sup>30</sup> en un tema específico –taller, proyecto, estado del arte, etc.–, y si la colaboración ha sido exitosa, la consultora pasa a entrar al círculo de confianza del grupo estudiado. De este modo, se encadenan otras –así también denominado por los participantes– *colaboraciones*.

### 10.3.4 CONECTORES y OLAS

Uno de los aspectos más valorados por el grupo es la capacidad de las consultoras para conectarlos a otros *partners*, de modo que el ecosistema de innovación se enriquezca con distintos actores que permitan no sólo proponer nuevos proyectos de innovación sino la emergencia de oportunidades antes no contempladas. Aquí Howell (2006) destaca el papel de las consultoras en tanto *animateurs* de nuevas posibilidades como de conectores con otras realidades empresariales. Introduzcamos dos situaciones.

En la ZAC, el 6 de abril, Rojo sentado delante de su ordenador y Azul de pie comentan algunos temas, entre ellos sus impresiones generales sobre las consultoras:

*Azul: Además de tener más tiempo que nosotros para rascar sobre cualquier tema, lo bueno de las consultoras es que tienen unas agendas de contactos muy buenas y se mueven en ambientes muy de ‘modernos’ (Azul, 6/IV/2016).*

*Rojo: Sí, conocen a gente superbuena (Rojo, 6/IV/2016).*

El 2 de agosto, en la RSP, Amarillo y Verde se reúnen con X, de otra unidad organizacional, y W y Z, consultoras que dan soporte en la configuración de una jornada de innovación. Se repasa la agenda y se entra a cada uno de los puntos de la misma.

*Verde: ¿Entonces [W], quién nos recomendáis para el speech inspirador? (Verde, 2/VIII/2016).*

---

<sup>30</sup> Como referenciamos en apartado de jerga, en el tema de la innovación abundan profesionales que ocultan sus carencias con anglicismos rimbombantes. Se ha escuchado llamarlos, p.e., *singermornings* [cantamañanas] (Blanco, 19/I/2016; Azul, 14/VII/2016), aplicado tanto a supuestos innovadores como a consultores fraudulentos. Nosotros mismos hemos empleado esta misma expresión en varias ocasiones.



W: *Mira, nosotras habíamos pensado en [T]. Es experto en biomimética. Que ya sabes que está pegando muy fuerte ahora en todas las empresas. Personalmente, eso de fijarse en la naturaleza para encontrar nuevas soluciones me parece... me parece... increíble. Así que [T] puede encajar con el planteamiento que nos pasasteis y que desarrollamos en este PowerPoint. Lo he visto en muchas charlas, y me encaaaanta escucharlo. Es electrizante. Te quedas así (rostro de ensimismamiento). Eso sí, la última palabra la tenéis vosotros (W, 2/VIII/2016).*

X: *No os podréis quejar. Molón y moderno, como vosotros, los de innovación (X, 2/VIII/2016).*

Amarillo: *Qué mala impresión tenéis de nosotros (Amarillo, 2/VIII/2016).*

Verde: *Entonces, ¿cómo lo hacemos? ¿Nos ponemos en contacto con él, os ponéis vosotras? (Verde, 2/VIII/2016).*

W: *Yo hablo con él esta tarde y te digo algo por mail (W, 2/VIII/2016).*

Además de la nueva muestra de los anglicismos jergales –*speech*– y del comentario chistoso de X sobre la diferencia de nuestro grupo estudiado respecto a otras unidades menos ‘*molonas*’, observamos como la consultora *conecta* esta unidad, expande su autodenominado ecosistema de la innovación con nuevos *partners*. Después de las vacaciones de verano, y se contacta con T, el experto.

A nuestro juicio, e iniciamos aquí una pequeña digresión, la conexión –o puentes [*bridges*], según Howells (2006) – que establecen las consultoras entre homólogos de innovación tiene sus ventajas e inconvenientes. Desde el punto de vista del grupo estudiado, expandir el ecosistema de innovación con nuevos contactos con inquietudes y cometidos similares puede resultar de gran ayuda para intercambiar experiencias o resolver problemas *manageriales* conjuntamente. Pero visto desde una perspectiva general, y como ya alertamos en páginas precedentes al hablar del isomorfismo, que haya un *continuum* sólo favorece la homogenización<sup>31</sup> empobrecedora de prácticas y conceptos, esto es, de la delimitación de *lo pensable*. Después de etnografiar reuniones con consultoras. Anotamos dos notas:

*Al repasar la infrahistoria de la gestión de la innovación de esta unidad, se observa como la pequeña historia reproduce la gran historia de las tendencias de los últimos años en la gestión de la innovación. Esto sólo puede significar: las*

---

<sup>31</sup> Homogenización despersonalizada que aboca a la banalización (Muñoz, 2008) y a la inmensa mímesis isomórfica entre organizaciones (DiMaggio et Powell, 1983).

*consultoras sirven de continuum entre las distintas unidades de gestión de la innovación; hacen las veces de difusores de la novedad. Las consultoras son los hilos invisibles que unen a las organizaciones (Cuaderno de campo, 4/V/2016).*

*En la oficina de la consultoría hay diferentes libros, todos en inglés y con títulos con palabras de moda –antifragile, the end of competitive advantages, adaptative leadership, etc. –. Son ellos quienes captan las novedades que inoculan en la unidad (Cuaderno de campo, 18/V/2016).*

Las consultoras introducen en la industria del conocimiento las ‘olas’, es decir, las modas *manageriales*, que renuevan los modos de gestión de la innovación de forma global; estas olas tienen efectos isomórficos en las organizaciones, pues la consultoría, salvando las adaptaciones mínimas, tiende a trabajar con un mismo *set* de conceptos y herramientas, indistintamente de la organización. Esos mismos cambios culturales producidos por las olas, del mismo modo que señala Hofstede (1984, 2001), se realizan en bloque porque las consultoras contribuyen a unir isomórficamente organizaciones gracias a las mismas prácticas empresariales y los mismos modos de contemplar la realidad. Las olas de la economía del conocimiento se renuevan temporalmente, renovando a su vez las condiciones de la economía del conocimiento. Las consultoras abren la organización a la exterioridad y a potenciales novedades que podrían pasar a implementar, pero, al mismo tiempo, aquello que las hace cambiar las asemeja a las otras. ¿El éxito de una nueva forma de hacer viene determinado por el choque con la cultura interna? ¿Son estas políticas *copy-paste*? ¿Uniformizan el espectro de lo pensable y realizable? ¿Un *macroframe*? ¿Podríamos llamarlas agentes del isomorfismo? Son estas preguntas que exceden los límites de esta Tesis, y quedarán para investigaciones ulteriores.

Disculpada esta digresión, sigamos con el proceso de legitimización cultural de la innovación. Si la socialización con las consultoras es, en su mayoría de veces, contractual, y tras el pago –o el porcentaje acordado– se obtendrá la información necesaria para avanzar o la pátina de objetividad externa que legitime, no será así con el resto de unidades de la organización. Más complejo, y, por supuesto, más interesante.

## **10.4 INTEGRAR II: INTERIORIDAD**

### **10.4.1 INTERIORIDAD**

La interioridad es el contexto interno de la organización, y lo constituyen todos sus profesionales. Ante la recurrencia de su uso anotamos:

*No hay día que no oigamos: ‘Esto lo tiene que ver [X]’, ‘Heu consultat a [Y] per veure quina és la seva opinió?’, ‘Esto lo tiene que ver [X]’, ‘Heu consultat amb [W]’ y ‘Si antes no lo ha visto [Z] esto no se puede subir’. Las X, Y, etc., hacen referencia a expertos internos. Estas preguntas siempre reclaman la necesidad imperiosa de la revisión por parte de éstos (Cuaderno de campo, 29/III/2016).*

Los puntos de vista de los expertos de la organización son un punto indefectible para la legitimización de la innovación. El consenso total, o en su defecto parcial, es la base de dicha aceptación. La schumpeteriana destrucción creativa que supone la innovación consiste en desgarros culturales y organizacionales demasiado agresivos; en su lugar, se necesita afirmar el régimen de la verdad a través de la integración de desvíos culturales como la innovación. En esta operación, que parece conceptualmente abstracta, en realidad, se da de forma recurrente en la cotidianeidad. Las unidades de gestión de la innovación que pretendan introducir una novedad que suponga una desviación, necesitan pasar el filtro interno –criterio, opinión, voz, apoyo–. La innovación –el desvío– debe dejar de percibirse como extranjero al régimen de la verdad organizativo. Como apunta Mintzberg (1990), la adhocracia necesita en su coordinación recurrir a habilidades alternativas y no normativizadas; las habilidades usuales sólo conducen a la normalización y no a la innovación. Recuperemos dos situaciones que evidencian la importancia de integrar la interioridad.

Primera situación. Reunión. Se presenta un curso interno. Alrededor de una mesa alargada, están todos los tutores de los módulos. X e Y, de formación interna, introducen y presentan el curso. Se explica la ligazón entre este curso y la gestión de la innovación pergeñada por la organización:

*De alguna manera, el departamento de innovación lo más importante que hace es lo de acercarse a las necesidades de negocio con las aceleradoras, porque es una especie de incubación de proyectos de innovación que se trabaja con otros departamentos siempre (Rojo, 22/VII/2016).*

Se remarca, como ya habíamos visto en boca de otros participantes del grupo, la importancia de la aceleradora como tarea que define la ideocultura del grupo. En esta situación ‘incubación’ debe tomarse como captar ideas y desarrollarlas adaptándolas al contexto organizacional: *aterrizarlas*. Esta intervención destaca dos aspectos muy importantes de la gestión de la innovación desempeñada por el grupo estudiado. Por un lado, el carácter intersticial de la innovación: entre la organización y el mercado, está la innovación; entre la oportunidad de negocio y el impacto en el mercado, está la innovación. Y, por el otro, su *siempre* indica el imperativo que supone trabajar con otras unidades.

Segunda situación. Reunión de coordinación de vuelta de vacaciones –el 29 de agosto– entre los *Innovation Project Managers* disponibles por esas fechas –Azul y Blanco se incorporan en breve–. Se reflexiona en torno a la involucración de otras unidades organizacionales. Después de las intervenciones de Rojo y Rosa, Gris dice:

*Es que en la casa es lo más complicado de todo, la implicación. Hay que apretar, perseguir. Pero se tienen que dar cuenta que son muy necesarios, y que sin ellos, no hay fiesta* (Gris, 29/VIII/2016).

Risas. Todos asienten. Las el pasado compartido certifica la importancia de implicar a otras unidades organizativas. Las intervenciones que siguen son parafraseos de lo dicho por Gris; sus asertos responden al sentir colectivo del grupo. Veinte minutos después Verde explica los avances de la aceleradora *maker*, en la que ha sido preciso integrar a muy distintos agentes de la organización para *tirla adelante*.

*[X] es un tío muy potente técnicamente. Seguro que ayuda mogollón a que salgan bien las cosas, porque cómo cuestan* (risas). *Además, claro, es superbueno meterlo en la iniciativa porque seguro que así, después, salen más proyectos que podemos hacer con ellos* (Rojo, 29/VIII/2016).

La aportación de la interioridad se cifra, pues:

- (1) En su conocimiento altamente experto en un área técnica de la organización, casi insustituible por lo concreto de éste, que conlleva que las personas se conviertan por así decirlo en la *referencia* ineludible en su campo de actividad –incluso postulándose en la opinión oficial de la organización en el tema específico que le compete–; y
- (2) En su capacidad de conectar y abrir otras unidades organizativas a la colaboración en materia de innovación, pues cada persona tiene su propio ecosistema relacional y al integrarla a la iniciativa, potencialmente, se puede acceder a éste.

De esta manera el contacto con internos es intrínseco a cualquier inoculación de novedades en la organización; al integrar la interioridad se revela, más que nunca, cómo las estructuras organizacionales están habitadas por *multitud de voces*<sup>32</sup>. Cualquier actividad relacionada con la innovación, y especialmente este primer estadio que estamos señalando, es interdependiente del conocimiento o de los recursos de los internos. La innovación, por tanto, no podrá llevarse a cabo sin la participación e

---

<sup>32</sup> La especialización es una parcelación del conocimiento y de las personas –expertos– (De Certeau, 2006; De Certeau et al., 1999). En cierto sentido, la especialización –la posesión de un conocimiento específico– aísla en un territorio específico del conocimiento.

implicación, en mayor o menor grado, de otros; la innovación es intrínsecamente social (Alter, 2013; Peschl et Fundneider, 2014).

Hay una relación esencial, afirma Edith Penrose (1959:85), entre los recursos disponibles de una organización, el conocimiento de sus miembros y el desarrollo de nuevas ideas y experiencias. La organización es mucho más que una unidad burócrata o administrativa, es una recombinação creativa de sus recursos productivos. En la conexión de las partes está el éxito. A lo largo de todas las páginas del análisis se ha destacado la importancia de la interdependencia del grupo estudiado para '*levantar oportunidades de innovación*'. Los recursos intelectuales, económicos y de disponibilidad y fuerza de trabajo del grupo están en pos de capturar e integrar a internos para llevar a cabo la innovación; requerimos siempre de otros. Aunque suene a tópico manido, en la diversidad está la riqueza, aunque ésta sea, en contrapartida, también fuente de potenciales conflictos (Zerubavel, 1993).

Para mediar y negociar en el conflicto, la palabra clave es interdependencia.

#### **10.4.2 LIDERAZGO INTERDEPENDIENTE Y MEDIACIÓN**

La socialización con las consultoras es sencilla; se regula por las convenciones sociales de un contrato donde cada artículo estipula *a priori* los estrechos márgenes de interacciones permitidas entre el cliente y el proveedor. Si el trabajo de la consultora no es satisfactorio siempre, en palabras del grupo, *se le puede apretar* (Rosa, 9/II/2016; Azul, 20/V/2017; Blanco, 9/XI/2016; Rojo, 13/XII/2016). La disimetría de poder entre el cliente y el proveedor facilita por parte del grupo estudiado la socialización con la consultora. No obstante, desde la escala y la perspectiva microsociológica, la complejidad reside en la configuración de la interioridad, pues, a fin de cuentas, no deja de ser el medio receptor de la innovación que se aterriza y donde se operarán los cambios. Este hecho es tanto más evidente cuanto que, a las pocas semanas de iniciar la etnografía de oficina, registramos la siguiente reflexión:

*Son tantos los agentes internos y externos con los que se relaciona esta unidad y que condicionan su performance que resulta inadecuado hablar de 'mapa de relaciones'; el único mapa que captaría la complejidad y la naturaleza cambiante de las interrelaciones: un mapa meteorológico. Mil variables, poca predicción, escenarios futuros distantes* (Cuaderno de campo, 20/II/2016)

Mostramos dos situaciones en las que queda patente nuevamente la necesidad de integrar la interioridad.

Primera situación. En la ZAC. Dadas las fechas –5 de agosto– poca gente en la planta. Tranquilidad. X le pregunta a Amarillo cómo se gestiona la mezcla de perfiles.

*A ver, cuando los sientas a todos [consultores e internos] en la misma mesa, todo, supongo, empieza a ‘rutllar’. Las agendas, eso sí (ríe)... cuesta la tira encajarlas todas. Aquí todos van hasta aquí (señala el cuello). Pero si los pones juntos, y hay buen rollo, al final, todos hablan, todos aportan algo y la cosa va avanzando. Más rápido o más lento, eso es otra cosa, pero avanza, que es lo importante. Es como la [aceleradora] de los makers. Hicimos unas cuantas reuniones con los de aquí [internos] y los consultores, y vale, a alguno alguna vez se le iba la olla, otro pasaba a ratos, pero al final siempre se aterriza la idea, siempre sale algo de provecho (Amarillo, 5/VIII/2016).*

La respuesta de Amarillo vuelve a traernos la atención ocasiana como elemento ideocultural de esta unidad; las agendas volátiles de los *Innovation Project Managers* cambian a cada instante, adaptándose a la disponibilidad de aquellos de quienes precisa para innovar. Además de los vaivenes de la intensidad e implicación emocional – naturales en cualquier tipo de socialización (Collins, 2004)–, Amarillo destaca lo *provechoso* de integrarlos y que cada uno aporte un valor diferencial que repercute en el avance del aterrizaje conjunto de la idea; un trabajo en equipo, con un objetivo común<sup>33</sup>. El Otro debe *integrarse* al proceso de legitimización de la innovación. Por *integrar* tomamos el uso de Wheelwright y Clark (1992): distintas unidades dejan a un lado sus diferencias –funcionales, de conocimiento, personales– para colaborar muy estrechamente, como una sola unidad, en un mismo objetivo compartido por todos; trabajan de forma integrada, por la cual [...] *there must be joint responsibility for joint output* (Wheelwright et Clark, 1992: 38).

Segunda situación. Después vacaciones, Azul comparte sus impresiones con Verde e Y, que gestiona el *roadmap* tecnológico, de cómo avanza su aceleradora.

*Si [el consultor] no lo hace con mala intención, y sabe lo que hace porque sabe aplicar las metodologías y tiene muchas ganas de trabajar. Pero le falta el conocimiento de cómo funcionan las cosas aquí dentro. No puede ir por libre, porque se puede encontrar con algún interno que le ponga mala cara [...]. ¡Pues sí! (Azul, 2/IX/2016).*

Aserto similar al registrado meses atrás en la ZAC. Azul cuelga. Suspira.

---

<sup>33</sup> Introduciremos más adelante el concepto de ‘coalición’, que presenta variaciones interesantes respecto a la íxtimidad observada en nuestro grupo de estudio, presentada en páginas precedentes.

Verde: ¿Qué te pasa, [Azul]? (Verde, 19/V/2016).

Azul: Ay... He estado hablando con [X] [el consultor]. Me pregunta si ya puede enviar el e-mail o llamar a los otros [internos que participan en la iniciativa de innovación]. Quiere avanzar, pero es que así no se hacen las cosas aquí [en la organización]. ¡Ay! (Azul, 19/V/2016).

En esta situación doble, el consultor, con ganas de agradar y de conseguir nuevas colaboraciones, intenta adelantar por su parte. Por su escaso conocimiento de la organización, halla obstáculos –[...] *así no se hacen las cosas aquí*–. Los internos lo perciben como un externo, en el peor de los sentidos: se toman su presencia como una intromisión. Los métodos y las metodologías isomórficas del consultor necesitan adaptarse a la interioridad de la organización. Azul destaca una faceta importantísima en papel del *Innovation Project Manager*: el de *mediador*. El mediador, como observamos en las numerosas reuniones a las que asistimos y los comentarios vertidos en la ZAC o en la cafetería, concilia la exterioridad con la interioridad. El mediador, por decirlo de algún modo, realiza *suturas organizacionales* improvisadas entre partes internas y externa que, a priori, no tienen contacto alguno. Sin esta conjunción y encaje no se puede dar la innovación.

Así, a pesar de la ramificación arborescente del organigrama donde encuadramos nuestro caso de estudio, los *Innovation Project Managers* en su rol de mediador demuestran que poseen el elemento ideocultural que McAuley et al. (2008) denomina liderazgo interdependiente, el cual se caracteriza por:

- (a) La función tripartita del liderazgo:
  - a. Líder: individuo(s) que involucra(n) a otros en una dirección, los alinea y refuerza su compromiso;
  - b. Prácticas: acciones y rutinas que produzcan en las personas involucradas la idea de una dirección, un alineamiento y un compromiso común; y
  - c. Cultura: las asunciones, las creencias y los valores que comparten los miembros del grupo y justifican los actos del líder.
- (b) La descentralización, esto es, la alta demanda de cada individuo de ser responsables de sus actos y la confianza en su *expertise* técnico;
- (c) La asunción de un liderazgo diluido entre todos los individuos que precisa el dialogo, la colaboración y el aprendizaje colectivo continuo;
- (d) La necesidad de trabajar buscando sinergias y moviéndose entre los límites interdepartamentales de la organización; y

- (e) El valor de la diferencia por la cual cada individuo es insustituible al aportar algo único al grupo.

En el liderazgo interdependiente se pone el acento en los individuos y no en la masa indiferenciada; a partir de éstos, emerge el liderazgo compartido donde todos son responsables del éxito o fracaso de la empresa (McAuley et al., 2008).

Rosa explica a Verde los avances de una aceleradora. En ésta trabaja él con expertos de otras áreas y un *partner* tecnológico. Por su explicación, la parte más compleja de su gestión está en la mediación: alinear todas las partes para conseguir el objetivo de introducir la propuesta novedosa de gamificación.

*Pues, claro, eso es lo que digo yo, ¿sabes? Tú sabes mucho de esto. Vale. Tú de esto y éste de lo otro. Vale, muy bien. (subiendo unas notas la voz) Pues si nos juntamos podemos hacer que las cosas avancen, ¿no?, digo yo. (risas) ¿Y yo? Haciendo de poli (Rosa, 31/VIII/2016).*

La expresión '*hacer el poli*' remite a la mediación que realiza Rosa, quien despliega su liderazgo interdependiente. El *Innovation Project Manager* es el mediador entre partes internas y externas donde coexisten la heterogeneidad, las estrategias privadas y disimetrías de poder.

### 10.4.3 VALOR DIFERENCIAL

Como observamos, esta unidad trabaja con profesionales adscritos a otras unidades sobre las cuales no tienen competencia directa ni, a veces, tampoco sus propios responsables. En el organigrama apenas hay conexión funcional o influencia de poder. Actuando desde los *intersticios* de la organización, los miembros de esta unidad suman afines a la causa de aterrizar y legitimar la innovación. De modo que esta unidad queda a expensas de la colaboración con otras unidades organizacionales, que, al integrarlas, aportan el siguiente valor diferencial:

- (1) Integrar su conocimiento técnico específico donde la novedad sea potencialmente aplicable;
- (2) Dar el contexto técnico de la organización en relación a la novedad;
- (3) Ofrecer opinión experta sobre el grado de disrupción o, en su defecto, de incrementalidad de dicha novedad;
- (4) Servir de contacto con la Dirección pertinente que valide acciones sobre esa unidad o área de la organización;
- (5) Financiar total o parcialmente, en calidad de *early adopter*, un primer piloto;



- (6) Añadir pluralidad a la coalición;
- (7) Dar difusión o visibilidad a la novedad durante su maduración o implementación;
- (8) Legitimar la novedad a ojos de Dirección, tanto del proceso seguido para innovar como de la repercusión de la innovación en sí.

En tres palabras, el valor diferencial de los internos será:

- (d) Subjetivismo organizativo;
- (e) Interioridad; y, por encima de todo,
- (f) Legitimidad interna.

Al *integrarlos* en la coalición no sólo se incluye su visión técnica y su conocimiento, sino que, por adelantado, se allana el camino a la futura adopción legítima de la novedad. Que el grupo estudiado sea capaz de integrar expertos internos –cuyos pareceres serán críticos para dirimir el interés de la innovación– y consultorías –que pondrán en perspectiva externa dicha innovación– otorga a ojos de la Alta Dirección, legitimidad al potencial de la innovación planteada. Así, resulta evidente que el liderazgo interdependiente de nuestro grupo está subordinado a la totalidad de la estructura. La siguiente situación lo ilustra.

El 16 de mayo, en un *e-mail* Rojo traslada a Verde una petición de X, responsable directo. En su aceleradora debe incluirse a W, Y y Z. El objetivo es, como siempre, integrar los expertos de la organización que revistan de legitimidad. Su conocimiento es crítico, pero también su aprobación. No podrá presentarse nada sin su aprobación o involucración activa en el aterrizaje de la idea. La autonomía del grupo –de *'αὐτόνομος'*, el que se gobierna sólo– vendrá, pues, dada por el contexto organizacional; siempre existen interdependencias, siempre se requiere de alguien que *valide* internamente la novedad que supone la innovación.

La integración de actores internos trae varios beneficios a la legitimización de la novedad. Como indican Cohen y Levinthal (1990), la capacidad de absorción de la novedad depende mucho del conocimiento –estado presente– y de la capacidad de aprendizaje –predisposición al cambio y a la renovación–. Al implicarlos desde el principio, al estar presentes durante el desarrollo y al tener capacidad de decisión durante el proceso, los expertos de otras unidades harán suya la innovación. Por otra parte, al *escalar*<sup>34</sup> la novedad, la Alta Dirección tomará la innovación como legítima al integrar el parecer de los expertos de la organización. De este modo la adopción posterior de la novedad será *a priori* más sencilla, pues partirá con antelación de un

---

<sup>34</sup> Término que veremos al final de este capítulo.

consenso global dentro de la organización su el valor que aportará potencialmente. Para Gaglio (2011), la adopción [*adoption*] se trata del punto crucial de la innovación, por el cual los usuarios incluyen la novedad en su día a día, implicando con ello cambios sustanciales y transformaciones en su vida; la innovación, por decirlo de algún modo, se deja envolver por la vida social y se vuelven en algo común, es decir, aceptado.

Si resulta inconcebible cualquier innovación dentro de la organización sin el apoyo explícito de otras unidades internas, no es menos cierto que, en ocasiones, esta integración halla escollos. Atendiendo a ciertos condicionantes para integrar agentes a la innovación que nos sugiere Alter (2013)<sup>35</sup>, según lo observado los escollos para integrar la interioridad son tres (Fig. 10.5):

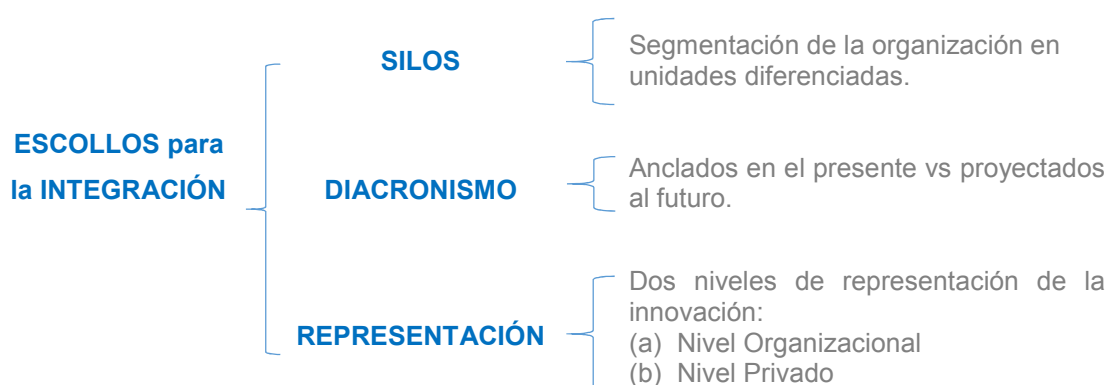


Fig. 10.5. Escollos para la integración. Fuente: elaboración propia.

Éstos no se dan de forma sistemática, no quisiéramos dar una imagen errónea. Sin embargo su relevancia es decisiva para entender la integración; los escollos son microconflictos, y según Bourdieu (2008) *nada más social que el conflicto*<sup>36</sup>, donde dos o más agentes distintos –distintos intereses, distinta influencia, asimetría de poder, etc.– entran en contacto en un marco social determinado. Pasemos a ver los tres escollos.

#### 10.4.4 ESCOLLO I: SILOS

El mosaico de subculturas que conforman cualquier gran organización supone, por un lado, la manifestación de la riqueza cultural –la variedad de prácticas y de conocimientos y la variedad de lazos interpersonales– y, por el otro, también denota la excesiva parcelación operativo-administrativo de cada unidad que conforma el todo de la organización, y que no deja de ser la manifestación de la distribución de poderes (Van

<sup>35</sup> Según Alter (2013) cualquier innovación que se precie deberá tener en cuenta que, por norma general, a los trabajadores se les evalúa individualmente aunque su trabajo sea interdependiente o colectivo, su jerarquía está clara en el organigrama pero no en sus funciones y su trabajo suele ser un conjunto de posibles tareas, con más o menos libertad para acoger nuevas iniciativas.

<sup>36</sup> En la diferencia está la socialización. Nadie interactuaría si los otros son idénticos (Bourdieu, 2008).

Maanen et Barley, 1985). Esta ambivalencia de la diferenciación intraorganizacional es aprovechada por Orton y Weick (1990) para calificar a las organizaciones de sistemas débilmente acoplados [*loosely coupled systems*]; un concepto que, como ellos mismos admiten, capta la paradójica dialéctica entre la generalidad común en todos los elementos de una organización y las diferencias insalvables como resultado de sus identidades propias. Iguales, pero diferentes. La unidad estudiada tiene una ideocultura que la distingue de otras unidades organizacionales –los cortes horizontales–. Dicha parcelación está en relación con la triple ligazón entre identidad, cultura y tareas; a distintos cometidos organizacionales, distinta identidad y cultura. La distinción resulta evidente. Amarillo suele emplear *cotos privados*; Rojo, a su vez, *silos*. Con estas expresiones denominan distintas unidades, cada una con sus tareas, su identidad y cultura propias, aunque con ello también destaca el relativo aislamiento de unas respecto a las otras. Que existan dos significantes para un mismo significado ya debe ponernos sobre alerta: en la organización coexisten subculturas a merced de parcelaciones de actividad.

En nuestra etnografía, observar la espacialización –el uso del espacio– en la ZAC no evidencia incongruencias con los modos de interacción registrados. Para aprehender la espacialización en las oficinas, tomamos el concepto triádico de Henri Lefebvre presentado en *La Production de l'Espace*, publicado en 1974 y vertido al español en 2013. Lefebvre (2013) presenta la tríada espacial que distingue tres tipos de espacio: el espacio concebido [*espace conçu*] o representación espacial, el espacio percibido [*espace perçu*] o práctica espacial y el espacio vivido [*espace vécu*] o espacio de representación y resistencia. Apenas se percibieron desviaciones –salvo comer en el *office* cuando está prohibido o alzar en exceso el volumen de la conversación–. La ZAC, en la que coexisten varias unidades organizacionales en un mismo espacio, no registra usos imaginativos del espacio. El espacio no se explora, sino que los usuarios, entre ellos los participantes de la unidad estudiada, se ciñen al uso estipulado. Los agentes de las distintas unidades suelen sentarse cercanos a sus compañeros, aunque, día a día, su posición exacta puede variar; esa es la variación diaria poco sustancial que nos advierte que el espacio no se explora imaginativamente –espacio vivido–, sino que, por el contrario, es utilizado según las representaciones del régimen de la verdad –espacio concebido y percibido–. El uso espacial es funcional y las acciones, por ende, son funcionales espacialmente hablando; no hubo turbulencias de la microfísica de los espacios (Galison, 1997) ni apropiación –usos imaginativos del espacio (Lefebvre, 2013)–. El uso estrictamente reglamentado demuestra cómo el régimen de la verdad se manifiesta en las prácticas de los cuerpos en el espacio. Las barreras no son, en ningún

caso, barreras físicas, sino culturales<sup>37</sup>: simbólicas, organizativas, jerárquicas, discursivas, sociometales. En un sólo término: el régimen de la verdad. Es decir, las fracturas, las separaciones, los cortes entre unidades están en embudo en las prácticas cotidianas; las fracturas son sociometales, invisibles. Veamos los silos a través de las situaciones.

Principios de mayo. En las oficinas de una consultora experta en *mobility*. Gris hace una reflexión en voz alta acerca de la necesidad de conectar unidades; se reclina en la silla, mueve las manos, fija la mirada:

*Lo peor que puede haber es que cada departamento esté centrado en 'sus cosas' y no mira más allá, ni que se entere lo que hace el vecino o qué pasa fuera. Hay que tener una visión también general de las cosas. Y yo creo que ahí la innovación tiene un papel de protagonista (Gris, 6/V/2016).*

Del anterior fragmento se infiere la existencia de silos. Las unidades organizacionales, sumidas en su día a día, con las necesidades concretas que afectan directamente y de lleno su trabajo, captan toda la atención –en su sentido ocasiano–; en este caso, la atención se focalizará exclusivamente en lo que poco después ese día Gris llamaría *'la china en el zapato'*. Lo que traducido al lenguaje *managerial* serían los *pain points*, aquellos aspectos de su trabajo que les resultan críticos y cualquier entrometimiento o entorpecimiento puede resultar letal. En otras palabras, las unidades organizacionales están inmersas en su actividad oficial; cualquier desvío, las aleja de los objetivos marcados y lo que se espera de ellas. Del comentario de Gris también se trasluce dos hechos más. Por una parte, la importancia vital de salir de los estrechos límites de cada unidad y saber qué acontece fuera de la organización –exterioridad–; el aislamiento operativo es casi contrario a la entrada de cualquier innovación. Por otra parte, y más importante todavía, Gris enfatiza nuevamente los elementos ideoculturales de interdependencia y mediación. En su opinión, los *Innovation Project Managers* actúan de mediadores, que conectan unidades internas con la exterioridad.

De camino a una cafetería ubicada detrás de la sede, Verde explica a Azul una reunión anterior con otra unidad organizacional; lista algunas de las diferencias respecto a ésta. Está a punto de llover. Apoyado en experiencias pasadas, Azul generaliza:

*Ya, siempre pasa igual. Lo importante es que lo que les proponamos tenga interés para ellos [para otras unidades organizativas]. Si no lo ven, por mucho que insistas... Eso sí, si lo tienen, porque ven que lo pueden aplicar o vender o*

---

<sup>37</sup> Nueva muestra de la manifestación de lo invisible en lo cotidiano.

*que les va a servir para algo, la cosa cambia para bien. Es algo que tenemos que aprender. Es normal. La gente no se sube al carro [de la innovación] si no hay interés en lo que les proponemos. O si de ahí no va a salir nada. En el caso de la otra iniciativa que llevo, como los metimos desde el principio [se refiere a internos], y ven que lo que saldrá de allí será algo de su interés, están a tope. Eso es lo que deberíamos hacer siempre. Nadie quiere perder el tiempo (Azul, 29/VII/2016).*

Cuando llegan a la terraza de la cafetería, empieza a llover.

En esta generalización, se desprende que cada unidad tiene sus necesidades y su opinión. Si se pretende involucrar a una unidad interna en una iniciativa de innovación, su criterio y necesidad debe estar en la ecuación; como *Innovation Project Manager* hay que adaptarse. Difícilmente otra unidad asumirá un rol preponderante o colaborará si supone un desvío respecto a lo que considera de interés. Así, no sólo las unidades están centradas en sus competencias operativas –[...] ‘sus cositas’–, sino que cada unidad valorará realizar el esfuerzo de desviarse si, y sólo si, la innovación se alinea a sus intereses o les repercute en una mejora –nuevos producto en el *portfolio*, mejora operativa de reducción de costes, etc. –; ha de percibir el *valor* de participar y el retorno del esfuerzo. Para ello se puede adaptar la iniciativa para que resulte de su interés, para que se colme sus objetivos. Sin embargo, dicha adaptación a su interés no puede ser a expensas de sacrificar el grado de novedad y transformador de la innovación propuesta; si se desea innovar, remarca Mintzberg (1990), el especialista tiene que ser capaz de transgredir los límites de su conocimiento.

Subrayando lo anteriormente dicho, en esta situación ocurrida el 1 de agosto, Verde y Amarillo realizan una reunión con X e Y, quienes podrían entrar a colaborar. Al exponerle la visión, X se inclina sobre la mesa y dice:

*Si todo lo que es la innovación nos parece genial, pero muchas veces, y más cuando tienes los objetivos muy fijados, nos miden por esto. Por una cuenta de resultados buena y si has llegado o no (X, 1/VIII/2016).*

El *si has llegado o no* nos evidencia que cada unidad de la organización tiene unos objetivos determinados que se deben cumplir, y la innovación es un añadido o un desvío del camino prefijado. Burns (1992) sostiene que las reglas y los parámetros de evaluación del desempeño definen un espacio sociomental muy acotado. La organización necesita de la ejecución de unos objetivos concretos, y por ello los dispone en distintas unidades. Se divide el trabajo total a realizar y, para cada unidad, se asignan

leyes y normas particulares que adaptan las generales<sup>38</sup>. De este modo, la organización, según Burns (1992), asegura su persistencia:

- (a) Acotando práctica y conceptualmente lo que está permitido hacerse; y
- (b) La definición del baremo por el cual se mide el desempeño y se recompensa.

En líneas generales, por lo observado y cotejado con la *literature*, las pautas, los órdenes normativos y el régimen de la verdad propician separaciones, cortes, silos, cotos privados. ¿Cómo innovar? *Integrando*, formando equipos conjuntos con miembros del grupo, externos e internos.

Acudiendo de nuevo Fine (1996, 2006, 2010a, 2012c), y como ya observamos con anterioridad, la parte sustancial de un grupo se puede fraguar no tanto por la existencia de un líder que sirva de referente legítimo y articule el espectro de lo pensable, sino por las tareas que comparten, el cometido colectivo, el conocimiento necesario para acometerlas y la colaboración y apoyo mutuo entre sus miembros. Las tareas, así, establecen los hilos mínimos sobre los que se asienta el orden de interacción del grupo, dotándolo de cohesión. Unas mismas tareas comportan conocimientos, objetivos y problemáticas comunes (Fine, 2010a), al mismo tiempo que ofrece una base mínima para la interacción y la aparición de formas de socialización menos rígidas y más íntimas (Fine, 2012c).

*The shared understanding of small groups –whether leisure worlds, workplaces, families, or cliques– result from desires for cohesion and self-formation. Cultures produce both identities and local practices. These outcomes result from the traditions of the group, their tasks and experiences, their personnel and social relations, and the forms of social control that direct their actions. The internal character of group life shapes the local character of knowledge regimes* (Fine, 2012c: 50).

Cada unidad de la organización tendrá su propia ideocultura, con todo lo que conlleva: objetivos y necesidades comunes, bromas y anécdotas, lenguaje –o jerga– propia, un pasado compartido, etc. Es decir, cada unidad será un pequeño mundo local con su propio espacio simbólico. Y por ello, esta unidad de innovación debe crear puentes, inéditos hasta el momento y deberá traducir ese mundo local para integrarlo a la innovación, y si quiere mediar la interioridad y la exterioridad conciliará intereses, deseos, estrategias. Según lo etnografiado, esta unidad rompe las insularidades<sup>39</sup>.

---

<sup>38</sup> Un orden normativo que se encarna en los sujetos que forman la organización (O'Reilly et Chapman, 1996).

<sup>39</sup> Mintzberg (1990) sostiene que los roles excesivamente claros y parcelarios anulan la innovación, pues ésta sólo se da en la ambigüedad.

Como veremos en próximos apartados, la innovación siempre se abre paso a pesar del estatismo isomórfico de las organizaciones y a pesar de los cortes ideoculturales entre unidades; los intersticios culturales operativos y normativos serán los lugares desde donde se operan los cambios transformadores.

### 10.4.5 ESCOLLO II: DIACRONISMO

Pasemos al segundo escollo, el diacronismo. Si con silos hacemos referencia a las separaciones culturales dentro de la organización, por diacronismo, casi una consecuencia del anterior, nos referimos a la diferencia de tiempos y horizontes temporales entre las unidades que conforman la organización. Expliquémoslo en detalle.

Innovar es vivir en la contingencia. Pavitt (2005: 109) señala que los dos aspectos genéricos de todo proceso de innovación son, por un lado, la coordinación y la integración de conocimiento especializado, y por el otro, el aprendizaje bajo condiciones de incerteza: desde el presente nos encaminamos a una idea *aproximada* del futuro. Así, en innovación:

- (a) hay que dejar los límites organizacionales a un lado, relativizar el régimen de la verdad y abrazar una forma de trabajar más interdependiente, menos rígida y tolerante al riesgo; y
- (b) hay que asumir que innovar es desviarse y es proyectarse hacia el futuro, por lo que la incerteza está a la orden del día.

Estos dos aspectos rompen con las rutinas habituales de un trabajo encajonado. Si ideoculturalmente la unidad de estudio es multifocal, no ocurre así en otras unidades organizacionales. En varias reuniones, en distintos tonos y grados de formalidad, oímos la expresión, casi a modo de justificación preventiva: *el día a día nos come*. Exponemos ahora situaciones que evidencian el diacronismo.

20 de enero, X visita al grupo; tiene por costumbre pasar a saludar. Estrecha manos –chicos–, da besos –chicas–. Al preguntarle en la ZAC si estaría interesado en entrar a colaborar en una aceleradora en marcha, sale al paso con un:

[...] *uf, el día a día nos come* (X, 20/1/2016).

O en otras palabras, las prioridades del presente reclaman toda la atención de la unidad. La innovación, el futuro, no puede ser una prioridad.

W se acerca a saludar al grupo en la ZAC. Amarillo le pregunta cómo va todo. Él, encogiéndose de hombros, responde un *vamos tirando*. Al verlo agobiado, Amarillo

le suelta la broma de que en otras compañías, como Google, se destina un 20% de tiempo a proyectos de innovación. W, entre risas, salta:

[...] *ya me gustaría a mí. Si no es por mí, [Amarillo] (sonrisa pícaro), es por el tiempo [...]. Esas cosas son cosas de americanos, eso es, te diría, otro planeta, [...]. Aquí estamos en España [...]. Aquí hay otra realidad. Aquí lo del... ¿Qué decías? ¿20%? (ríe) Quitá, quita. Aquí lo importante es currar [...]. Responder al día al día. Suficiente tenemos con todo lo que nos cae ahora. (Bufido) macho, es que el día a día nos come. Hay que romperse los cuernos y dar el callo (risas) (W, 8/VI/2016).*

Ya en julio –12 de julio<sup>40</sup>–, en relación a la oportunidad de entrar a formar parte de un consorcio nacional, Gris expone a los asistentes cinco grandes líneas de una iniciativa de innovación que serían –en sus palabras– *muy interesantes de explorar*. Tras un silencio incómodo en la que se cruzan miradas, Y rompe el hielo explicando la situación actual:

*Mira, si lo que nos presentas nos parece superinteresante. Seguro que es el camino que hay que coger. Seguro. Pero no sé cómo será en el mundillo de la innovación, si quieres llamarlo así, pero la vida en terreno [en la operativa diaria de la organización] es muy dura. Hay que picar con pico y pala cada día. Ese es nuestro día a día (Y, 12/VII/2016).*

Z se suma a los comentarios de Y, explicando a Gris, Rojo y Verde qué supone trabajar en la operativa diaria. Y vuelve a tomar la palabra:

*Estamos convencidos [...] que lo que presentáis es el futuro y todo eso. Pero es que nosotros... es que nuestro horizonte es el corto plazo, porque el día a día nos come (Y, 12/VII/2016).*

De las tres situaciones expuestas se desprende: *'hay tanto por hacer en el día a día que innovar supone para mí un extra, un añadido más a las tareas que tengo por hacer, o peor aún, una excentricidad respecto a mi zona de confort y que está fuera de mis competencias'*. Sin llegar al extremo de ser lo que Amabile (1998) designa como *'asesino de la creatividad'* [*creativity killer*] que detiene el flujo de la innovación, sí que supone, un diacronismo que obstaculiza integrar la interioridad.

---

<sup>40</sup> Reunión que se tuvo que pergeñar con poca antelación, propiciando el efecto de las agendas volátiles en los miembros del grupo estudiado, que tuvieron que moverse algunos compromisos para encajar con la disponibilidad de los internos. Costó encontrar un 'hueco' en las agendas de todos. Con la jornada intensiva, las posibilidades se reducen. La reunión tuvo que realizarse por la tarde, fuera del horario habitual.



Como hemos visto, y Mintzberg (1990) sostiene, las áreas operativas de la organización están centradas en sus objetivos a corto plazo, en sus tareas prefijadas y en la operativa diaria; en una palabra: el presente. Esa fijación por el presente es la que se espera de ellas. Remarca Alter (2013) que las unidades productivas trabajan, por lo general, con muy poca incerteza; todo el contrario a las unidades de gestión –entre ellas nuestro caso de estudio–, acostumbradas a moverse en escenarios ambiguos, grises. De modo que la necesidad de innovar y la necesidad de inmutabilidad estructural están en relación diacrónica; uno hacia el futuro, los otros atados al presente.

Para esta unidad de gestión de la innovación, el presente nunca es suficiente. Uno de sus rasgos ideoculturales más útiles para la organización es su *proyección hacia el futuro*. Si *el día a día nos come*, nuestro grupo buscará alterar los modos existentes de la organización, ya caducos o en vías de caducidad, con la ayuda de otras unidades que, por un momento, se desviarán del orden normativo para cambiar o a introducir mejoras en vistas a efectos estructurales permanentes en la organización. Todo desvío, recuerda Becker (1963), relativiza el orden normativo, el régimen de la verdad imperante; en el momento que se plantea una *nueva* forma de hacer o de ver el orden natural de las cosas, uno se expone a la marginalización, a la desposesión, al ostracismo, al estigma. A continuación, observaremos cómo se sortea ese peligro.

#### **10.4.6 ESCOLLO III: REPRESENTACIÓN**

Casi como consecuencia de los dos anteriores escollos, pasemos ahora al tercero: la representación. No debemos detenernos en la presunta escasa receptividad inicial; es engañosa. En ningún caso, el nudo gordiano de integrar está en suscitar el interés de las otras unidades organizacionales, pues éste siempre se puede ajustar a las necesidades de la unidad; tampoco está en la negación del potencial renovador de la iniciativa de innovación para la organización. Sobre el papel, el potencial de proseguir y la posible utilidad futura –el valor añadido que reportaría a su unidad o, por qué no, a él como agente – están fuera de toda duda; la innovación sería una mejora sustancial, cuando no una transformación de la forma de concebir o ejecutar el trabajo actual. Por el contrario, es en la práctica cuando empiezan a surgir las dudas. El *quid* está en la presunta dedicación exigida y en lo que ésta supone: entrar en un proceso de duración y límites inciertos y difusos, como vimos en el apartado de los frentes abiertos. Esto es: embarcarse en un viaje cuyo trayecto y meta no están, de entrada, nada claros, y nadie puede asegurar que el retorno después de tal esfuerzo merezca la pena.

Apreciamos, pues, dos niveles de representación de la innovación y su importancia (Tabla 10.1):

Nivel	Representación
<b>Organizacional</b>	<p>La percepción es que la innovación <i>per se</i> resulta positiva, cuando no esencial, para el cómputo general de la organización.</p> <p>Para adaptarse a los nuevos tiempos, a las novedades tecnológicas o a los nuevos marcos jurídicos, se necesita innovación; por decirlo de algún modo, los lemas y mensajes oficiales lanzados a través de los artefactos culturales – <i>newsletters</i>, memorias, noticias, etc.– han percolado con igual potencia en los distintos estratos de la organización.</p> <p>Nadie pone en duda la relevancia de la innovación para el devenir futuro de la organización.</p>
<b>Privado</b>	<p>En un contexto menos abstracto que la generalidad de la organización – intangible, sin rostros– y mucho más íntimo y cotidiano, aunque la innovación se considera un hecho positivo fuera de toda duda<sup>41</sup>, resulta problemática a escala individual. Entrar a colaborar en una coalición se siente como una tarea extra a las ya asignadas, un añadido de carga de trabajo, un desvío de la norma general, una ruptura de las rutinas diarias.</p> <p>Además, involucrarse supone adaptarse a una nueva mentalidad de trabajo, más enfocada a la construcción colaborativa en tareas abiertas y cambiantes según el grado de avance.</p> <p>En suma, el individuo tentado no verá de entrada las implicaciones directas para su persona: el riesgo calculado y el potencial beneficio personal que extraerá de colaborar.</p>

Tabla 10.1. Representación de la innovación. Fuente: elaboración propia.

Esta distinción observada en campo nos permite alumbrar la intuición genial de Mayntz (1980): el supraobjetivo de la organización no tiene por qué ser una suma de los objetivos de las áreas organizacionales que la constituyen. Según De Certeau (2006), la representación oficial –producción de la imagen– que, partiendo del punto de vista hegemónico, se hace circular entre los miembros de una sociedad a través de los artefactos culturales, se manipula, modifica y adapta por parte de los practicantes, llegando a desarrollar una nueva representación –imagen secundaria– al margen de la principal.

Llevado a nuestro caso, la representación de la innovación más ceñida a la cotidianeidad de la organización demuestra que existe una representación alternativa a la oficial y que ésta, lejos de quedar en una anécdota, tiene un efecto directo sobre la innovación. Involucrarse en actividades que tengan relación con la innovación afecta de lleno en su cotidianeidad, en la proyección del *self* y, en consecuencia, en las nuevas responsabilidades que pueda llegar a asumir. Por ende, es la *experiencia particular encarnada*<sup>42</sup> de cada agente que conforma la organización donde hay que incidir para integrar, pues a esta microescala es donde encontraremos la última atomización de los determinantes que configuran la legitimización cultural de la innovación.

<sup>41</sup> Forma parte de los supuestos subyacentes.

<sup>42</sup> La situaciones son las arenas de la acción, donde la cultura se produce y se experimenta (Fine et Fields, 2008: 132).

## 10.4.7 REAFIRMACIÓN

Estos tres escollos internos<sup>43</sup> causan, de entrada, estupefacción entre los miembros de esta unidad, a veces desazón.

Durante el ritual del café –26 de enero–, tras unos cinco minutos de discusión en la que todos los presentes parecen de acuerdo, Blanco casi a modo de resumen espeta:

*¡Cómo hay que forzarlos con las aceleradoras! Si no quieren hacerlo, hay que buscar a otro más motivado. Alguno viene con pocas ganas. Yo sólo trabajaría con los que están muy motivados por cambiar las cosas. Los otros, cuando vean que todo empieza a funcionar mejor en la casa, se sumarán. Pero hay que empezar con unos pocos y sumar, ¿no? Es que los desmotivados me tienen frita* (Blanco, 26/1/2016).

Hay una asunción de ir a contracorriente. Si impera el estatismo y la inercia estructural –el isomorfismo–, el grupo debe insuflar novedad; ése parece el cometido, la misión del grupo en la organización –sentido, significado y significancia de su trabajo–. Si la innovación supone para algunos un paréntesis en las tareas actuales, con la acumulación de trabajo consiguiente, hay que integrar a aquellos con una motivación especial. Una vez lanzada la iniciativa y a medida que vaya tomando forma<sup>44</sup>, serán otros quienes pidan unirse a la misma. Es el momento inicial, en el que la incerteza es máxima cuando se requiere de expertos internos motivados.

En la ZAC, después de salir de una reunión:

*Se pone muy bien puesto, pero después en las reuniones le digo: [X], va, dime los datos, porque así no hay manera de tirar adelante. Y el otro casi como si oyera llover. Es el único de la ‘casa’ que puede tener esos datos. Así que no queda otro que perseguirlo, leñe* (Blanco, 12/11/2016).

Se refiere a la situación por la cual el *Innovation Project Manager* tiene que perseguir a aquella persona concreta de la organización que posee los conocimientos necesarios para avanzar la propuesta y de la cual sólo recibe rodeos y aplazamientos.

Ritual del café. El 31 de marzo Rojo y Amarillo se quejan irónicamente de una de las aceleradoras; no hay nadie que ‘coja la pelota’ ni ‘tome las riendas’. Hay risas y alguna anécdota. Esperan por parte de los otros miembros de la coalición que haya una mayor involucración, mucho más que limitarse a acudir a las reuniones. Por ahora no

---

<sup>43</sup> Casi se podrían tomar como un *brownie*, que interfiere en el cometido organizacional y afecta el tiempo laboral disponible para la ejecución de sus tareas asignadas.

<sup>44</sup> Hablaremos en breve del efecto bola de nieve.

hay ese grado de responsabilidad compartida del que hablaban Wheelwright y Clark (1992) y McAuley et al. (2008). Se trata de una integración moderada, todavía no podríamos hablar de coalición. De manera que ante estas situaciones, los miembros del grupo redoblan esfuerzos en el sentido, significado y significancia de su rol en la organización. Esta fuerza se refleja también en la jerga interna. Azul, Blanco, Rojo, Rosa, Amarillo y Verde emplean la expresión ‘perseguir’ y ‘empujar’; respectivamente: perseguir a los profesionales de la organización para que se involucren, empujar la iniciativa en su desarrollo.

En la ZAC, delante del monitor, con un *PowerPoint* abierto, Rosa, llena de energía y enfática, le dice a Verde:

*Ahora me toca perseguirlo [para integrarlo, para que responda al ritmo] (Rosa, 5/IV/2016).*

Meses antes, también en la ZAC, Blanco revisa un *PowerPoint*, retocando frases, moviendo *slides* de orden. Se dirige a Amarillo, y sentencia con fuerza:

*A la aceleradora de los makers hay que meterle caña, hay que empujarla (Blanco, 26/I/2016).*

Ante los contratiempos y la adversidad, y a pesar de la multifocalidad y de esos frentes abiertos que parecen que nunca se llegarán a cerrarse, el grupo se reafirma ideoculturalmente. Las adversidades solidifican los lazos de los grupos (Lichterman, 2005; Fine, 2012c). El mejor ejemplo, en la siguiente situación.

En la RSP, Rojo, Gris y Verde preparan la reunión del día siguiente; esperan embarcar a otras unidades en una nueva iniciativa. Previendo la dificultad, Gris dice:

*No debería ser una excusa [espera por respuesta: el día a día nos come]. Es para decir: ¿Te cuesta innovar? Bueno, pues nada... Sigue con tus cosas, pero habrá un día, esperemos que lejano, que el chiringuito ya no funcionará como siempre y, tranquilo, no tendrás más cosas que hacer. Entonces será cuándo de verdad estarás tranquilo. (Cruzando los brazos, impostando voz cinematográfica) Nadie dijo que fuera fácil (Gris, 11/VII/2016).*

En esta situación Gris prevé ya los tres escollos –el excesivo apego a las tareas actuales, o silo–, el diacronismo –el presente como meta– y la representación personal –sin trascender a la representación organizativa de la innovación–.

Esta unidad estudiada intenta superar los tres escollos por medio de la integración y, en breve veremos, de la negociación. La representación organizativa de

la innovación debe descender al nivel privado, y ahí el grupo trabaja denodadamente: la innovación no puede quedarse en el discurso o en su componente estético, sino que tiene que ejecutarse, *hacerse acción*. La obsolescencia de las formas de hacer actuales se perfora con la visión de (un posible) futuro. Para los miembros del grupo estudiado, acorde a su identidad ideocultural, toda tecnología y todo proceso puede mejorarse; cualquier novedad exterior puede adaptarse a la organización. El progreso es imparable; el cambio, constante.

El ánimo en ellos no decae.

## 10.5 ZONAS GRISES

### 10.5.1 INTERSTICIOS TRANSFORMADORES

Una vez vistas la importancia de integrar la exterioridad y, sobre todo, la interioridad en el proceso de legitimización cultural de la innovación, pasamos a examinar 'donde' ocurre la integración.

De forma constante hemos afirmado el elemento ideocultural del intersticio. Las mismas fracturas y diferencias, esos espacios vacíos, esos espacios de nadie, se descubren como los espacios de transformación de la organización, allí donde la innovación puede florecer. Desde esta óptica nuestra, la innovación no sólo transforma las capas superficiales de la organización, sino que reestructura las más profundas: la(s) cultura(s). La innovación, bajo este punto de vista, es un *eje de renovación*; en palabras de Kim (1980), la innovación será un fenómeno organizacional de suma importancia, a la altura de la estrategia y la identidad de la organización. Mediante la innovación, la organización no sólo puede adaptarse a su mercado o renovar las condiciones de éste, sino transformarse internamente, tanto en su *cuerpo visible* –su estructuración consciente– como en su *alma invisible* –los valores, creencias inconscientes y su régimen de la verdad–.

En esta fuerza renovadora, los intersticios<sup>45</sup> tienen un papel preponderante. Dentro y, a la vez, fuera: intersticial. Tan intersticial como nuestra aproximación teórica a la innovación desde la ideocultura; intersticial como nuestra posición de etnógrafo; intersticial como la cultura entre la estructura y los agentes; intersticial como el grupo de

---

<sup>45</sup> La RAE nos clarifica los aspectos básicos: hendidura o espacio, por lo común pequeño, que media entre dos cuerpos o entre dos partes de un mismo cuerpo. Quedémonos con 'intersticio' como fractura de lo homogéneo, cuestionamiento sobre lo apriorístico, lugar pequeño de una extensión mayor y que no está en ninguna parte, sino siempre en medio y lugar de identidad indeterminada.

estudio. El intersticio es El Símbolo. Pasemos a las situaciones que rebelan los intersticios.

El 5 de febrero, en la ZAC, poco antes del desayuno<sup>46</sup>, Rosa, sin levantarse de su silla, explica a Verde y Amarillo la gestión que está realizando de una aceleradora; hay contratiempos y contingencias que requieren por su parte una implicación y atención total ante este *frente abierto*.

Rosa: *Sí, claro, si estamos haciendo algo nuevo con ellos, con [X] e [Y], ¿sabes?, es normal que tooodo no esté claro a la primera. Es lo más difícil de hacerles entender, ¿sabes?, que todo no está superclaro al principio, pero que, después, las cosas se van viendo poco a poco. La mente un poquito abierta, por favor, ¿no? (risas) (Rosa, 5/II/2016).*

Amarillo: *Qué desgaste, ¿no? (Amarillo, 5/II/2016)*

Su experiencia personal nos incita a verbalizar los participantes observados siempre están inmersos en lo incierto, en lo contingente, en lo indeterminado. Aunque no sólo como habíamos advertido al principio, esto es, en sus acciones, sino en la realidad de la organización. Así, desde principios de febrero, en nuestro cuaderno de campo a estos intersticios empezamos a denominarlos como *las zonas grises*. Con el tiempo, y a medida que nos apercebíamos de este concepto en el mundo fenoménico, afinamos la descripción del mismo.

El 17 de octubre Blanco y Verde están en una RCP, con X e Y, de un unidad organizacional transversal. X e Y han detectado una primera versión de un producto, pero se requiere estandarizarlo si se desea implantar en otras unidades organizacionales. El veredicto de Verde es que se trata de una industrialización. Sin embargo, existe una *zona gris*: ¿A quien compete pagar la industrialización?

[X], *nos hemos encontrado esta misma situación alguna vez más. Que la propuesta esté tan madura es muy bueno, la verdad, y no creo que resulte muuuy difícil hacer la estandarización. Pero saber quién tiene que pagar la industrialización es lo complicado. Esto que nos dices toca dos o más departamentos, y ahí está lo complicado: ver quien lo coge (Blanco, 17/X/2016).*

Aquí Blanco acaba por delimitar el concepto de zona gris. Entonces llamaremos zonas grises a aquellos espacios<sup>47</sup> de la organización que no han sido tipificados por el

---

<sup>46</sup> El ritual del café –recordemos– es un patrón temporal que dispensa un punto de apoyo fijo en las agendas volátiles de nuestros participantes; en la aparente aleatoriedad de las situaciones que presenciamos en campo, un antes o después del café sirve de datador dentro de la jornada laboral de los *Innovation Project Managers*.

<sup>47</sup> Con Lefebvre (2013) entendemos el espacio no sólo físico –aprehensible por los sentidos–, sino mental e imaginado.

orden normativo establecido, que aun siendo espacios de confluencia entre unidades, están *hors-la-loi*. El mismo color gris<sup>48</sup> sirve de metáfora perfecta, a saber, en algún lugar indeterminado entre los dos extremos –blanco y negro, respectivamente–, se extiende toda una gama de grises que relativizan los extremos. En consecuencia, en las zonas grises los contrastes jerárquicos se atenúan, la idealización se desvirtúa, las rutinas funcionales se quiebran y se altera la formalidad estandarizada de las interacciones sociales. Por efecto del organigrama, la jerarquía y el orden normativo asumido por la dirección, que no dejan de ser, en cierto sentido, una visión dogmática de la realidad puesta en práctica y encarnada en los subalternos, siempre quedarán *resquicios de esa misma realidad sin cubrir*, donde ninguna orden estará regulándola o unidad organizacional tendrá competencias específicas.

Teóricamente cada reestructuración de la organización, tanto en la división y asignación del trabajo total a ejecutar como en la práctica discursiva, supone un nuevo intento organizacional por cubrir un mayor espacio de la realidad, por perfeccionar su orden normativo que regule a la perfección cuanto ocurre o potencialmente ocurra dentro suyo. Para Philip Selznick (1948), acaso uno de los primeros en ver la importancia de la informalidad, [...] *no abstract plan or pattern can [...] exhaustively describe an empirical totality* (Selznick, 1948: 25). La formalidad del diseño de la organización siempre estará acompañada por la informalidad cotidiana, que le conferirá a la organización una mayor flexibilidad y riqueza social. Crozier y Friedberg (1977) aluden a los límites de la normatividad; toda centralización en una organización, obligatoria y necesaria para su existencia y subsistencia, viene acompañada de excepciones que se escapan a la visión impuesta de la realidad a partir del sistema organizacional utilizado.

Aquellos espacios no normativizados son las zonas grises; éstas constituyen los *puntos ciegos* del régimen de la verdad de cualquier organización. Los cambios en la operativa y en el discurso buscan identificar, localizar, definir y legislar estas zonas grises que escapan de toda jurisdicción. Por norma general, suelen ubicarse entre unidades organizacionales y suponen:

- (a) acciones que deberían realizarse pero que nadie tiene funcional o normativamente atribuidas; y
- (b) competencias decisorias necesarias para el funcionamiento organizacional pero, en la práctica, sin dueño.

---

<sup>48</sup> No hay colores puros, sino mezclas (Zerubavel, 1993).

En la siguiente figura (Fig. 10.6), realizamos un intento de representación bidimensional de las zonas grises, marcándolas en gris. Se muestran las conexiones inusuales que potencialmente pueden darse entre unidades incomunicadas jerárquicamente.

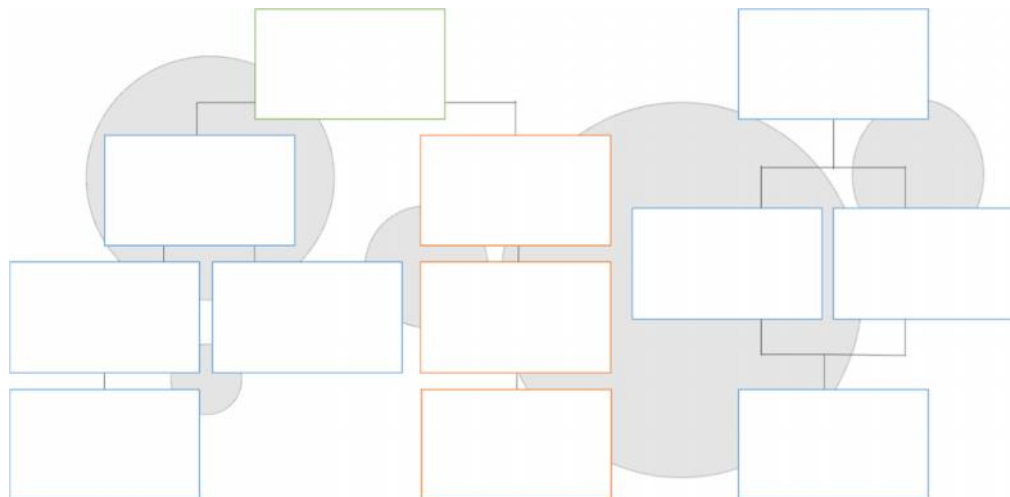


Fig. 10.6. Zonas grises. Fuente: elaboración propia.

Las zonas grises, así, son espacios alternativos al régimen de la verdad que no han sido previamente normativizados y donde la socialización no se ve constreñida y limitada a una pauta.

## 10.5.2 RELATIVIZAR

Todo orden normativo impuesto a los agentes que conforman una organización no tiene otro objetivo que gestionar de un modo controlado y óptimo –esto es, acorde a los supraobjetivos de la organización– la *experiencia social en su interior*, acotando las acciones y los pensamientos válidos para la estabilidad y persistencia de la organización (O’Reilly, 1989; Vaughan, 1999; Casey, 2002; Sennet, 2006). Sennet (2006) afirma que, en las organizaciones actuales, la rigidez es el signo de nuestro tiempo. En esta rigidez imperante en las organizaciones modernas, las zonas grises no constituyen espacios de resistencia al régimen de la verdad; difícilmente podríamos hablar de *resistencias activas* dentro de un orden normativo laboral donde se entra firmando un contrato y la mayor punición es el despido y el destierro irreversible de la organización<sup>49</sup>. Sin rasgos heroicos o antisistema, las zonas grises se tratan de espacios cotidianos de interacción

<sup>49</sup> Toda organización dispone de un sistema de recompensa o de punición (Barley et Kunda, 1992; O’Reilly et Chatman, 1996). Un ejemplo aplicado al ámbito de la I+D es el de Yanadori y Cusi (2013), que verifican experimentalmente el concepto de la ‘dispersión del pago’ [*pay dispersion*], el cual se define como el grado por el cual se diferencia la paga de los empleados en una organización. Según los autores cuanto mayor sea la dispersión de pago en grupos dedicados a la I+D, tanto menor será la *performance* en I+D de la organización. A sueldos similares, mayores rendimientos.



negligidos por el modo en el que se organiza la realidad dentro de la organización. Dicho de otro modo, la propia forma asumida por la organización genera, inherentemente, *huecos* donde otras acciones son posibles. Ubicados en los intersticios culturales entre unidades, estos espacios de relativización del régimen de la verdad se perciben por los agentes, consciente o inconscientemente, en su día a día. Desde un enfoque macrosociológico y con el acento puesto en la estructura, las zonas grises serían percibidas como ineficiencias o inexactitudes de la forma organizacional; por el contrario, desde la microsociología y tomando la interacción entre los agentes como la clave, se nos abre un panorama nuevo: pequeños espacios donde la tipificación se vuelve más laxa y surgen nuevas interacciones no normativizadas. Sólo la innovación, afirma Alter (2013), predispone a los agentes a nuevas configuraciones sociales.

*Innovar significa romper con las pautas establecidas. Así pues, la organización innovadora no puede contar con ninguna forma de normalización para su coordinación. En otras palabras, tiene que evitar todos los adornos de la estructura burocrática, particularmente las netas divisiones del trabajo, la extensa diferenciación de unidades, los comportamientos sumamente normalizados y la importancia atribuida a los sistemas de planificación y control (Mintzberg, 1990: 481).*

Siguiendo la línea conceptual fineana, por la cual la cultura es producto/producto de la socialización entre los agentes, introducimos el elemento cultural de zonas grises en un intento de restituir cierta complejidad social en la Teoría Organizacional y dotar de una comprensión esclarecedora, de una sensibilidad teórica que abarque intelectivamente la organización como un todo social. En las zonas grises, la rutina, la jerarquía y la formalidad se diluyen, y emerge una socialización mucho más flexible e imprevisible. Como expresa Welz (2003):

*Anthropological findings suggest that social milieux can indeed be creative when their internal interaction is quite intense and generates shared cultural assumptions and practices. Such milieux seem to function best when they join heterogeneous social actors and are not closed systems but exposed to serendipitous encounters and exchanges with other outside actors and milieux. (Welz, 2003: 266).*

En las zonas grises se relativiza el régimen de la verdad de la organización; con la relativización (De Certeau, 2006) se da lugar a una mayor creatividad por efecto de las serendipias, la heterogeneidad, la desregularización de la socialización tipificada y tipificadora y el fomento de intercambio inusuales. Con liderazgo interdependiente sobre los agentes sobre las cuales no se tiene ninguna posición jerárquica ventajosa, esta

unidad debe trabajar forzosamente en espacios indeterminados, lejos de la formalidad organizacional y no tipificados previamente. En las zonas grises, pues, entrará en juego la negociación y la estrategia de los actores, como podremos comprobar más adelante.

Recuperamos las siguientes situaciones. Poco antes de las vacaciones estivales, Amarillo, sentado al lado de X, responsable del *roadmap* tecnológico, le dice con complicidad:

*No te agobies [...]. Es para decirle: mira, hay que tirar adelante y ya, cuando estás metido en este 'fregao' de la innovación, vamos viendo qué hacemos. Eso depende de lo que vaya saliendo al paso. Pero si no tiras para adelante, no saldrá nada y estarás como al principio (Amarillo, 26/VII/2016).*

Comentario solar, iluminador. Incerteza, cierto, pero necesidad de seguir adelante, de introducir cambios y mejoras. Así, nuestra conjetura resultante<sup>50</sup> es que la verdadera innovación, aquella que ocasiona cambios que sacuden las estructuras, alteran las relaciones sociales y trasmudan el régimen de la verdad, se origina en la interacción entre agentes dispares en las zonas grises.

Después de vacaciones de verano, en la ZAC, Gris trabaja concentrado con su portátil y con los cascos puestos. Suele ubicarse en otras mesas. Ve a Verde que vuelve del *office*. Llama su atención para que se acerque. En unos días tendrán una reunión con internos y externos para retomar una aceleradora de mobility, lo que da pie una vez más a reflexionar<sup>51</sup> sobre la innovación:

*[...] y lo de las normas, bueno, (baja la voz teatralmente), a veces, hay que... interpretarlas un poquito... (Gris, 30/VIII/2016).*

Se muestra aquí la excepcionalidad de la práctica de la innovación<sup>52</sup> para con el régimen de la verdad; la innovación, por un lado, relativiza los límites departamentales y normativos, y por el otro, en sí mismo, transforma el entorno social.

*L'innovation représente alors une création : elle ouvre et enrichit les modes de sociabilité, elle défait des positions acquises pour laisser place à de nouveaux acteurs, elle donne un autre sense au monde (Alter, 2013: 2).*

---

<sup>50</sup> Al fin y al cabo, ¿no se trata, con la *grounded theory*, de teorizar con rigor en base a lo que se ha experimentado en el contacto continuado con la realidad?

<sup>51</sup> Esa producción de sentido que, según Blumer (1986), nunca se detiene; basta con entablar una simple conversación para que el sentido empiece a mutar.

<sup>52</sup> Garfinkel (1991) denomina razonamiento práctico [*practical reasoning*] aquellas acciones que se sustentan en el sentido común y en un contexto determinado.

Es, pues, desde las zonas grises, estos espacios intersticiales, marginales, residuales y al margen del orden normativo, donde surge esta posibilidad de innovar la que reconfigura *el sentido del mundo*. Allí los miembros del grupo estudiado tienen su gran baza a explotar, en la indeterminación normativa, donde las pautas sociometales quedan en suspenso, se puede pensar de un modo alternativo. Como en las zonas de intercambio [*trading zones*] de Galison (1997), en las zonas grises se quiebran los límites simbólicos y físicos, porque constituyen arenas de conflicto y de estrategias entre actores donde se relativiza el régimen de la verdad organizacional y se operan las rupturas con el presente<sup>53</sup>.

Como acabaremos por ver en este décimo capítulo, el proceso de legitimización de la novedad aterriza nuevas ideas, integra conocimientos de distintas unidades y se apropia de las zonas grises.

### 10.5.2 TRES TIPOS DE ZONAS

Al definir el concepto de zona gris, aparece por contraste –fuerza es decirlo– dos tipos más de zonas. Si las zonas grises, al aprovechar la indefinición normativa y la incerteza operativa se establecen como los puntos a partir de los cuales una renovación es posible, no cabe confundirlas con lo que nuestro grupo estudiado denomina *solapes*.

La siguiente situación aclarará las diferencias. Reunión de coordinación –21 de enero– en una RCP. Se repasan las aceleradoras en curso. Se proyecta en el monitor un *PowerPoint* en el que aparecen todas las aceleradoras y su estado; cada miembro explica aquellas que lidera. La reflexión interna gira nuevamente<sup>54</sup> en torno al papel de la planificación, que se realiza sobre la marcha –o por emplear nuestra terminología, *in-the-making*–, y al énfasis de la flexibilidad para adecuarse a las oportunidades que surjan. Al repasar las aceleradoras, todos están de acuerdo en lo que dice Blanco:

*Es donde hay que meter más caña* (Blanco, 21/1/2016).

La reflexión interna deriva al sentido, significado y significancia de las tareas del grupo, en un nuevo intento de definir y fijar la identidad ideocultural del grupo.

*A ver, es en lo que estamos [la introducción de novedades dentro de la organización], ¿no? Eso es lo que esperan que hagamos. No hay nadie que lo haga. En otras cosas no sé, pero aquí no hay solape con nadie* (Azul, 21/1/2016).

---

<sup>53</sup> Selznick (1949: 260) se refiere a la tierra sombría de la interacción informal [*shadow land of informal interaction*], donde los actores organizacionales interaccionan a la sombra de las relaciones jerárquicas.

<sup>54</sup> Los grupos, aferrados a lo local, son autorreferenciales y ajustan las respuestas de sus miembros (Fine, 2012c).

Nueva muestra de que el grupo, atribuye el sentido, significado y significancia a esa a su cometido primordial como unidad dedicada a la gestión de la innovación<sup>55</sup>: la introducción de novedades dentro de la organización. Sin embargo, Azul, en su aserto, introduce una novedad: el solape. Uno de los terrores por parte de todos los miembros de esta unidad es el *solape* de tareas con otras unidades organizacionales<sup>56</sup>. Los solapes, *ideoculturalmente*, no están bien vistos ni son deseables, pues son fuente de conflicto entre unidades. En el momento que existe un solape, se observa un interés particular por dominar esa zona sin atribución clara; hay tentativas de distintas unidades para capturarla y sumarla al grueso de sus tareas y funciones organizacionales.

Las unidades transversales y de gestión, sostiene Mintzberg (1990), compiten por las tareas para extender su peso y su grado de influencia. Consecuentemente, esta unidad quiere retener cuantas tareas sean necesarias para mantener una identidad, y, por el otro, se desea mantener una relativa independencia dentro de la interdependencia general a la que se ven abocados como unidad transversal.

A colación del terror al solape y a la necesidad de explotar las zonas grises, podemos inferir la existencia de dos zonas más (Tabla 10.2):

Tipo	Descripción
<b>Zona Clara</b>	Zona definida por la organización como básica para su funcionamiento. Con atribuciones jerárquicas y normativas muy claras (alta regulación y definición de quién ejecuta –operativa– y de quién toma las daciones -estrategia–). En estas zonas el criterio y forma de hacer es único, es decir, el de la unidad organizacional designada a tales efectos, y por ende, las competencias y los roles de los agentes son rígidos y acordes al régimen de la verdad. Las interacciones sociales están altamente tipificadas.
<b>Zona de Solape</b>	Zona definida por la organización como básica para su funcionamiento. Sin embargo, la indefinición normativa al asignarla, dos o más unidades reclaman legítimamente la zona, o bien realizan tareas de un modo solapado, cuando no contraproducentes. Zonas, por tanto, de interés para varias unidades, las cuales desean actuar sobre ella y arrogarse el derecho de pertenencia. En consecuencia, las interacciones sociales son formalistas –se respetan los roles– aunque conflictivas a causa de la competencia entre unidades.
<b>Zona Gris</b>	Zona indefinida, negligida y/o invisible para la organización. No hay existencia de un marco normativo organizacional claro y tipificado que regule sus atributos más básicos: roles, atribuciones funcionales y decisoras, jerarquía, interrelaciones, etc. Su presunta invisibilidad y falta de orden normativo viene por una omisión inconsciente (incapacidad organizacional de detectar el <i>gap</i> ) o bien deliberada (un ‘elefante en la habitación’, un elemento problemático que se prefiere silenciar). Las interacciones sociales son al margen del formalismo organizacional, cuando no directamente informales. Puede dar lugar a la improvisación y a la relativización del régimen de la verdad.

Tabla 10.2. Tipos de zonas. Fuente: elaboración propia.

<sup>55</sup> En la coetilla básica de los participantes del grupo escuchada a lo largo del 2016: ‘*es donde aportamos más valor*’. Entenderemos *valor* por impacto positivo tangible dentro de la organización donde operan. El foco, pues, estará en la generación de impacto y en el lanzamiento y consecución de iniciativas concretas de innovación, y no tanto en la definición de una estrategia cerrada. La estrategia es *dúctil*, abierta a los cambios, adaptable según la marcha.

<sup>56</sup> El solape con otra unidad, recordemos, motivó momentos de reflexividad en el grupo.

De estas tres zonas aquí definidas, es la tercera aquella en la cual el grupo estudiado se apoya para introducir innovaciones dentro de la organización. De la observación atenta de las reuniones de coordinación, se desprende que esta unidad se ve a sí misma como el centro de un complejo entramado de relaciones que tiene lugar en las zonas grises. Sarasvathy (2008) relaciona la incerteza como causa posible de tensiones y conflictos que resquebrajen la estabilidad organizacional, no obstante esta misma incerteza puede dar pie a la *creación* y a cambios que repercutan en la competitividad de la organización.

*The process of generating creative ideas (creativity) and their subsequent implementation (innovation) has been characterized as riddled by tensions [...] paradoxes [...], contradictions [...], and dilemmas [...]. Activities related to idea generation create new knowledge, require distinct organizational structures and incentive mechanisms, and are by definition exploratory in nature [...]. These activities compete for scarce resources, may even inhibit each other, and are influenced by different underlying antecedents such as leadership behaviors, cultural values, and mindsets [...]. In sum, factors that facilitate the generation of new ideas are likely to cause conditions that may inhibit the implementation of new ideas (Sarooghi et al., 2015: 716).*

Así, en la formulación de los tres tipos de zona observamos el contraste del orden de interacción social: del orden normativo que regula las zonas claras y de solape al nuevo orden que impera en la grises: *el orden construido*. Ante la ausencia del orden normativo que regule las interacciones, los agentes se verán abocados a la negociación y a definir estrategias que, sin salirse del régimen de la verdad, les permitan colmar sus expectativas. Para Zerubavel (1993) la realidad está hecha de sombras de gris [*shades of grey*]; los ‘más o menos’, ‘casi’, ‘de algún modo’ y otras expresiones del lenguaje cotidiano denotan la presencia de la ambigüedad en nuestra vida. Nos vemos obligados a vivir, entonces, entre las distintas gamas de gris. Nuestros participantes estudiados, se mueven siempre en los campos de la ambigüedad<sup>57</sup>; deben adaptarse a la planificación y necesidades de otras unidades –con los consiguientes impactos en su atención y en sus agendas–, y conjugarlos en beneficio general de la organización –ruptura del isomorfismo–. Para ello deben romper las fronteras departamentales en pos de un objetivo común

---

<sup>57</sup> En las zonas grises, los elementos invisibles de la organización –‘los elefantes en la habitación’–, adquieren visibilidad; una vez visibles se pueden abordar, verbalizar y negociar.

Acorde a Zerubavel (2006) las normas y las convenciones sociales que estructuran nuestra cotidianeidad contribuyen a la creación de leyes de la irrelevancia [*rules of irrelevance*], por las cuales se ignoran hechos, no se presta atención a las cosas y se mantienen, así, en la invisibilidad. La irrelevancia es totalmente sociomental.

Cada innovación de impacto en la estructura organizacional –lanzamiento de nuevo producto altamente competitivo en su mercado principal, reconceptualización del *core business*, transformación profunda de unidades organizacionales, modificación positiva de la estructura de costes, etc.– abría discontinuidades (Tushman et Anderson, 1986; Gaglio, 2011); dichas discontinuidades llevan aparejados cambios en los grupos sociales, destruyendo su base de conocimiento o explotando nuevas competencias inéditas, hasta aquel momento latentes y todavía sin encauzar en la línea utilitarista de las organizaciones.

Innovar no es sólo integrar puntos de vista o adaptar una novedad a un contexto determinado; a esas acciones podemos llamarlas de otros modos, pero no innovación. Para innovar, y aquí nos sumamos a la opinión de Mintzberg (1979), hay que trascender los límites actuales del conocimiento; la innovación es *expansión de los límites del pensar y ruptura con los modos presentes*. En pocas palabras: la verdadera innovación resultante marca *un punto de no retorno* hacia un nuevo estado de equilibrio organizacional, muta la estructura y las ideoculturas que la conforman. Sin embargo, no resulta tan fácil llevar a la práctica estos cambios. ¿Cómo sortear las fronteras y las resistencias departamentales y los personalismos? ¿Cómo atraer a aquellos que se escudan en la expresión ‘*el día a día nos come*’? ¿Cómo hilvanar el liderazgo interdependiente? ¿Cómo sacar provecho a la incerteza, a las zonas grises, a los *gaps* normativos? Por la vía de las estrategias y de la negociación del orden social.

## 10.6 NEGOCIAR

### 10.6.1 ORDEN CONSTRUIDO

La etnografía realizada en 2016 muestra que, en este punto del *innovation journey*, el orden normativo resulta orientativo, aunque insuficiente; los agentes implicados deben construir un orden nuevo de socialización. Una socialización organizacional tipificada – como observamos durante la interpretación, la relación vertical entre responsables y subalternos– debe dar paso a socialización negociada entre los agentes. En la relación horizontal, donde las disimetrías de poder no son tan evidentes, no interpretamos acuerdos a una pauta que, sociomentalmente, regula nuestras futuras y previsibles respuestas, sino que negociamos con otros agentes un orden que construimos

conjuntamente. En el momento de asumir la desviación cultural que supone toda innovación, el orden normativo queda en suspenso<sup>58</sup>; se precisa negociar:

*Nosotros vamos el miércoles allí. Les presentamos esta propuesta que está dabuti. Somos simpáticos. Les convencemos. Oye, y después... ya negociaremos. Tranquilos, que saldrá bien* (Gris, 11/VII/2016).

*No, pero si con éstos [externos] es muy fácil. ¡Es con los de dentro! Hay que saber negociar. ¡Menos mal que hicimos aquel curso!* (Rosa, 30/VIII/2016).

*Llamas a uno, llamas a otro. Y al final es casi mejor sentarse y ponerse a negociar qué quiere cada uno* (Azul, 5/IX/2016).

*Para ajustar el presupuesto total, faltan los números de [X]. ¿Cuándo quedaste con ella aquel viernes, qué negociasteis?* (Blanca, 6/XII/2016).

*Negociar*<sup>59</sup> es la acción más importante que captada y codificada; es crucial para el proceso de legitimización cultural de la innovación. Alter (2013) se vale del don [*le don*] maussiano que descansa sobre el intercambio social basado en dar [*donner*], recibir [*recevoir*] y devolver [*rendre*]. El don, o regalo, de uno hacia otro, obliga al otro a devolverlo, enlazando recíprocamente a ambos agentes en un endeudamiento mutuo.

*De tous ces points de vue, la coopération au travail n'est ni le résultat d'une obligation à caractère réglementaire, ni le résultat d'une routine professionnelle. Elle représente une action menée de manière collective, et impliquant un système d'échange à caractère spécifique* (Alter, 2013 : 297).

Van Maanen y Schein (1979) señalan con la socialización organizacional [*organization socialization*] el proceso por el cual un 'nuevo' se sumerge y se adapta a la nueva cultura que lo acoge. Entrar en estructuras sociales –como una organización– prefijadas requiere una membresía –un contrato– y una adaptación a la expectativa de los premios y de los ritmos singulares de cada empresa. La cultura<sup>60</sup> organizacional supone un conjunto de reglas, un lenguaje y una ideología que ordena la experiencia cotidiana, ofrece estándares, prejuicios, modelos sociales y rituales de paso. La cultura siempre está enraizada en los problemas recurrentes y en las experiencias cotidianas que se encuentran sus miembros. La cultura organizacional oficial –así lo hemos visto– marca lo que es 'natural' –lo esperado, lo recompensado– de lo 'aberrante' –lo

---

<sup>58</sup> A este respecto, Gouldner (1954) habla de 'burocracia de pega' [*mock bureaucracy*], cuando las reglas burocráticas se conocen pero se ignoran.

<sup>59</sup> La RAE esclarece el significado de 'negociar': 1. Tratar y comerciar, comprando y vendiendo o cambiando géneros, mercancías o valores para aumentar el caudal. 2. Tratar asuntos públicos o privados procurando su mejor logro.

<sup>60</sup> Nueva muestra de la fijación por entender la cultura solamente desde lo estructural, como molde mental de las acciones dentro de un marco social dado, y no como oportunidad creadora o emancipadora en manos de los agentes.

inesperado, lo castigado—. Así, en las zonas grises, desregularizadas por naturaleza, se produce una cierta *des-socialización* —el proceso por el cual un miembro ya de la organización se desacopla del régimen de la verdad—; se relativiza lo dado por sentado, para crear mediante la negociación en las zonas grises un nuevo orden social, alternativo, precario y evanescente<sup>61</sup>. El orden construido constituye, por sí mismo, una microinfracción del régimen de la verdad, al postularse como microalternativa cultural. Sin esta microinfracción cultural no es posible ninguna innovación, pues la coalición debe de tomar distancia y ser capaz de postular una alternativa al estado actual a través de una posible innovación; a este respecto Snow (2001) es claro: sin la negociación social de un orden construido, no se detendrá la reproducción rutinaria<sup>62</sup> de lo dado-por-sentado.

Sobre este orden construido entre las tres partes —grupo, internos y externos— se asienta la coalición.

## 10.6.2 COALICIÓN

De las notas etnográficas rescatamos:

*Reunión. Todas las partes en la sala. La unidad de estudio viene acompañada de una consultora —objetividad externa— para convencer a los todavía indecisos internos. Se repite: ‘No os preocupéis’. Bromas para aligerar el ambiente; informalidad forzada. Todos hablan de un modo semitransparente. Dejan entrever que buscan algo más que el desarrollo de la propuesta, aunque nunca se expresan claro ni directo. Se negocia la propuesta y algo más, un plus personal. Al final se llega a un acuerdo. Todos están ‘alineados con los intereses’. Se empezará a trabajar. Aunque no se diga expresamente, esto recibe un nombre: negociación (Cuaderno de campo, 17/III/2016).*

*Ritual del café. En el monitor de la cafetería, imágenes de archivo de Fidel Castro. Azul comenta: el equipo para la aceleradora es muy majo. Al principio se tuvo que apretar un poco, pero ahora se trabaja muy bien. Se agradece que las cosas sean así. Deliciosa informalidad (Cuaderno de campo, 5/XII/2016).*

Los agentes negocian y crean un orden construido; nos es lícito hablar de *coaliciones*. Boissevain (1978) emplea coalición [*coalition*] en términos similares al de nuestro *coding*: una alianza temporal entre agentes distintos cuya unión negociada se

---

<sup>61</sup> Selznick (1948) otorga a las ‘leyes no escritas’ [*unwritten laws*] una importancia capital en la consecución de los objetivos colectivos y prioritarios de la organización.

<sup>62</sup> La rutina estructura las interacciones sociales, pero también, al mismo tiempo, se reproduce por sí sola (Fine, 2010a).



atiene a la duración temporal de la consecución del objetivo común a todos. Reforcemos la definición de coalición distinguiéndola de grupo, coalescencia y red social.

- (1) A diferencia del grupo, la coalición no posee la triple ligazón –tarea, identidad, cultura–, un lenguaje propio y distintivo<sup>63</sup>, un pasado útil compartido y tampoco abundan el humor autorreferencial. Los lazos entre los participantes no son íntimos ni íxtimos, sino funcionales. En ausencia de ideocultura, pues no emerge de un mundo local, en las coaliciones se declara la procedencia de distintas realidades; los participantes jamás comparten una misma realidad, sino que, bien al contrario, sabedores de las diferentes realidades, estrategias y necesidades, negocian el objetivo que les une temporalmente. No están de acuerdo en la totalidad, pero, momentáneamente, se necesitan. Unirse para el objetivo concreto les es de utilidad.
- (2) Contrario a las coaliciones, en el *coding* agrupamos algunas de nuestras notas bajo el rubro de coalescencia. En la coalescencia las distintas estrategias de las unidades organizacionales se inmiscuyen entre sí de un modo positivo; sin una coordinación, comunicación ni implicación activa, se alcanza un punto de equilibrio precario pero necesario para la consecución de un supraobjetivo organizacional. Casi fruto del azar, las estrategias de distintos agentes o grupos se cruzan momentáneamente y *suman* esfuerzos. A diferencia de la coalición, no hay negociación por medio; la unión no es fruto de la socialización activa, sino de un conjunto de situaciones y tesituras que confluyen en un punto en común<sup>64</sup>.
- (3) Alter (2013) utiliza el término red social [*réseau social*], netamente distinto al de coalición. En la red social se implica a muchos agentes heterogéneos, donde, en la mayoría de veces, no se conoce el número exacto que la conforman, porque el distingo entre participante y no participante es difuso. La red social no implica imperiosamente una implicación activa por parte de los integrantes; por el contrario, en la coalición la escala es mucho menor, y todos los participantes se conocen e interactúan gracias a una socialización directa –intercambio verbal directo–. Otra diferencia es que en la red social los recursos se trasladan entre los nodos, mientras que en la coalición se condensan temporalmente.

---

<sup>63</sup> El segundo Wittgenstein (2008), el de las Investigaciones Filosóficas, relaciona el lenguaje con la forma de vida [*Lebensformen*]; si no se comparte el lenguaje, no se comparte la vida –esto es: la textura de la realidad cotidiana–.

<sup>64</sup> La coalescencia tiene su correlato en la música de Elliott Carter. Ésa fue la inspiración en el *coding*. Carter emplea la modulación métrica [*metric modulation*] para dotar a cada instrumento de una identidad, un *tempo* y un temperamento distinto y singular (Bernard, 1988). La impresión inicial del oyente es de aparente caos donde, en algunos momentos luminosos, todos los instrumentos alcanzan la comunicación: la coalescencia.

En síntesis, los atributos básicos de la coalición son:

- (a) Unión activa y temporal en base a un objetivo común;
- (b) Acotada a unos pocos integrantes que concentran recursos;
- (c) Trabajo en y desde la diferencia –conocimientos, realidades, necesidades y estrategias diferentes–, y por ello, complementarios;
- (d) Relación cimentada en la utilidad y no en la afinidad de carácter; y
- (e) Negociación del orden construido como alternativa al orden normativo organizacional para conseguir su objetivo.

Nuestro grupo estudiado favorece la creación de coaliciones para acometer la legitimización cultural de la innovación; las coaliciones es la forma natural de integrar la exterioridad y la interioridad gracias al punto en común de un objetivo que, para ser alcanzado, los integrantes se necesitan<sup>65</sup>. Se unen entre ellos para fines utilitarios<sup>66</sup> en las zonas grises; por separado jamás lograrían su(s) objetivo(s).

### 10.6.3 UTILIDAD e INTERSECCIÓN DE OBJETIVOS

En la intersección de objetivos es cuando el orden construido se vuelve operativo, cuando se convierte en las reglas del juego sobre la que los integrantes de la coalición interactuarán. Pasemos a ver dos situaciones.

En el *office*, Gris a Rojo y a Verde:

*Mira, es que es para decirle a [X, que se muestra reacio a colaborar], ¿verdad que me necesitas? Porque yo te necesito [...]. Eres muy bueno, un crack, en lo tuyo. Pero, hombre, sabes que me necesitas. Lo que haces puede estar [muy bien], pero si no lo pasas por los canales oficiales... es como si no existiese. Bah, hombre. Nos necesitamos. Vamos a trabajar juntos (Gris, 5/IX/2016).*

En la ZAC, Rosa explica a Gris como si se dirigiera a un miembro de la coalición:

*¿Ves? Si colaboramos todos es más fácil. Cada uno tiene sus necesidades, pero si nos ponemos, lo hacemos mejor (Rosa, 13/XII/2016).*

En el anterior aserto se pone de relieve, por un lado, el carácter institucionalizador de las desviaciones que realiza esta unidad estudiada al encauzar las innovaciones hacia los canales oficiales y, por el otro, la complementariedad de las partes en la coalición –‘nos necesitamos’–, cuya unión es por motivos de su utilidad. En

---

<sup>65</sup> La coalición surge casi al otro extremo del ritual del café: improductiva, íxtima, duradera.

<sup>66</sup> Para este tipo de relación interesada Fine prefiere la expresión *instrumental* (Fine, 2012c).

base al seguimiento de las distintas aceleradoras de innovación del caso de estudio central, afirmamos que el pilar principal de cualquier coalición es la *utilidad*. Como mediador y líder interdependiente, los miembros de esta unidad fomentan las coaliciones entre agentes que puedan:

- (a) Técnicamente, aterrizar la idea;
- (b) Formalmente, empujar la innovación mediante la suma de recursos; y
- (c) Organizacionalmente y externamente, legitimar la innovación.

La innovación siempre es social y es resultado de procesos de colaboración intensa, donde no sólo se implementan o explotan ideas, sino que se genera nuevo conocimiento fruto de la unión entre las partes (Peschl et Fundneider, 2014). Ese nuevo conocimiento surgido de la coalición hace frente a los cinco tipos de incerteza que muestra Alter (2013) asociadas a cualquier proceso de innovación:

- (1) Incerteza de los dispositivos técnicos, tanta de la afectación de la novedad en el presente como sus efectos futuros;
- (2) Incerteza de los productos derivados;
- (3) Incerteza por el déficit de información en relación a las reglas que definen el proceso y el orden normativo;
- (4) Incerteza del mercado y de los clientes; y
- (5) Incerteza derivada de la evaluación de las actividades.

El dicho africano '*Alone we go faster, together we go further*' (Dkhimi et al., 2013), nunca fue tan cierto. Para crear coaliciones, los *Innovation Project Managers* hacen gala de lo que Neil Fligstein denomina 'habilidades sociales' [*social skills*], que es [...] *the ability to induce the cooperation with others* (Fligstein, 2001: 105). Veamos situaciones.

En la ZAC, los tres sentados en sus respectivos sitios; sin despegar la mirada de la pantalla. Se oye un incesante teclear. Blanco se dirige a Rosa y Amarillo:

*Lo he visto unas cuantas veces. Hay que escucharlos [a los internos] porque si no sabes qué quieren, no hay feeling. Y sin feeling, no hay proyectos de innovación. ¡Como la vida misma! (Blanco, 12/II/2016).*

En una de las RSP, Gris reflexiona en relación a involucrar a un interno esquivo. (refiriéndose a un interno imaginario) *Tú me dices lo que quieres. Que yo lo tengo, eso que se dice, claro. ¿El trato? Algo sencillo. No te comas mucho la cabeza. Te pongo un consultor. Te doy dinero. Tiempo. Te trato bien. Y no sólo eso: le digo a todo el mundo lo bien que lo estás haciendo. De aquí, chaval, al estrellato (Gris, 4/IV/2016).*

En tanto mediador de la integración de la interioridad y la exterioridad, el *Innovation Project Manager* escucha y entiende, da y recibe; la complementariedad de los integrantes se afianza en el interés recíproco de colaborar y de sacar un beneficio útil y específico. En el centro de la coalición, en ese objetivo común que los une temporalmente, siempre está la *intersección de intereses* (o objetivos íntimos) de las partes implicadas. De este modo podemos afirmar que en las coaliciones siempre hay dos clases de objetivos<sup>67</sup>, en clara consonancia con los dos niveles de representación de la innovación vistos anteriormente (Tabla 10.3):

Tipo	Descripción
<b>Objetivo Común</b>	Razón de ser de la coalición. En el objetivo común confluyen los objetivos íntimos de cada integrante. El objetivo común está acordado en el marco del orden construido por todas las partes; es, por tanto, público, visible, expresado y conocido por todos. Resultado de la interacción, se basa en el consenso. Dicho objetivo necesita de la complementariedad de todos los integrantes para conseguirse. El objetivo tiene una duración muy acotada; una vez logrado, la coalición se disuelve.
<b>Objetivo(s) Íntimo(s)</b>	Razón íntima de cada uno de los integrantes para participar en la coalición. El objetivo íntimo puede basarse tanto en las estrategias de la unidad a la cual se representa –p.e. conseguir una mejora operativa, lanzar un nuevo producto, etc. – como en las propias –reconocimiento, promoción, etc. –. Objetivos nunca expresados, invisibles, no compartidos con el resto de la coalición, que permanecen en la esfera privada del integrante. Expresión silenciosa del <i>self</i> –anhelos, expectativas, frustraciones, etc. – El objetivo común contribuye, total o parcialmente, a conseguir los objetivos íntimos.

Tabla 10.3. Objetivos de la coalición. Fuente: elaboración propia.

Tomando la figura titulada ‘Tres realidades’ incluimos la coalición y los dos tipos de objetivos (Fig. 10.7):



Fig. 10.7. Coalición. Fuente: elaboración propia.

<sup>67</sup> Como Mayntz sugería también, las organizaciones están hechas de individuos cuyos objetivos tal vez no sean los mismos que los de la organización (Selznick, 1948; Crozier et Friedberg, 1977).

Según lo etnografiado, esta unidad crea una coalición cuando consigue la intersección de los dos tipos de objetivos. Acorde a lo observado, deducimos que la dimensión más relevante en la unión temporal de los integrantes radica en lo social, más que en lo meramente tecnológico; cabe hallar su concordancia social –con el contexto organizacional, los objetivos íntimos, el supuesto beneficio, etc.–. Dentro de las zonas grises, en la coalición<sup>68</sup> se negocia –como hemos visto, nunca explícitamente– el orden construido entre internos y externos que sirve de referencia a los integrantes y por el cual se podrá trabajar en el aterrizaje de la idea y en la propuesta de valor. En la zona gris, ante la intermitencia de esta unión y donde el orden de interacción y normativo se debe construir, refuerza la importancia de *interactuar* en su sentido más profundo. Los modos de interactuar programados, como la pauta en la interpretación de una orden, no tienen cabida en la negociación del orden construido. Según Boissevain (1978) y Collins (2004) la interacción es una negociación y una transacción en la cual los agentes se implican intensamente<sup>69</sup> y donde el orden de interacción se pone contra las cuerdas.

Durante distintas reuniones –23/III/2016; 6/VI/2016; 13/X/2016; entre otras–, que es el formato por el cual los integrantes se socializan, se observó cómo se define el orden construido y cómo se va determinando, a cada reunión, el objetivo común. Los lazos sociales entre los integrantes siempre son formales, con ciertos visos de ligera informalidad –bromas para romper el hielo, preguntas sobre las vacaciones o los hijos, un quasi-retórico *¿qué tal?*, etc., lo que Sacks (2006) denomina invitaciones<sup>70</sup> [*invitations*]–. En las situaciones observadas la cordialidad es la norma, nunca la amistad ni la íntimidad; hecho que ratifica nuevamente la importancia de la utilidad en la coalición. El *Innovation Project Manager*, trabaja siempre en la mediación para:

- (a) acercar posiciones entre los integrantes; y
- (b) en intersecar los objetivos íntimos en un objetivo común.

La definición del objetivo común supone un hito, pues este es la razón de ser de la coalición. En lo tocante a los objetivos íntimos nunca explícitos<sup>71</sup>, el *Innovation Project Manager* bien renuncia a adivinarlos, o bien los infiere. Su esfuerzo viene supeditado a la información que poseen para intersecar los objetivos. Que el objetivo íntimo nunca

---

<sup>68</sup> Como en toda construcción de un orden social, por pequeño que sea, como en este caso en particular, Boissevain (1978) se cuestiona cuánto de pacificador y conciliador tiene, cuánto de libertador. A cada nuevo orden social le corresponde un nuevo espacio de interacción.

<sup>69</sup> Implicarse consiste en concentrar toda la atención en ese enlace social quebradizo (Sacks, 2006).

<sup>70</sup> Para Sacks (2006) las charlas suelen iniciarse con invitaciones: fórmulas verbales vacías de implicación y de contenido que facilitan el acercamiento inicial; un precalentamiento donde se prefijan las normas básicas de la interacción. Que haya invitaciones o que éstas sea exageradas, manifiesta que la intimidad entre los agentes será mínima.

<sup>71</sup> Los silencios permiten proteger a los agentes al no violentar el orden de interacción; lo que se mantiene invisible tiene un carácter subversivo u ofensivo para con la normalidad (Zerubavel).

aflore a la superficie explícitamente no le resta valor en su afectación sobre el discurrir de la innovación. Davidson (2002), en el artículo *Actions, Reasons, Causes*, asevera que a pesar de la gran cantidad de estados mentales [*mental states*] que cruzan nuestros pensamientos a diario, sólo una mínima fracción se convierten en acciones visibles; sin embargo, estos estados mentales inexpresados suponen razones y nuevos estados mentales que afectan a las futuras acciones fenoménicas. Dicho en una formulación menos filosófica: aunque no sea una acción ejecutada y, por lo tanto, visible por la etnografía, no pasamos por alto que los deseos y las estrategias de cada agente entran en el juego. He aquí situaciones que ejemplifican a la perfección la intersección.

Primera situación. Entre abril y mediados de mayo asistimos a dos reuniones. Hay la posibilidad de financiación externa y se quiere valorar con expertos internos la creación de un equipo de trabajo. Cada participante sus propios objetivos íntimos que, de entrada, parecen difícil de intersectar en un objetivo común. Tensión. Negociación muy complicada. Los participantes se expresan de un modo *semitransparente*, dejando entrever muy calculadamente sus intenciones y estrategias. Finalmente se alcanza un objetivo común satisfactorio. Se presenta a contrarreloj la propuesta al programa de financiación que, a finales de mayo, es aprobada. El 25 de mayo, X, uno de los integrantes de la coalición, envía un *e-mail* adulador de agradecimiento. Recalca que Gris fue 'factor clave' en el proceso.

Esta situación muestra que la confianza entre los integrantes de la coalición no es lo más importante, sino la utilidad y la intersección de objetivos, es decir, el *quid pro quo*<sup>72</sup>. Este tipo de relación, los agentes poseen sus estrategias y se mueven por el interés, ayudándose unos a otros a la espera de que se devuelvan las ayudas. Las uniones sociales de este tipo tienen una duración determinada: hasta que la deuda parece quedar saldada por ambas partes o hasta que la utilidad de la coalición no se pueda exprimir más<sup>73</sup>. En esta concreta situación resulta explícito cómo entre los agentes se establece un endeudamiento; Rojo y Gris ayudan a X, y X saber que deberá corresponderles y empieza por agradecerles públicamente la ayuda clave.

A raíz de varias reuniones anotamos las siguientes reflexiones:

*En las negociaciones, en muchas ocasiones, la confianza no se basa en la sinceridad, sino en la utilidad. La fuerza con la que el Otro desea su objetivo; ésa es la medida de su fidelidad a la coalición (Cuaderno de campo, 10/VI/2016).*

---

<sup>72</sup> Alter (2013), utilizando a Mauss, habla del endeudamiento recíproco sin equivalencias claras.

<sup>73</sup> En las pequeñas estructurales sociales cimentadas en la instrumentalización, la continuidad depende del éxito; cuando la unión entre los agentes no repercute positivamente en éstos, la unión se disolverá (Fine, 1987, 2012c).

*Reunión de coordinación. Al repasar las aceleradoras, uno de los miembros comenta que X no desea proseguir en la iniciativa. [...] cuando vio que había la posibilidad de que él no fuera el que liderara la iniciativa, decía que no interesaba, que no quería hacerla. Reflexión interna (Cuaderno de campo, 29/VIII/2016).*

*Seguimiento de varias reuniones en la que observamos unos mismos patrones. Para que ocurran innovaciones, no se requiere que entren en contacto las partes más íntimas de sus actores, no se requiere la confianza, la amistad, el altruismo desinteresado; las alianzas más poderosas son sean aquellas que atraviesan un espacio de interés para los distintos actores involucrados, una línea de utilidad común entre distintas personas (Cuaderno de campo, 2/XII/2016).*

Así podemos afirmar que la *fidelidad* de los integrantes de la coalición está en la utilidad del objetivo común. Objetivo común e íntimo se intersectan, se suman o anulan. Los objetivos íntimos –no explícito, pero implícito– son, en la afortunada expresión ya introducida en páginas anteriores, el elefante en la habitación. Todos saben que además del objetivo común, hay una esfera íntima agolpándose en él; sin embargo, hay lo que Zerubavel (2006) denomina una conspiración de silencio [*conspiracy of silence*], la cual

*[...] presuppose mutual denial, whereby at least two people collaborate to jointly avoid acknowledging something (Zerubavel, 2006: 4)<sup>74</sup>.*

Como pudimos ver prácticamente en cualquier reunión inicial en la que se negocia, se construye el orden alternativo y se fija el objetivo común, los agentes nunca mienten, sino que hablan de una manera semitransparente. Si cuando existe íntimidad entre los agentes, hay palabras medidas; entre los integrantes de la coalición suele darse la semitransparencia en la interacción. Por semitransparencia<sup>75</sup> entendemos esa forma de hablar en la que no se explicita nunca los objetivos íntimos, pero se subrayan implícitamente. Estos últimos deben quedar claros, aunque no se verbalicen claramente. Los objetivos íntimos constituyen el trasfondo –socialmente negado– de la coalición; en primer plano, bien visible, estará siempre el objetivo común<sup>76</sup>. En esta intersección de objetivos se crea, desarrolla y muere la coalición. *Todo lo visible, tiene su reverso invisible.*

---

<sup>74</sup> Y Zerubavel (2006) insiste que contextos sociales como familias, comunidades u organizaciones son los *case studies* perfectos para estudiar las conspiraciones de silencio.

<sup>75</sup> La semitransparencia no es, por emplear la expresión de Tuckett (2012), una mentira blanca [*white lie*], pequeñas mentiras piadosas que pretenden no romper el orden social. Sacks (2006) es rotundo: la mentira es necesaria para mantener el orden social; digamos lo que digamos, en una radicalización del postulado dramático de Goffman, siempre estamos mintiendo porque queremos mantener la relación con otros. En la ocasiones, la verdad más que aportar confianza, incomoda y dificulta la relación social con otros.

<sup>76</sup> Elementos como la charla formal –la reunión– o la conversación con terceros auxiliarán a los miembros del grupo en mejorar la cantidad de información sobre los objetivos privados.

## 10.6.4 PERSONA

*Persona* denomina en griego las máscaras utilizadas en el teatro clásico. Goffman (1956) utiliza el concepto de gestión de la impresión [*impression management*], con el cual señala que en cualquier situación en la que interactúen dos o más agentes, todos intentarán persuadir de los otros de la definición de la situación en un intento de controlar la impresión que unos tienen de otros. Para constatar la existencia de objetivos íntimos, que pueden o no concordar con los comunes<sup>77</sup>, introdujimos en algunas interacciones lo que dimos en llamar *pequeñas instigaciones*. Tomando el trabajo etnográfico de Agar (1986), Augé (2007), Hammersley y Atkinson (2007) y Ladner (2014), al enfoque naturalista añadíamos en muy contadas ocasiones estas pequeñas instigaciones, consistentes en romper los órdenes de interacción naturales a la situación para sacar a relucir aspectos sociales que no están en la superficie y para que nos validaran si, como afirman Strauss y Corbin (1998), la naturaleza de las personas es cambiante. Nuestras pequeñas instigaciones introducidas durante la etnografía buscaban desasirse de las convenciones sociales que, como en cualquier organización (Fligstein, 2001; Casey, 2002; Sennett, 2006), dotan de tranquilidad social a sus agentes. Sacks (2000) afirma:

*Una de las tareas de la socialización es producir a alguien que se comporta de tal manera que esas categorías sean suficientes para saber algo sobre él (Sacks, 2000: 68). Y unas páginas después: [...] las personas se suelen orientar hacia los acontecimientos, y esa forma sugiere que en cierto modo es extremadamente importante que las inferencias que hagan se puedan entender como correctas (Sacks, 2000: 70).*

Es ése el aspecto que hemos incidido con la pauta: la predictibilidad del comportamiento. En consonancia con Sacks (2000), Crozier y Friedberg (1977) y Goffman (1956, 1966, 1986), se endilgan imágenes a ciertas personas para adscribirlas a unas categorías que permitan satisfacer nuestro conocimiento de ellas y predecir sus jugadas. De este modo, en teoría y de antemano, se puede predecir los movimientos y estrategias de los agentes organizacionales. A pesar de esas categorías que nos hacemos para ordenar la experiencia social, y por las cuales, en función de las apariencias, damos una *cierta identidad* a quienes nos rodean, con las pequeñas instigaciones queríamos distinguir la persona –el actor, el rol, la categoría<sup>78</sup>– y la

---

<sup>77</sup> Como recuerda Fligstein (2001) una parte de los agentes organizacionales muestran, bajo ciertas situaciones, comportamientos, actitudes o actos que manifiestan su relativa independencia respecto a la imaginaria organizacional.

<sup>78</sup> Una identidad y categoría social que consuela y que libera de la búsqueda de un significado vital (Casey, 2002).



persona –el self–<sup>79</sup>. De manera que nuestras pequeñas instigaciones suponían forzar disonancias, en el sentido que le atribuye Stark (2009). Anotamos en los cuadernos:

[...] *El tú-a-tú a superiores jerárquicos. Respuestas de visible sorpresa; según las reglas no escritas, no compete hablarles en igualdad de condiciones. ¿Distancia, cercanía? ¿Cómo subordinado, cómo un igual? ¿Desde su rol, como persona? El desconcierto de V, W, X, Y y Z. Forzar la simetría en las interacciones, rompe los esquemas sociometales. El distanciamiento es poder. Distancia en el organigrama, distancia en la interacción. Con objetivos empíricos hemos probado durante tres meses los efectos de las pequeñas instigaciones. Forzando el orden de interacción, hemos buscado separar la persona del rol, saber más del impression management de Goffman. Imposible no hallar en ocasiones la forma de replegarse en la dramaturgia del rol. Ante un orden de interacción imprevisto en el cual modulamos sin término medio nuestra seriedad o hilaridad y nuestra sumisión o colaboración, V, W, X, Y y Z intentan aferrarse al rol y anteponer el cargo a la persona; es su forma de mantener las formas. Es obvio: debajo de la máscara social que embebe las normas, jerarquías y actitudes propias de las organizaciones, late una dimensión íntima, subjetiva, emotiva (Cuaderno de campo, 18/II/2016)*

[...] *Cuando asumimos un rol que, por naturaleza, no toca; cuando el trato a un responsable no se encuadra en la disimetría que propicia la diferencia jerárquica; cuando la relación que favorecemos es de tú-a-tú, entonces las respuestas de éste se vuelven confusas. Dalton (1959) dice que hay siempre un gap social entre los roles designados oficialmente dentro de las organizaciones y el rol informal asumido en la realidad: un sesgo entre lo reglamentado, que busca la estabilidad, y lo social, que no deja de vibrar. Al romper con el orden de interacción esperado que, según Goffman (1956), nos da sosiego al librarnos de presentarnos en público sin máscaras, observamos la improvisación. Sin máscaras jerárquicas, los agentes organizacionales se ven obligados a comportarse sin referencias, sin 'pautas' (Cuaderno de campo, 24/IV/2016)*

*Una pequeña equivocación genera momentos de tensión. Intercambio de e-mails. El otro, con quien desde hace años se tiene una relación informal, introduce al final de sus e-mails 'Saludos'. Atendiendo al grado de informalidad alcanzado en un pasado, la fórmula es incongruente y cómica. Empleando esta fórmula despersonalizada de cortesía se pretende interponer distancia para*

---

<sup>79</sup> Un agente organizacional siempre es más que su puesto de trabajo y su desempeño; agente, valga la redundancia, no es una herramienta sino una persona en su sentido pleno (Gorz, 1995).

*realzar las disimetrías jerárquicas. No obstante, acorde a Davis (1973), mientras que los lazos sociales se pueden enfriar o incluso romper, los grados de intimidad<sup>80</sup> adquiridos en un pasado difícilmente tienen retroceso a estadios más impersonales (Cuaderno de campo, 5/IX/2016).*

Estas experiencias etnográficas muestran la dramaturgia organizativa, en la cual conviven el rol y la persona. Ogien (1987), en su muy goffmiano *La Décomposition du Sujet*, afirma que cualquiera de nosotros, a lo largo del día, nos vemos impelidos a entrar y salir de tantos *frames* distintos, que la idea de una identidad unitaria se nos presenta como peregrina. La atención a las situaciones y a su *frame* social cotidiana resulta clave en la observación de la maleabilidad de la identidad y de la *performance*. La ilusión de una identidad unitaria parece esfumarse al coexistir los dos niveles de representación de la innovación –organizacional y privado– y de objetivos –común e íntimo–. Pese a que el rol puede variar y puede demostrar cierta elasticidad (Powers, 1981), las observaciones en campo con órdenes de interacción alterados producen inseguridad e incomodidad; el rol<sup>81</sup>, cual coraza, protege.

La dicotomía entre rol y persona constata que los integrantes de la coalición *negocian* el orden construido que les permite alcanzar sus objetivos íntimos a través del objetivo común. De este modo la innovación se nos presenta sujeta a las intencionalidades sociales, tanto en su esfera pública –organizacional– como en la privada –íntima–, una innovación tan dependiente de lo social que para llevarse a cabo debe incluir objetivos íntimos que susciten el interés de colaborar. De este modo desmentimos las representaciones habituales de los procesos de innovación, que muestran una concatenación de fases, en la que no interviene sujeto alguno, y que – algo flagrante– olvidan la cotidianeidad de la innovación, a fin de cuentas tan determinante. Veamos en los siguientes apartados primero su parte negativa –la lucha por la visibilidad– y luego la positiva –la suma de esfuerzos–.

## 10.6.5 VISIBILIDAD

Esta unidad de gestión de la innovación intersecta en un objetivo común los objetivos íntimos que infiere de sus participantes<sup>82</sup>. Por lo tanto, aunque los objetivos íntimos no

---

<sup>80</sup> Intimidad, según Davis (1973), proviene de dos palabras latinas: lo más profundo o interior [*inner most*] y dar a conocer [*make known*].

<sup>81</sup> Las razones, que sostienen las interacciones sociales en una organización, suelen tener por origen [...] *frameworks such as institutional constraints, organizational premises, plans, expectations, acceptable justifications, and traditions inherited from predecessors* (Weick et al., 2005: 409).

<sup>82</sup> Nonaka et al. (2000) distinguen entre dos conocimientos que se necesitan uno al otro: conocimiento explícito –superficial, dispuesto a la claridad– y conocimiento tácito –profundo, oculto entre las emociones–.

afloren durante la negociación, poseen un peso en la coalición y, por extensión, en el proceso de legitimización cultural de la innovación. Su efecto queda patente en las expresiones cotidianas de los integrantes del grupo (Tabla 10.4).

Expresiones	Definición
'Dar visibilidad'	Participar en una coalición significa una oportunidad para ganar visibilidad dentro de la organización. 'Dar visibilidad' es la expresión que denota la posibilidad de trabajar en iniciativas de potencial estratégico para la organización y de mantener contacto con Dirección. En los momentos de visibilidad se puede demostrar la valía; es el momento en el cual se puede demostrar el potencial. La visibilidad puede venir asociada a mejoras del <i>status</i> social en la organización –mejora salarial, mayores responsabilidades, subida jerárquica, etc.–
'Apantallar' o 'Ponerse medallas'	Cuando otro miembro de la organización se apropia del trabajo y/o logros de otro. A pesar de la tenue implicación del primero, y del esfuerzo del segundo, la visibilidad –el reconocimiento– recae en el primero. El primero hace pasar por propio el trabajo ajeno para acaparar la visibilidad.
'By-passear'	Acción de interactuar –comunicarse, reportar, etc. – saltándose un responsable intermedio en la cadena de mando.

Tabla 10.4. Expresiones sobre visibilidad. Fuente: elaboración propia.

La *visibilidad* que reporta participar en una iniciativa de innovación se presenta, como un innegable *plus* que arenga a los agentes organizacionales. La visibilidad siempre es en relación a los responsables; la visibilidad es un elemento diferencial que distingue del resto de empleados –[...] *siempre es bueno que al jefe le suene tu cara* (9/VI/2016)–. A esto denominamos la lucha por la visibilidad. Como hemos venido examinando hasta ahora, la lucha por la visibilidad permite nuevamente inferir la huella de los objetivos íntimos en la coalición. Durante la etnografía, hubo agentes –los más– que consideraban la visibilidad como un añadido secundario, mientras que para otros –casos puntuales– la visibilidad se anteponía al resultado del proceso de innovación<sup>83</sup>. Veamos dos situaciones que, por lo sensible, describimos muy resumidamente.

22 de marzo. Nos muestran un *e-mail*<sup>84</sup> en el que claramente se muestra un 'apantallamiento'. El interés por la iniciativa queda en segundo plano; lo importante, para este tercero, es 'ponerse la medalla'. En el cuaderno de campo apuntamos: *indignación*.

Una situación similar, el 5 de abril. A pesar de su valía, una persona está desbordada; vela por el desarrollo de la iniciativa, pero uno de los integrantes de su coalición se muestra más interesado en aprovechar la iniciativa como vehículo de su autopromoción. Al explicarlo, se utiliza la expresión *ponerse las medallas* aparece hasta en tres ocasiones.

<sup>83</sup> Es ante los agentes que anteponen el beneficio íntimo al organizativo donde se observa con mayor claridad la importancia de lo personal en la innovación. Delante de los otros agentes, el etnógrafo siempre puede confundir el compromiso con los objetivos comunes de la organización.

<sup>84</sup> La excesiva amabilidad demostrada por algunos agentes en *e-mails* destinados a responsables fue referenciada, con mucho humor, como *esquizofrenia* (2/V/2016 y 8/IX/2016).

No sorprende, pues, que Crozier y Friedberg (1977) remarquen insistentemente que la organización es un sistema vivo y construido día a día por las personas, trabajan intensamente en la dicotómica y antagónica relación entre sistema [*système*]—lo que hemos venido llamando ‘estructura’— y actor [*acteur*] —agente—. Las estrategias individuales de los agentes tienen mucha importancia en el funcionamiento diario de las organizaciones<sup>85</sup>; por su parte Van de Ven (1986) recalca que las ideas de innovación suelen arrastrarse, en mayor o menor medida, al terreno personal de los agentes implicados para que ésta les suponga una oportunidad.

### 10.6.6 SUMAR ESFUERZOS

De un modo más frecuente, sin embargo, se da la colaboración estrecha entre el mediador y las partes internas y externas; nunca libres de las tensiones vistas en el anterior subapartado, las coaliciones hacen frente con la *suma de esfuerzos*. Es en esta suma de esfuerzos donde la heterogeneidad de las partes no hace más que enriquecer los lazos sociales y el resultado final —la propuesta de valor—. Como recuerdan Nonaka et al. (2000: 28), la variedad ayuda a mantener el sano equilibrio entre caos y orden en la organización. Por sumar esfuerzos —expresión ideocultural de esta unidad estudiada— denotamos que a pesar de los distintos orígenes, objetivos íntimos o imperativos de tiempo, la coalición prioriza el objetivo común; un objetivo que es *más* que la suma de las partes interesadas. Como hemos explicado más arriba, la confianza no resulta necesaria para la constitución, porque los agentes pueden recurrir a la semitransparencia de sus objetivos íntimos para calibrar un objetivo común; no obstante, y así pudimos comprobar, la confianza sí que es del todo deseable si se busca un resultado multiplicador. La clave de la suma de los esfuerzos se manifiesta en dos situaciones, en las cuales Amarillo, Rosa y Gris, respectivamente, remarcan la importancia de lo social en la labor de introducir nuevos temas y de desarrollarlos conceptualmente en colaboración con internos y externos.

En la ZAC, a primera hora de la mañana. Inicio de la jornada intensiva. Amarillo cuelga el teléfono. Envía un archivo por *e-mail*. Se gira y comenta:

*Le dije a [X] que no se asustase. Cuando los pones a todos juntos en la reunión lo normal es que se pongan a hablar a saco. Si no tomas las riendas, aquello se*

---

<sup>85</sup> En la lectura de Lacan que realiza Žižek (2008) hay síntomas de las máscaras y representaciones teatrales de Goffman. Los participantes de un orden de interacción determinado, ante el contacto continuado con otros, desarrollarán una persona social —una máscara— que les preservará de mostrarse tal cual. No hay nada más real que lo Real, explicita Žižek, no hay nada más aterrador que enfrentarse a uno mismo sin máscaras.

*va y cada uno acaba hablando de su película. Le he dicho: tranquila, dona. Pero que en las reuniones, si quería que al final se sumaran los esfuerzos en algo concreto, había que meter mano y llevar la reunión para que al final salga algo. Porque si los pones juntos y no hay nadie allí que los encarrile, al final nos vamos de la reunión sin nada (Amarillo, 14/VI/2016).*

Durante el desayuno, Rosa reflexiona; comenta que no es tan importante el conocimiento profundo de la nueva tecnología como saber *gestionar las personas*. Eso es lo que más cuida, donde hay que estar atenta al detalle.

*Lo que hay que cuidar mucho es la parte emocional de las personas. Ya que todos tenemos que trabajar juntos, vamos a llevarnos bien. Cuando el trabajo [de aterrizar la idea] depende de tantas personas tan diferentes, lo importante es la gestión de las personas, ¿sabes? De lo que puedes decir a uno u a otro para que estén receptivos y dispuestos a colaborar, saber lo que quieren. Hay que ir por ‘detrás’ ordenándolo todo para que tenga una lógica, para que sume esfuerzos (Rosa, 7/VII/2016).*

En la ZAC, Gris se levanta de su sitio. Casi por primer vez está sentado en el mismo espacio que el resto de la unidad –la zona donde suele ubicarse está completa–. Comenta con Rojo y Verde una de las iniciativas asociadas a una aceleradora. Llegar al objetivo común de la coalición ha sido más una cuestión social que técnica. Desde el primer momento se reconoció que los internos tenían la competencia suficiente, pero era necesario –en expresión de Gris– ‘*limar asperezas*’.

*Cuando tienes claro qué quiere cada uno, es fácil... ya está. Al final acaba bien. Al final (enfatisa el tono) podremos decir todo ese rollo de ‘sumar esfuerzos’ y del 1+1 son 3 (Gris, 8/IX/2016).*

A las incertezas del proceso y del resultado, a la multifocalidad cabe sumar la semitransparencia de los agentes. La contrarréplica es este trabajo desde la base, *por detrás*, que estructura la socialización momentánea de los agentes sobre la que se sostendrá la coalición. La desviación de la innovación es preciso seguirla en todo momento, tener toda la información al alcance y, por encima de todo, saber *gestionar a las personas*. Cuando la coalición suma esfuerzos se gana en estabilidad y flexibilidad social; cuando se prima el objetivo común, todas las partes trabajan para conseguirlo. En la mayoría de casos observamos que cuanto mayor era la *transparencia* de los

agentes en demostrar sus objetivos íntimos, mejor era el clima de trabajo y la coordinación entre los integrantes<sup>86</sup>.

Un ejemplo positivo es el siguiente. El estudio de *mobility* partía de una necesidad muy concreta de una unidad de la organización. A tales efectos, por intermediación de nuestro caso de estudio central, se contrató a una consultora experta en diseño que vino a completar la coalición mediador-interno-externo. La consultora realizó un trabajo excelente. Nos remitimos a la reunión del 6 de mayo, donde se presentan los resultados en las instalaciones de la consultora. El análisis muestra un resultado sorprendente. Los resultados son de gran valor: gracias a la visión externa se consigue poner de relieve carencias internas, sobre las que se plantearán mejoras. Las carencias actuales resultan, en la práctica, oportunidades para innovar. El resultado, lejos de desalentar, sirve de arenga a esta coalición para replantear el objetivo común inicial. La objetividad del análisis –integración de la legitimidad externa– posibilita un viraje del objetivo común adecuado, ahora sí, a necesidades *reales* y concretas de la organización, ya no basado en suposiciones sino en hechos contrastado en la realidad. Esto constituye un momento de reflexión intensa. Gris, rotundo:

*No hay que acojonarse de estos resultados. No podían ser mejores. Yo los voy a guardar bien, voy a hacer fotos 360 grados de todo. No quiero perder ni un post-it. Porque quiero distribuirlos donde haga falta. [...] No podemos tener grandes despliegues tecnológicos, cuando lo importante es casi, diría yo, la organización de las cosas. La tecnología siempre la puedes tener o conseguir por algún lado, pero tienes que organizarte bien. Lo que planteáis [se refiere a las consultoras] me parece perfecto. No podemos hacer tecnología o software a espaldas de quien lo va a utilizar. ¿En qué mundo vivimos? Así que todo esto que tenemos aquí es oro, y lo voy a mover. Porque me gusta ‘zarandear’ la organización, tocar... la fibra. Eso debería ser el cometido de la innovación (Gris, 6/V/2016).*

De este aserto es posible ver el modo en el que se toma la innovación: transformadora, renovadora, incómoda; se restituye la peligrosidad de la innovación. La coalición baja en detalle vertical por vertical de los datos analizados. X comenta:

*Home, això [los resultados] canvia la nostra percepció. Nosaltres teniem una idea molt aproximada que això... que aquesta situació potser es donava, però ara, amb aquesta feina que ens acaben d’ensenyar, ho veiem... ho veiem molt clar. Així que, no sé, crec que hauriem de tornar tots una mica més endarrera (hace*

---

<sup>86</sup> La confianza se consigue cuando la gente hace lo que dice y dice lo que hace (Garfinkel, 1991).

el gesto con las manos) *per fer-ho bé*. Si la base és bona, el resultat també, ¿oi? X, 6/V/2016).

Todos asienten. En esta coalición se trasluce que el objetivo íntimo está más allá de los objetivos íntimos, lo que facilita sobremanera el consenso y la mediación.

Este ejemplo, entre otras situaciones registradas, nos muestra cómo las coaliciones serán mejores cuanto más sólido y consensuado sea el objetivo común que las lleva a trabajar conjuntamente en el aterrizaje de la idea. La dificultad de la innovación, siempre suelo resbaladizo, reside en la escasa predictibilidad de antemano; la incerteza es su epíteto más común. Por ello el trabajo conjunto de ganar en nitidez, no sólo de los detalles de la propuesta de valor con la que acabarán, sino con el proceso que seguirán, los *partners* que deberán involucrar o el modo en el que deberán presentar la propuesta a Dirección, se definen y redefinen a cada nuevo paso hacia adelante.

Las coaliciones no tienen ideocultura ni son un grupo en el sentido fineano; no tienen complejidad cultural, pues su razón de ser es la utilidad; útil para la organización, útil para los propios integrantes. El propio Fine (2012c) pone el acento en la necesidad humana de convivir con otros para trascender los límites de la individualidad; en la coexistencia redefinimos nuestra identidad, el contacto con los otros es un revulsivo. Sin embargo, así se comprueba etnográficamente, cuanto menos se asemeje a una suma desigual de individualidades aisladas, más probabilidades de obtener una innovación sustancial. En los casos en los que prima los objetivos íntimos –demasiado centrados en la visibilidad–, la propuesta de valor resultante, fruto de un funcionalismo social estéril, será, en el mejor de los casos, *para salir del paso*. El punto mínimo de consenso general se reflejará en una propuesta de valor sin alma. Si, por el contrario, hay buen clima entre los integrantes, mejor será la socialización, más amplio y relajado el orden construido, y más transparente la interacción cotidiana. Ese objetivo común llevará a los integrantes a volcarse personalmente, a volcar su *self* y a colaborar más intensamente en la consecución de éste. Es en estas situaciones en las que aparece la *trascendencia*, por la cual el resultado supera a la suma de las partes.

### **10.6.7 TIPOS DE PERFIL**

Así como en la cultura japonesa lo individual se supedita al bien común; en Estados Unidos, por el contrario, los derechos del individuo son inalienables (Herbig et Dunphy,

1988)<sup>87</sup>, así en el orden construido en la coalición debe acoger tanto la lucha por la visibilidad como la suma de esfuerzos. Las interacciones están saturadas de intencionalidad. A principios de febrero anotamos en nuestro cuaderno de campo:

*Intencionalidad: [...] lo propio de un acto del que su autor sabe, o cree, que tendrá una particular cualidad o resultado, y en el que ese saber es utilizado por el autor para alcanzar esa cualidad o ese resultado (Giddens, 2003: 47). Entran en juego las estrategias sociales; la espontaneidad del obrar se ve sustituida por acciones intencionadas y meditadas, discursivas y prácticas, de unos sujetos a otros. Plenamente de consciente del contexto inmediato, se piensa, se pondera resultados y se actúa; siempre por este orden. El ámbito laboral exige diplomacia. Normatividad invisible que propicia 'decálogo de prácticas' o 'técnicas protocolarias de socialización'. Una vez comprendidas, aunque no puede verbalizarse, se aplican con éxito. Mecanización interaccional: ante unas situaciones dadas, hay un abanico de posibles respuestas [...] (Cuaderno de campo, 2/II/2016).*

Casi tres meses después anotábamos:

*¿Parresia<sup>88</sup> y truth regime? ¿El innovador es un transgresor? ¿Una voz a contrapelo? ¿Un heterodoxo? (Cuaderno de campo, 29/IV/2016).*

Ni un extremo ni el otro; la adopción o repulsión a la normatividad se matiza según el agente organizacional. Fligstein (2001) sostiene que dentro de las organizaciones siempre habrá diferentes perfiles. Habrá agentes tendentes a prolongar el espectro de la organización, de su orden normativo y de su forma de pensar; mientras que, en una proporción muchísimo menor, habrán aquellos que se arriesgarán a experimentar y crear un [...] *new system of meanings* (Fligstein, 2001: 106). Las organizaciones disponen de reglas y recursos que constituyen los bloques de la vida social intraorganizacional donde los agentes [...] *use rules and resources is part of the picture* [...] (Fligstein, 2001: 107). Los agentes o bien se adecuan y se amoldan, o bien relativizan, responden y crean.

Como resultado de las observaciones continuadas en campo, distinguimos los perfiles que pueden colaborar en las coaliciones (Tabla 10.5):

---

<sup>87</sup> Un consultor, por sus constantes viajes a China, comentó durante una comida (2/II/2016) sus impresiones sobre la cultura China. Se está intentando inculcar a los jóvenes chinos el fútbol para que aprendan los valores de trabajar en equipo. Los chinos son competitivos e individualistas, pero, por el contrario, también tienen una gran conciencia de sociedad y cultura milenaria. El estrato social del que carecen: el grupo.

<sup>88</sup> Parresia, según la RAE, proviene del griego παρρησία: apariencia de que se habla audaz y libremente al decir cosas, aparentemente ofensivas, y en realidad grata o halagüeña para aquel a quien se las dice.



Perfil	Definición
<b>Normativo</b> <sup>89</sup>	Aquel que acepta las normas –régimen de la verdad– sin entrar a cuestionarlas; no demuestra una posición crítica. Acata y ejecuta. Una vez conocen el orden normativo se sienten cómodos. La innovación será deseable en tanto en cuanto vaya en beneficio de la organización o, en su defecto, de su unidad. Su implicación en la iniciativa de innovación dependerá de una orden jerárquica.
<b>Oportunístico</b>	Aquel que aprovecha las flaquezas de la organización, y de la gestión de la innovación en particular, en beneficio propio, no para el beneficio de la innovación ni para el bien de la organización. No hay reflexión general del funcionamiento de la organización, sino un uso personal de las ineficiencias.
<b>Maverick</b> <sup>90</sup>	Aquel con una posición crítica respecto al régimen de la verdad que se desvían de la normalidad en exceso y, por ende, quedan relegados de los puntos decisivos al no poder movilizar recursos para instaurar la innovación en la organización. Incapaz de convencer, su innovación se tomará por una agresión.
<b>Hacedor</b>	Aquel con una posición crítica respecto al régimen de la verdad, pero que, a diferencia del anterior, sabe utilizar los elementos culturales que rigen la organización para integrar la desviación de la innovación sin violentar las estructuras. Suma adeptos a su causa y, poco a poco, la novedad pasa a integrarse dentro del <i>corpus</i> normativo de la organización y a su cultura general. El hacedor conoce el régimen de la verdad, sabe utilizarlo para introducir mejoras en la organización que la transformen culturalmente.

Tabla 10.5. Perfiles. Fuente: elaboración propia.

Todos estos perfiles confluyen en las reuniones.

## 10.6.8 COPRESENCIA

Con vistas a crear una coalición de integrantes internos y externos a la organización, cada uno con su propio valor diferencial y sus propios objetivos íntimos, los miembros de la unidad estudiada median en la negociación, negociación que no sólo será entre los integrantes de la coalición, sino entre los agentes y la estructura. El objetivo común –el móvil último y razón primera– de la coalición debe prometer un potencial beneficio tanto a la organización –introducir y adoptar exitosamente una novedad en la estructura que suponga una mejora o un valor añadido– como a los integrantes de la coalición –colmar el objetivo íntimo–. La forma de interacción principal donde se realiza la negociación es en la serie de reuniones que llevan a cabo los integrantes de la coalición para aterrizar la idea de innovación.

Los *e-mails*, por su materialidad del intercambio lingüístico<sup>91</sup> –pequeñas inhibiciones–, mayormente, tienden sólo a registrar los avances del proyecto y a intercambiar versiones del documento que, con el tiempo, se transformará en la propuesta de valor a escalar<sup>92</sup> a Alta Dirección. Por ello, el *e-mail* no representa bajo ningún punto de vista una interacción social relevante para el estudio microsociológico.

<sup>89</sup> El sujeto organizacional al que se refiere Fligstein (2001).

<sup>90</sup> Alter (2013) toma de Becker (1982) la figura de *maverick*.

<sup>91</sup> Concepto goffmiano (1966) introducido ya en la interacción formal del grupo estudiado.

<sup>92</sup> Término definiremos y que da por concluido el proceso de legitimización cultural de la innovación.

Incluso en las formas deslocalizadas de reunión –p.e., teléfono, *Skype*, *Webex*, etc.–, la interacción social se resiente. En los momentos en que realizábamos netnografía asistíamos a complicaciones adicionales durante la interacción a causa de la no-presencia física. Las reuniones con voz, pero sin presencia física no lleva a recordar la importancia que le confieren Goffman (1956) al rostro y Foucault (1993) al cuerpo. Los miembros de la unidad así lo expresan:

*Para hacer la reunión, mejor bajar a [destino del viaje] y hacer la reunión allí. Así los ves también. No es lo mismo por Webex. Se avanza no sé si igual. Pero no es lo mismo. Es más fácil entenderse si los ves. Y hasta lo agradecen (Azul, 16/VI/2016).*

(sobre su traspaso de tareas) *Ya le he dicho: mira, [X], hauries de venir. Que et veïessin la cara almenys. El trabajo lo haces igual, ¿no? Pero si no estás ahí. Al final como que notas que te pierdes algo, como que no acabas de hacer bien el trabajo (Amarillo, 30/VII/2016).*

(pulsando el botón de ‘manos libres’ del teléfono) *Es que, ¿sabes?, es un palo hacerlo [reunirse] por teléfono. La reunión empieza tarde. No lo ves. De alguna manera si los tienes aquí es más fácil controlar todo (Rojo, 7/IX/2016).*

Queda claro la importancia de la *copresencia* en las reuniones para los miembros del grupo estudiado: más proximidad, más profundidad y más control y capacidad de mediación. Por lo que pudimos comprobar en campo, la reunión presencial incluye dos pequeños rasgos que la diferencian de la telemática:

- (a) la presencia del cuerpo: la vestimenta, la proximidad de los cuerpos, la total visibilidad del otro, la voz sin mediación de tecnología alguna y su lenguaje corporal revisten de veracidad y confianza la interacción. Se puede analizar a los otros en su totalidad; podemos asegurarnos que, al movernos en una zona gris donde el orden normativo se relativiza, tenemos un aliado;
- (b) el cara-a-cara: como insiste Goffman (1966) los microgestos edifican todo un mundo social, porque cuando dos miradas se cruzan entre ellas se advierte el reconocimiento social –el confort del estatus, la valía personal o laboral–, o dicho de otro modo, el placer propio del reconocimiento entre iguales<sup>93</sup>; y

---

<sup>93</sup> Mayntz (1980) sostiene que el reconocimiento sustenta los lazos de las estructuras sociales; en el momento que se rompen la simetría de poder, habrá desgarros sociales que irán en demérito de la cohesión social. Según lo observado en campo, la presencia de responsables o directivos influye, como resulta natural, en los comportamientos de los participantes; la interacción se formaliza al máximo. Mucho más interesante resultan las reuniones entre niveles jerárquicos parejos, cuando las diferencias resultan menos evidentes: una interacción más informal.

(c) la improductividad<sup>94</sup>: los momentos muertos y residuales propios de cualquier reunión –p.e. mientras se abre un *PowerPoint* para compartir, el salto de un tema a otro– muestran la fragilidad de la comunicación y el esfuerzo que se precisa para reforzar los lazos colaborativos –y útiles– entre los integrantes de la coalición.

Así pues el peso relevante recae en la reunión, en la interacción cara a cara, en el intercambio lingüístico, en una palabra: la charla o la conversación [*talk*]<sup>95</sup>.

[...] *The words that I produce express thoughts which exist inside my mind or brain. These thoughts-put-into-words are sent, via speech, to a hearer who uses the words to reconstruct the original thoughts. Those thoughts or ideas are thus transferred, by means of language, from a speaker to a hearer. [...] There is an organization relating to occasions or encounters taken as wholes. For a given occasion, there are specific places within it at which point particular actions are relevantly done* (Sidnell, 2006: 2-3).

En la etnografía y en la netnografía notamos esa conexión emocional. La conexión emocional facilita la cohesión de las coaliciones. Por *Skype*, *Webex* o teléfono, las reuniones resultan frías y funcionales –*el motivo por el cual hablamos es [X] (18/III/2016)*–, mientras que, en las reuniones presenciales, la profundidad de la interacción es mayor, porque además del cometido principal de la reunión, la reunión toma desviaciones que favorecen que se revelen otras partes del *self*<sup>96</sup>.

## 10.6.9 EJECUCIÓN

En las reuniones se busca el consenso y la definición de un objetivo común para trabajar en la misma dirección desde posiciones personales y profesionales distintas<sup>97</sup>. La *trascendencia*, como hemos visto, es el fin último.

Acorde a Sacks (2006), hablar requiere amoldarse al entendimiento de otros; no todos los pensamientos son expresables y no todos los pensamientos son fácilmente expresables y comprensibles para otros. Aquí el papel del *Innovation Project Manager*, así lo hemos comprobado, se presenta como la llave. Éstos actúan de unidades de traducción entre los integrantes de la coalición, naturalizando el lenguaje y anulando la

---

<sup>94</sup> Javeau (1991) y De Certeau (2006) subrayan la importancia de la banalidad –momentos improductivos, no regidos por una meta común– como un elemento cohesionador. Sólo se comparte la banalidad con quienes tenemos confianza.

<sup>95</sup> Hablar: el único método de expresar estados mentales (Davidson, 2002).

<sup>96</sup> Momentos informales, tiempos muertos, desviaciones: momentos selznickianos (1948).

<sup>97</sup> Bauman en una entrevista: [...] *el diálogo real no es hablar con gente que piensa lo mismo que tú*. Zygmunt Bauman, en El País (9/I/2016): [http://cultura.elpais.com/cultura/2015/12/30/babelia/1451504427\\_675885.html](http://cultura.elpais.com/cultura/2015/12/30/babelia/1451504427_675885.html)

jerga. Es parte de su liderazgo interdependiente. Cuando al aterrizar se precisa entrar al detalle técnico de la propuesta, cabe mediar para la inteligibilidad. Sin un lenguaje común no puede haber un objetivo común. Sin objetivo común, no se puede innovar.

*No creo en la competición, no sé si es algo raro. Pero no creo en la competición, prefiero la colaboración. La experiencia me dice que siempre es mucho mejor cuando todas las personas colaboran (Azul, 31/X/2016).*

[...] *lo importante es sumar esfuerzos, ¿no?* (Rojo, 6/XI/2016).

*Ha costado arrancarlo. Pero siempre merece la pena. Sólo sé que cuando todos trabajamos juntos, todo sale mucho mejor (Blanco, 24/XI/2016)*

Fuera de toda duda, por tanto, la importancia de la reunión física y del intercambio verbal durante las reuniones que realizan las coaliciones<sup>98</sup>, pasemos a sintetizar la ejecución, es decir, qué acciones se realizan en las reuniones:

- (a) se define en la zona gris el objetivo común: la figura mediadora del *Innovation Project Manager* infiere, a partir de las reuniones, los objetivos íntimos de los integrantes que concilia en un objetivo común que será el *leit motiv* de las siguientes reuniones que realice la coalición;
- (b) se negocia el orden construido: a medida que se acerquen posiciones, se irá construyendo un orden particular de interacción entre los integrantes de la coalición que demarcara las acciones y las palabras que se permiten en esas situaciones concretas;
- (c) se integra la interioridad y la exterioridad: no sólo se incorpora el valor diferencial –conocimiento técnico y del contexto, legitimidad, etc. – sino también su implicación emocional<sup>99</sup>;
- (d) se aterriza: paulatinamente la idea inicial de la que se parte y a la que se suman los internos y externos va ganando en nitidez hasta convertirse en una propuesta de valor; y, así,
- (e) se escala: se presenta a Dirección la propuesta de valor, en busca del último punto del proceso de legitimización cultural de la innovación.

Este mismo proceso se ha seguido en varias de las aceleradoras que hemos podido seguir a lo largo del 2016. En la reunión, y mediante la conversación entre iguales que se reconocen entre sí, se expresan pensamientos que, potencialmente, pueden devenir actos, o bien se generan pensamientos que, aunque no afloren, influyen en la

---

<sup>98</sup> En las cuales fuimos observadores y algunas veces partícipes también.

<sup>99</sup> Hasta la más mínima estructura social requiere que los agentes compartan una emoción, esto es, una implicación profunda y personal (Collins, 2004).

coalición. La desviación que supone toda innovación (Alter, 2013) embebe el consenso social alcanzado en la coalición pero también, a su vez, de los objetivos íntimos.

Con ello queremos incidir en el hecho que hemos comprobado etnográficamente, lo organizacional y lo privado se intersectan en la legitimización cultural de la innovación: la legitimización se construye a partir de los agentes. La *trascendencia* de la innovación se consigue cuando las partes colaboran lo más estrechamente posible en pos de un mismo objetivo común; cuanto más *social* es la innovación, más renovadora su fuerza.

La coalición trabaja en aterrizar la idea, integrando la exterioridad y la interioridad; el resultado es la propuesta de valor, que aglutina el trabajo realizado durante las reuniones por la coalición y lo prepara para subirlo a Dirección. Sin el *OK* de Dirección, el proceso de legitimización cultural de la innovación no puede darse por finalizado, pues no pasa a formar parte de la realidad de la organización.

## 10.7 ESCALAR

### 10.7.1 EFECTO BOLA DE NIEVE

Además de los denodados esfuerzos que realizan las coaliciones en aterrizar la idea novedosa en una propuesta de valor que presentarán a Alta Dirección, en paralelo y no menos importante, está generar la mesodinámica que denominaremos el *efecto bola de nieve*. Esta mesodinámica se presenta siempre como un paso crucial en la legitimización cultural de la innovación, pues antecede al escalamiento a Dirección y prepara las condiciones internas que facilitan su aprobación cultural. Por efecto de bola de nieve cabe entender cuando la coalición interactúa paulatinamente con otros agentes, grupos o unidades de la organización para poner en su conocimiento la propuesta de valor, saber su interés, obtener su *feedback* y tenerles –en expresión del grupo estudiado– en el *loop* de nuevas versiones y actualizaciones. El atributo más característico del efecto es que, a medida que se presenta la propuesta de valor y se integran en sus sucesivas versiones el *feedback* recibido por parte de otros de la organización, se *expande la red de apoyos internos*. Al ampliar el número de personas que conocen la iniciativa de innovación y, más importante aún, han opinado sobre ella, se normaliza, se integra, se legitima culturalmente a nivel horizontal; cualquier atisbo que pudiera violentar la estructura actual irá diluyéndose a cada nueva presentación, a cada nuevo agente informado. La representación del efecto bola de nieve es la siguiente (Fig. 10.7):

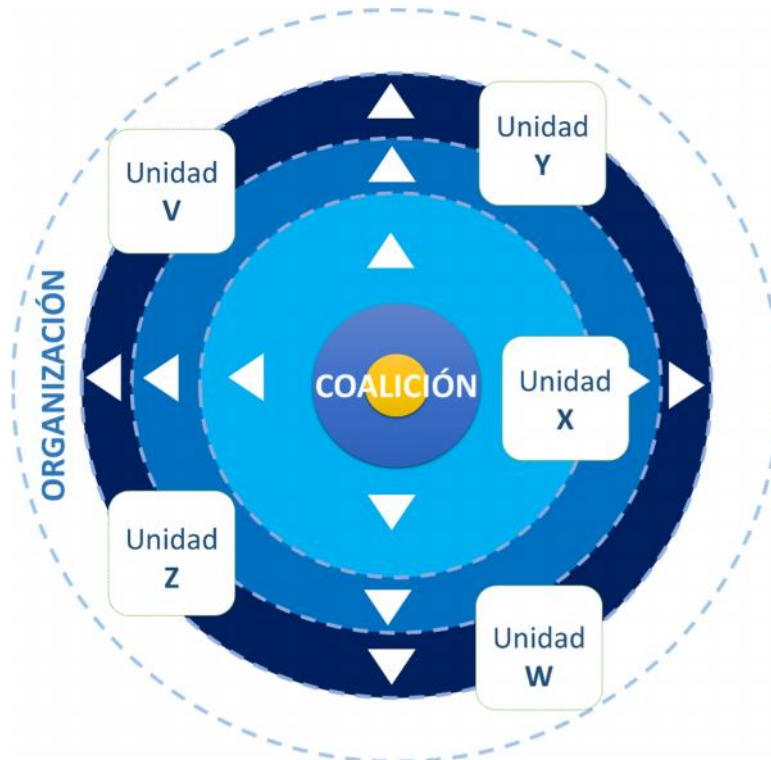


Fig. 10.7. Efecto bola de nieve. Fuente: elaboración propia.

En este punto, el proceso de legitimización cultural de la innovación nutre de comentarios internos que ayudan a aterrizar todavía más la idea, hasta los detalles más profundos de esta. A cada nuevo contacto, la propuesta irá mejorándose o, por mejor decir, encaja a la casuística interna; de ahí la gran cantidad de versiones del documento –v1, v2, v3, etc., hasta vf–. Al integrar sus necesidades, al sumar sus *inputs* o puntos de vista o al obtener su validación, la propuesta se va legitimando poco a poco internamente. Hemos apreciado que ninguna innovación florece sola<sup>100</sup>. El círculo irá, progresivamente, expandiéndose internamente en la organización (Fig. 10.8).

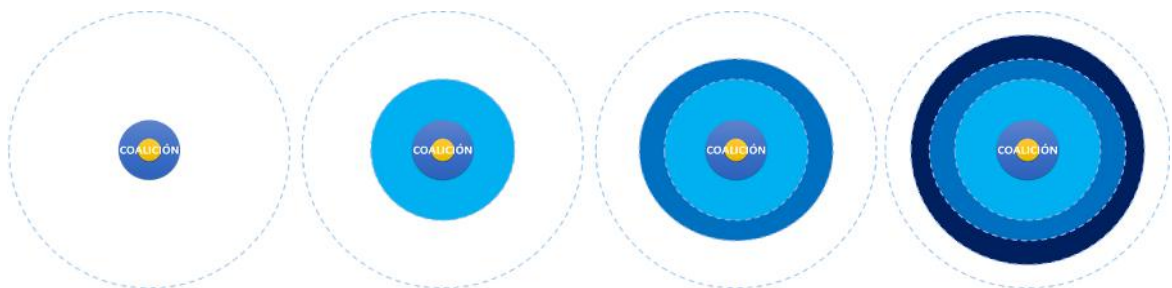


Fig. 10.8. Sumar apoyos. Fuente: elaboración propia.

<sup>100</sup> Farrell (2001) utiliza el concepto muy socio-psicológico de círculos colaborativos [*collaborative circles*]. En los círculos colaborativos, Farrell estudia distintos casos de la historia del arte desde una perspectiva de pequeños grupos y cómo sus distintos integrantes colaboran para desarrollar un movimiento, unas técnicas pictóricas, etc. Estos grupos se crean, se consolidan y se disuelven en el tiempo. Los casos que trae a colación son la escuela freudiana o los Impresionistas, en las cuales distintas personas con intereses en común retroalimentan sus pasiones. El mensaje final es similar al validado empíricamente por nosotros: nunca hay un solitario que catalice toda la cadena de cambios; éste, por decirlo de algún modo, debe sumar adeptos a su movimiento o intuición pionera. La creatividad es fruto de la colaboración entre pares que se animan, se inspiran e, incluso, afrontan las reticencias externas conjuntamente.

La innovación en solitario es del todo impensable, la barrera de la legitimidad es demasiado alta, y cualquier intento se puede desbaratar con sólo preguntar: ‘¿*Pero esto lo ha visto [X]?*’. Durante nuestra estancia en campo queda claro que cualquier innovación que se pretenda inocular y desarrollar debe apoyarse en una masa crítica social mínima que legitime el interés y su utilidad para la organización. La coalición debe crear su propia red. Fine (2012c: 2) observa que las relaciones sociales se organizan a través de redes de grupos que tejen un espacio de acción [*space of action*] donde aparecen integraciones y afiliaciones, disensiones y quiebros, de individuos respecto a unidades sociales más amplias.

De este modo la propuesta de valor que partía como una idea *desviada* se integra en el régimen de la verdad organizacional. Se empieza a valorar su potencial de mejora del sistema, no así su potencial cuestionador de la realidad. Al ganar apoyos, lo desviado deja de percibirse como extranjero a la realidad organizacional. La heterogeneidad de la coalición supone una ayuda y un factor –como en otras ocasiones– de complementariedad, dado que cada integrante tiene acceso a distintas unidades de la organización<sup>101</sup>. Según pudimos comprobar en campo, incrementar el tamaño de la bola de nieve tiene por objetivo convencer a cuantos más mejor, o en palabras del grupo, hacer de ellos ‘*prescriptores*’ de la innovación.

El efecto bola de nieve recibe por parte de los miembros del grupo un nombre mucho más pragmático: *venta interna* –por mencionar tres ocasiones, Rojo (12/IX/2016); Rosa (13/XI/2016); Blanco (2/XI/2016)–. La denominación del grupo ilumina un nuevo aspecto de esta mesodinámica expansiva:

- (1) Presentar la propuesta de valor<sup>102</sup>;
- (2) Escuchar a los otros;
- (3) Convencer(los); y
- (4) Atraer(los).

Veamos las situaciones.

Viernes. Rosa y X, de desarrollo de producto, han estado durante un rato en una RCP delante del teléfono. Se podía escuchar, amortiguada, la conversación con manos libres. Al cabo de un rato sale y se sienta en su sitio. Alrededor de las 14:00, el clima es definitivamente pre-fin de semana –aire informal, distendido, bromas. Intimidad en

---

<sup>101</sup> Aspecto que veremos en el próximo apartado.

<sup>102</sup> Y para ello los miembros del grupo estudiado amoldarán, como es ideoculturalmente aceptado, sus agendas volátiles a la disponibilidad horaria de quienes desean sumar a la bola de nieve.

estado puro. Desde sus sitios, y sin levantarse, Azul, Verde, X y Rosa charlan animadamente. Rosa comenta su reunión anterior en la RCP:

*Si yo lo presento las veces que haga falta [la propuesta]. ¿No estuvimos el verano pasado haciendo toda la ronda sin parar? Si al final lo supo toda la compañía (ríe). A eso se le llama hacer venta interna (ríe). Si se tiene que hacer para que al final salga, lo hago. Todo sea para que salga. Y no te creas que paro, la última hoy, mira tú por donde, para los de ¡Malta! (Rosa, 9/IX/2016).*

Aquí Rosa explica el proceso de bola de nieve que ha seguido él.

Pocos días después. Primera reunión de coordinación después de la vuelta de Blanco –12 de septiembre–, donde se repasan las aceleradoras:

*Rojo: Tendremos que presentársela a [Y], y a ver si hay un poco de suerte. Ya la vio, pero no... no acabo de convencerse. A ver si hay más suerte cuando se la presentemos otra vez. Hay que insistir con la venta interna. Sería superbuena que ella fuera prescriptora. Eso ayudaría un montón a que saliera (Rojo, 12/IX/2015).*

Blanco, recién incorporado, generalizando:

*Blanco: Si no la han visto otros, siempre pasan de aprobarla. Si no la ve quien la tiene que ver, es como si no la hubiese visto nadie (Blanco, 12/IX/2016).*

*Azul: Mejor, digo yo, que les vaya sonando un poquito el tema para hacerla suya (Azul, 12/IX/2016).*

Se vuelve a demostrar la capacidad de porfía de los *innovation managers*, que tienen que *perseguir* e insistir para introducir legítimamente la innovación. La dimensión social de la innovación requiere de mil y un movimientos estratégicos para asegurar la legitimización de la iniciativa. El fruto de tal insistencia está en convertir a un escéptico en un prescriptor. Blanco añade una vuelta de tuerca más; además de la cantidad de personas que están, por así decirlo, dentro de la bola de nieve, de nada sirve tal esfuerzo si algunos agentes muy concretos no están incluidos; como hemos visto en otros apartados, su opinión experta hace las veces de opinión experta en representación de la organización. Como también dijo al segundo día de etnografía, al comentar una propuesta que hacía circular entre distintos miembros de la organización:

*Es una pérdida de tiempo aterrizar nada, si [X] no opina (Blanco, 8/IX/2016).*

Como decíamos anteriormente, en el momento de escalar la propuesta de valor, un primer filtro básico será contestar afirmativamente *SÍ* a la pregunta *¿Lo ha visto [X]*,



[Y] y [Z]?, siendo éstos agentes cuya opinión es asumida como totalmente legítima por parte de la organización. La bola de nieve no puede estar completa ni es válida sin la presencia de estos en la ronda de *inputs*, *feedbacks* y *OK* que supone dar a conocer la propuesta a la organización.

Primeros fríos. De vuelta a casa, Verde habla con X, miembro activo de una coalición. La reunión de presentación a W y Z se ha cambiado dos veces.

*Home, jo crec que [W] y [Z] ho haurien de veure. Allà, a [ciudad], tenen necessitat de fer innovació social. Amb tota la feina que ens hem currat, els agradarà molt. I que ho coneguin i que ens donin el seu feedback serà molt bó. Seria un recolzament més. A veure si fem la call abans del Nadal (X, 2/XII/2016).*

El efecto bola de nieve, además de presentar a muy distintos agentes de la organización, la propuesta de valor, también puede apoyarse en las herramientas colaborativas internas para difundir los artefactos culturales –noticias en la intranet, fotos de las sesiones de trabajo, pdf con la presentación, *booklet* con los resultados alcanzados hasta el momento, etc. –, todo sea con tal de crear cierto consenso de su utilidad innegable para la organización e incluso, por qué no, cierta expectativa o *hype*.

La existencia del efecto bola de nieve vuelve a poner sobre la mesa que lo radicalmente importante no es tanto la realidad absoluta, sino la social, en la cual nos desenvolvemos en compañía de otros o en competencia con otros. El efecto bola de nieve ayuda a diluir la desviación de la innovación respecto al régimen de la verdad. Para acabar de entender el efecto bola de nieve se requiere que explicar sucintamente los lazos débiles.

## 10.7.2 LAZOS DÉBILES

El fundamento microsociológico sobre el que se cimienta el efecto bola de nieve es el lazo débil. Los lazos débiles [*weak ties*] es el concepto que introdujo Mark S. Granovetter en *The Strength of Weak Ties* (1973).

Si los lazos fuertes [*strong ties*] son aquellos que unen a los grupos, constituyen el punto de unión formal y estable por el cual los grupos interaccionan y se definen las estructuras sociales visibles, los lazos débiles se ubican justo al otro extremo. Miles de uniones informales, invisibles y dinámicas surcan la organización, creando una red alternativa mucho más íntima formada por pequeños lazos entre personas y no tanto entre estructuras sociales más complejas (Fig. 10.9).

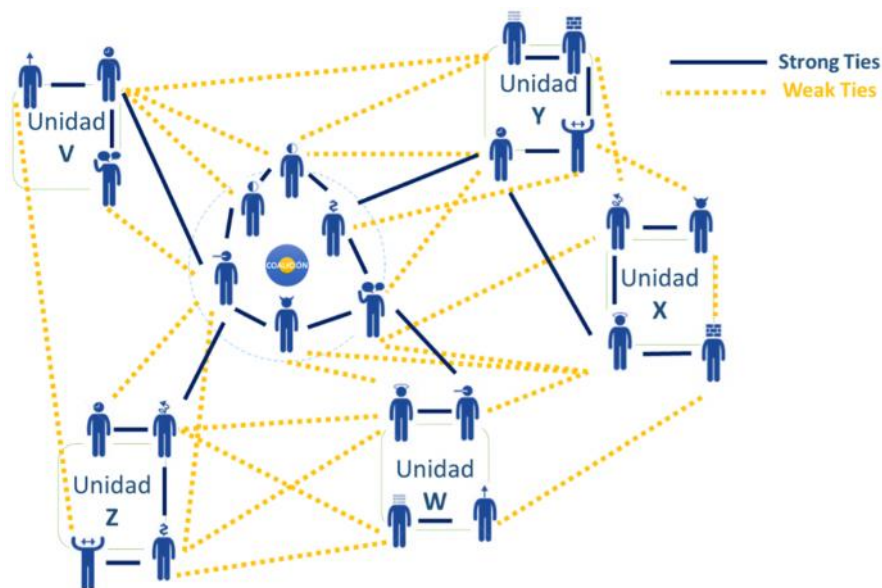


Fig. 10.9. Red de lazos débiles. Fuente: elaboración propia a partir de Granovetter (1973).

Desde los lazos débiles, más sociales, más locales, más dependientes del orden de interacción cara a cara entre los agentes que del régimen de la verdad, se tejen y sustentan estructuras sociales más amplias<sup>103</sup>; ésa es su significancia. Mirar desde esta perspectiva microsociológica nos permite ver a los agentes desde la multidimensionalidad del *self*<sup>104</sup> –de ahí los diferentes iconos en las cabezas de los agentes en la Fig. 10.10–, ya no meras piezas de un ensamblado mayor, sino personas con –así hemos visto– objetivos, estrategias, deseos, anhelos, sueños, afinidades, etc.

[...] *interpersonal networks provides the most fruitful micro-macro bridge. In one way or another, it is through these networks that small-scale interaction becomes translated into a large-scale, and that these, in turn feed back into small groups* (Granovetter, 1973: 1360).

De hecho, los lazos débiles, al tener la intensidad emocional, la intimidad, la reciprocidad y el compromiso como base, resultan más duraderos, pues hay una implicación personal en mantener o desechar dicho lazo (Granovetter, 1973). Para todas aquellas conductas que, directamente, no respondan al orden normativo y cuya explicación no encaje con el régimen de la verdad, Boissevain (1978) insiste en que la relación interpersonal debe de estar detrás. Y, en campo, efectivamente es así; cualquier comportamiento que observamos ajeno al orden normativo, se debía a la existencia de una relación interpersonal, o como se decía por los miembros del grupo, ‘*un buen rollo*’. Las situaciones demuestran la relevancia de los lazos débiles:

<sup>103</sup> Con los lazos débiles se crean más centralidades; la dicotomía centro-periferia se difumina. Al contrario que Rogers (1963), no se generan tantos contrastes entre lo central y lo marginal (Granovetter, 1973).

<sup>104</sup> Los *egos* fuertes se hacen notar en las relaciones directas de la red, en su generalidad, la fuerza e importancia de los egos se disuelve (Granovetter, 1973).

*Estuve hablando con [X] por Whatsapp. Luego os cuento (Blanco, 3/II/2016).*

*Lo hablé a solas con ella. Así es más fácil y más rápido. Si tengo que enviar un e-mail a [R] o hacer una reunión, no acabaría nunca (Azul, 8/VII/2016)*

*Quedé con [W] para desayunar y me contó que [...] (Rojo, 13/XII/2016).*

*Pusé al día a [Z] en el bus de camino a casa. Ella hablará con [S], que la conoce mejor. Así no nos liamos con nada 'oficial' (9/XII/2016).*

Dado que las interacciones sociales se realizan en la esfera cuasi-privada, con una implicación emocional y de un modo íntimo, las diferencias jerárquicas quedan en suspenso; sobre el papel, los lazos débiles atraviesan más distancias sociales. Granovetter (1973) introduce el ejemplo de la difusión del cotilleo [*gossip*] por la red de lazos débiles. Al tratarse de canales privados y menos expuestos al público, la información se difunde mucho más rápidamente. La información se percibe tanto más valiosa cuanto más parece 'destinada a una persona' [*when earmarked for one person*]. Los agentes con mayor cantidad de lazos débiles son, a priori, los mejores difusores. Con el tiempo, la información difundida por la red de lazos débiles puede alcanzar la totalidad de una comunidad u organización.

### 10.7.3 IRRADIAR

Denominamos *irradiar* a la acción por la cual una pequeña estructura social irradia elementos culturales propios a otros grupos buscando la conexión y la empatía. Un agente interno que se ha unido al efecto bola de nieve es un *irradiado*.

Los lazos débiles se constatan al observar la realidad de nuestro caso de estudio en detalle. Según lo observado durante la etnografía, el efecto bola de nieve depende de los lazos fuertes y visibles para consolidar la legitimidad cultural de la propuesta de valor, esto se explica por la necesidad de pasar el *filtro* que representan ciertos expertos dentro de la organización y en los cuales la Alta Dirección deposita su confianza en tanto opinión de la organización en un tema concreto. No habrá legitimización alguna sin transformar a estos agentes en prescriptores<sup>105</sup>. La innovación no recibirá un OK si no ha pasado, previamente, por lo que denominaríamos *expertos críticos*. El experto crítico

---

<sup>105</sup> El 13 de septiembre, en una reunión sobre una aceleradora, Blanco y Rojo emplean la misma expresión: *prescriptorizar*. Ésta significa que un tercero, que no forma parte de la coalición, hace difusión de la novedad a otros agentes de la organización. Así crece la bola de nieve.

ha de ser irradiado. Sin embargo, dicho efecto entiende sin la existencia de los lazos débiles<sup>106</sup>. Pasemos a ver situaciones que nos llevaron a formular este efecto cultural.

Primera situación. Poco después de la participación de la organización en un programa de innovación disruptiva, en la que Gris hizo de mentor, se hace una reflexión en torno a qué supone participar en este tipo de programas y en la importancia de convencer a las personas de la innovación. El programa finaliza con sendas propuestas de valor, para que estas avancen, Gris comenta a Rojo, X, Y y Verde:

*Sumar gente, que se suban al carro... ganar adeptos. Llámalo como quieras. Esta propuesta se tiene que subir [escalar], mover [presentar]. Cuando hagan suya la propuesta, cuando vean que hay una parte de ellos en ese PowerPoint que tú presentas a los jefes, ahí es cuando colaborarán y hará que la cosa suba y corra. Que se hable, que haya movimiento, que haga ruido, que se vea, que (hace el gesto de mover las manos) se toque. Eso es lo que vale. Lo demás son pamplinas. El presupuesto después es cosa fácil. El dinero nunca es el problema, está en convencer a las personas (Gris, 1/III/2016).*

En la anterior intervención tenemos una definición primigenia del efecto bola de nieve. Llegar a toda la organización, sirviéndose de los lazos débiles, micromobilizar agentes internos y [...] *que haya ruido*. Sólo a través de las personas, y de aquello que las une de lo más privado a lo más social –la cultura– resulta posible que una propuesta de valor *corra*. La importancia de la Dirección –los *jefes*– está en cerrar el ciclo.

Segunda situación. De vuelta a la sede, en un taxi. Visita a un posible *partner* de *user experience*. Verde pregunta a Rosa cuál es el estado de una aceleradora en la que estuvo involucrado; parece que, superada la fase de aprobación de la propuesta de valor, se han empezado con los desarrollos:

*¡Ah, bien! Que hiciéramos toooodas aquellas presentaciones del PowerPoint [la propuesta de valor en sus sucesivas versiones] el año pasado al final tuvo su recompensa, ¿sabes? Ya la conocen todos, nadie se puede mosquear. Alguno incluso, alguno muy motivado, te pide que vayas a presentarlo<sup>107</sup> a algún foro sobre el tema, porque el tema ahora parece que está muy de moda. En ese sentido ninguna queja... por ahí, ningún problema (Rosa, 8/IV/2016).*

---

<sup>106</sup> Ideas que recurrentemente, aparecen a lo largo del análisis: la importancia de los canales alternativos, la capacidad emancipadora de la cultura, la fuerza de la informalidad en reformular los discursos, la relevancia social del compromiso más que de la relación útil, etc.

<sup>107</sup> Invitaciones inesperadas, cabría añadir, que modifican la agenda volátil de los participantes.

Se constata la necesidad de presentar la propuesta de valor a un amplio público para favorecer su aceptación total. Incluso, llegado el momento y utilizando un lazo débil, un irradiado le pide a Rosa que presente la iniciativa. El efecto bola de nieve permite amortiguar la desviación de la innovación. Al llevarse a cabo de forma gradual, donde se incluyen los pareceres de otros agentes internos, la desviación inicial que podría suponer la propuesta de valor se hace menos intensa. El avance escalonado facilita que, culturalmente, la fuerza de la idea de innovación se acepte. Cuantos más agentes internos haya irradiados, cuanto mayor sea la bola de nieve, más sencillo resulta convencer de la idoneidad de la innovación. Los irradiados se convierten en prescriptores de la innovación, y la extienden al resto de la organización.

Tercera situación. Reunión con X, técnica de innovación de una BUs. Esta reunión da pábulo a la siguiente entrada en el cuaderno de campo:

*Nuevamente se presenta la propuesta de valor. Sensación de déjà vu. Enésima presentación del mismo contenido. Esta vez a X [...]. El objetivo como en las otras presentaciones es que se suban al carro de la iniciativa. Amarillo hace la presentación. La misma que se ha realizado en incontables foros y reuniones. Se han enviado mailings, noticias en la intranet. Al acabar X, con quien se tiene muy buena relación, distendida, dice: Qué bien lo habéis presentado, ¿no? ¡Qué claro todo! Amarillo contesta: es que ya van unas cuantas. Parece convencida; entra a colaborar; se lo dirá a su responsable. Nuevas personas que se suman. Misión cumplida (Cuaderno de campo, 2/VIII/2016).*

Irradiación a través de un enlace débil. En lugar de presentar directamente a Y, la responsable, se presenta la iniciativa a X que servirá de puente para alcanzar a Y. Un lazo débil, basado en la confianza, en –como inquiere X en esta situación– el *buen rollo*. Igual que especificamos más arriba, a causa de la red de lazos débiles, cada persona, al ser irradiada, da acceso a otras personas. Un integrante tiene su red de lazos débiles donde habrá posibilidad de irradiar; a su vez, cada irradiado, al disponer también de sus lazos débiles, expande el efecto.

Cuarta situación. Reunión de coordinación. Se revisan el estado de las aceleradoras. Una de las propuestas de valor, todavía en *draft*, tiene una oferta de un proveedor externo que podría ayudar a *'tirarla adelante'*.

*La semana... el lunes que viene tengo reunión con [X] en [Y, sus oficinas]. Vente... Podíamos presentarle [W, una parte muy importante de la propuesta de valor]. Algo creo que sabe, creo que [V] le dijo algo. Claro, pero siempre es mejor*

*que se lo presentemos nosotros que se entere por otro lado, ¿no? Es que si ella no lo ve, difícilmente la podemos tirar adelante, ¿no? (Rojo, 12/IX/2016).*

Del comentario se desprende que X conoce la iniciativa de oídas, esto es, le ha llegado a través no de un lazo fuerte, sino débil. Por lo tanto se infiere que las presentaciones realizadas han generado micromobilizaciones de irradiados que la han difundido. Sin embargo, se remarca poco después *–[...] siempre es mejor que [...]*– añade un factor microsociológico que hasta ahora habíamos pasado por alto: el modo en el que se modifica y desvirtúa el mensaje inicial a medida que se extiende entre los agentes internos<sup>108</sup>. Por ello, en pos de unificar el mensaje de la bola de nieve, el *Innovation Project Manager* realiza cuantas presentaciones de la propuesta de valor sea necesaria. Finalmente, X aparece como un experto crítico, aquella persona por la cual cabe pasar forzosamente la propuesta de valor para obtener una conformidad legitimadora. Como señala la participante *–[...] es que si ella no lo ve [...]*–, el efecto bola de nieve se detendría en este nodo de la red social interna.

Quinta situación. Reunión con W y Z. Rojo y Verde presentan una propuesta de valor que ya lleva un largo recorrido. La respuesta, positiva. Interés. Sin embargo, antes de escalar se pide que se contacte con R, por si hay algún problema, y luego con V y con T. Sólo puede escalar la propuesta con el *feedback* integrado de R, V y T.

Resulta evidente la importancia de los expertos críticos que, como en un ritual de paso, necesitan ser consultados antes de escalar. Por lo tanto, acorde a lo presenciado en estas situaciones concretas y durante otras que se sucedieron durante el 2016, se ratifica que las coaliciones suelen utilizar la red de lazos débiles para:

- (a) Ganar masa<sup>109</sup> crítica: agentes internos, y eventualmente externos, que conozcan, acepten, opinen y esperen la innovación definida en la propuesta de valor, transformándolos en irradiados;
- (b) Alcanzar los expertos críticos: las redes de lazos débiles facilita enormemente acortar las distancias sociales, saltarse niveles, llegar a otras áreas de la organización e, incluso, facilitar su persuasión, gracias a proximidades de índole no organizativa;

---

<sup>108</sup> Donovan, Mowen y Chakraborty (2001) muestran cómo el contenido del mensaje inicial de las leyendas urbanas [*urban legends*] muta al pasar de agente. El núcleo del mensaje puede quedar intacto, no así sus detalles. Aunque resulte difícil de cuantificar, la relación sería la siguiente: a mayor distancia de la fuente inicial, mayor distorsión.

<sup>109</sup> Surowiecki (2005) afirma que la masa puede ser tanto una fuente de inteligencia –sabiduría de la masa [*wisdom of the crowd*]– como de estupidez compartida. Para soslayar la idiotez, Surowiecki recalca una y otra vez las tres condiciones básicas que habilitan la inteligencia comunal: (a) diversidad, (b) independencia y (c) descentralización. La masa será inteligente sólo cuando los agentes tengan libertad personal, sean diversos y, al mismo tiempo, estén orientados todos a un mismo objetivo que sólo consolidarán conjuntamente. Ésa es la movilización.

- (c) Dotar de visibilidad a la novedad: a medida que se gana masa crítica de irradiados y se alcanzan expertos críticos, la iniciativa se muestra como una solución a una problemática presente o a un exitoso aterrizaje de una nueva idea en el contexto organizacional. También va adquiriendo mayor notoriedad interna y se normaliza su presencia, etc.; por decirlo de algún modo, pasa a formar parte del acervo cultural de la organización;
- (d) Crear una red de prescriptores: con una masa crítica sólida que acepta la propuesta de valor, se inicia una difusión indirecta por medio de los irradiados que, actuando como prescriptores, presentarán o comentarán con otros la futura innovación; e
- (e) Integrar en el régimen de la verdad: en el instante en que la masa crítica es suficiente, la propuesta de valor se integra en el régimen de la verdad, pues se considera que, a falta de escalar a Dirección, es –por su enfoque, por sus beneficios potenciales, etc. – legítima dentro del contexto organizacional y acorde al orden normativo.

Como hemos señalado, cada uno de sus miembros, de distinta procedencia, tiene su red particular. Por poner un ejemplo, aquel cuyas tareas sean en la unidad operativa, será –en palabras de los miembros del grupo estudiado– una *puerta de entrada*<sup>110</sup> a trabajar con operarios; aquel que desempeñe sus funciones en el departamento de desarrollos TIC tendrá acceso a una red de *partners* tecnológicos; y así sucesivamente. Cada nueva presentación es una nueva oportunidad de *feedback* a integrar posteriormente a una nueva versión, o bien para hacer de los otros prescriptores que extiendan el efecto bola de nieve. De modo que la irradiación cultural dentro de la organización no puede entenderse, atendiendo a los resultados, sin los lazos débiles. Toda estructura social debe entenderse como una red de mundos locales; y su motor de transformación, que irradia de las pequeñas estructuras sociales a la totalidad social, es la ideocultura (Fine, 1991, 2000b, 2012c); el mundo no puede entenderse más que como mundos dentro de mundos [*worlds within the worlds*] (Fine, 2012c: 177).

El efecto bola de nieve que se opera, sobre todo, por los lazos débiles, efectúa microcambios culturales; presentación a presentación, incluyendo *feedbacks*, sugerencias y aprobados, la coalición cambia culturalmente a los interlocutores; desaparecen las reticencias iniciales ante el cambio.

La bola de nieve se expande a medida que crece la masa crítica social; la propuesta de valor en contacto con otros agentes genera lo que Snow et al. (1986)

---

<sup>110</sup> Gris comenta el 10 de mayo que cada vez que se integre a un interno o a un externo en la colación, cada uno de ellos es una *puerta de entrada* a otros contactos que, por sí solo, el grupo estudiado nunca hubiera tenido acceso.

denominan micromobilizaciones [*micromobilizations*], pequeños movimientos sociales en una misma dirección. En el momento que se toma la decisión de *compartir* con otros la propuesta de valor y de *escuchar* sus comentarios, se antoja lícito absorber la legitimidad que pueda conferir a la propuesta. Compartir y escuchar, cuando es correspondido, sugiere Norgaard (2006), genera una emoción compartida.

De este modo, con el efecto de bola de nieve la coalición *irradia* a otras unidades organizacionales hasta hacer de la novedad –recordemos: transgresora respecto al orden normativo, desviada respecto al régimen de la verdad– un ente no intrusivo; muy al contrario, esta novedad llega a presentirse por los agentes de la organización como una *incontestable necesidad*.

El efecto bola de nieve prepara la acción de escalar.

#### 10.7.4 ESCALAR LA DECISIÓN

La propuesta de valor está completamente aterrizada cuando

- (1) se ha llegado a detallar al máximo la idea inicial<sup>111</sup>:
  - a. Contexto interno y externo;
  - b. Descripción;
  - c. Propuesta de desarrollo (*planning*, recursos):
  - d. *Business plan*;
  - e. Presupuesto estimado; y
  - f. *Roadmap*.
- (2) se ha integrado la interioridad –agentes internos con potestad para opinar sobre el área concreta afectada por la innovación– y la exterioridad –conocimiento experto de consultor o *partner* tecnológico que avala la novedad de la innovación en su contexto externo–;
- (3) se ha creado una coalición con un objetivo común –el aterrizaje de la propuesta– que intersecta los objetivos íntimos de cada participante; y
- (4) se ha desencadenado un efecto bola de nieve que ha irradiado a otros agentes internos, entre ellos a los expertos críticos, que han legitimado culturalmente la propuesta.

Llegado a este punto de madurez, se ha de escalar necesariamente la propuesta.

---

<sup>111</sup> Información mínima y necesaria para entender qué se pretende y qué se desea desarrollar.



Con la expresión *escalar*<sup>112</sup> esta unidad designa la acción de presentar formalmente –por canales oficiales, y enlaces fuertes– una propuesta de valor a niveles jerárquicos superiores que le competa decidir si dicha propuesta debe pasar al siguiente estadio del *innovation journey*. Como comprobamos en apartados anteriores, la unidad estudiada posee competencias restringidas sobre las que decidir y legislar; de manera que escalar la decisión a uno o dos o tres niveles jerárquicos por encima supone un paso lógico en el proceso de legitimización cultural de la innovación. El modo de proceder consiste en realizar una presentación diligente de la propuesta de valor más o menos extensa o resumida –en este caso denominado *briefing*– al responsable directo; también se puede dar el caso según convenga que dicho responsable, a su vez, presente la propuesta de valor a su responsable inmediato. La propuesta se escalará tantos niveles como sea necesario hasta hallar al responsable que disponga de la competencia para decidir sobre la innovación.

Tras la mesodinámica del efecto bola de nieve, se escala con el objetivo de favorecer una decisión cuya significancia vendrá más por la banda de la legitimización cultural que de la del contenido técnico en sí. La extensión de los lazos fuertes y débiles, las reuniones técnicas y de negociación llevadas a cabo por la coalición son las relevantes, pues aterrizan la propuesta día a día; escalar supone, por el contrario, añadir un elemento esencial: la legitimización *oficial y total*. Christiansen y Varnes (2007), en su estudio de las *decision-making sessions* señalan que el proceso de innovación conlleva siempre la implicación de un gran número de agentes que, ante su heterogeneidad de perfiles y objetivos, negociarán previamente; de modo que los puntos decisorios tienen su interés no tanto en la decisión –ya respaldada por el trabajo previo de socialización intensa<sup>113</sup>– sino por su poder de justificación y legitimización cultural.

Ya pudimos comprobar al tratar en detalle la interpretación, que las relaciones verticales se caracterizan por su aparente simplismo social. La distancia social y la diferencia asimétrica de poder entre niveles, por un lado, suavizan los conflictos y disensiones entre las partes implicadas en la interacción y, por el otro, acota el orden de interacción de los agentes a las pautas. Así, desde la microsociología, escalar se presenta como un ritual, en la acepción emoción-atención de Collins (2004) que ya hemos explorado al analizar el ritual del café. Ogien (1987) destaca que las reuniones cuyo grado de formalidad sea total –como en el caso aquí expuesto–, se convierten a la sazón en meros rituales de paso, los cuales se realizan dentro de un sistema de

---

<sup>112</sup> La otra variante jergal del grupo estudiado es '*subir*'.

<sup>113</sup> Irradiación, en nuestra jerga.

obligaciones estructuradas. El mismo Schein (2004) ratifica la existencia del ritual del subalterno para con el responsable.

*Rituals of deference and demeanor that reinforce hierarchical relationship are played out in the physical and temporal positioning of behavior, as when a subordinate knows just where to stand at a meeting relative to the boss and how to time his questions or comments when he is disagreeing with the boss (Schein, 2004: 166-167).*

Esto es, nuestra terminología, una pauta: se ajusta la presentación del *self* a la imagen interior que se cree que tienen de nosotros. Apuntamos en el cuadernos:

*Los mecanismos sociales impelen a ello: a nosotros mismos nos resulta difícil sustraernos de hablar de los lugares comunes con responsables de distintos niveles. Se espera siempre deferencia, amabilidad y solicitud (Cuadernos de campo, 17/X/2016).*

Al margen de las pequeñas instigaciones realizadas en campo con fines empíricos, nosotros mismos, como cualquier otro agente organizativo, en presencia de un responsable uno, dos o tres niveles jerárquicos por encima, nos hemos mostrado deferentes, amables y solícitos.

Escalar resulta de vital importancia para la continuación de la propuesta de valor; es el momento en el que la idea, mucho más definida, más consensuada, más legitimada, deja de ser *verba* y pasa al *facta*. De recibir un OK, empezará la búsqueda de financiación externa –pública, privada– o bien se asignará una partida presupuestaria para su desarrollo. Es un *decission-point* o un *milestone* por excelencia. Escalar la propuesta de valor siempre es –en la jerga de la unidad– una *gate*<sup>114</sup>; una puerta de entrada a una nueva etapa del *innovation journey*, en la cual la idea se desarrollará. Los miembros de esta unidad son conscientes de la relevancia de escalar; y así lo irradian, en calidad de mediadores, al resto de integrantes de la coalición que han aterrizado la propuesta de valor.

8 de julio. Rojo y Verde en una RCP realizan una *call conference* con X, que colabora en una de las aceleradoras que gestiona la unidad. Rojo se inclina sobre la mesa, se acerca al teléfono en manos libres:

---

<sup>114</sup> Desde la tercera generación de modelos de innovación –el *coupling model*–, el funcionamiento *stage-and-gate*, o gestión por etapas, constituye un modo útil de gestionar la innovación en su trayecto de la idea etérea al producto (Rothwell, 1994; O'Connor, 2010; Eagar et al., 2011).

*De alguna manera habría que ‘tangibilizar’ más la propuesta [de valor] para escalarla a Alta Dirección. Es un tema nuevo, muy nuevo... y verdaderamente, si no sabemos mostrar cosas tangibles, será difícil que nos den más apoyo. Habría que presentar algún caso ya de aplicación, porque eso siempre ayuda a que vean que el tema tiene suficiente entidad para generar valor de verdad (Rojo, 8/VII/2016).*

Ofrecer, pues, una propuesta de valor que tenga valores tangibles, bien *aterrizados* y que den a la dirección que compete detalles que le permitan realizar una decisión robusta al respecto.

Una aprobación desencadena lo que en francés se denomina *passer à l’acte*. El efecto bola de nieve tiene sus repercusiones en agilizar, simplificar y facilitar la decisión directiva. Al integrar la interioridad y la exterioridad en la coalición y que ésta, irradie a otros agentes que, a su vez, legitimen culturalmente la propuesta de valor, se descarga de presión la decisión. El riesgo y la incerteza parecen menores ante la lógica aplastante del consenso previo: ‘*si todos han pensado X, luego X es cierto*’. Incluso, por esta lógica, y aunque no lo presenciamos en campo, en caso de un error eventual en la decisión – p.e. una innovación fallida–, la culpa quedaría repartida entre distintos agentes y no asignada a uno sólo. Por lo tanto, las implicaciones de la decisión directiva vuelve al proceso de legitimización cultural de la innovación, por así decirlo, más serio; la aprobación directiva muestra al resto de agentes de la organización, cualesquiera que sean su categoría jerárquica, que en esa novedad aprobada hay:

- (a) un *interés* real y legítimo;
- (b) una *consonancia* cultural; y
- (c) un *compromiso* por acometerla.

Con la aprobación directiva, el efecto bola de nieve alcanza su límite y su conclusión; no se extiende más. Según pudimos comprobar en campo, el proceso de legitimización de la innovación se realiza –en la clasificación del modelo de Cameron et Quinn (1999)– de un modo adhocrático, acorde por otra parte a los requerimientos *sui generis* del desarrollo conceptual y cultural de la innovación. No obstante, y como ya incidimos al repasar los marcos culturales de innovación, la categorización peca de generalista, simplista e insuficiente. La microsociología interaccionista nos muestra que el proceso de legitimización está dentro de una jerarquía de la cual no se puede sustraer. Desde este postulado, el proceso de innovación puede ser adhocrático y jerárquico *al mismo tiempo* y el resultado de la innovación puede ser *un-cambio-sin-cambio*.

No debemos temer a las paradojas.

## 10.7.5 HIATO

A lo largo de esta disertación, hemos arremetido contra el falso mito de la linealidad del proceso de innovación (basten citar Trott, 2008; Alter, 2013; Ganther et Hecker, 2014). El efecto bola de nieve no podría mantenerse al margen. Este efecto cultural de expansión no siempre sigue una estricta linealidad. Si la innovación tiene un carácter reflexivo<sup>115</sup>, difícilmente durante el proceso de legitimización cultural de la novedad el avance será continuo, lineal y sin escollos.

La sensación del tiempo dentro de los grupos humanos es de la máxima importancia para entender su cultura, su modo de ver la realidad (Fine, 1996); el tiempo, sostiene Norbert Elias, se siente como una realidad personal aunque se organiza como una realidad comunal (Fine, 2012b). Los acontecimientos impactan en la estructura temporal, la cual, a su vez, organiza la construcción de la realidad y la acción colectiva (Zerubavel, 1979). En relación a la temporalidad y a la narrativa, aquí queremos mostrar la existencia del *hiato*.

Al realizar el seguimiento de las propuestas de valor y de su avance por medio del efecto bola de nieve, detectamos un momento concreto al cual denominamos *hiato*<sup>116</sup>. Si por avance entendemos el momento en el cual el efecto bola de nieve progresa en la irradiación de nuevos agentes internos, por hiato hallamos un elemento ideocultural. El hiato constituye el momento más importante, más esencial y más definitorio de la innovación. La incerteza, el riesgo, la reflexión, la relativización del orden normativo asociadas a la innovación haya su forma cultural en el hiato; y el mejor modo de entender sus atributos y sus implicaciones es a través de situaciones.

Situación 1. Reunión con una otra unidad organizacional. Sale a relucir dos grandes problemas a las que se enfrenta cualquier organización: la excesiva burocratización de la organización<sup>117</sup> y la disolución de competencias ante los temas de innovación que están entre dos o más unidades<sup>118</sup>.

*Tenemos que comentarlo antes con [X, director], no quisiera meter la pata. La cosa no está clara cómo seguir. Que [X] lo comente con [Y] [otro director] a ver cómo respira el tema y vemos si podemos continuar de algún modo. Hasta que no me digan nada, no haría nada de nada. Vamos a mirar todas las posibilidades*

---

<sup>115</sup> *There are truths of the moment that change, develop, and take shape through time. It is these changes through time that progressively reveal that a seemingly correct action "back then" is becoming an incorrect action "now". These changes also may signal a progression from worse to better* (Weick et al., 2005: 412-413).

<sup>116</sup> Según la RAE: 1. [...] interrupción o separación espacial o temporal; 2. Hendidura, fisura; 5. Abertura grieta.

<sup>117</sup> La weberiana caja de hierro [*iron cage*] (DiMaggio et Powell, 1983).

<sup>118</sup> Allí donde el orden normativo no legisla: las zonas grises.

*antes de decidir. Si es en Cloud o lo desarrollamos aquí, pero vamos a mirarlo todo. Asegurémonos, asegurémonos por favor (Z [Responsable de unidad], 14/I/2016).*

Al no haber precedentes normativos, se desconocen cómo acometer los siguientes pasos; los plazos, en consecuencia, se alargan. El hiato se postula como un momento de reflexión y de duda, sin avances. Se comenta que cuando un responsable tiene que hablar con otro responsable de una unidad distinta y, éstos, a su vez, cual novela kafkiana, con otros, lleva al extremo de la inacción. Una consulta conlleva nuevas consultas que se realizan por enlaces débiles o fuertes. La zona gris existe: ¿a quién le compete decidir? Este es uno de los cometidos culturales de la innovación: interrogar a la organización de nuevos modos, ponerla a prueba.

Situación 2. Documento sobre una aceleradora con muchas versiones a sus espaldas. Se aterriza, se revisa y así sucesivamente. Anotamos:

*Gracias a que hemos codificado un fenómeno como 'hiato', podemos detectar más fácilmente otros. En la propuesta de valor de [temática] también hay un hiato. Se realizó una primera propuesta, se subió a distintos foros, se recogió feedback, se introdujeron modificaciones, se volvió a presentar y la coalición se encuentra parada a las puertas de escalar la decisión del GO. El proceso de innovación, ¿una nueva paradoja de Zenón? (Cuaderno de campo, 20/IV/2016).*

Después de varios hiatos, la iniciativa arranca en diciembre.

Tercera situación. Ritual del café. Azul a Rosa:

*Hasta que no se lo mire [X], aquello no podemos subirlo. Si no lo ve él, la iniciativa la tenemos parada. Subirla sin que la vea, es tontería (Azul, 13/XII/2016).*

Se observa aquí la importancia de escalar la propuesta con garantías de éxito; ello conlleva que, a veces, se extremen las precauciones y se llegue a entrar en dinámicas de círculos vicioso donde el efecto bola de nieve se expande hasta extremos innecesarios. Es necesario que la embarcación salga a la mar para saber si resiste o no. Consultas, parones, nuevas presentaciones y modificaciones de la propuesta de valor que ya, en lo esencial, no suman ni añaden nada sustancial, y cuyo único cometido tienen postergar el momento de escalar la propuesta y de tomar una decisión vinculatoria.

Cuarta situación. Reunión con una consultora de diseño. Empezar a trabajar con ellos ha sido difícil; al menos cuatro meses hasta obtener la decisión en firme. X, consultora senior, pregunta si al finalizar la primera fase, vendrá la segunda.

*Ens encantaria continuar treballant amb vosaltres. És un projecte molt 'xulo' i que (mira a Y, su compañera) hem gaudit molt. En agradaria saber-ho [si se continua], no per res. Ho voldriem saber per fer-nos la planificació. Com sabem portem molts projectes amb altres empreses. I som la gent que som... (sonrisa) (X, 15/V/2016).*

La respuesta de W, de la unidad de operaciones, y de Verde, es clara: no. Una vez finalizada la fase 1 se deberá presentar a dirección a quien competa [en aquel momento todavía a definir] y esperar a tener la luz verde para lanzar la segunda fase.

*Ara mateix no t'ho podem dir del cert, [X]. Ens sap greu, però cal que ho mirem internament, que ho moguem una mica (Verde, 15/V/2016).*

El hiato marca discontinuidades en la progresión del efecto bola de nieve. Si la opinión de los expertos críticos o las decisiones directivas se hacen esperar, aparece un hiato: se realiza una parte, se detiene, se decide, se continúa. Un hiato debe ser entendido con el símil de *coger aire*; la organización *coge aire* antes de seguir adelante<sup>119</sup>. De modo que la línea temporal de progreso del efecto bola de nieve no se desarrolla uniformemente, sino de forma discontinua, a saltos.

La existencia de los hiatos manifiesta la dificultad a la que se enfrentan cualquier directivo al tomar decisiones concernientes a la innovación: información imprecisa, riesgos tecnológicos, incertezas del retorno económico, cambios imprevistos, efectos colaterales, etc. La falta de precedente en innovación, por muy sistematizado que aparentemente esté un sistema de gestión de la innovación, –¿cómo ponderar el riesgo vs beneficio?– y el vacío competencial obstaculizan la decisión ágil –¿allí donde finaliza el orden normativo, a quién le compete decidir sobre lo que nunca se ha decidido?–.

Quinta situación. El 3 de junio introducimos una pequeña instigación durante el ritual del café: *A las propuestas [de valor] hay que darle un montón de vueltas y hablar con un montón de personas, ¿no?* Las respuestas se encaminan todas a que es necesario asegurar siempre la calidad de la propuesta de valor y que ha de ser inclusivas no sólo con los expertos críticos, sino con todos aquellos que podrían tener un *insight* interesante. Sin embargo, también constatan que, cada propuesta de valor a elaborar o en elaboración, se presenta como un frente abierto que no sabe cuándo podrán cerrar.

Los hiatos son ejemplos también de las inercias organizativas: aunque se dispongan de muchos recursos, y aquí estamos de acuerdo con Ocasio (2011), *el*

---

<sup>119</sup> El lento *feedback* y el bajo riesgo caracterizan a las organizaciones que están en vías de burocratización (Deal y Kennedy, 1982).

*principal factor limitante es la toma de decisión.* Éste será el que imprima velocidad a los acontecimientos relacionados con la innovación. En nuestro caso de estudio central, a partir del efecto bola de nieve esta unidad facilita la decisión directiva: se presenta, se suma pareceres, se contrasta, se modifica, se crea nuevas versiones, se verifica con el experto crítico, etc., hasta que se aterriza. Con el efecto bola de nieve sortea el vacío competencial que pueda haber, representándose así la *voz general de la organización* en relación a esa propuesta de valor que supone un nuevo precedente<sup>120</sup>. La propia definición de hiato tiene impresa la noción de discontinuidad. La presencia de hiatos confiere una muy particular percepción del tiempo por parte de los participantes del grupo y, por extensión, de la coalición. Zerubavel (2003) emplea expresión la ‘estructura de la memoria social’ [*structure of social memory*], porque la socialización implica que compartamos con otros. Solemos utilizar un esquema mental [*mental schemata*] cuyo molde es narrativo.

*One of the most remarkable features of human memory is our ability to mentally transform essentially unstructured series of events into seemingly coherent historical narratives* (Zerubavel, 2003: 13)<sup>121</sup>.

Así, la narrativa de nuestro caso de estudio central está basada en el progreso [*progress*], pero no lineal, sino discontinuo, lo que Zerubavel (2003) denomina *staccato*: una narrativa<sup>122</sup> que progresa de A a C pasando por períodos muy contrastados unos de los otros con saltos abruptos y discontinuos (Fig. 10.10).



Fig. 10.10. Narrativa staccato. Fuente: adaptación a partir de Zerubavel (2003).

Esta percepción también se comparte con los miembros de la coalición, nunca ajenos a los saltos entre fase y fase, y de los titubeos antes de tomar una decisión o un camino a seguir. En una visita a las oficinas de un partener, Blanco y Verde explican el

<sup>120</sup> La masa, conjuntamente, genera una nueva inteligencia para superar un reto inédito (Surowiecki, 2005).

<sup>121</sup> La narrativa da forma a los acontecimientos que se suceden sin dilación; entonces, la realidad se ve sustituida por el argumento [*plot*] (Zerubavel, 2003).

<sup>122</sup> Sin entrar en más detalle, y tomando el enfoque zerubaveliano (2003) la periodización de las eras del grupo estudiado suele apoyarse en la expresión ‘en la época de [X]’, siendo [X] el directivo o responsable directo más próximo durante su periodo de regencia.

estado de una aceleradora de valor plagada de hiatos. La externa, sumamente expresiva, les dice:

*Trabajar con vosotros, you know, es como un electroshock (movimientos convulsivos, nerviosos) (X, 15/IX/2016).*

No todo el tiempo de la innovación se reduce al *time-to-market*. El tiempo y la narrativa cultural aquí expuesta –discontinua, casi espasmódica, por impulsos– refleja a la perfección los vericuetos que toma una innovación que se abre paso a través de un organismo social tan complejo como una organización.

### 10.7.6 EFECTO CASCADA

Si iniciáramos con el símil natural de la bola de nieve, finalizamos este análisis de la acción con otro efecto que toma prestado también una denominación natural: el efecto cascada; mesodinámica que, al tratarse de una relación vertical, resulta harto más sencilla de entender y explicar. Escalar marca un punto de inflexión en la legitimización cultural de la innovación, pues posibilita y facilita la toma de decisión directiva; ocasionalmente, se centra toda la atención en esa decisión. La propuesta de valor que se escala, aúna las voces de los agentes organizacionales irradiados por efecto de bola de nieve; así la decisión se descarga de

- (a) riesgo técnico –ha sido validado por los expertos críticos de la organización que representan la voz legítima y competente en la materia–;
- (b) incerteza económica –incluye datos estimativos en su *business plan* que permiten vislumbrar un retorno efectivo y beneficioso de la inversión de desarrollo–; e incluso de
- (c) responsabilidad –al incluir las voces de tantos agentes organizacionales, en caso de error, la culpa puede diluirse entre muchos<sup>123</sup>–.

Si finalmente la propuesta logra la aprobación del responsable o directivo con competencias decisorias se desencadena el efecto cultural de cascada, cuyas consecuencias –el apoyo directivo explícito e implícito a la innovación– se hacen sentir hasta el último escalón de la cadena de mando de la organización. En la forma piramidal que atribuye Rifkin (1995) a las organizaciones modernas, representamos el efecto cascada del siguiente modo (Fig. 10.11):

---

<sup>123</sup> Girard (1986) emplea el término chivo expiatorio [*bouc émissaire*]. En casos de escalada de la violencia simbólica, las agrupaciones humanas tienden a señalar un culpable cuyo sacrificio pondrá fin al estado de violencia. Si la culpa – el pecado– no recae en algo o alguien concreto, habrá un sosiego momentáneo pero no una pacificación de la tensión.



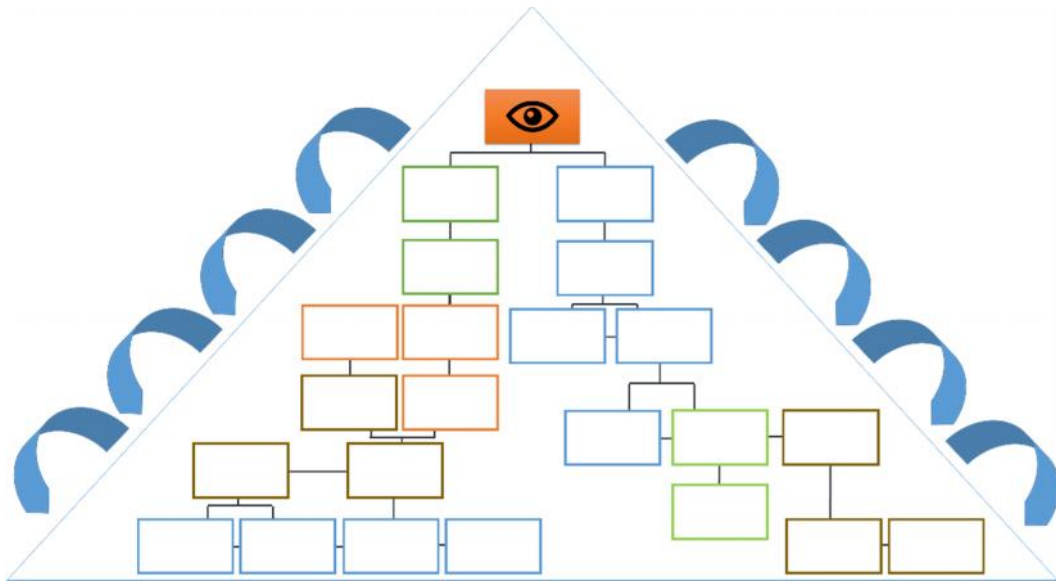


Fig. 10.11. Efecto cascada. Fuente: elaboración propia.

Cual mesodinámica entre unidades organizacionales, el efecto cascada parte del nivel jerárquico donde se tomó la decisión en relación a la propuesta de valor y, gradualmente, desciende por el organigrama. La decisión tiene su efecto inmediato sobre la organización. No sólo se pasará a la fase siguiente –la búsqueda de financiación y de *partners*–, sino que la innovación se vuelve, como diría Zerubavel (2015) *relevante, visible*<sup>124</sup>. Según lo observado en campo, el modo de difusión se realiza a través de los lazos fuertes, lo que reviste de oficialidad la legitimización cultural de la innovación. Los artefactos culturales empleados a tales efectos son *e-mails* con responsables en copia, noticias en *intranet* y, cuando la legitimización alcanza a la masa crítica social, presentaciones o charlas con esa nueva innovación incluida en el discurso organizacional o en artefactos culturales como memorias, *reports*, etc. Llegados a este punto, la difusión se expande a través de los lazos débiles, ya sea en espacios normativos –zonas de trabajo, salas de reuniones, etc.–, ya sea en espacios residuales –cafetería, transporte, lavabos, ascensor–, para difundir el discurso oficial o bien para relativizarlo<sup>125</sup>. Así alcanza todos los resquicios organizacionales, a todos sus profesionales. Otro de los aspectos observados radica en la altura de la decisión; cuánto más alta haya sido la decisión, con mayor rapidez y efecto caerá sobre el resto de unidades organizativas. La decisión de alto nivel integra culturalmente la innovación propuesta al tiempo que la integra en el acervo general de la organización; ya no se puede ni debe percibir como extranjera. Esto también afecta a lo que los miembros denominan *sponsorizar*, que significa que la propuesta de valor, tras ser escalada y

<sup>124</sup> Visibilidad que puede recaer, de forma directa o indirectamente, sobre todos o alguno de los integrantes de la coalición, viéndose así colmados los objetivos íntimos que los arengaban a cada uno por su parte.

<sup>125</sup> A modo de ejemplo de relativización en espacio marginal, el 12 de septiembre oímos en la lanzadera una animada conversación entre X e Y en relación a una innovación recién introducida culturalmente en la organización. *¡Qué flipada, macho! Yo creo que con esto se las ha ido la olla completamente* (X, 21/IX/2016).

aprobada, está bajo el punto de mira o bajo el paraguas de algún responsable de nivel que la apoya. A este respecto, anotamos en el cuaderno de campo:

*Como hemos visto en días anteriores –caso makers–, la sponsorización interna por algún miembro de Alta Dirección es sinónimo de continuidad y penetración en la organización. El efecto top down<sup>126</sup> se hace sentir con gran velocidad y alinea a las personas en pos de esa iniciativa. Si las grandes oportunidades de cambio organizativo viniesen sponsorizadas y con un liderazgo y compromiso claro, podrían germinar muchas iniciativas (Cuaderno de campo, 1/III/2016).*

Operacionalmente hablando, la sponsorización de la propuesta de valor facilita enormemente los próximos pasos; la colaboración y la integración de la interioridad se resuelven con mayor celeridad. Al estar legitimado, al ‘estar en la agenda’ –expresión sinónima escuchada en repetidas ocasiones–, se concentran esfuerzos organizativos en avanzar. La coalición, o bien el grupo de proyecto que se designe para el desarrollo de la propuesta de valor, tendrá vía libre<sup>127</sup>; la innovación no se percibe como una *rara avis*. Se ha mostrado una propuesta de valor a varios agentes organizativos que han dado su aprobación, y se ha escalado positivamente obteniendo la aprobación directiva. No cabe duda del interés de la innovación propuesta y de los beneficios –tangibles y/o intangibles– que puede reportar a la organización; forma parte del *corpus* organizativo.

*Una propuesta de valor sin el ‘OK’ directivo sigue estando fuera de la realidad organizacional. Puede moverse por ‘debajo del radar’ –expresión de uno de los consultores–, pero seguirá siendo extraña a la organización. Hoy Blanco habla sobre la propuesta de valor de la iniciativa maker. Dice que desde que obtuvo el OK, se avanza mucho más. El resto de propuestas de valor que hemos seguido durante este período observamos que las que han tenido un OK [...] han pasado el filtro. Al ser mostradas a Dirección y validadas por ésta, están aceptadas dentro de la organización. Por el contrario, aquellas otras iniciativas que todavía no han pasado este último filtro, por llamarlo de algún modo, avanzan más lentamente. Muchas presentaciones horizontales, pocas verticales. Subir ese escalón supone ganar en legitimidad (Cuaderno de campo, 28/IX/2016).*

Por otro lado, las implicaciones culturales del efecto cascada sugieren que, de entrada, cuando se escala una propuesta de valor y se aprueba, la desviación inicial

---

<sup>126</sup> Mucho más tarde codificado como ‘efecto cascada’.

<sup>127</sup> Durante una reunión en la que se planteaban algunas posibles propuestas de innovación a realizar, X, de otra unidad organizacional, puntualiza: *Estoy con vosotros [Gris, Rojo y Verde], pero hay que involucrar a alguien muy ‘top’.* Todo lo que sea un cambio cultural muy bestia, tiene que tener el beneplácito de los jefes (X, 2/III/2013).

que supone cualquier innovación se ve apropiada<sup>128</sup> por el régimen de la verdad. Lo que en un principio se consideraba novedoso o incluso peligro por su desviación –relativizar el estado actual, mostrar la obsolescencia de ciertas formas de hacer, atravesar zonas grises, cuestionar decisiones estratégicas o tecnológicas, plantear nuevos riesgos, abrirse a la incerteza, etc.–, se incorpora al *corpus* organizativo tras culminar el proceso de legitimización cultural de la innovación. La desviación que podría potencialmente violentar la estructura organizacional y su cultura, se ve así morigerada, por lo que el régimen de la verdad cambia-sin-cambiar. El aterrizaje de la idea inicial tiene éxito; se consigue aterrizar en la pista de aterrizaje de la organización.

La propuesta de innovación culturalmente apropiada por el régimen de la verdad ayuda a robustecerlo legitimándolo nuevamente como la realidad ideal y acorde a los supraobjetivos organizacionales<sup>129</sup>. A tenor del recorrido realizado por la coalición entre las zonas grises con su orden construido, el orden normativo se amplía, reactualiza y se reestructura –las zonas grises, devienen zonas claras– para permitir la emergencia reglada de iniciativas de índole similar. La socialización y las actividades cotidianas de los agentes organizacionales se encauzan, así, hacia un *sentido último*. El proceso de legitimización cultural de la innovación muestra de qué modo superan las organizaciones el escollo cultural que planteábamos al inicio de este largo apartado: la antinomia de cambiar-sin-cambiar.

### 10.7.7 CERRAR EL CÍRCULO

Es tiempo de concluir el análisis que nos ha llevado hasta aquí. Si en la relación vertical comprobamos la existencia de la interpretación, en la categoría acción, que es la proyección de la unidad de gestión de la innovación en niveles jerárquicos similares, hemos analizado el proceso de legitimización cultural de la innovación.

Veamos dicho proceso desnudo, simplificado, sintetizado:

- (1) los elementos culturales que unen a nuestro grupo se irradian externamente por medio de la acción –o proyección de su ideocultura del grupo al exterior– a las coaliciones;

---

<sup>128</sup> En su teoría del espacio, para Henri Lefebvre (2013) la apropiación [*appropriation*] es tomar algo –un elemento urbano, un espacio, etc.– por parte de un colectivo determinado y *hacerlo suyo*, transformando su significado y uso inicial en uno propio y personal.

<sup>129</sup> Aunque alejados de su noción de cultura, coincidimos con Hofstede (1984) cuando afirman que las culturas cambian en su conjunto, pero las posiciones relativas se mantienen. La cultura siempre requiere trascender de los significados privados al significado público si quiere ser legítima (Herbig et Dunphy, 1998).

- (2) las coaliciones, tras negociar un orden construido que les permite colaborar en la incerteza, se encargan de aterrizar la idea inicial –una innovación que propone una desviación respecto al régimen de la verdad actual– en una propuesta de valor;
- (3) las coaliciones, por efecto bola de nieve, irradian a través de lazos débiles o fuertes a otros agentes culturales, entre ellos los expertos críticos, en su camino de legitimización de la innovación;
- (4) la propuesta de valor se escala a los responsables que legitiman oficialmente la innovación propuesta; y
- (5) desencadena un efecto cascada que llega a todos los empleados de la organización, donde se explicita que la innovación propuesta forma parte de la realidad organizativa.

A través de la cultura entendida en su doble vertiente –creadora/celadora, producto/productora–, la desviación transgresora de la innovación se convierte en un elemento apropiado e integrado a la realidad. En cierto sentido, a nivel cultural, se asemeja a un retorno al punto de partida; se desaprovecha parte de la transformación de la innovación para estructurar profundamente la realidad. La circularidad del proceso de legitimización cultural de la innovación no está exenta de cierta ironía: la destrucción creativa consolida la realidad presente; las microinfracciones perfeccionan la normatividad; o dicho más sencillo, lo nuevo refuerza lo viejo.

Iniciábamos esta disertación con una pregunta de investigación muy clara:

➤ ¿Cuál es la función cultural de las unidades organizacionales que gestionan la innovación?

Y durante todo este recorrido realizado desde la etnografía y la microsociología de los grupos hemos ido descubriendo, paso a paso, la respuesta:

➤ No cabe duda de que la función cultural más importante que desempeña a nivel cultural una unidad organizacional<sup>130</sup> encargada de gestionar la innovación es la de *institucionalizar desvíos* a través del proceso de legitimización cultural de la innovación. Estas unidades transversales no sólo favorecen que se introduzcan desvíos en la organización a través de posibles innovaciones sino que facilitan que éstas se adopten del modo menos traumático y más contextualizado posible a la realidad organizacional presente.

---

<sup>130</sup> Las unidades encargadas de la gestión, según Mintzberg (1990), no producen en el sentido más básico, sino que favorecen la productividad general de la organización.

La institucionalización, así introdujimos en el capítulo segundo, debe entenderse como la acción de normativizar y adaptar a un contexto organizacional determinado ciertas conductas, acciones, pensamientos e interacciones de los agentes; la socialización deviene estereotipos sujetos a normas más o menos explícitas, y por tanto ciertas acciones puede ser, en potencia, castigadas o recompensadas (Henning, 2007). Por su parte, Berger y Luckman (1967) argumentan con la institucionalización las interacciones sociales se tipifican y estandarizan y las personas se convierten en roles; se ratifican también las narrativas de poder.

*To say that a segment of human activity has been institutionalized is already to say that this segment of human activity has been subsumed under social control (Berger et Luckman, 1967: 73).*

La institucionalización no solo no resulta rara en una organización, sino que es necesaria, pues se debe institucionalizar aquello que se realiza de un modo habitual o que sea nocivo para la estabilidad de la organización (Berger et Luckman, 1967; O'Reilly et Chatman, 1996). Con una unidad organizacional asignada a la institucionalización de los desvíos procedentes de la innovación, se centraliza, gestiona y controla los desgarros sociales que puedan surgir; el carácter reflexivo propio de la innovación, que pone contra las cuerdas el régimen de la verdad actual, se anula. Alter (2013) remarca que toda innovación implica una relativización de las normas y de la realidad organizacional, pues se cuestiona tanto el estado actual de las tecnologías y de las formas de hacer como la distribución social interna<sup>131</sup>. Al apropiarse de las innovaciones, el régimen de la verdad de la organización se ve así protegido, confirmado y legitimado. Según lo observado en campo a lo largo del 2016, esta es la respuesta a la que hemos sido capaces de llegar. La antinomia expuesta inicialmente –el *cambio-sin-cambio*– se lleva a cabo a través de estas unidades mediante el proceso de legitimización cultural de la innovación.

---

<sup>131</sup> *Tout apprentissage requiert rupture, tout changement véritable signifie crise pour ceux qui le vivent* (Crozier et Friedberg, 1970 : 400).

## 11. ENTREVISTAS

*En este capítulo abordamos las entrevistas realizadas al caso de estudio central y a los casos de estudio satélite con el cometido validar si existe una ideocultura similar para todos aquellos profesionales que gestionan la innovación.*

*A tales efectos mostramos las consideraciones iniciales y la estructura del cuestionario utilizado para explorar con los participantes su realidad. Después pasamos a comentar el contexto y los resultados obtenidos, tanto para el caso central como para los satélite. Y cerramos con una visión de conjunto transectorial de la ideocultura de los grupos que gestionan la innovación en distintos tipos de organizaciones, señalando sus correspondencias y sus variaciones.*

## 11.1 CONSIDERACIONES

### 11.1.1 CUESTIONARIO

Como último punto de tratamiento del análisis, exponemos a continuación las entrevistas cualitativas semiestructuradas. Tanto para los participantes del caso central como los de los casos satélites se utilizó el mismo cuestionario, pues el objetivo era testear – validar y comprobar, según Patton (1989)– nuestra estructuración de las dos dimensiones y cuatro categorías antropológicas y contrastar la capacidad de extrapolación a otros casos distintos. El cuestionario utilizado estaba compuesto por:

- (a) Explicación por parte del entrevistador de los objetivos de la tesis, de la modalidad de entrevista, del rigor metodológico, la anonimidad, el destino de los datos y los beneficios y riesgos de participación.
- (b) Los 2+4 bloques de preguntas:
  - 0. Preguntas iniciales -¿define ‘innovación’, ‘cultura’ y ‘gestión de la innovación?’, de precalentamiento y para que el participante asimilara la dinámica de interacción metodológica;
  - 1. Preguntas referentes a ‘Constitución’
  - 2. Preguntas referentes a ‘Atención’
  - 3. Preguntas referentes a ‘Interpretación’
  - 4. Preguntas referentes a ‘Acción’
- (c) Cierre, en el que el participante define qué es un innovador y en el que puede añadir nuevos aspectos que haya considerado no cubiertos por las preguntas o bien repasar todas o algunas de sus respuestas.

La totalidad del cuestionario puede consultarse en el Anexo I. Por cada uno, dos o tres elementos culturales de la teoría emergente habíamos configurado una pregunta, la cual daba pie al participante a explorarla en la dirección que considerase. La exploración conjunta es encarecidamente recomendada por Patton (1989), Weiss (1995) y Seidman (2006). Las respuestas resultantes muestran una visión de la realidad particular que respondía a una experiencia y práctica concreta que ha dejado huella o que considera relevante para estructurar su modo de interactuar con el mundo<sup>1</sup>. En este capítulo, primero analizaremos los resultados de las entrevistas del caso de estudio central, luego la de los casos satélite y, para cerrar, mostraremos el cómputo final de todas las entrevistas. Antes de empezar, sin embargo, introducir un matiz: la información no se presenta tabulada o con las atribuciones directas para respetar la anonimidad de

---

<sup>1</sup> Sawyer (2005: 129), recordando la aproximación de Giddens y de lo que él llama socioculturalistas [*socioculturalist*], remarca que los agentes y la sociedad existen por las prácticas y que éstas consolidan y construyen la realidad social.

los participantes; para mostrar las respuestas nos parece mucho más ético, y sin que se resienta el rigor, aglutinar varias respuesta en una o singularizarla sin atribuirla.

## 11.2 ENTREVISTAS - CASO DE ESTUDIO CENTRAL

### 11.2.1 CONTEXTO

Las entrevistas realizadas a los participantes del caso de estudio central se realizaron entre finales de octubre y principios de noviembre, y salvo una, todas las entrevistas se llevaron a cabo en las mismas oficinas. Las duraciones de las entrevistas quedan comprendidas entre la hora y seis minutos y la hora y veintiocho minutos (Tabla 11.1).

<b>Nombre</b>	<b>Fecha de la entrevista</b>
<i>Rojo</i>	8/XI/2016
<i>Gris</i>	2/XI/2016
<i>Rosa</i>	27/XI/2016
<i>Blanco</i>	26/X/2016
<i>Granate</i>	27/X/2016
<i>Azul</i>	31/X/2016
<i>Lila</i>	26/X/2016

Tabla 11.1. Caso de estudio central: entrevistados. Fuente: elaboración propia.

Las tablas con el detalle de los resultados de las entrevistas realizadas al caso de estudio central pueden encontrarse en el Anexo II; sobre éstos resultados realizamos el comentario del siguiente apartado.

### 11.2.2 COMENTARIO I

Las entrevistas no supusieron ninguna novedad respecto a lo observado etnográficamente. Las entrevistas cualitativas en organizaciones suelen pecar de réplicas de los discursos oficiales o de opiniones personales o críticas matizadas en exceso (Ladner, 2014); en ausencia de la confianza y la informalidad que sustentan los encuentros de afinidad, en las organizaciones las interacciones sociales se rigen por los formalismos (Mayntz, 1980). En ocasiones, apunta Hammersley y Atkinson (2007), las estructuras están fantasmagóricamente presente durante las entrevistas. En el bloque de las preguntas iniciales, en las cuestiones que gravitan en torno a temas cercanos a sus tareas pero sobre los cuales la organización no tiene un discurso homogéneo ni oficial, las respuestas apunta en una misma dirección; Fine (2003, 2010a, 2012c)

sugiere que ante estos resultados, las similitudes cabe atribuirlos a la ideocultura que se forja en el contacto cotidiano. ‘Innovación’, ‘cultura’ y ‘gestión de la innovación’



se definen por los entrevistados con distintas palabras e incluso atributos pero con las mismas ideas subyacentes. El área semántica de 'innovación' delimitada por los participantes comprende la proyección hacia el futuro –avanzar, mejorar, evolucionar– siempre positiva –con impactos económicos y sociales– que implica un cambio respecto al presente –romper normas, nuevas dinámicas, conectarse diferente– y acometida por alguien con unos atributos especiales –loco, amplio de miras, inquieto–.

En el bloque de constitución se pudo constatar la existencia de diferentes pareceres de cómo aplicar la gestión de la innovación; había quienes abogaban por un mayor liderazgo e independencia, mientras que otros preferían un rol de facilitador y más encajado en el contexto de la organización. No obstante, en todas sus respuestas se observó un mismo sentir que confluía en la misión colectiva que tienen como grupo; las tareas que cada miembro ejecuta pueden ser diferentes, su grado de autonomía altísimo, pero el cometido organizacional de la unidad se comparte. La misión, según todos los entrevistados, va a contrapelo de otras unidades organizativas, menos proclives al cambio que 'impulsan' y 'abanderan' los *Innovation Project Managers*; la ideocultura vertebró esa visión de la realidad. Aspectos como la jerga, el pasado compartido, las bromas y las anécdotas les hicieron reflexionar en torno a la mezcla de lo profesional con lo íntimo; la confusión entre los límites de lo personal y lo profesional revelan la existencia de la ixtimidad. Todos los entrevistados, al distinguir entre las reuniones de coordinación y los momentos informales –en especial desayunos–, juzgaron necesaria la informalidad para ganar en transparencia y en agilidad y en confianza. A pesar que la afinidad entre los miembros bascula, el grupo se muestra consolidado y anclado a una misma realidad y a una misma forma de pensar y proceder.

En el bloque de atención se registraron mínimas diferencias en la explicación del día o semana tipo; éstas se atribuyen al tipo que realiza cada miembro. Ninguno de los entrevistados, sin embargo, manifestó su total poder sobre su agenda y su tiempo; siempre están a expensas de la disponibilidad de terceros. Hay, pues, interdependencia de su trabajo respecto a otras unidades. Su agenda se transforma a medida que avanza la semana –*No te podría explicar un día tipo* (Gris, 2/XI/2016); *Más de una semana no puedo planificar* (Azul, 31/X/2016)–. El *tempo* es cortoplacista y la orientación a objetivos, por lo que un sector del grupo echa en falta una estrategia que encauce más las acciones atomizadas. Esto implica que la gestión del tiempo –los codiciados *time-slots*– se realiza en base a la priorización de tareas –abiertas– y reuniones en la que siempre se requiere la presencia de otros. Lo abierto de las tareas viene por lo inédito de desarrollar la idea dentro de la organización. Esta situación propicia que seis de los entrevistados afirmen que sólo saben acerca de sus tareas; lo que realizan el resto de

compañeros se puede tal vez enumerar pero no describir en detalle. La palabra más repetida en las respuestas fue 'flexibilidad'. Sobre la *open innovation* se llega a la conclusión de que dispersa al aumentar la cantidad de *inputs* que llegan a la organización y al grupo; la situación se acentúa, según los entrevistados, por la priorización, que hace las veces de filtro.

Las respuestas del bloque de interpretación muestran el carácter jerárquico de la organización respecto a la innovación, en el sentido atribuido por Cameron y Quinn (1999). En opinión de los entrevistados, la verticalidad de las relaciones de poder se manifiesta en la unidireccionalidad de la comunicación, que se vuelve más tenue e indirecta a medida que se ascienden peldaños, y en el *leit motiv* del contacto: la necesidad del nivel superior. Dichas peticiones son, en palabras de los entrevistados, 'generales', 'amplias', 'abiertas', 'urgentes', 'con información a cuentagotas' y, por ello mismo, deben interpretarse. La interpretación se suele apoyar en el conocimiento del peticionario, porque la interpretación tiene por resultado una respuesta esperada o 'dirigida'. Este tipo de relación vertical causa que la imagen de lo que se espera de la unidad no siempre esté claro; los entrevistados atribuyen la causa principal a la naturaleza cambiante de la estructura.

Las preguntas del bloque de acción tenían por cometido revelar el aspecto de proyección de la ideocultura del grupo en la acción sobre la organización; tras las respuestas, se manifiesta que la ideocultura provee a los miembros de un marco de referencia colectivo de actuación y de comprensión de la realidad organizacional. Todos los entrevistados coinciden en definir su papel: (a) 'facilitar', 'impulsar', 'acompañar' y 'apoyar' la innovación; (b) 'liderar' o 'fomentar' un cierto cambio cultural; (c) 'generar valor' de negocio e impacto en la organización; (d) dotar de una visión 'hacia afuera'; (e) 'lanzar' nuevos proyectos; y (f) 'acelerar' y 'agilizar'. Al centrar las preguntas en el tramo de la idea a la propuesta de valor escalada a Dirección, los entrevistados muestran acuerdo en la mayoría de puntos, como la entrada de las ideas –internas, externas, del grupo o de Dirección–, el procedimiento –'aterrizar'– y la interdependencia respecto a externos y, por encima de todos, internos. El valor añadido de estas colaboraciones se cifra en conocimiento del que carece la unidad organizacional, validación del potencial de compras, acceso a recursos y capacitación; dos de los entrevistados más sagaces añaden la palabra 'credibilidad', como sinónimo a la expresión que hemos empleado nosotros durante esta disertación 'legitimidad'. El ensamblaje de distintos agentes en el 'aterrizaje' de la idea lleva a los entrevistados a afirmar que, más allá de las incertidumbres técnicas o de mercado, la parte más ardua de gestión siempre es la gestión de las personas. Esta dificultad tiene por origen las 'segundas intenciones' o la

ocasional poca transparencia de los agentes, que anteponen beneficios personales<sup>2</sup>. La solución pasa, según la mayoría de los entrevistados, por invertir esfuerzo emocional y desplegar un liderazgo indirecto sobre agentes que no se posee competencias jerárquicas claras. Su esfuerzo tiene que ser integrador para involucrar a aquellos agentes que den ‘credibilidad’ a la propuesta de valor antes de escalarla a Alta Dirección, lo cual facilita conseguir el OK que libere presupuesto y permita avanzar con la innovación.

En el último de los bloques, los entrevistados destacan, entre distintos adjetivos, que ‘innovador’ es aquel que tiene conocimiento y actitud que posee capacidad de conectarse con el entorno.

Una vez analizadas en detalle y puestas en conjunto entre los miembros de esta unidad, las entrevistas acabaron por consolidar las categorías antropológicas y los elementos culturales que las constituyen.

## 11.3 ENTREVISTAS - CASOS DE ESTUDIO SATÉLITE

### 11.3.1 CONTEXTO

Las entrevistas realizadas a los participantes de los casos de estudio satélite se realizaron durante la última quincena de noviembre y finales de diciembre, y en función de la disponibilidad del participante, se llevaron a cabo telemática o presencialmente en sus mismas oficinas. La duración de las entrevistas queda comprendidas entre los cincuenta y ocho minutos y una hora y siete minutos (Tabla 11.2).

Nombre	Fecha de la entrevista
<b>Venus</b>	22/XI/2016
<b>Saturno</b>	25/XI/2016
<b>Júpiter</b>	29/XI/2016
<b>Mercurio</b>	5/XII/2016
<b>Urano</b>	7/XII/2016
<b>Plutón</b>	29/XII/2016

Tabla 11.2. Casos de estudio satélite: entrevistados. Fuente: elaboración propia.

<sup>2</sup> Del mismo modo que las organizaciones pueden facilitar a los individuos alcanzar objetivos que, de un modo desagregado, jamás alcanzarían, éstas mismas masas sociales pueden enquistarse en dinámicas viciadas: [...] [el] *peligro está en que la racionalidad interna de la organización no tenga nada que ver con la razón ni con la calidad moral de sus objetivos. Por medio de una organización pueden alcanzarse con la misma eficacia objetivos nobles que ideas disparatadas. La racionalidad interna de la organización puede por ello confundir a sus miembros incluso acerca de la irracionalidad de un fin* (Mayntz, 1980: 34).

Las tablas con el detalle de los resultados de las entrevistas realizadas a los casos de estudio satélite pueden encontrarse en el Anexo III; sobre éstos resultados realizamos el comentario del siguiente apartado.

### 11.3.3 COMENTARIO II

Antes de entrar a cada uno de los bloques de la entrevista, tres apuntes necesarios sobre la experiencia de los casos de estudio satélite. Al igual que las entrevistas al caso de estudio satélite, las entrevistas no reportaron novedades ni excesivas sorpresas respecto a la primera aproximación a otras organizaciones que hicimos en abril ni a la estructuración de datos. Este dato, lejos de ser desesperanzador, nos indica que las categorías antropológicas pueden cubrir la experiencia interior de un *Innovation Project Manager* y, por extensión, de la unidad organizacional encargada de la gestión de la innovación, sea cual sea su sector o tamaño, y dotarnos de unos elementos culturales que nos permitan describir y entender la cotidianeidad de estos grupos.

Dado el grado de baja intimidad establecido con la mayoría de los participantes, donde se optó por una interacción cordial pero funcional y orientada a un cometido –la participación en una investigación–, esto propició que nunca se alcanzara el *self* de cada persona. Aunque las entrevistas discurrieron en un ambiente agradable y fluido en el que se utilizaba un lenguaje natural, algunas de las respuestas nunca rebasaron la esfera de lo estrictamente laboral. Para profundizar más, hubiera sido necesario un contacto más prolongado con ellos, como en el caso del estudio central. No deberíamos nunca confundir *comodidad con intimidad*.

Y como último apunte decir que independientemente de su tamaño o de su sector, la ideocultura es para estas unidades organizacionales es la *misma*.

Dicho esto, pasemos a comentar los bloques.

En el bloque de preguntas iniciales, las respuestas se muestran heterogéneas en sus formas pero análogos en sus contenidos. Los términos ‘innovación’, ‘cultura’ y ‘gestión de la innovación’ se definen con sinónimos o, en todo caso, con adjetivos complementarios. Entre todos ellos delimitan una misma área semántica. Sin excepción, para los entrevistados la cultura es un *frame* que encuadra a los agentes dentro de las organizaciones y los dota de ‘hábitos’, ‘rutinas’, ‘idiomas’, etc., que permite la vida en común. La mayoría hace tenues distinciones entre cultura organizacional –estática, operativa, anclada en el presente– y cultura de innovación –dinámica, abierta, proyectada al futuro–; atributos en correspondencia con su definición de ‘innovación’: ‘práctica’, ‘diferenciadora’, ‘genera beneficio económico’ y ‘rompe autolimitaciones’. De

resultas que la 'gestión de la innovación' sea vista como el modo en el que la estructura organizacional, a través de ellos, es capaz de extraer y canalizar, ágil y funcionalmente, la creatividad y las oportunidades de las nuevas ideas de innovación.

En el bloque de constitución se constata que las unidades organizacionales dedicadas a la gestión de la innovación cubren un rango de tareas similar: *scouting*, *coworking*, *incubation* y *external relations*; las cuales todas contribuyen a moldear ideoculturalmente la visión de la realidad que tienen sus miembros. Para los entrevistados, allende los límites de su organización, a mayor similitud de las tareas y de los contextos organizacionales, mayor será la afinidad de visiones de la realidad con los homólogos. En opinión de los participantes, el sector, la implementación de la innovación y el grado de madurez de la organización pueden variar de una organización a otra, pero la visión de la realidad es muy similar. Al respecto de este punto cabe señalar el concepto de 'etapas' introducido por dos participantes; ellos creen que todas las organizaciones recorren un mismo camino, con los mismos hitos y escollos, y toda diferencia entre organizaciones depende de la fase en la que se encuentre. Aquí se podría inferir la existencia de una *narrativa isomórfica*. En relación a las preguntas más íxtimas, todos los entrevistados se ciñeron, sin entrar en mayores detalles, a describir que tienen una 'buena' relación con los compañeros y los 'buenos momentos' que comparten. Esta íxtimidad apenas entrevista se deja sentir en las dos tipologías de reuniones; las formales y periódicas y las informales –desayunos, comidas, viajes, *afterworks*–.

En el bloque de atención, y al hilo de lo comentado sobre el concepto de 'etapas', los participantes que trabajaban en organizaciones donde el proceso innovación estaba –en sus propias palabras– 'sistematizado', 'mecanizado' o 'industrializado', la estructuración espacio-temporal de la jornada laboral era más estable, la visión menos fragmentada y las tareas menos abiertas. Ambos aspectos, así observamos, inciden directamente sobre la gestión de la agenda persona. Por el contrario, en aquellas organizaciones donde la innovación no está en esos grados de madurez metodológica, suelen aparecer tareas inesperadas. Donde sí están de acuerdo todos los entrevistados es en considerar el tiempo una cantidad limitada que deben gestionar y que esta gestión siempre depende de la disponibilidad de otros; son plenamente conscientes de la vertiente social de su cometido organizacional. Mención aparte merece la dialéctica entre cortoplacistas y estrategias. Vistas las respuestas se constata que para aquellos que trabajan con un horizonte cortoplacista, éste es: (a) una tendencia al alza, a la cual parece imposible sustraerse; (b) un resultado, en ocasiones, de una mala gestión del día a día; y (c) una oportunidad para estar abiertos y receptivos. Para aquellos

entrevistados que trabajan con una estrategia menos dúctil, argumentan que la creación de una estrategia flexible supone una inversión de tiempo considerable pero que, después, agiliza los procesos, elimina las ineficiencias de la atención mal distribuida y simplifica la toma de decisiones. Plutón otorga a la gestión de la agenda una prioridad total; nada de *reunionitis* y máxima concentración en lo que se está haciendo en el presente, siempre atendiendo que [...] *Te puedes organizar el tiempo en la medida que las personas se organizan su tiempo* (Plutón, 29/XII/2016).

En el bloque de interpretación, a los ya detectados en el contacto con el caso de estudio central, se añade dos pequeñas novedades:

(a) la estructuración de la jerarquía en la organización: dependiendo del peso de la jerarquía en la interacción entre empleado y responsable, la intimidad y el modo de interacción varía. Para jerarquías férreas, la interacción se realiza de un modo distante y funcional y mediante modos de comunicación indirectos; para jerarquías más laxas, la intimidad y la informalidad son mayores y suele tenderse a las comunicaciones cara a cara; y

(b) la confianza: en función de la confianza del responsable en el equipo, la interpretación será una expresión libre y personal –en el caso de existir confianza– o una respuesta pautada –en caso de no existir tal confianza–. En este clima de confianza se ‘suman perspectivas’ para un mismo proyecto o proceso.

Las preguntas del bloque de acción presentan, salvando las particularidades organizacionales y metodológicas, muchas analogías con el caso de estudio central. Todas las variaciones detectadas pueden considerarse, a efectos prácticos de la investigación, negligibles. Los participantes sintetizan el rol de su unidad en las palabras de ‘impulsor’ y ‘ejecutor’ de la innovación, al tiempo que sienten que su actitud va en dirección opuesta al resto de unidades organizacionales, puesto que sus tareas están proyectadas hacia el futuro. Las metodologías que utilizan tienen por cometido también ‘aterrizar’ la idea, aunque estas herramientas de gestión deben adaptarse a los contextos organizacionales determinados. No obstante, las metodologías no bastan para llevar a cabo sus cometidos y misión en tanto unidad organizacional, ya que la interdependencia de internos y externos es alta. En esta relación, la gestión emocional, de los egos y deshacer las ‘posiciones de la verdad’ de los expertos tienen un peso importante; en su opinión, deben saber negociar con las partes para enriquecer las propuestas de valor, es decir, como mostramos en capítulos anteriores, han de actuar en calidad de *mediadores*. Para Plutón hay que generar un clima de confianza para [...] *Hacer entender que todo el mundo es una pieza de la cadena* (Plutón, 29/XII/2016). Y

finalmente, las mesodinámicas que denominamos efecto bola de nieve y efecto cascada se efectúan bajo los mismos supuestos y efectos.

Para cerrar, el bloque final muestra que pese a que las piezas son distintas, la figura final del innovador es, en todos los casos, la misma.

## 11.4 VISIÓN DE CONJUNTO

### 11.4.1 INTIMIDAD

Contrastado: la experiencia, el trabajo previo de etnografía y el *coding* son necesarios antes de entrevistar en el ámbito organizacional; el conocimiento sólido de la realidad ayuda ya no tanto a estructurar la entrevista en temas reconocibles para los entrevistados como por facilitar la exploración conjunta de su vivencia cotidiana. Debemos hablar al entrevistado *desde su mundo y en sus términos*.

La intimidad<sup>3</sup>, en los casos estudiados, resulta importante. En comparación, en el caso de estudio central la profundidad que alcanzamos fue mayor; la experiencia personal afloraba enseguida, aparecían valoraciones personales entre líneas, aspectos íntimos que no pudimos percibir en la mayoría de los casos satélite. Por ejemplo, la presentación de un modelo o de un conjunto de tareas no supone ninguna violación de la privacidad; aferrarse al rol resulta más sencillo, porque la exposición del *self* es menor. En consecuencia, las preguntas en los casos de estudio satélite tuvieron un grado de penetración suave; la interacción de una hora y media, más algunas llamadas o *e-mails* previos de contacto, no pueden compararse a los días de etnografía con los participantes del caso de estudio central. Como investigadores no nos atrevimos a indagar a mayor profundidad personal por miedo a generar rechazo, por lo que optamos por un orden de interacción amable, en el que la mayoría de los participantes pudieran *playearse* desde su rol y sus tareas. En cuanto introducíamos preguntas que se alejaban de ese *frame* confortable y los sorprendíamos<sup>4</sup>, tendían a parafrasear la pregunta –*¿Qué es para mí la...?*–, pedían una reformulación de la pregunta o bien permanecían unos instantes en silencio. Sacks (2006) y Goffman (1981, 1986) sostienen que, al verse privados de la seguridad mecanizada de la interacción, estas microestrategias de los agentes revelan que están efectuando una rápida renegociación

---

<sup>3</sup> Para Murray Davis (1973) el compartir momentos bochornosos, realizar bromas soeces, compartir opiniones o vivencias muy personales dan acceso a un grado de intimidad mayor. Aquellas interacciones con otros en las cuales mostremos nuestra *fragilidad* contribuyen a establecer unos lazos más íntimos.

<sup>4</sup> Lo que denominamos en el capítulo anterior como las *pequeñas instigaciones*.

de los límites del orden de interacción. Los entrevistados, en ningún instante, olvidaron *dónde* estaban y *de qué* estaban hablando.

De este modo, concluimos que las entrevistas a agentes organizacionales pueden ayudar a dibujar a grandes rasgos las unidades organizacionales, aunque, al contrario que la etnografía, nunca entramos de lleno en su mundo simbólico, en su realidad. Y resulta del todo natural, ¿quién hablaría de su trabajo con un *desconocido* para una situación tan *excéntrica* como formar parte de una muestra empírica?

## 11.4.2 CORRESPONDENCIAS Y VARIACIONES IDEOCULTURALES

Nuestra estructuración en dos dimensiones y cuatro categorías parece responder, en su testeo durante las entrevistas; cubre la experiencia de los miembros de estas unidades organizacionales y describe, entiende y habla en términos análogos a los participantes. La comparativa de los distintos casos de estudio y sus respuestas nos arrojan la certeza que *existe una misma ideocultura para todas las unidades encargadas de la gestión de la innovación*.

Entre los resultados, distinguimos las correspondencias y de las variaciones. Las correspondencias manifiestan las innegables semejanzas ideoculturales que se replican entre los casos de estudio. Las variaciones, casi en su sentido musical, muestran las pequeñas y sutiles diferencias ideoculturales entre éstos.

Las correspondencias, los elementos culturales en común, son:

- (a) Las definiciones<sup>5</sup> de los términos críticos –‘innovación’, ‘gestión’, etc.–;
- (b) La jerga –‘aterrizar’, ‘la generación de valor’, etc.–;
- (c) La ixtimidad –‘el buen rollo’, ‘la confianza’, etc.–
- (d) Las metodologías –*brainstormings*, *design thinking*, etc.–;
- (e) El espectro de tareas –siempre abiertas– desempeñadas;
- (f) La obsesión por la aplicación de las ideas, el impacto y la generación de valor;
- (g) La interdependencia temporal –las agendas volátiles–,
- (h) La dialéctica estrategia vs resultados;

---

<sup>5</sup> La expresión ‘aterrizar’ no sólo la emplea el caso de estudio central, sino otros en otros dos casos. Para referenciar ese acto, el resto de casos de estudio utiliza sinónimos: ‘concretar’, ‘bajar’, etc. Según Davidson (2001), pese a que los significantes difieran, cuando el significado es el mismo para un acto, los hablantes comparten una realidad idéntica.



- (i) El cuello de botella que supone convencer a los *managers* de las unidades organizacionales<sup>6</sup>;
- (j) La interpretación –abiertas o cerradas– de las órdenes;
- (k) La proyección hacia el futuro –diacronismo– y la sensación de ir a contracorriente;
- (l) La importancia de lo social –‘las segundas intenciones’, ‘la gestión de egos’– y su mediación; o
- (m) El rol de la unidad en la organización –‘impulsor’, ‘ejecutor’–.

En lo tocante a las variaciones, éstas vienen determinadas por estos cuatro factores (Tabla 11.3):

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>
<b>Sector de actividad de la organización</b>	Este factor resulta el más evidente para todos los entrevistados. Un <i>core business</i> , un nicho de mercado y un modelo de negocio concretos determinan las aproximaciones y las necesidades sobre su innovación. Cada sector se enfoca a prioridades y a ejes de crecimiento distintos y se ve afectado por sus propios isomorfismos <sup>7</sup> .
<b>Implementación de la gestión de la innovación</b>	La metodologías por estandarizadas que estén, sin excepción, han de adaptarse a la estructura, al contexto y a los funcionamientos internos de las organizaciones. No existen las fórmulas universalmente válidas.
<b>Tamaño de la organización</b>	Sin acabar de ser del todo concluyente, el tamaño parece sugerir la introducción de variaciones en la ideocultura. Los argumentos varían: para aquellos participantes en pymes, romper con los hábitos y creencias arraigadas es lo que supone el reto de la innovación; por el contrario, para quienes están en organizaciones grandes, hallan la dificultad en hacer extensible la innovación a una gran cantidad de personas y departamentos. Unos lo sienten cualitativamente, otros cuantitativamente.
<b>Actitud de los Innovation Project Managers</b>	Algunos de los participantes definen el rol de la unidad organizacional de gestión de la innovación como un acompañamiento de la innovación a otras unidades de la organización, cual consultora interna; su cometido, pues, es ayudar a otras unidades a innovar. Otros de los participantes se decantan por desligarse de las inercias y burocracias internas y ganar en autonomía, con recursos propios, para incrementar el significado y significancia de su trabajo al liderar propuesta de innovación menos supeditas a las estructuras organizacionales. A estas actitudes podemos llamarlas, respectivamente, pasivo-funcional y activo-emancipacional.

Tabla 11.3. Variaciones ideoculturales. Fuente: elaboración propia.

En las respuestas Venus y Urano se recogen un elemento inédito que habíamos pasado por alto: las etapas de madurez de las organizaciones. En las etapas se enlazan y suman los cuatro anteriores factores, porque a través de las etapas las variaciones ideoculturales se hacen notar con mayor fuerza. Dejada atrás la etapa de gestión de la

<sup>6</sup> Varios de los entrevistados consideran la Alta Dirección como ‘abierto a los cambios’, al contrario que los responsables de las unidades organizacionales. Estos vigilan las cuentas de resultados y perciben la innovación en ocasiones como un obstáculo a las metas definidas. Como las rotaciones suelen ser cada tres o cuatro años, algunos *managers* pueden permitirse el lujo de favorecer la obsolescencia en favor de unos números que respalden su gestión.

<sup>7</sup> Pese a la insistencia de Gartner (<http://www.gartner.com/>) o Trendwatching (<http://trendwatching.com/>), por el momento los límites entre sector, aunque cada vez más borrosos, siguen manteniéndose. El futuro aumento de la movilidad del conocimiento y la explosión de la datificación [*datification*], posiblemente acaben por borrar estos límites.

I+D, y con los imperativos de una innovación aplicada y de impacto, podemos figurarnos que las organizaciones que se encuentren en etapas similares tenderán a poseer una ideocultura parecida, y a cuanto mayor diferencia de la etapa en la que se encuentren, tanta mayor serán las variaciones ideoculturales.

Todos los casos de estudio comparten una misma ideocultura con variaciones que podemos achacar, como causa primera, a la etapa del grado de madurez donde se encuentra cada una de sus organizaciones. La misión que la organización encomienda a la unidad suele determina la visión de la realidad de los agentes que recrean su cultura en base a estos límites funcionales impuestos por la estructura<sup>8</sup>. Debajo de ésta, subyacen correspondencias que muestran la existencia de una misma realidad y forma de entender el mundo y la *praxis* de la innovación. La propia experiencia cotidiana en su labor de *institucionalizar desvíos procedentes de la innovación* propicia que todos los entrevistados, sin excepción alguna, consideren el aspecto social de su trabajo como el más importante. Se destierra la supuesta mecanización de la gestión de la innovación. Sumergidos en el intercambio social y en lo que Alter (2013) llama la ambivalencia de los actores [*ambivalence des acteurs*], en ‘convencer’, ‘sumar apoyos’ o ‘gestionar egos’ los *Innovation Project Managers* encuentran que radica la dificultad y, al mismo tiempo, la importancia de su trabajo.

---

<sup>8</sup> Fine (2010c) demuestra las variaciones locales entre distintas oficinas de predicción del tiempo; la ideocultura, en el fondo, comprende los mismos elementos culturales, pero hay ligeras variaciones locales inherentes a ciertas diferencias del contexto vivencial.



# CODA

---

## CONCLUSIONES

*¿Qué es el futuro, al fin y al cabo, más que una estructura de expectativas y esperanzas? Reside en la mente. Carece de realidad. Por supuesto, ustedes pueden replicar con razón que el pasado es igualmente ficción. El pasado es historia, y ¿qué es la historia salvo un relato hecho de aire que nos contamos a nosotros mismos? Y, sin embargo, el pasado tiene algo milagroso que el futuro no tiene. Lo milagroso del pasado es que hemos conseguido, Dios sabe cómo, construir miles y millones de ficciones individuales, lo bastante interconectadas entre ellas como para proporcionarnos lo que parece un pasado común, una historia compartida. El futuro es distinto. No poseemos una historia compartida del futuro. La creación del pasado parece agotar nuestras energías creativas colectivas. Comparada con nuestra ficción del pasado, nuestra ficción del futuro es un relato apenas esbozado e insulso, como suelen ser las visiones del paraíso. Las del paraíso e incluso las del infierno*

J.M. Coetzee, Elizabeth Costello

## 12. CONCLUSIONES

### 12.1 LIMITACIONES Y PROPUESTAS

#### 12.1.1 LIMITACIONES ASUMIDAS

Todo trabajo de investigación supone delimitar un área muy concreta y profundizar en ella; delimitar, sin embargo, conlleva limitaciones. Aquí las limitaciones: el principal, sin duda, es la situación de la *literature* de cultura de la innovación, excesivamente escorada a la estructura y a la simplificación social de cuanto ocurre en una organización. Para acercar la microsociología a la innovación se precisó de un barrido bibliográfico importante, ya no sólo para recoger aquellos puntos de contacto, sino para *fabricar teoría* con conocimiento de causa. Por ello tan vital era para nosotros conocer y dominar la *literature* en innovación, como la que hace referencia a la microsociología interaccionista. Sin antecedentes que exactamente tuvieran la misma inquietud teórica desde el mismo posicionamiento práctico, la distancia entre cada uno de los dos mundos teóricos y prácticos sólo podía salvarse asumiendo una postura de experto en ambos, con el dispendio de tiempo y esfuerzo que requería.

Nuestro posicionamiento cualitativo, constructivista y microsociológico llevaba aparejado limitaciones propias de estos tipos de estudio. Por un lado, éramos dependientes de las situaciones donde interactuaban los participantes; para nuestro trabajo la situación cotidiana fue el dato por excelencia. Ésta, sin embargo, no resulta nada sencilla de tratar. Una misma situación podía tener más de una interpretación o bien ésta podía codificarse con dos o más códigos. De modo que el análisis y su posterior exposición fueron arduos, y tuvimos que tener un contacto constante con los datos. Este tipo de metodologías no permiten despegarse de los datos. Si Knorr-Cetina y Cicourel (1981) destacan que los datos cuantitativos crean una descripción que puede no tener correlación alguna con los fenómenos que pretende describir, los datos cualitativos no se sustraen a esta problemática. Sólo la captación de muchas situaciones –la etnografía constante– podía llevarnos a validar o corregir o refutar la descripción de la realidad y, más importante todavía, las inferencias teóricas que realizábamos conforme estudiábamos el caso de estudio central. Por lo que respecta al tratamiento de los datos, desde el principio fuimos conscientes del vacío bibliográfico que había; no había marcos que nos ampararan en el análisis de los datos. Ello, lejos de desanimarnos, nos empujó a explorar las bibliografías de innovación y de microsociología y mezclarlas con nuestros datos. Ciertamente este modelo de investigación explorativo/creativo no sea el modelo más rápido, pues a cada elemento

cultural cabía buscar en la bibliografía un símil que ayudara en consolidarlo o desecharlo. Asimismo, como nos alertó Liliana Arroyo, en junio, con la *grounded theory* todo en un principio resulta de interés para el etnógrafo; esto desemboca en una cantidad inmensa de datos, los cuales, a medida que se tratan, van tomando forma muy lentamente. Las situaciones debían tratarse en solitario pero, al mismo tiempo, en conjunto; sólo así se podían extraer fabricar teoría.

Durante algún tiempo coqueteamos con la idea de mezclar los datos cualitativos con cuantitativos, en lo que Creswell (2009) denomina métodos mixtos [*mixed methods*]. Algún ejemplo fue la recurrencia de palabras en las notas o en las entrevistas, pero ya desde las primeras tentativas nos pareció tan aleatorio, que dejamos aparcada la idea. Nos dejaríamos de complicaciones innecesarias que no aportarían nada al análisis, y centraríamos en los métodos cualitativos, con datos cualitativos y con el máximo rigor.

En la exposición, cuanto más sistemático se quería ser, más reiteraciones, reincidencias y reanudaciones aparecían<sup>1</sup>; esto hacía más compleja la exposición de los elementos culturales, pues al tratar cada elemento cultural por aislado cabía realizar siempre, de algún modo, una referencia a una totalidad mayor. La exposición también se complicaba al vernos, desde el principio, incapacitados para representar por medio de figuras las relaciones que veíamos en campo. Como en las obras de Goffman, Fine o Becker, donde las figuras y esquemas brillan por su ausencia, la complejidad de las relaciones sociales y de las relaciones entre los elementos culturales no se prestan con facilidad a ser representado –simplificado– en una figura. Entonces, el modo más claro de exponer, que no más breve, partía de mostrar esquemáticamente las situaciones, la teoría asociada bajo cuya lupa las leemos y el análisis derivado de éstas. Como se puede inferir, esto nos llevó a escribir páginas haciendo un ejercicio de selección exhaustiva de situaciones representativas y de síntesis expositiva del análisis. Se recogieron muchísimas situaciones y notas en el cuaderno de campo, de las cuales poquísimas pasaron el filtro de la síntesis aplicada. Para la exposición tomamos buena nota de los consejos de Becker (2007) y, por encima de todo, Fine en *Authors of Storms* (2010a), que fue el modelo en el que nos reflejamos.

En cuanto a la magnitud del trabajo, también quisiéramos hacer constar las limitaciones. La primera de ellas fueron las entrevistas y la etnografía; pese a que el trabajo de campo se realizó intensivamente durante un año entero, entre etnografía y entrevistas cualitativas, nos hubiera gustado poder replicar, aunque sólo hubiera sido un par de meses, la experiencia etnográfica en otra organización. Esto hubiera supuesto

---

<sup>1</sup> Desde Gödel, los sistemas teóricos están abocados a permanecer abiertos e incompletos (Charmaz, 2006).

una constatación y contrastación más fuerte de lo extraído del caso de estudio central. También hubiéramos preferido realizar entrevistas cualitativas a más organizaciones; sin embargo, ya fue lo suficientemente complicado contactar y acceder a los casos de estudio satélite. Las organizaciones privadas todavía se muestran reticentes a abrirse a este tipo de estudios.

Otra limitación exposición. Nuestro compromiso con anonimizar los participantes, va en detrimento del posible lector. Las primeras notas etnográficas estaban plagadas de fotografías, de detalles y de citas; al analizar los datos y trabajar en el primer borrador de la disertación doctoral, se atenuó muchísimo las citas y se eliminaron muchas foto que se exponían. La versión final –esta que tienes en las manos, lector– muestra lo esencial para comprender cabalmente la experiencia en campo. Hubiéramos preferido mostrar más detalle en la información de contexto, pero, sostiene Ladner (2014), la etnografía en una organización privada se ve sujeta a férreas restricciones, necesarias para obtener el permiso de trabajar sobre ellas. Aquí también cabe hacer constar una limitación ética. Con rigor y escrupulosidad, tuvimos que medir las palabras de nuestro análisis en lo referente a los elementos técnicos y de *business* de la organización, los cuales tuvimos que simplificar para mejorar su comprensión del lector pero también para no comunicar datos que pudieran afectar a la competitividad de la organización. Pero sin duda, lo más complicado fue tratar los datos cualitativos cuyas fuentes eran los participantes del caso central de estudio. La cotidianeidad es una respuesta a los discursos estructurales (De Certeau, 2006), por lo que los datos captados de ésta habían de tratarse con extremo cuidado ético. El alejamiento etnográfico nos llevó a describir las situaciones y los datos desde un posicionamiento crítico y, esperemos, exento de interferencias íntimas.

Finalmente, y a pesar de la libertad creativa en la fabricación de teoría, no debemos pasar por alto que ante un marco teórico como el presente, una metodología cualitativa constructivista y un contacto tan directo como el nuestro, la Tesis tiende de forma natural a expandirse en cualquier dirección. Fue un trabajo muy importante delimitar la Tesis al máximo; cierto que se podrían haber explorado otros aspectos, también se podría haber profundizado más en los ya tratados, pero nuestro objetivo fue, desde el principio, ofrecer una visión de conjunto de cierta profundidad. Para ello tuvimos que desechar cualquier tipo de acción que no fuera el proceso de legitimización cultural de la innovación, el cual nos parece el epítome de la tarea que desempeña esta tipología de unidades organizacionales. Centrándonos en este proceso hallamos la esencia misma de la antinomia de la innovación en las organizaciones: *un estatismo que requiere novedad*.



## 12.1.2 PROPUESTAS PARA INVESTIGACIONES FUTURAS

Allí donde nosotros nos hemos detenido, otros pueden seguir en este giro social de la innovación. Al unir la microsociología interaccionista a la innovación, se abre un nuevo campo en los estudios culturales dentro de las organizaciones.

Nosotros aquí proponemos algunas investigaciones futuras:

Dada la cantidad de aspectos que contemplamos en la Tesis, creemos necesario que cada uno de ellos –ixtimidad, lenguaje, humor, multifocalidad, frentes abiertos, pauta, zonas grises, efecto bola de nieve, efecto cascada, etc.– sea trabajado en solitario y en profundidad. Una aproximación seria a los elementos culturales aquí apuntados, se presta a desarrollos teóricos y prácticos extensos. Los distintos elementos culturales que afectan a la innovación merecen ser investigados en detalle. Aunque aquí conformen una parte minúscula o sean tratados con cierta superficialidad, cada elemento cultural podría desarrollarse hasta las últimas consecuencias. Estamos convencidos de que los modelos son burdas simplificaciones sociales que solamente responden al fin utilitarista de generar un producto y que pasan por alto las transformaciones culturales inherentes a cualquier innovación real. Un posible siguiente paso sería lo que llamaríamos *estudios de composibilidad*, esto es, estudiar cualitativamente no tanto los procesos ni los modelos de innovación como las variables sociales que afectan a la innovación, la cultura y la organización. La Teoría Organizacional y los estudios sobre la innovación y la cultura necesitan urgentemente de la sensibilidad humanística de las ciencias sociales; uno no puede escamotearse de la complejidad de la realidad.

Derivado de nuestros hallazgos en la legitimización cultural, sería importantísimo realizar un estudio en profundidad sobre la *ideología de la innovación*. En éste, se debería trazar la relación de todos los agentes implicados –escuelas de negocio, universidades, consultoras, organizaciones y sociedad– en la definición de lo *que* es innovación y de *cómo* se debe ejecutar ésta. Algunas preguntas a contestar serían: ¿qué grado de influencia tienen las escuelas de negocio y las consultoras sobre el espectro de lo pensable? ¿Qué grado de dependencia tienen las organizaciones del tipo de gestión de la innovación que realizan? ¿Cuáles son las presiones exógenas a la organización para asumir nuevos postulados y métodos de creatividad y desarrollo de proyecto? ¿Cómo se moldea lo pensable a gran escala? Tanto las generaciones de modelos de innovación de Rothwell como las olas que apenas hemos esbozado aquí, muestran que existen indicios de ‘modas<sup>2</sup>’ en las formas de pensar la innovación. En los

---

<sup>2</sup> Moda, lo que muda, lo que es proclive a cambiar: lo pasajero.

años más recientes, acuciados cada vez más por un *time-to-market* más reducidos, hemos pasado de los *business models*, al *funnel*; del *funnel*, al *pipeline*; del *pipeline* al *lean*, y así sucesivamente. Todo parece indicar que existe un isomorfismo cognitivo, esto es, una ideología. También creemos necesario que empiecen a realizarse estudios con la Teoría del Actor-Red [*Actor-Network Theory*]; para ello recomendamos los libros de Bruno Latour (2001, 2008). Las vastas conexiones que lleva a cabo una organización entre su interioridad y su exterioridad, podrían estudiarse bajo esta particular óptica que, con toda seguridad, contribuirá a expandir los horizontes de la disciplina. También con la Teoría de Juegos; el aspecto más crítico de la creación de un orden construido sobre el cual se asienta la coalición es susceptible de abordarse desde la Teoría de Juegos, estudiando las reglas del juego y las estrategias que asumen los actores para llegar a una suma o un consenso colaborativo beneficioso para todos.

Para cerrar, y para no dejar las propuestas en grandes líneas, concretamos en dos proyectos necesarios que reubican la informalidad en el centro de los estudios sobre la innovación:

- a. Investigar las implicaciones de los lazos débiles no sólo en la legitimización cultural de la innovación, sino en la vertebración de redes de colaboración para iniciar dinámicas culturales regeneradoras de la organización; y
- b. Distinguir las contradicciones entre el régimen de la verdad de cualquier organización y la práctica cotidiana; entre el discurso oficial de cualquier organización –en memorias, *newsletters*, comunicados en medios, etc.– y la práctica real y cotidiana de los agentes puede haber grandes diferencias. Estudiar esta fractura aportará nuevas razones para transformar las organizaciones en lugares más equitativos, igualitarios y coherentes, en los que el dicho y el hecho vayan de la mano.

Y una última pregunta que deberíamos realizarnos como investigador en innovación y cultura: ¿Cómo es posible que se hable de ‘innovador’ cuando éste idea, desarrolla y vende su propuesta dentro de un sistema social que, desde el principio, lo apoya, lo asimila, lo comprende y lo compra? ¿Y la transgresión de las normas y de los valores? ¿Dónde está la ruptura y relativización de la realidad? Y la más importante:

¿En qué quedó la destrucción creativa schumpeteriana?

## 12.2 CONCLUSIONES

### 12.2.1 CUESTIONAMIENTO CONTINUO

A continuación presentamos las conclusiones de esta investigación; las hemos dividido en tres tipos:

- (a) Conclusiones de índole general sobre el enfoque social y cultural de la investigación realizada;
- (b) Teoría Emergente en base a los conceptos creados y desarrollados gracias a la *grounded theory*; y
- (c) Conclusiones finales.

En el caso de la etnografía, el estudio cualitativo y del constructivismo –forzoso es decirlo– las conclusiones nunca deben considerarse totalmente cerradas, pues conforman más bien parte de un proceso continuo de cuestionamiento insistente de los fundamentos de la realidad (Agar, 2004; Augé, 2007; Hammersley et Atkinson, 2007; Creswell, 2009). Así, recogemos, sintetizamos y destilamos varias reflexiones y conclusiones que, al hilo de toda esta investigación, han aparecido a lo largo de sus páginas y le damos *un* cierre, que esperamos sea el punto de partida de otras investigadores.

### 12.2.2 CONCLUSIONES GENERALES

Los conceptos microsociológicos extraídos de la obra de Gary Alan Fine y afines – Zerubavel, Goffman, Collins, Sacks, entre otros– nos han permitido explorar la cultura de la innovación desde un posicionamiento en el otro extremo de los marcos culturales imperantes, como los de Denison, Hofstede o Schein. Estos modelos que pretenden mostrar una representación funcional de la realidad<sup>3</sup>, presentan carencias que consideramos importantes para captar el fenómeno en su complejidad:

- (a) énfasis en la homogenización cultural de la organización<sup>4</sup> y negación de la lógica plural e inestable;
- (b) preponderancia de la creación de categorías cerradas que ofrezcan a la Dirección una imagen del estado cultural de su organización;
- (c) defensa de la cultura únicamente como productor de socialización;

---

<sup>3</sup> Los modelos y otras representaciones son pautas útiles, pero nunca pueden tomarse por representaciones totales.

<sup>4</sup> En este tipo de posicionamiento sobre la cultura en la que prima lo estructural se asume que los actores son monolíticos [*monolithic*] (Orton et Weick, 1990: 216).

- (d) excesivamente utilitaristas y orientados a los resultados, y donde la reflexión social no tiene lugar; y
- (e) desaparición del conflicto y de las necesidades privadas de los agentes como motores de cambio.

No sólo señalamos sus carencias más evidentes, sino que planteamos una alternativa microsociológica creada y desarrollada en base a nuestro estudio etnográfico realizado durante todo el 2016 en una unidad de gestión de la innovación. Nunca hay que tomar el objeto representado por el objeto en sí, de modo que la etnografía, y así lo hemos repetido, nos da acceso a la experiencia cotidiana de los participantes; analizar la gestión de la innovación desde la realidad cotidiana de un grupo y fundar nuestras inferencias teóricas sobre las experiencias *vividas*, creemos que singulariza y reubica la relevancia de los agentes –sus voces– nuevamente en la estructura organizacional. Nuestra experiencia nos ha mostrado que los reductivismos culturales acarrearán incompreensión de los fenómenos sociales. Las situaciones en las que participan los agentes nos dan la posibilidad de entender la cultura desde la doble vertiente fineana de creación-creador. Sólo de este modo, desde la *cercanía total* al contexto local donde se genera la innovación, se puede entender la cultura como práctica –creación desde la socialización– y no sólo como discurso –molde de la socialización–.

La cultura es un fenómeno social, es decir, complejo y polidependiente, que acepta muy mal la simplificación esquemática. Al olvidar la vertiente emancipadora de la cultura, nos gustaría remarcar que lo que suele llamarse en las organizaciones ‘cambio cultural’<sup>5</sup>, las más de las veces implica únicamente una renovación del discurso corporativo; dicho cambio discursivo vendrá propiciado por las nuevas ‘olas’ provenientes del mercado del conocimiento –consultoras y otros *partners*–. Es deber del investigador social incidir en esta frecuente confusión. Cambiarán las jergas, las palabras de moda, los artefactos culturales, los flujos de sistema y los esquemas de representación, pero, en lo esencial, la cultura organizacional permanecerá inmutable, porque seguirá produciendo una socialización esperable y deseable para la organización. Esta visión parcial de la cultura resulta insuficiente para entender el desvío que presupone toda innovación respecto al régimen de la verdad. La cultura no se trata sólo de un discurso o de un conjunto de normas que se aplica a toda la pirámide jerárquica, de la cúspide a la base, sino que ésta también se crea en cada interacción cotidiana dentro de un grupo determinado. De modo que a cada grupo o unidad organizacional le pertenecerá una ideocultura propia. La organización será, entonces, como defiende Van Maanen y Barley

---

<sup>5</sup> Desde los ochenta, cuando la ‘cultura’ entró en las agendas de las *general managers*, se esperaba que ésta casi por arte de magia resolviera por sí sola muchos de los problemas con los que se encontraban, tales como las ineficiencias operativas, las bajas ventas o los comportamientos nocivos (Bete, 1990).

(1985), un mosaico de ideoculturas<sup>6</sup>. Si nos atrevemos a generalizar al resto de organizaciones, no existe una sola cultura de la organización; tampoco la cultura de una organización es la suma de todas las ideoculturas de los grupos que la conforman. La cultura oficial que aparece en los artefactos culturales resulta de la plasmación de una estrategia y de una forma determinada de entender los supraobjetivos de la organización; en ningún caso es la cultura real, esto es, la vivida y la experimentada día tras día, sino el discurso del régimen de la verdad. Las únicas culturas reales *de facto* son aquellas que están apegadas a los contextos locales de los grupos: las ideoculturas. Como sugiere Zerubavel (2015), es preciso, en la terminología de la *Gestalt*, realzar y traer al primer plano [*foregrounding*] aquellos aspectos invisibles de la realidad, en una reexaminación de nuestras categorías de correcto/incorrecto, relevante/irrelevante. En esta inversión, en la que el fondo se vuelve figura y la figura en fondo, nos aportaría la relativización de ciertas normatividades que coartan la exploración de lo real.

Con más motivo, queda patente la necesidad de buscar nuevas sensibilidades metodológicas que superen las limitaciones actuales. Nuestra propuesta es estudiar las unidades organizacionales que gestionan la innovación día a día desde la microsociología, puesto que resulta:

- (a) una escala aprehensible para el investigador;
- (b) un escenario en el que evaluar y analizar la cultura de la innovación de la organización a través de sus tareas, funciones e interacciones con otros grupos; y, gracias a la miniaturización,
- (c) punto de partida a extrapolaciones a segmentos organizacionales más amplios.

Este es el planteamiento sobre el que trabajamos y que, a la luz de los resultados, postulamos como válido para futuros estudios microsociológicos que pretendan abordar la triple intersección cultura, organización e innovación. Así as cosa, nuestra etnografía y el *coding* acabaron configurando cuatro grandes categorías antropológicas que nombran una parcela amplia de la ideocultura de las unidades organizacionales que gestionan la innovación, y cada categoría contiene distintos elementos culturales que las constituyen. La amplitud de lo aquí propuesto es obligatoria; no se puede entender cabalmente la acción de 'aterrizar' una idea de innovación sin entender los 'frentes abiertos'; no se puede entender el 'liderazgo interdependiente' sin el 'significado y significancia' y la 'estrategia dúctil'; y así

---

<sup>6</sup> En su terminología, subculturas.

sucesivamente. Describimos la ideocultura; ésta no puede entenderse sin las dos dimensiones, las cuatro categorías antropológicas y la familia de elementos culturales:

1. la visión interior del grupo –endo–, que incluye:
  - a. la constitución –el conjunto de elementos culturales que constituyen al grupo desde las interacciones entre sus miembros–; y
  - b. la atención –los elementos asociados al impacto del exterior en el interior del grupo–;
2. la visión exterior del grupo –exo–, que comprende:
  - a. la interpretación –los elementos culturales que se manifiestan al observar la relación del grupo con jerarquías superiores–; y
  - b. la acción –los elementos culturales que, con el objetivo de introducir una potencial innovación en la organización, se ponen en funcionamiento en el instante que el grupo interacciona con otro grupo de similar nivel jerárquico–.

Al contrario que el resto de modelos, esta estructuración la consideramos elástica y dinámica, y su objetivo es dotar al investigador de herramientas para *nombrar* y *analizar* aquellas interacciones que podamos capturar en campo. No quisiéramos imponer elementos culturales fijos y cerrados, sino *puntos de referencia* que ayuden a desglosar la riqueza social cotidiana de la gestión de la innovación y que expanda nuestra comprensión del fenómeno como tal.

### 12.2.3 TEORÍA EMERGENTE

En base a la estructuración de dos dimensiones, cuatro categorías antropológicas y los veinte elementos culturales, a continuación exponemos la teoría emergente resultante, incidiendo en los hallazgos teórico-prácticos. Al final de este apartado, también ofrecemos una representación gráfica y rescatamos los aspectos más importantes derivados de las entrevistas a los casos de estudio.

**La dimensión interna –Endo– de las unidades de gestión de la innovación comprende la Constitución y la Atención.**

**Constitución:** bajo ‘Constitución’ aglutinamos varios elementos culturales de importancia capital que tienen como denominador común que:

- (a) Resultan de la interacción entre los miembros que conforman la unidad organizacional;

- (b) Contribuyen a cohesionar internamente la ideocultural del grupo al tiempo que delimitar el interior del exterior; y
- (c) Enfatizan las marcas de identidad.

El primero de estos elementos culturales son las tareas. Según Wrzesniewski et al. (2003), el sentido –cuál es el cometido– y la significancia –cuál es el impacto– dotan de significado a las tareas; cuando esta búsqueda de significado se extiende a todo un grupo con una misma ocupación, hablamos de una marca de identidad colectiva: la identidad grupal se define en base a las tareas realizadas y al modo práctico por el cual se acometen; compartir una misma realidad local favorece esta identificación colectiva (Fine, 2010a). Las unidades organizacionales encargadas de la gestión de la innovación tienen tareas como la realización de la inteligencia competitiva, el lanzamiento de *calls for ideas*, la composición de presentaciones, *reportings* e indicadores, la gestión de programas de financiación, el desarrollo de aceleradoras, el control de la IP, la difusión de los valores de la cultura de la innovación, el apoyo a las actividades formativas en innovación, la conexión y expansión del ecosistema. De entre éstas, la más importante y sobre la que realizamos un *zoom* en ‘Acción’, es la aceleradora, que tiene por objetivo introducir innovaciones dentro de la organización. Estas unidades, al no poseer un conocimiento técnico concreto, actúan de bisagra que moviliza recursos entre agentes y grupos, cuya implicación resulta vital; al tratarse mayormente de tareas de gestión, la función y posicionamiento es *intersticial* e interdependiente respecto a:

1. *Partners*, consultoras y otros *stakeholders* externos; y
2. Unidades organizacionales internas.

El conjunto de miembros conforman un *pool*, esto es, un grupo de empleados que pueden asumir indistintamente tareas. Esta indistinción entre sus miembros garantiza la autonomía para cada miembro al tiempo que los fuerza a coordinarse constantemente; no obstante, también redundante en que cada miembro tenga una visión muy parcelada sobre la visión de conjunto de acciones del grupo. Así, las tareas tienen una importancia capital en la configuración de la ideocultura de estas unidades organizacionales, pues ofrece una práctica compartida orientada a dar respuestas a unas mismas problemáticas en unos mismos contextos organizacionales. Quien comparte tareas comparte hábitos sociometales que señalan una pertenencia inequívoca: viven en una misma realidad.

Muy ligado con el anterior elemento cultural, los miembros reflexionan constantemente para construir significados compartidos y colectivos que den sentido a su realidad; ésta reflexividad puede ser de dos tipos:

- (a) Reflexividad interna, que se realiza formalmente a través de reuniones de coordinación, es la reflexión entre los miembros del grupo en relación al sentido de su trabajo. Se comparten experiencias y se toma conciencia de la importancia del trabajo realizado; y
- (b) Reflexividad externa es la reflexión propiciada por el encuentro con otras unidades de la organización que afectan de lleno en la ideocultura del grupo.

La reflexión es contante, porque la complejidad de las relaciones que establecen estas unidades organizacionales es altísima a causa de las interdependencias; esta complejidad es en dos direcciones: cualquier de las tareas de innovación requiere de la implicación de terceros para llevarse a cabo y, en dirección contraria, los otros influyen en las tareas de innovación y en la forma en la que se desarrollan. Dentro de las organizaciones, como sugiere Mintzberg (1990), las unidades de gestión luchan encarnizadamente por la reapropiación de tareas transversales; en juego está el ganar peso específico y capacidad de influencia. De modo que, según lo observado etnográficamente, acciones, tareas, responsabilidades y competencias, que dan forma a la ideocultura, siempre están en equilibrio precario. Esto resulta, en gran medida, de la interacción con otros grupos que, a cada interacción, cambiarán profundamente la unidad organizacional. Cada interacción supondrá, entonces, nuevas reflexiones; dicho blumerianamente: *somos –el significado de la identidad– en la medida que interaccionamos.*

Las tareas compartidas y las reflexiones en torno a la moviediza identidad de la unidad organizacional posibilitan la emergencia de nuestro tercer elemento cultural: la *ixtimidad*. La *ixtimidad* es la relación entre miembros de un grupo que hablan y opinan abierta, informal e íntimamente no sobre su vida personal, la cual siempre queda en segundo plano, sino sobre su realidad externa; los temas personales quedan fuera de la ecuación. Aunque la normatividad en las organizaciones y sus efectos nunca desaparece en las interacciones entre los agentes (O'Reilly, 1989; Vaughan, 1999; Ladner, 2014), mediante la relación íxtima los participantes pueden expresar su *self* más abiertamente al opinar sobre su trabajo; tanto más abierta será la relación cuanto menos controlada esté la materialidad del intercambio lingüístico. En el caso de estudio central, el terreno íxtimo se despliega en el grupo de *Whatsapp* y durante el desayuno. Se puede inferir el *self* privado a partir de su opinión sobre el trabajo y la actualidad, que constituye el pretexto comunicativo y el elemento de recursividad sobre el cual se charla. En esta relación intrapersonalaboral se desayuna y come juntos, pero fuera del ámbito laboral, cada uno sigue su propia vida. Se puede apreciar que una vez desaparecen los elementos de recursividad sobre la esfera laboral, la interacción se resiente al no hallar



sustrato. Ni amistad ni relación laboral propiamente dicha, la íntimidad coadyuva a robustecer los lazos afectivos de los miembros, necesarios dada la compleja, incierta y fragmentada naturaleza de las tareas relacionadas con la gestión de la innovación.

El cuarto elemento es el pasado útil que, acorde a Zerubavel (2003), no tiene otro medio que exteriorizarse y compartirse que a través de la interacción, y cuya importancia radica en que conecta culturalmente a los miembros de estas unidades con el mundo fenoménico que los envuelve. En base a la etnografía, observamos que en los grupos la base inicial del pasado colectivo –la narrativa dominante–, se fragua a partir de aquellos miembros más antiguos o con más experiencia en ese mismo contexto organizacional. Este pasado colectivo está a disposición de todos los miembros del grupo, independientemente de su antigüedad, para ser reconstruido, reactualizado y, sobre todo, utilizado como recursos cognitivo para afrontar el presente. Según advertimos, todos aquellos fragmentos del pasado que no tengan un contenido práctico y aplicable al presente, no pasan a engrosar este depósito emocional y práctico; quedan en anécdotas que no se insertan en el pasado del grupo. Del mismo modo, los documentos como memorias o *PowerPoints* no externalizan la memoria colectiva, porque en la práctica no contienen cultura, sino discursos pasados de moda. Así que los fragmentos del pasado que perduran en la memoria del grupo son siempre prácticos: experiencias encarnadas del pasado se transfieren al presente para generar un impacto en situaciones presentes. Entre las múltiples utilidades del pasado destacamos: la adecuada contextualización actual respecto al pasado, la reconstrucción de acciones, el conocimiento retrospectivo de la organización y de algunos interlocutores, la posesión de patrones de comportamientos válidos, la proyección hacia un mismo futuro y la utilización del pasado como herramienta para el presente. El pasado colectivo de estas unidades organizacionales se almacena de distintos modos –humor, anécdotas, lenguaje, etc.–, formas íntimas que retienen fracciones de recuerdos todavía vigentes entre sus miembros que esperan encajar en el presente.

El quinto elemento cultural son los cortes, y parte del hecho que la cultura une y separa, distinguiendo los internos de los externos. Dichos cortes pueden ser:

- (a) Externos, que separan la unidad organizacional de responsables –vertical– y de otras unidades de similar nivel jerárquico –horizontal–; y
- (b) Internos, que separan a los miembros dentro de estas unidades organizacionales.

En el primer caso hallamos siempre una distancia cultural con unidades operativas y de negocio, sino con otras también transversales y encargadas de algún tipo de gestión. Jerga y prácticas resultarán extrañas a ambos bandos, por lo que, en

caso de colaborar, se requerirá siempre: la traducción de la jerga, la contextualización de la situación y la sincronización del estado del proceso. También hallamos cortes culturales con los niveles jerárquicos superiores, donde las preocupaciones, los *stakeholders*, las responsabilidades, la escala de acción y la forma de pensar se nos antojan muy distintas. Si la gestión de la innovación la denominamos innovación de guerrilla, a ésta la tildaremos de innovación de salón. En ambos casos, tanto horizontal como vertical, conjeturamos que a mayor distancia cultural, tanto mayor será la diferencia entre las unidades. En el segundo caso, no todos los miembros de la unidad comparten totalmente la ideocultura; hecho que pudo observarse en sus respuestas, comentarios y en sus prácticas, diferentes a los del resto, lo que sugiere que sus fuentes culturales son otras. Pese a las diferencias, éstos internos-externos ofrecen puntos de vista novedosos que enriquecen la reflexividad en conjunto, lo que llamamos desemejanzas enriquecedoras. Los dos tipos de corte nos sugieren, por un lado, que la cultura es un hecho cambiante, que, a cada nuevo individuo incluido en el grupo, se modifica y transforma reconfigurando sus contenidos y, por el otro, que las organizaciones son mucho más plurales de lo que en un principio se pensó; debajo de la hominización discursiva, todo un mosaico cultural espera ser descubierto.

El sexto elemento cultural es la jerga. Si la lengua es social, y como sugiere Agar (2002) y Wardhaugh (2006), almacena una cultura y un pasado colectivo; el lenguaje hace las veces de código, mensaje, medio y narrativa de las experiencias fenoménicas. En unidades organizacionales el lenguaje, socializado y compartido, y el vocabulario que designa su realidad se tecnifica; es en ese momento en el que podemos llamarlo 'jerga'. Detectamos que la jerga realiza una triple función ideocultural:

- (a) Manifestación de los rasgos y funciones característicos de la unidad organizacional que emana de su realidad local; el vocabulario puede ser autóctono o foráneo;
- (b) Separación de la comunidad de hablantes de otras comunidades por un vocabulario, en ocasiones, intransferible; y
- (c) Unión entre unidades organizacionales que comparten una función análoga en sus respectivas organizaciones.

Las palabras designan pedazos de realidad desde una óptica determinada (Zerubavel, 1993), por lo que manifiestan el modo en el que filtramos la realidad, nos separa de otros grupos que no comparten nuestro mismo vocabulario y nos une a otros grupos que, por sus funciones y prácticas, tendrán una cultura similar. Estas inferencias convierten las organizaciones en un entramado babélico; si estas unidades organizacionales deben colaborar siempre con otras áreas de la organización, es

preciso que se conviertan en unidades de traducción. Apoyados en los resultados obtenidos, afirmamos rotundamente que el lenguaje es una encarnación verbal de la experiencia, de ahí que entender un determinado lenguaje nos dé acceso a la comprensión de esa realidad que designa.

El sexto elemento deriva de la intimidad y del pasado de la unidad organizacional, sirviendo de contrarréplica intrasocializada de la jerga: el humor. Según nuestro análisis, el humor asume cuatro formas:

- (a) Apodos: referencia exagerada a los atributos del motejado y, por encima de todo, referencia a un acontecimiento concreto de la memoria colectiva del grupo;
- (b) Latiguillos o frases míticas: imitaciones o exageraciones de acontecimientos que forman parte del pasado colectivo y que, al emplearlas, se reasimilan a los nuevos contextos y rememoran las semejanzas entre el pasado y el presente;
- (c) Anécdotas: consecuencia de las dos anteriores, la anécdota contiene un acontecimiento del pasado colectivo que muestra la existencia de una memoria compartida; y
- (d) Bromas propias y del *milieu* social resultantes de su actividad laboral y de su nivel sociocultural y económico.

La característica más importante del humor es la *autorreferencialidad*, esto es, la identificación colectiva con unas mismas experiencias vividas, una cultura, un pasado y una cierta sensibilidad común que estructura la realidad interior del grupo. El acceso a la intimidad profunda del grupo se realiza a través del estudio de su humor.

El séptimo y último elemento es el ritual del café. Ante unas agendas tan convulsas como las de los miembros de estas unidades organizacionales, comprobamos que el desayuno se erige como ritual y patrón. En el ritual, según Collins (2004), la atención y las emociones de los miembros del grupo se concitan al mismo tiempo sobre un mismo tema; ahí radica su fuerza, en la implicación activa. Acorde a lo explicitado por Zerubavel (1991), el patrón otorga a las personas regularidades espaciotemporales y repeticiones de hábitos que estructuran la experiencia narrativa que tienen del tiempo. Los desayunos, puntos fijos, se realizan en la cafetería –según Oldenburg (1989), un espacio cuasi-neutro, y las charlas giran en torno a la vida personal, los temas laborales y cuestiones de actualidad. Las interacciones, en la práctica, resultan íxtimas y regidas por las pequeñas inhibiciones. La regularidad de estos encuentros supone una visión alternativa y mucho más desinhibida de las

reuniones formales, donde el *self* se adscribe, inconscientemente, a una normatividad no explícita.

Los elementos culturales constitutivos del grupo dejan a las claras la esterilidad social de interactuar sólo desde la simple proyección del rol o un cargo; la dramaturgia jerárquica, en la que las personas no implican su *self* y se limitan a interpretar un papel organizativo, no generan auténticos grupos. Recordemos las palabras de Girard:

*Les positions n'existent pas en dehors des individus que les occupent* (Girard, 1983: 124).

En cuanto las relaciones devienen íxtimas y aumenta la exposición del *self* para con los otros, las interacciones se enriquecen exponencialmente y empieza a fraguarse un grupo, en la plenitud de la palabra. Las organizaciones están constituidas de personas, no de departamentos u otras divisiones funcionales, sino por las interacciones cotidianas. Cuando la socialización se apoya en la confianza y no en la jerarquía, la innovación puede empezar a transformar.

**Atención:** desde las aportaciones de William Ocasio (1997, 2011) la atención debe considerarse un activo crítico para cualquier organización; una concentración de la atención en la toma de decisiones puede conllevar una mejora sustancial de la eficiencia o la introducción de transformaciones positivas en la organización. Sin embargo, durante nuestra estancia en campo observamos muy claramente como la *open innovation* incide directamente en la atención de las unidades organizacionales que gestionan la innovación; los efectos los dividimos en tres niveles:

A nivel de estructura, la atención total de una organización es *difusa* cuando

- a. Se reciban gran cantidad de *inputs* internos y externos, y, más importante todavía,
- b. Se carezcan de medios que nos permitan priorizarlos y dirimir la importancia de éstos

En el paradigma actual de la *open innovation* es tan importante estar conectado como saber elegir entre el alud de información que se recibe. Esta situación se traduce en la estrategia dúctil aplicada en la gestión de la innovación, donde se prioriza la flexibilidad y la búsqueda del resultado cortoplacista al seguimiento de una estrategia a largo plazo. Con la estrategia dúctil, cuyas prioridades son por un lado la reducción del riesgo y del malbaratamiento de los recursos y, por el otro, la de imprimir la máxima velocidad al desarrollo conceptual y práctico de las ideas de innovación, estas unidades

organizacional irán moldeando su estrategia a medida que avancen en sus iniciativas. Para acometerla se suele recurrir a la iteración: distintas versiones que van mejorando la propuesta de valor inicial. La contraprestación irónica es que la propia ductilidad de la estrategia puede conducir a la organización a la misma situación de la que pretendía escapar: al dispersarse la atención, se malgastará tiempo, dinero y esfuerzos en distintas iniciativas equivocadas.

La atención difusa nos lleva a reflexionar sobre el papel de la velocidad. Al no existir grandes estrategias a largo plazo en las organizaciones, pues la competencia obliga a un *time-to-market* mínimo, éstas quedan a expensas de los vaivenes del presente, con sus modas e isomorfismos. En nuestra opinión, se debería apostar por un enfoque intermedio: un horizonte-objetivo consensuado que oriente a toda la organización a unos fines concretos pero, al mismo tiempo, otorgue libertad de acción acomodada al día a día.

A nivel de grupo, la atención difusa impacta sobre la unidad organizacional y se manifiesta a través de la multifocalidad, la cual sus miembros se ven involucrados una gran cantidad de temas interdependientes que dividen su atención. Los tres efectos de la multifocalidad en estas unidades son:

- a. Frentes abiertos;
- b. Visión Fragmentada; y
- c. Planificación *in-the-making*.

Los frentes abiertos son las tareas que todavía no han sido cerradas e implican una implicación activa de la atención; éstos se caracterizan por ser triplemente abiertos: abiertos en cuanto a la definición y alcance, abiertos en cuanto a la ejecución y los recursos que se necesitarán y abiertos en cuanto a los agentes que se deberán involucrar. La complejidad viene dada por la definición nunca fija de las iniciativas de innovación que han de trabajar, por su naturaleza no lineal y por la implicación de distintos agentes con objetivos distintos. Así, estas unidades suelen repartir su atención en distintos frentes abiertos.

Por visión fragmentada denominamos la dificultad de estas unidades de tener, por un lado, la visión total de todas las iniciativas de innovación que se llevan a cabo en su organización y, por otro lado, la visión total de las tareas que realizan todos los miembros de la unidad organizacional. Cuanto mayor sea la organización o la unidad, más fragmentada será, a priori, la visión que sus miembros tengan. La autonomía con la que suelen trabajar en sus frentes abiertos suele propiciar también una mayor fragmentación de la visión total.

Como resultado de los dos anteriores efectos, la planificación se construye sobre la marcha, es *in-the-making*, es decir, la progresión de las iniciativas varía y se transforma a medida que se trabaja en ellas; hitos, fechas de reuniones, entregas y *deadlines* se modifican a cada paso.

Estos tres factores nos muestran que estas unidades, y sus miembros, deben demostrar flexibilidad, agilidad, inventiva y tolerancia a trabajar en la incerteza; cada iniciativa de innovación supone trabajar en una *búsqueda hacia la nitidez*.

A nivel de agentes, las agendas de los miembros de estas unidades están constantemente cambiando; son agendas volátiles: la planificación del mes, de la semana e incluso del día se ve siempre dinamitada por la naturaleza abierta de las iniciativas de innovación. Reducida la agenda a fragmentos de tiempo –*time-slots*–, solapes y cambios de última hora conforman la geografía temporal de los miembros de estas unidades. El uso del tiempo es social, pues une lo personal en su relación con la estructura social de la que depende; así, observamos en campo como los miembros de estas unidades dividen su tiempo en función de un presente inestable y un futuro que deben intentar anticipar, cuyo caso extremo es la irrupción de tareas inesperadas –*brownies*–. Ante esta situación sus miembros utilizan los asideros de lo que Sacks (2006) denomina agendas privadas, la inserción de acontecimientos personales para datar los hechos. Esto, sin embargo, no impide el *multitasking*, la impuntualidad y los momentos de estrés –desgarros– que deben responderse con rapidez, coordinación y solidaridad.

El estudio de la atención desde estos tres niveles sociales muestra los efectos de la *open innovation* en la ideocultura de la gestión de la innovación: la dispersión de la atención de la organización y los estragos atencionales sobre sus agentes. Si como afirma Casey (2002) y Sennett (2006), los trabajos de gestión transversal se verán expuestos a la incertidumbre y a la obligación de estar conectados a otras unidades, nos inclina a pensar que lo observado en la unidad de gestión de la innovación podrá extrapolarse a otros trabajos que impliquen gestión en una gran organización.

**La dimensión externa –Exo– de las unidades de gestión de la innovación comprende la Constitución y la Atención.**

**Interpretación:** en las iniciativas de innovación, la nitidez se consigue por medio de los avances, y se avanza siempre en coordinación con otras unidades. La *literature* sugiere que los aspectos positivos de las disimetrías de poder y de la distribución piramidal son dos: favorecer la estabilidad de la dimensión social y encauzar los esfuerzos a la

consecución de supraobjetivos (Rifkin, 1995; O'Reilly et Chatman, 1996; Casey, 2002). De modo que tomamos las aportaciones de Wheelwright y Clark (1992, 1994) para denominar 'interpretación' a la relación vertical que se establece entre las unidades que gestionan la innovación y sus niveles jerárquicos inmediatos en las que se construye un significado. De la interacción entre desiguales surge la interpretación, donde una unidad ordena y otra acomete la interpretación. Dicha interpretación, según lo observado y analizado, puede ser:

- (a) Cerrada –una orden con información de contexto clara que sólo se ha de ejecutar–; o
- (b) Abierta –una orden con información contextual muy difusa que hay que interpretar para dar una respuesta–.

La investigación en campo nos muestra claramente que el segundo tipo resulta mucho más consustancial a la ideocultura de estas unidades organizaciones. No pueden limitarse a ejecutar, pues, como vimos, depende de la relación con otras unidades, la información de contexto no está completa y la idea y el horizonte de consecución se transforman a medida que se profundiza en la propuesta de valor. Los miembros de estas unidades interpretan y dan una respuesta pautada, esto es, responden aquello que los niveles jerárquicos esperan que respondan. La pauta comprende:

- (a) la imagen que creemos que los otros tienen de nosotros y ante la cual tenemos que responder; y
- (b) el orden normativo sobre el cual se vertebran las relaciones sociales en el interior de la organización

La pauta orienta y cohibe; al realizar una interpretación abierta, los miembros de estas unidades rehuirán de la disonancia –ofrecer una actitud o una imagen que no se espera de ellos– e intentarán ceñirse a la idealización –actuar con la jerga, la actitud y con el fondo y forma adecuados–. De esta manera, la pauta refuerza la jerarquía, dota de estabilidad social a la organización al encajonar a los agentes en sus imágenes esperadas y también favorece la legitimización de una innovación en el momento en que se aprueba por Dirección. En definitiva, el constructo teórico que hemos creado resulta útil para nombrar los motivos de mecanización de la interacción entre los agentes en una organización. Será, por tanto, la irrupción de la innovación la que recree nuevas imágenes para los agentes y habilite nuevos tipos de relaciones sociales entre ellos.

**Acción:** la etnografía realizada a lo largo de 2016 nos da indicios inequívocos: las organizaciones modernas son estructuras sociales de elevada complejidad donde

conviven distintas culturas cuyo sustrato es la cotidianeidad; por ende, la innovación se abre paso a través de las culturas departamentales que se producen día a día y las ideas adquieren nitidez y hallan aplicación al entrar en contacto con el contexto organizacional. Todas las organizaciones pretenden asegurar su estabilidad social interna, por lo que optimizan, superviven y disponen de la reproducción social interna, y para ello despliegan un orden normativo más o menos visible o consciente, que tipifica las interacciones sociales. La antinomia se hace patente: verse obligada como organización a innovar asegurando al mismo tiempo su estabilidad, esto es, *cambiar-sin-cambiar*. Esta antinomia se resuelve en y por la cultura, y a través de lo que hemos denominado el *proceso de legitimización cultural de la innovación*, que es el rasgo ideocultural más importante de estas unidades. Éste se apoya en tres grandes conceptos que, a nuestro parecer, impactan sobre la innovación, la cultura y la organización:

- (a) Régimen de la verdad: concepto foucaultiano por el cual el individuo resulta de las relaciones de poder que, a través de prácticas y discursos, lo modelan y adecuan a una realidad ideológica que precisa ser prolongada; esto es, la realidad en tanto constructo social legitimado en agrupaciones humanas. Sus tres componentes, según Weir (2008), son: relación entre presentación y representación, relación entre verdad y mentira y lugar del sujeto en el discurso.
- (b) Isomorfismo: las organizaciones se estructuran internamente en base a su medio externo, y el medio externo resulta de la configuración interna de las organizaciones que lo componen; las organizaciones, ante grados de incerteza altos, prefieren asemejarse unas a otras (DiMaggio et Powell, 1983).
- (c) Desviación: Alter (2013) extrae de Becker (1963) la idea de que la innovación es una desviación respecto a una realidad dada que rompe la regularidad social, la predictibilidad y relativiza las normas; es una fuerza transgresora. Sin embargo, el innovador nunca puede actuar en solitario, precisa de adeptos a la nueva realidad que reformula.

Partiendo de aquí hemos planteado el proceso de legitimización cultural de la innovación que hemos reconstruido en base al discurrir de las distintas iniciativas presenciadas; éste se desarrolla desde la idea hasta la propuesta de valor escalada a dirección. Con dicho proceso la desviación se institucionaliza reconduciéndola al régimen de la verdad que estabiliza socialmente la organización al tiempo que aleja los cuestionamientos violentos que la innovación pueda suscitar. Este es el rol central de las unidades que gestionan la innovación. El proceso consta de cinco acciones:

La primera acción es aterrizar. Tomando la jerga del caso de estudio central, aterrizar es la acción por la cual estas unidades toman una idea, ponderan su interés y



la adaptan a las necesidades de las organizaciones buscando las conexiones prácticas. Las dos ideas básicas del aterrizaje son:

- (1) La idea *per se* no tiene valor; aterrizar es un proceso que arrastra la idea de las abstracciones inútiles a la contextualización y concreción práctica – utilidad lógica– necesarias para que genere valor para la organización; y
- (2) El aterrizaje es un proceso iterable que precisa de la intervención obligatoria de internos y externos; esta acción recibe el nombre de integrar.

En otras palabras: de la nebulosa de posibilidades asociadas a una idea inicial, estas unidades la dotan de nitidez a través de una propuesta de valor encajada legítimamente en el contexto de la organización con vistas a generar un beneficio.

La segunda acción es integrar la exterioridad. Además de *partners* tecnológicos y departamentos de universidad, los aliados recurrentes que subcontratan estas unidades organizaciones, así pudimos comprobar, son las consultoras. La omnipresencia de éstas en las organizaciones en los asuntos de innovación, sin embargo, nos lleva a sospechar que contribuyen a un nuevo tipo de isomorfismo que constriñe el espectro de lo pensable. Éstas aportan un valor diferencial que, estando más allá de los límites de la organización, hay que integrar para aterrizar y legitimar la innovación:

- (a) Profesionalidad/Objetividad
- (b) Exterioridad y
- (c) Legitimidad externa

Desde su posicionamiento externo a la organización y, por ende, objetivo, dispensan *expertise* técnico especializado en áreas concretas y nuevas metodologías de gestión de la innovación, dotan de conocimiento actualizado del contexto externo, incluyendo las grandes tendencias que sacuden o sacudirán los mercados, conectan con homólogos de otras organizaciones y, sobre todo, dan una pátina de legitimidad a la nueva idea que se pretende inocular dentro de la organización.

Y más relevante si cabe que el anterior en la legitimización, y que muestra que la innovación es social (Peschl et Fundneider, 2014), es la integración de la interioridad de la organización, constituida cualquiera de ellas por una multitud de *voces*. La interioridad está conformada por el contexto interno de la organización, por la realidad que viven todos sus agentes. Si estas unidades organizacionales quieren legitimar una innovación, ésta no puede llevarse a cabo sin la intervención y consenso de los internos de otras unidades organizacionales. El valor diferencial de la interioridad es:

- (a) Subjetivismo organizativo;
- (b) Interioridad; y
- (c) Legitimidad Interna.

No hay mejor método de contextualizar organizacionalmente la innovación y de allanar su futura adopción que por medio de estas unidades; los expertos entornos, cual filtro interno, valorarán el interés técnico y, ojos de Dirección, legitimarán la novedad: la innovación *nunca* debe percibirse como una amenaza al régimen de la verdad. A este respecto resulta importante señalar el liderazgo interdependiente de las unidades que gestionan la innovación, pues a pesar de no poseer competencia directa sobre otras unidades a un mismo nivel organizacional, deben ser capaces de movilizar esfuerzos en organizaciones jerárquicas o de estructura arborescente. En campo pudimos comprobar cómo estas unidades de innovación ejercen y aplica el liderazgo interdependiente que, como sostiene MacAuley et al. (2008), se caracteriza por desplegar la función tripartita del liderazgo –alineación de grupos, acciones en una dirección, valores compartidos–, trabajar de forma descentralizada y sinérgica y siempre con la asunción de que cada individuo es insustituible. El liderazgo de este tipo se reparte entre todos los individuos; cada uno se responsabiliza de sí mismo y, al mismo tiempo, del objetivo a conseguir por todos. Esta forma de actuar tiene por objetivo aprovechar el potencial de cada agente de la organización al tiempo que posibilitar que hagan suya la innovación y que, al escalar, ésta sea tomada por legítima. No obstante, dada la alta complejidad de las configuraciones organizacionales, la integración de la interioridad halla tres escollos importantes:

- (1) Silos: cada unidad organizacional vive inmersa en *su* cultura y en *su* actividad, cualquier desvío, como puede serlo la innovación, supone un alejamiento de su cometido en la organización y del cumplimiento de *sus* objetivos.
- (2) Diacronismo: mientras que las unidades de innovación viven proyectadas hacia el futuro, las unidades operativas viven en los requerimientos del presente.
- (3) Representación: mientras que el conjunto de la organización concede máxima importancia a la innovación y no pone en duda sus beneficios para el conjunto –representación organizacional–, no es menos cierto que a nivel de cada unidad o individuo –representación privada– los beneficios directos no se intuyen tan fácilmente.

Estos escollos, así puede verse, no hacen más que reafirmar la ideocultura de estas unidades: ir a contracorriente, crear nuevos puentes de colaboración, salir de

zonas de confort, romper insularidades, aceptar la incerteza, la ambigüedad y el riesgo, flexibilizar el diálogo con otras unidades y convencer de la utilidad futura de que un desvío ahora de las actividades comunes puede repercutir en mejoras notables.

Nuestra aproximación muestra una vez más que, al contrario que los modelos estructurales, resulta posible apresar la experiencia particular encarnada cotidiana de la innovación. Desde esta perspectiva encontramos lo que hemos denominado las zonas grises. Toda organización no deja de ser una estructuración de una realidad social con un fin utilitario, de ahí la forma jerárquica y funcional que asume. Las zonas grises son aquellos espacios de la organización que han sido pasados por alto por esta estructuración de la realidad; son espacios de confluencia pero invisibles al organigrama. Fuera de la normatividad general de la organización se puede constituir otro orden. Gracias al *coding* que nos proporcionó la zona gris distinguimos estas zonas dentro de una organización:

- (1) Zona clara: zonas tipificadas, jerarquizadas y con funciones definidas que sustentan la parte visible de la organización;
- (2) Zonas de solape: zonas de importancia para el funcionamiento de la organización pero que, al no estar tipificadas, dos o más unidades compiten por ella; y
- (3) Zonas grises: zonas invisibles y omitidas por la estructuración actual de la realidad de la organización.

De estas tres, en no pocas ocasiones observamos cómo la innovación sólo puede ocurrir en las zonas grises, en estos *intersticios transformadores*, donde las jerarquías se relativizan y las normas se transgreden sin entrar en contradicción con la lógica organizacional; en otras palabras, espacios de heterogeneidad, relativismo y creatividad. Si la cultura organizacional oficial describe y prescribe, en las zonas grises se desenvuelve toda una vida organizacional al margen a través de lo que llamamos microinfracciones.

La cuarta acción, y más crítica para el proceso de legitimización cultural, es la negociación. La microinfracción cultural, cuando se relativiza el orden normativo, facilita la emergencia del orden construido, alternativo y fugaz; sobre éste orden construido que rompe lo rutinario se erige la posibilidad de innovar para los agentes organizacionales. Para ello los agentes se unen en coaliciones: una alianza temporal entre distintas personas cuya unión negociada se atiene a la duración temporal de la consecución del objetivo común. La coalición no es

- (a) un grupo –no tiene ideocultura, ni lenguaje propio, ni ixtimidad ni humor, etc. –;
- (b) una coalescencia –no es fruto del encuentro azaroso de objetivos y momentos–;
- (c) una red –se constituye de un número definido y acotado de miembros con socialización directa–.

Así la coalición es una unión utilitaria y temporal de pocos agentes pero heterogéneos –internos, externos– con un objetivo común que se alcanza mediante la creación de un orden construido; únicamente de este modo la idea puede aterrizar hasta propuesta de valor legitimada culturalmente. En las coaliciones, los miembros que conforman las unidades de innovación asumen el papel de mediador, acercando las posiciones iniciales y conciliando los puntos de vista de los participantes: busca la intersección de

- (1) el objetivo común –visible, colectivo, base de la coalición– con
- (2) los objetivos íntimos –invisibles, privados, motivación de la participación–.

Es decir: los agentes organizacionales *se necesitan*; sin esta coalición, escasa en cuanto a complejidad social, nunca lograrían el objetivo común ni, total o parcialmente, sus objetivos íntimos. Por lo observado en campo, todos los agentes manifiestan sus posturas de un modo semitransparente, nunca con excesiva claridad pero que permita inferir sus motivaciones personales. Si en los grupos con ixtimidad se constata la existencia de las palabras medidas, entre los integrantes de la coalición hay semitransparencia. De modo que la confianza en las coaliciones nunca es necesaria, pero sí recomendable. Nunca se constató que hubiera el altruismo desinteresado; el objetivo común arrastra a los participantes de la coalición en la colaboración interesada que suma esfuerzos en una misma dirección. La fidelidad está en el objetivo común, no en las personas. Según Goffman (1956, 2006), todos gestionamos la imagen que proyectamos, porque queremos ser dueños de la imagen que los otros tengan de nosotros. En relación a la proyección del *self*, y como hemos examinado, los agentes organizacionales compiten por la visibilidad, esto es, hacerse más visibles de cara a la Dirección y que les permita distinguirse de la masa indiferenciada de empleados. Como afirma Giddens (2003), el encuentro entre las estructuras –macro– y la agencia –micro– hace que todas las interacciones estén saturadas de intencionalidad. La visibilidad suele afectar en la coalición, dependiendo de las prioridades de sus miembros, y puede generar tensiones, por lo que resulta un factor a tener en cuenta; un excesivo peso de obtener visibilidad puede dar al traste con la propuesta de valor. De las interacciones registradas resultan cuatro tipos de perfil en las coaliciones:

- (1) Normativo: agente que acepta las normas, la realidad y la jerarquía sin entrar a cuestionarlas; se implica en innovación en tanto en cuanto sea una orden del responsable directo o beneficie a su unidad organizacional;
- (2) Oportunista: agente que prioriza la visibilidad y sus objetivos íntimos al resultado de la coalición; aprovechándose de las deficiencias de la gestión, la innovación para él es una oportunidad de destacar y promocionarse;
- (3) *Maverick*: agente crítico con el régimen de la verdad que plantea alternativas que por su radicalidad rompen con la organización y no consigue recursos para desarrollarlas; y
- (4) Hacedor: agente crítico con el régimen de la verdad cuya visión general de la organización le permite introducir novedades transformadoras incorporándolas en la realidad que desea transmutar.

La forma de desarrollar las reuniones es presencialmente, por tres motivos:

- (1) La presencia del cuerpo, que permite ver física e intencionalmente a los posibles aliados;
- (2) El cara-a-cara, con el cual se adquiere el reconocimiento social entre iguales;  
y
- (3) La improductividad, es decir, con tiempos muertos en los que el *self* se abre frágilmente a temas no laborales.

A través de estas reuniones se ejecuta, alcanzando el consenso sobre el objetivo común en base a un orden construido, se integran los valores diferenciales de la interioridad y la exterioridad, se aterriza la idea a propuesta de valor y, finalmente, se escala a Dirección. La coalición ejecuta, paso a paso, estas acciones; el resultado es la propuesta de valor, que aglutina el trabajo realizado. Por ello las coaliciones más robustas y que consiguen las propuestas de valor más consistentes no se dejan obnubilar por la visibilidad; la coalición exitosa va más allá de las individualidades que la conforman para trascender. La innovación, cuanto más social, abierta y alternativa, tanto más transgresora es su potencia de transformar la realidad organizacional.

Y la última acción del proceso es escalar. Tras los denodados esfuerzos en alcanzar un objetivo común y un orden construido y aterrizar la idea inicial, la primera versión de la propuesta de valor se debe presentar y mostrar a otras unidades organizacionales para conocer su interés, obtener su *feedback* y tenerles al día de los avances de la propuesta: empieza, entonces, el efecto bola de nieve. El efecto bola de nieve:

- (a) expande la red de apoyos internos de la coalición;

- (b) recaba *inputs* técnicos y de negocio de otras unidades organizacionales;
- (c) dar visibilidad a la novedad planteada por la coalición;
- (d) se normaliza la novedad que plantea la novedad; y horizontalmente
- (e) se legitima a través de la cultura, integrándolo en el régimen de la verdad.

A medida que crece el efecto bola de nieve –denominado también *venta interna*–, se suman nuevos irradiados, aquellos que apoyan la iniciativa, que la han hecho suya y que hacen las veces de prescriptores internos de la propuesta de valor. Entre ellos cabe destacar el experto crítico, quien detenta la competencia de la voz oficial en temas de mercado o técnicos determinados; sin la irradiación de estos agentes, el efecto bola de nieve quedaría truncado. Se suman nuevas personas que apoyan la innovación, porque desde Becker (1982) o Farrell (2011) o Alter (2013) no podemos comprender la innovación como una organización solitaria, sino salvajemente social. De este modo, la violencia renovadora de la innovación se diluye en la normalidad aparente de las organizaciones; el desvío potencial se redirecciona hacia el régimen de la verdad: su potencial mejora técnica del sistema se mantiene, no así su efecto cultural transformador. Dada la heterogeneidad de los miembros de la coalición, cada cual aporta su propia red social, lo que facilita la expansión del efecto; la expansión se realiza a través de los lazos débiles. Para Granovetter (1973), a diferencia de los lazos fuertes o jerárquicos u oficiales, los lazos débiles son invisibles, alternativos, informales, múltiples e íntimos y tejen una red alternativa donde la información se difunde mucho más rápidamente, porque con los lazos débiles se acortan las distancias sociales entre agentes. Así se microbilizan los agentes en la organización en pos de una innovación, sumándolos y conectando los distintos mundos locales que conforman la realidad cotidiana de la organización; este avance paulatino facilita la aceptación legítima de la innovación a nivel horizontal. El efecto bola de nieve prepara el terreno para la presentación oficial a dirección, lo que denominamos ‘escalar’. Son tantos los actores involucrados en la innovación, recuerdan Christiansen y Varnes (2007), que los puntos decisorios en los que interviene dirección tiene su interés particular en la capacidad de justificación y legitimización. La propuesta de valor, entonces, se escalará a dirección para hallar un OK que permita a la coalición proseguir con su *innovation journey*, a través de una reunión formal, casi ritualista. Las incertidumbres asociadas a toda innovación quedan en suspenso si ésta viene avalada por el efecto bola de nieve, pues en caso de flagrante error la culpa quedaría distribuida entre la coalición y los agentes irradiados. Una validación directiva significa un interés real y legítimo, consonancia cultura y un compromiso por acometer la innovación y seguir adelante con ésta. En relación a la progresión de la legitimización cultural de la innovación, cuando la opinión de los expertos críticos o la decisión directiva se demoran, aparecen los hiatos,

discontinuidades y saltos en un proceso que dista de ser lineal; de hecho, la percepción temporal de los profesionales que gestionan la innovación es la de *staccato*. Los hiatos, por otro lado, dejan constancia de las inercias organizativas y de los riesgos, imprevistos e incertezas asociados cualquier innovación sobre la que se debe decidir; toda innovación, al no tener a priori precedentes normativos, supone un salto al vacío. El efecto bola de nieve contribuye a descargar la presión de la decisión directiva sobre la propuesta de valor, tanto en lo referente al riesgo técnico –incluye el parecer de los expertos críticos– como a la incerteza económica –se evalúan los esfuerzos inversores y los retornos escalonados en el tiempo–. Si finalmente se produce una decisión positiva, se iniciará el efecto cascada; esta mesodinámica desencadena que se legitime la innovación partiendo del nivel jerárquico superior de la pirámide organizacional y, descendiendo peldaño a peldaño, llegue hasta los últimos rincones de la organización. También se motivará la liberación de recursos para continuar con las fases subsiguientes y, por encima de todo, la novedad, la transgresión y la desviación que representan dicha innovación se verán apropiadas por el régimen de la verdad organizacional, que cambia-sin-cambiar.

En consecuencia, este es el rasgo ideocultural más característico de las unidades que gestionan la innovación: institucionalizar desvíos a través del proceso de legitimización cultural. La legitimización tiene, en opinión de Girard (1983) en *Des Choses Cachées Depuis la Fondation du Monde*, el efecto de eliminar cualquier conato de cuestionamiento de la realidad circundante y, sobre todo, de reducir la violencia simbólica que pueda acabar por destruir la agrupación humana. De lo que inferimos que el efecto cuestionador de la realidad que asociamos a la innovación, se sacrifica en pos de un estatismo de la estructura social de la organización. En nuestra opinión, con la circularidad del proceso las organizaciones, en general, ganan y pierden. Ganan porque aseguran su persistencia en el tiempo a través de la renovación de su estructura social sin sufrir grandes desgarros culturales ni cuestionamientos de la realidad interior. Y pierden, pues inhiben parte del poder transformador de la innovación: la reflexión que sugiere pensar y actuar de otro modo.

Mintzberg (1990) apunta que la innovación comprende la ruptura con la normatividad, y cualquier intento de gestión normalizadora tenderá a destruir la fuerza renovadora de la innovación; por lo que, visto en la práctica, no se trata de nada descabellado apelar por la destrucción de estas unidades y su sustitución por una relación menos burocratizada entre el (intra)empreendedor y los recursos disponibles de la organización para la ejecución de la innovación. Por un lado, Hamel (2006, 2007) defiende que la presencia de la gestión sólo se justifica si ésta no se limita al control y a

la burocracia huera, sino que promueve el cuestionamiento, la flexibilidad y la audacia de la organización. Si la gestión de la innovación no es osada, debe desaparecer o bien reconvertirse desde sus fundamentos. Por otro, O'Reilly y Chatman (1996) muestran que las organizaciones apegadas a la jerarquía y el control y que toman a cultura, aunque sea de forma inconsciente o porque no sepan plantearla de otro modo, como control social, matarán la innovación. Según nuestro parecer, y tras los largos días de investigación, las organizaciones innovadoras serán aquellas que depositen su confianza en sus *partners* y empleados y en el potencial que yace dormido en sus estructuras; en consecuencia, las organizaciones deberán tender a modelos de gestión más orgánicos, transparentes, reflexivos y equitativos que no tengan miedo a cuestionar sus realidades y, si fuera necesario, a destruirlas creativamente. Si algo bueno podemos agradecer el construccionismo social es su insistencia en las personas; no existe subterfugio alguno en realidades supuestamente superiores. Cuanto hagamos aquí y ahora cuenta; en función de la frágil relación ética que negociemos y entablemos con otros, nuestro orden de interacción, nuestra realidad, *nuestro mundo será de un modo u otro*.

**Representación:** la teoría emergente que describe y explica la ideocultura de las unidades organizacionales de gestión de la innovación se representa así (Fig. 12.1):

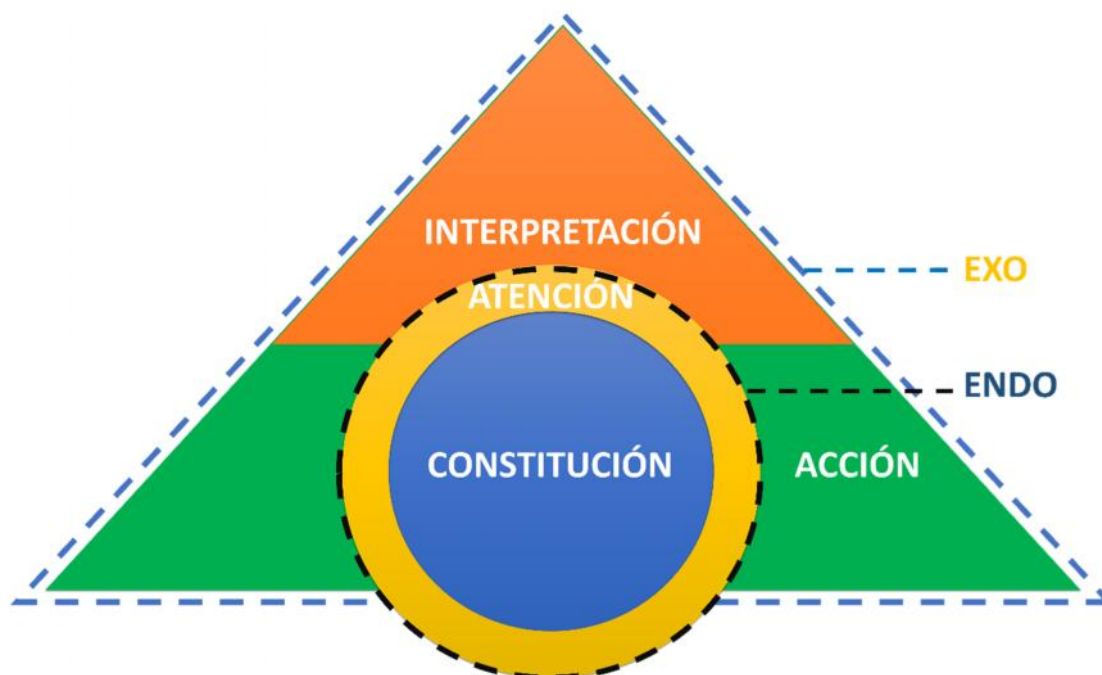


Fig. 12.1. Ideocultura de las unidades de gestión de la innovación. Fuente: Elaboración propia.

En esta figura identificamos dos figuras básicas: el círculo representa la unidad organizacional de gestión de la innovación y el triángulo la organización jerárquica. El triángulo muestra la organización como sugiere Rifkin (1995): una pirámide. La unidad



organizacional, por sus tareas, mantiene contacto con la organización, ya sea en su relación vertical con responsables, ya sea en su relación horizontal con otras unidades organizacionales, y con el exterior, de ahí la parte de contacto con el exterior del triángulo.

En líneas discontinuas distinguimos la dimensión interna del grupo –líneas negras– y la dimensión externa –líneas azules–. Si no existe un grupo sin otros grupos y no existe una interioridad, sin una exterioridad (Fine, 1979, 2012c), debemos distinguir entre dos grandes dimensiones en nuestra estructuración. Luego

En cuanto a las categorías antropológicas internas, el grupo contiene un círculo interior azul –constitución– y alrededor una franja naranja –atención–; por lo que respecta a las categorías antropológicas dentro de la dimensión externa al grupo, tenemos la parte superior de la jerarquía organizacional en rojo –interpretación– y en verde las jerarquías inferiores –acción–. Y, por motivos obvios de limitaciones en la representación gráfica, dentro de las categorías antropológicas se encuentran los veinte elementos culturales.

De este modo representamos sintéticamente la teoría emergente.

**Extrapolación:** fundado en nuestra experiencia, las entrevistas en organizaciones tendrán una utilidad descriptiva de las sus unidades; en pocos casos, se conseguirá un grado de profundidad en el conocimiento del *self* a causa de la falta de intimidad, una intimidad que sólo vendrá de un contacto más prolongado y menos focalizado en la utilidad de extraer datos. Bajo nuestro parecer, las entrevistas realizadas nos ayudaron a constatar que *existe una ideocultura común a todas las unidades organizacionales que gestionan la innovación*. Detectamos similitudes de los elementos culturales –correspondencias– y pequeñas diferencias –variaciones–. Éstas últimas las asociamos a cuatro factores: el sector al que pertenecen las organizaciones, la implementación de la gestión de la innovación, el tamaño de la organización y la actitud de los *Project Innovation Managers*. Estos cuatro factores tienen en común la etapa de madurez: cuanto más cercanas sean las etapas de madurez de su gestión de la innovación, menores variaciones ideoculturales hallaremos, y al revés. Estas fases evolutivas marcan la intensidad de las correspondencias y variaciones ideoculturales entre este tipo de unidades. Entre los *Innovation Project Managers* es un pensamiento común el considerar el aspecto social –‘sumar esfuerzos’, ‘convencer’, ‘gestionar egos’– como el más importante de su labor de institucionalizar desvíos.

## 12.2.4 CONCLUSIONES FINALES

Acabamos esta disertación rescatando la nota del cuaderno de campo que supuso una ruptura irreversible en nuestra investigación; data del 16 de mayo:

*De acuerdo con Harvey Sacks (2006), la conversación o charla [talk], tanto verbal como no verbal, en situaciones de la vida cotidiana, fundamentan la organización de la interacción social. Hablar es actuar, comunicarse con otro constituye un acto de socialización primario. Difícilmente habría fenómenos sociales sin la intermediación de la conversación. La infraestructura de la sociabilidad descansa en la interacción (Blumer, Goffman, Fine, Sacks, Zerubavel). En nuestro caso, la institucionalización pervive en los roles, los roles por la conversación en la que se asumen y perpetúan (Sacks, 2006). Hablar, comunicarse, abrirse es actuar; actuar en dos sentidos: llevar a cabo una acción sobre el mundo físico a sabiendas de las modificaciones, previstas e imprevistas, que, cual herida, infligiremos, y actuar en tanto representación dramática.*

*Crear o tautologizar. He ahí el dilema en la innovación.*

*Hablar es peligroso; nos exponemos al riesgo de cambiar por inducción con el mundo (Cuaderno de campo, 16/V/2016).*

La innovación es una oportunidad de generar nuevos negocios, de consolidar liderazgos, de entrar o crear nuevos nichos de mercado; es obvio, está documentado. No obstante, se pasa por alto el carácter reflexivo que imprime a la organización: nuevos pensamientos y nuevas formas de hacer que relativizan profundamente la realidad organizacional presente desde dentro. Esa es su fuerza: renovadora y reflexiva; o por decirlo schumpeterianamente, la innovación: (a) debe destruir creativamente las condiciones de mercado actuales con la introducción de novedades –productos, servicios– que den lugar a un nuevo estado del mercado; y, al mismo tiempo, (b) debe destruir creativamente dentro de la organización las obsolescencias, las ineficiencias y los patrones perniciosos y las desigualdades mediante la reflexión profunda del régimen de la verdad organizacional.

Si el primero de los puntos está ampliamente cubierto por la *literature* existente; el segundo espera todavía su profundización. Los *efectos* de la innovación sobre el mercado están –así hemos visto– ampliamente estudiados, no así los *afectos* que los propician o generan. Los modelos culturales de innovación actuales pasan por alto la vertiente creadora de los agentes al respecto de la cultura. La cultura no es sólo una emanación de la estructura social, sino que se fabrica también en y desde la

cotidianeidad de los agentes; éstos nunca deberían perder de vista su poder *creador* y *emancipador*. La cultura no se trata de un molde ni de un discurso impostado, sino de una *creación sin fin*. La faz social de la innovación no ha sido totalmente explorada.

Cuando el nicho de mercado languidece, se agota o se transforma bruscamente, las organizaciones *reamente* innovadoras no tendrán miedo a jugarse el todo por el todo, a *jugar con su destrucción*. Y en el otro extremo, las organizaciones para las cuales la innovación sea un mero discurso sin fundamento práctico –pura *apodeixis*–, perecerán. Ahí, ante nuestros ojos, está el mundo cotidiano plagado de premisas asumidas y de *frames* que nos permiten funcionar con *normalidad* día a día, entablar conversaciones *esperadas* y desenvolvemos en sociedad *correctamente*. Como afirman autores tan dispares como Goffman (1956) y Zerubavel (2015), por un lado, y, por el otro, Berger y Luckman (1967) y Garfinkel (1971), resulta increíble la cantidad de elementos cotidianos que damos por sentados y que tomamos por naturales. Todo lo *invisible* está encarnado en nuestros cuerpos y mentes; estamos influenciados por las estructuradas, pero no determinados.

*People only become real by drawing on structural properties in social practices; structures only becomes real when instantiated by human actions* (Sawyer, 205: 129).

Por pura necesidad, estructuras y agentes están condenados a entenderse<sup>7</sup>. La realidad es un constructo social (Berger y Luckman, 1967), y la cultura –lente y manual de esa realidad– también (Fine, 1979, 2010a, 2012c; Giddens, 2003). Decíamos muchas páginas atrás que la cultura es coerción y libertad; nunca del todo impuesta, siempre abierta a cambios que en nuestras manos<sup>8</sup> están llevarlos a cabo. Retengámoslo.

La innovación debe cuestionar las estructuras y los regímenes de la verdad. Mientras no se destruyan los puntos de vista existentes que sustentan la realidad presente, no podrán emerger con toda su fuerza los nuevos postulados asociados a la innovación; toda innovación que se vea obligada a amoldarse a los cánones culturales actuales sin entrar a cuestionarlos en profundidad, erra y pierde su capacidad destructiva. La renovación, por así decirlo, no se habrá dado hasta las *últimas consecuencias*. Radical, destructiva, libertaria, reflexiva e irreversible, la innovación sólo es creíble –la *epideixis*– cuando, respecto al estado actual, es un *insulto final*.

---

<sup>7</sup> *L'acteur n'existe pas au-dehors du système qui définit la liberté qui est sienne et la rationalité qu'il peut utiliser dans son action. Mais le système n'existe que par l'acteur qui seul peut le porter et lui donner vie, et qui seul le peut changer* (Crozier et Friedberg, 1997: 11).

<sup>8</sup> Aprender una nueva cultura o modificar una existente produce cambios profundos en el orden de interacción de los agentes y les permite abrirse a una nueva panorama de posibilidades (Agar, 2002:24).

# BIBLIOGRAFÍA

---

## TESIS, ARTÍCULOS y LIBROS CONSULTADOS

ABERNATHY, W.J. ; et CLARK, K.B. (1985). *Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction*. Research Policy. 14, p. 3-22.

ACCENTURE (2011). *The Innovation Death Spiral: How Companies Get Struck Throwing Good Money After Bad Ideas –and What that Mistake is Costing Them*. Online: [http://nstore.accenture.com/IM/FinancialServices/AccentureLibrary/data/pdf/innovation\\_death\\_spiral.pdf](http://nstore.accenture.com/IM/FinancialServices/AccentureLibrary/data/pdf/innovation_death_spiral.pdf)

ADAMS, B.N.; et SYDIE, R.A. (2001). *Sociological Theory*. SAGE: Londres.

ADAMS, R.; BESSANT, J.; PHELPS, R. (2006). *Innovation Management Measurement: a review*. International Journal of Management Reviews. 8(1), p.21-47.

ADLER, P.A. et ADLER, P. (1987). *Membership Roles in Field Research*. SAGE: Newbury Park.

AGAR, M. (1996). *The Professional Stranger: An Informal Introduction to Ethnography*. Academic Press: Nueva York.

AGAR, M. (2002). *Language Shock. Understanding the Culture of Conversation*. Perennial: Nueva York

AGAR, M. (2004). *We Have Met the Other and We're All Nonlinear: Ethnography as a Nonlinear Dynamic System*. 10(2), p. 16-24.

AGUILAR EDWARDS, A. (2009). *El Diagnóstico de 'la' Cultura Organizacional o las Culturas de la Cultura*. Global Media Journal Iberoamericana. 6(11), p. 67-81.

ALDIABAT, K.; et Le NAVALENC, C-L. (2011). *Philosophical Roots of Classical Grounded Theory: its foundations in symbolic interactionism*. Qualitative Report. 16, p. 1063-1080.

ALEXANDER, J. (2003). *The Meanings of Social Life: A Cultural Sociology*. Oxford University Press: Oxford et New York.

ALLEN, M.R.; ADOMZA, G.K.; et MEYER, M.H. (2015). *Managing for Innovation: Managerial Control and Employee Level Outcomes*. Journal of Business Research. 68(2), p. 371-379.

- ALTER, N. (2013). *L'Innovation Ordinaire*. PUF: Paris.
- ALVESSON, M.; et SVENINGSSON, S. (2008). *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress*. Routledge: New York.
- AMABILE, T.M. (1988). *A Model of Creativity and Innovation in Organizations*. En STAW, B; et CUMMINGS, L.L. (eds.). *Research in Organizational Behavior*. 10: JAI Press: Greenwich.
- AMABILE, T.M. (1993). *Motivational Synergy: Toward New Conceptualization of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace*. *Human Resource Management Review*. 3(3), p. 185-201.
- AMABILE, T.M. (1996). *Creativity and Innovation in Organizations*. Harvard Business School. Background Note, p. 396-239.
- AMABILE, T.M. (1997). *Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do*. *California Management Review*. 40(1), p. 39-58.
- AMABILE, T.M. (1998). *How to Kill Creativity*. *Harvard Business Review*. September-October.
- AMABILE, T.M. (2012). *Componential Theory of Creativity*. Working Paper 12-06, Harvard Business Review: Boston.
- AMABILE, T.M.; CONTI, R.; COON, H.; LAZENBY, J.; et HERRON, M. (1996). *Assessing the Work Environment for Creativity*. *Academy of Management Journal*. 39(5), p. 1154-1185.
- ANDERSON, N.; POTOČNIK, K; et ZHOU, J. (2014). *Innovation and Creativity in Organizations: a state-of-art Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework*. *Journal of Management*. 40(5), p. 1297-1333.
- ANDREASSON, L.; et HENFRIDSSON, O. (2009). *Digital Differentiation, Software Product Lines, and the Challenge of Isomorphism in Innovation: A Case Study*. ECIS 2008 Proceedings. Paper 23.
- ANGEL, R. (2006). *Putting an Innovation Culture into Practice*. *Ivey Business Journal*. Jan/Feb, p. 1-5.
- APPELBAUM, S.H.; MARCHIONNI, A. : et FERNANDEZ, A. (2008). *The Multi-tasking Paradox: Perceptions, Problems and Strategies*. *Management Decision*. 46(9), p. 1313-1325.

- ARBONIES ORTIZ, A.L. (2014). *Sexta Generación en la Gestión de la Innovación*. Boletín de Estudios Económicos. 49(213), p. 495-515.
- ARMSTRONG, E.A; et BARTLE, T. (2007). *Social Movement Organizations*. En RITZER, G. (ed.) (2007). *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*. Blackwell Publishing: Oxford, Nueva York y Victoria.
- ATKINSON, P. (2005). *Qualitative Research – Unity and Diversity*. Forum: Qualitative Social Research. 6(3), 26. En: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/4/9>
- ATTRIDGE, D. (2011). *Context, Ideoculture, Invention*. New Literary History. 42(4), p. 681-699.
- AUGÉ, M. (1993). *Los 'No Lugares. Espacios del Anonimato. Una antropología de la Sobremodernidad*. Gedisa: Barcelona.
- AUGÉ, M. (2007). *El Oficio de Antropólogo. Sentido y Libertad*. Gedisa: Barcelona.
- BACHELARD, G. (2010). *La Filosofía del No*. Amorrurtu: Buenos Aires.
- BACHELARD, G. (2013). *La Formación del Espíritu Científico. Contribución a un Psicoanálisis del Conocimiento Objetivo*. Siglo XXI: México DF.
- BALES, R.F. (1950). *Interaction Process Analysis: a Method for the Study of Small Groups*. Addison-Wesley: Massachusetts.
- BAREGHEH, A.; ROWLEY, J; SAMBROOK, S. (2009). *Towards a Multidisciplinary Definition of Innovation*. Decision. 47(8), p. 1323-1339.
- BARLEY, S.R.; et KUNDA, G. (1992). *Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse*. Administrative Science Quarterly. 37, p. 363-399.
- BARNEY, J. (1986). *Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage?* Academy of Management Review. 11, p. 656-665.
- BARNEY, J. (1991). *Firms Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management. 17, p. 99-120.
- BARTHES, R. (1993). *La Aventura Semiológica*. Paidós: Barcelona et Buenos Aires.
- BAUMAN, Z. (2012). *La Globalización. Consecuencias Humanas*. FCE: México DF.
- BAUMAN, Z. (2013). *Vida Líquida*. Austral: Barcelona.

- BAUMAN, Z. (2014). *¿La Riqueza de unos Pocos nos Beneficia a Todos?* Paidós: Barcelona et Buenos Aires.
- BAUMEISTER, R.F.; et VOHS, K.D. (2002). *The Pursuit of Meaningful Life*. En SNYDER, C.R. et LOPEZ, S.J. (eds.). (2002). *The Handbook of Positive Psychology*. Oxford University Press: Oxford et Nueva York.
- BECK, C. (2004). *Developing a Culture of Innovation: A Workshop in Creativity through Communication Climate*. International Journal of Knowledge and Change Management. 4, p. 78-94.
- BECK, U. (1998). *La Sociedad del Riesgo: Hacia una Nueva Modernidad*. Paidós: Barcelona.
- BECKER, H.S. (1963). *Outsiders: Studies in the Sociology of Deviance*. Free Press: Nueva York.
- BECKER, H.S. (1982). *Art Worlds*. University of California Press: Berkeley, Los Angeles et Londres.
- BECKER, H.S. (2007). *Writing for Social Scientists. How to Start and Finish Your Thesis, Book, or Article*. University of Chicago Press: Chicago y Londres.
- BECKETT, S. (1976). *I Can't Go On, I'll Go On*. Grove Press: Nueva York.
- BENJAMIN, W. (1998). *La Metafísica de la Juventud*. Altaya: Barcelona.
- BERG, B.L. (2001). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Allyn & Bacon: Boston.
- BERGER, J. (2008). *Ways of Seeing*. Penguin Books: Londres.
- BERGER, P.L.; et LUCKMAN, T. (1967). *The Social Construction of Reality*. Doubleday Anchor: Nueva York.
- BERNARD, H.R. (2002). *Research Methods in Anthropology. Qualitative and Quantitative Approach*. AltaMira Press: Oxford.
- BERNARD, J.W. (1988). *The Evolution of Elliot Carter's Rhythmic Practice*. Perspective of New Music. 26(2), p. 164-203.
- BERRY, A.; et OAKLEY, K. (1993). *Consultancies: Agents of Organisational Development. Part 1*. Leadership & Organization Development Journal. 14(5), p. 12-29.
- BESSANT, J.; et TIDD, J. (2011). *Innovation and Entrepreneurship*. Wiley: Nueva York.

- BETE, P. (1990). *Using the Culture Concept in an Organizational Development Setting*. Journal of Applied Behavior Science. 26, p. 83-106.
- BIRKINSHAW, J.; et HAMEL, G. (2008). *Management Innovation*. Academy of Management Review. 33(4), p. 825-845.
- BIRKS, M.; et MILLS, J. (2011). *Grounded Theory: A Practical Guide*. SAGE: Londres.
- BLAU, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley: Nueva York.
- BLUMER, H. (1986). *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. University of California Press: Berkeley, Los Angeles et Oxford.
- BOISSEVAIN, J. (1978). *Friends of Friends. Networks, Manipulators and Coalitions*. Basil Blackwell: Oxford.
- BONAVIA, T; PRADO GASCO, V.J.; et BARBERÁ TOMÁS, D. (2009). *Adaptación al Castellano y Estructura Factorial del Denison Organizational Culture Survey*. Psicothema. 21(4), p. 633-638.
- BOOTH, W.C.; COLOMB, G.G.; WILLIAMS, J.M. (2003). *The Craft of Research*. University of Chicago Press: Chicago y Londres.
- BOUNCKEN, R.; BREM, A.; et KRAUS, S. (2016). *Multi-cultural Teams as Sources for Creativity and Innovation: the Role of Cultural Diversity on Team Performance*. International Journal of Innovation Management. 20(1), p. 25-78.
- BOURDIEU, P. (1991). *La Distinción. Criterios y Bases Sociales del Gusto*. Taurus: Barcelona et Madrid.
- BOURDIEU, P. (1999). *La Miseria del Mundo*. Akal: Madrid.
- BOURDIEU, P. (2001). *Langage et Pouvoir Symbolique*. Seuil: París.
- BOURDIEU, P. (2008). *El Sentido Práctico*. Siglo XXI: México DF et Buenos Aires.
- BOURDIEU, P. (2012). *Las Estrategias de la Reproducción Social*. Siglo XXI: México DF y Buenos Aires.
- BOURDIEU, P.; et PASSERON, C. (2005). *La Reproducción: Elementos para una Teoría del Sistema de Enseñanza*. Fontmara: México DF.
- BRATMAN, M.E. (2006). *Structures of Agency. Essays*. Oxford University Press: Oxford et Nueva York.



- BREMMER, N.; et CARRIÈRE, J. (2011). *The Effects of Skill Variety, Task Significance, Task Identity and Autonomy on Occupational Burnout in Hospital Setting and the Mediating Effect of Work Meaningfulness*. Working Paper 11.02: Ottawa.
- BRUCE, S.; et YEARLEY, S. (eds.) (2006). *The SAGE Dictionary of Sociology*. SAGE: Londres.
- BRUN, E.; SAETRE, A.S.; GJELSVIK, M. (2009). *Classification of Ambiguity in New Product Development Projects*. *European Journal of Innovation*. 12(1), p. 62-85.
- BUCERIUS, S. M. (2013). *Becoming a "Trusted Outsider": Gender, Ethnicity, and Inequality in Ethnographic Research*. *Journal of Contemporary Ethnography*. 42(2), p. 690-721.
- BURKE, F. Th.; SKOWRONSKI, K. (eds.) (2013). *George Herbert Mead in the Twenty-First Century*. Lexington Books: Lanham.
- BURNS, T.; et STALKER; G. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock Publications: Londres.
- BURNS, W.J. (1992). *Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Harvard Business School Press: Massachusetts.
- BÜSCHGENS, Th.; BAUSCH, A.; et BALL, D.B. (2013). *Organizational Culture and Innovation: a Meta-analytic Review*. *Journal of Product Manager*. 30(4), p. 763-781.
- BUTOR, M. (1982). *Repertoire V*. Éditions de Minuit: Paris.
- CABALLERO, J.J. (1998). *La Interacción Social en Goffman*. REIS. 83, p. 121-149.
- CAHILL, S. E.; SANDSTROM, K.; et FROYUM, C. (eds.) (2013). *Inside Social Life: Readings in Sociological Psychology and Microsociology*. Oxford University Press: Oxford et Nueva York.
- CALLON, M. (1986). *Éléments pour une Sociologie de la Traduction, la Domestication des Coquilles Saint-Jacques et es marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc*. *Anné Sociologique*. 36 p. 169-205.
- CALVINO, I. (1983). *Palomar*. Einaudi: Torino.
- CAMERON, K.S.; et QUINN, R.E. (1999). *Diagnosing and Chaning Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley: Massachusetts.

- CAMERON, K.S.; QUINN, R.E.; DEGRAFF, J. ; et THAKOR, A.V. (2006). *Creating Values Leadership. Creating Value in Organizations*. Edward Elgar: Cheltenham et Massachusetts.
- CANETTI, E. (2002). *Masa y Poder*. Galaxia Gutenberg: Barcelona.
- CANGUILHEM, G. (2009). *Estudios de Historia y de Filosofía de las Ciencias*. Amorrurtu: Buenos Aires et Madrid.
- CARABALLO, E.L.; et McLAUGHLIN, G.C. (2012). *Individual Perception of Innovation : a Multi-Dimensional Construct*. Journal of Business & Economics Research. 10(10), p. 553-568.
- CASEY, C. (2002). *Critical Analysis of Organizations: Theory, Practice, Revitalization*. SAGE: Londres.
- CASTELLS, M. (1999). *La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura*. Siglo XXI: México D.F.
- CASTELLS, M. (2006). *La Sociedad Red: una Visión Global*. Alianza Editorial: Madrid.
- CAVALCANTE, S.; KESTING, P.; et ULHOI, J. (2011). *Business Models Dynamics and Innovation: (re)establishing the Missing Linkages*. Management Decision, 49(8), p. 1327-1342.
- CERULA, K. (1995). *Identity Designs: the Sights and Sounds of a Nation*. Rutgers University Press: New Brunswick.
- CHANDY, R.; et PRABHU, J. (2011). *Innovation Typologies*. En BAYUS, Barry (eds.) (2011). *International Encyclopedia of Marketing*. John Wiley & Sons: Chichester.
- CHANG, Y-Ch.; CHANG, H-T; CHI, H-R; CHEN, M-H; et DENG, L-L (2012). *How do established firms improve radical innovation performance? The organizational capabilities view*. Technovation. 32(7), p. 441-451.
- CHARMAZ, K. (2006). *Constructing Grounded Theory. A Practical Guide through Qualitative Analysis*. SAGE: Londres, Thousand Oaks, California.
- CHARON, J. M. (2009). *Symbolic Interactionism: an Introduction, an Interpretation, an Integration*. Prentice Hall: Nueva Jersey.
- CHENG, Ch.-F.; CHANG, M-L; et LI, Ch.-S. (2013). *Configural Paths to Successful Product Innovation*. Journal of Business Research. 66(12), p. 2561-2573.

- CHESBROUGH, H.W. (2003a). *Open Innovation: the New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press: Boston.
- CHESBROUGH, H.W. (2003b). *The Era of Open Innovation*. MIT Sloan Management. 44(3), 35-41.
- CHESBROUGH, H.W. (2006). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford University Press: Oxford et Nueva York.
- CHESBROUGH, H.W.; et APPELYARD, M.M. (2007). *Open Innovation Strategy*. California Management Review. 59(1), p. 57-76.
- CHIA, R. (2000). *Discourse Analysis as Organizational Analysis*. Organization. 7(3), p. 513-518.
- CHO, T.S. ; et HAMBRICK, D.C. (2006). *Attention as a Mediator Between Top Management Team Characteristic and Strategic Change: the Case of Airline Deregulation*. Organization Science. 17(4), p. 453-569.
- CHRISTENSEN, C. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business School: Boston.
- CHRISTIANSEN, J.K.; et VARNES, C.J. (2007). *Making Decisions on Innovation: Meetings or Networks? Creativity and Innovation Management*. 16(3), 282-298.
- COETZEE, J.M. (2003). *En Medio de Ninguna Parte*. Random House: Barcelona.
- COETZEE, J.M. (2004). *Elizabeth Costello*. Random House: Barcelona.
- COHEN, M.; MARCH, J.; et OLSEN, J. (1972). *A Garbage Can Model Organization Choice*. Administrative Science Quarterly. 1(7), p. 1-25.
- COHEN, W.M.; et LEVINTHAL, D.A. (1990). *Absorptive Capacity: a New Perspective on Learning and Innovation*. Administrative Science Quarterly. 35(1), p. 128-152.
- COLLINS, R. (1981). *On the Microfoundations of Macrosociology*. American Journal of Sociology. 86(5), p. 984-1014.
- COLLINS, R. (2004). *Interaction Ritual Chains*. Princeton University Press: Princeton.
- COOPER, R.G. (2011). *Perspective: the Innovation Dilemma: How to Innovate when the Market is Mature*. Journal of Product Innovation Management. 28(1), p. 2-27.
- CORSARO, D.; CANTÚ, Ch.; et TUNISINI, A. (2012). *Actors' Heterogeneity in Innovation Networks*. Industrial Marketing Management. 41(5), p. 780-789.

- CRANE, F.; et MEYER, M. (2011). *The Challenges of Innovation in American Companies: An Executive Ethnographic Investigation*. Journal of Technology Management & Innovation. 6(4), p. 193-204.
- CRESWELL, J.W. (2009). *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE: Los Angeles, Londres, Nueva Delhi, Singapur.
- CROITORU, A. (2012). *Schumpeter, J.A., 1934 (2008), The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle, translated from the German by Redvers Opie, New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.): Transaction Publishers. A review to a book that is 100 years old*. Journal of Comparative Research in Anthropology and Sociology. 3(2), p. 137-148.
- CROZIER, M; et FRIEDBERG, E. (1977). *L'Acteur et le Système. Les Contraintes de l'Action Collective*. Éditions du Seuil: Paris.
- D'ANDRADE, R. (1996). *Culture*. En KUPER, A.; et KUPER J. (eds.) (1996). *Social Science Encyclopedia*. Routledge: Londres.
- DAFT, R.L. (2013). *Organization Theory & Design*. South-Western-Cengage Learning: Mason.
- DALTON, M. (1959). *Men who Manage: Fusions of Feeling and Theory in Administration*. Wiley: Nueva York.
- DAMANPOUR, F. (1991). *Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Effects Of Determinants And Moderators*. Academy of Management Journal. 34(3), p. 555-559.
- DAMANPOUR, F. (1996). *Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models*. Management Science. 42(5), p. 693-717.
- DAMANPOUR, F.; et GOPALAKRISHNAN, S. (1998). *Theories of Organizational Structure and Innovation Adoption : the role of environmental change*. Journal of Engineering Technology Management. 15(1), p. 1-24.
- DAMANPOUR, F.; et GOPALAKRISHNAN, S. (2001). *The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovation in Organizations*. Journal of Management Studies. 38, p.45-65.
- DAVIDSON, D. (2001). *Inquiries in Truth and Interpretation*. Oxford University Press: Oxford et Nueva York.
- DAVIDSON, D. (2002). *Essays on Actions and Events*. Claredon Press: Oxford.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M.J.; SHELTON, R.D. (2012). *Making Innovation Work: How to Manage it, Measure it, and Profit from it*. Pearson FT Press: Nueva Jersey.

DAVIS, M. (1973). *Intimate Relations*. Free Press: Nueva York.

De CERTEAU, M. (2006). *La Invención de lo Cotidiano 1. Formas de Hacer*. Universidad Iberoamericana: México D.F.

De CERTEAU, M.; GIARD, L.; et MAYOL, P. (1999). *La Invención de lo Cotidiano 2. Habitar, Cocinar*. Universidad Iberoamericana: México D.F.

DEAL, T.E.; et KENNEDY, A.A. (1982). *Corporate Cultures, the Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley: Massachusetts.

DELEUZE, G.; et GUATTARI, F. (2005). *Qu'est-ce que la Philosophie*. Minuit: París.

DELL'ERA, C.; et VERGANTI, R. (2007). *Strategies of Innovation and Imitation of Product Languages*. Journal of Product Innovation Management. 24, p. 580-599.

DELOITTE (2015). *Industry 4.0. Challenges and Solutions for the Digital Transformation and Use of Exponential Technologies*. Online: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/manufacturing/ch-en-manufacturing-industry-4-0-24102014.pdf>

DENISON CONSULTING (2006). *Denison Overview: Introduction to the Denison Model*. Denison Research Notes. 1(1), p-1-4. Online: [http://www.harshman.com/assets/files/Denison\\_Culture\\_Survey\\_overview.pdf](http://www.harshman.com/assets/files/Denison_Culture_Survey_overview.pdf)

DENISON, D. (2001). *Organisational Culture: Can it Be a Key Lever for Driving Organisational Change?* En COOPER, C.L.; CARTWRIGHT, S.; et EARLEY, P.C. (eds.) (2001). *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*. John Wiley & Sons: New York.

DENISON, D.R. (1996). *What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars*. Academy of Management Review. 21(3), p. 619-654.

DENISON, D.R.; et NEALE, W. (1994). *Denison Organizational Culture Survey*. Aviat: Ann Arbor.

DENISON, D.R.; et NEALE, W. (2000). *Denison Organizational Culture Survey*. Denison Consulting: Ann Arbor.

DENISON, D.R.; HOOIJBERG, R.; LANE, N.; et LIEF, C. (2012). *Leading Culture Change in Global Organizations*. Joseey-Bass: San Francisco.

DERRIDA, J. (1998). *Espectros de Marx. El Estado de la Deuda, el Trabajo del Duelo y la Nueva Internacional*. Trotta: Madrid.

DERRIDA, J. (2003). *De la Gramatología*. Siglo XXI: México DF.

DERRIDA, J. (2013). *La Escritura y la Diferencia*. Anthropos: Barcelona.

*Designing and Enabling Spaces for Collaborative Knowledge Creation and Innovation: from Managing to Enabling Innovation as Socio-Epistemological Technology*. Computers in Human Behavior. 37, p. 346-359.

DIAS, P. (2014). *From 'Infoxication' to 'Infosaturation': a Theoretical Overview of the Cognitive and Social Effects of Digital Immersion*. Ámbitos. 24, En: [http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/14939/1/PD\\_Infoxication\\_2014.pdf](http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/14939/1/PD_Infoxication_2014.pdf)

DÍAZ, F. (ed.) (2000). *Sociologías de la Situación*. La Piqueta: Madrid.

DIDI-HUBERMAN, G. (2005). *Gestes d'Air et de Pierre. Corps, Parole, Souffle, Image*. Minuit: París.

DiMAGGIO, P. (1997). *Culture and Cognition*. Annual Review of Sociology. 23, p. 263-287.

DiMAGGIO, P.; et POWELL, W. (1983). *The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. American Sociological Review. 48, p. 147-60.

DKHIMI, F.; BA, M; et KADIATOU, K. (2013). *'Alone We Go Faster, Together We Go Further': Communities of Practice in Support of Making Access to Health Care Available to the Poor?* Global Health Promotion. 20(1), p. 3-4.

DOBBIN, F.R. (1994). *Cultural Models of Organization: the Social Construction of Rational Organizing Principles*. En CRANE, D. (ed.) (1994). *The Sociology of Culture*. Blackwell: Oxford.

DONOVAN, D.T.; MOWEN, J.C.; et CHAKRABORTY, G. (2001). *Urban Legents: Diffusion Processes and the Exchange of Resources*. Journal of Consumer Marketing. 18, p. 521-533.

DORADO, S. (2013). *Small Groups as Context for institutional Entrepreneurship: An Exploration of the Emergence of Commercial Microfinance in Bolivia*. Organizational Studies. 34(4), p. 533-557.

- DOSI, G. (1998). *Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation*. Journal of Economic Literature. 26(3), p. 1120-1171.
- DOWD, J.; et DOWD, L.A. (2003). *The Center Holds: from Subcultures to Social Worlds*. Teaching Sociology. 31(1), p. 20-37.
- DRUCKER, P. (1998). *The Discipline of Innovation*. Business Harvard Review. 76(6), p. 149.157.
- Du PREEZ, N.D.; et LOUW, L. (2008). *A Framework for Managing the Innovation Process*. Conferencia presentada en Portland International Conference on Management and Engineering and Technology: Cape Town.
- DUCROT, O.; et TODOROV, T. (2011). *Diccionario Enciclopédico de las Ciencias del Lenguaje*. Siglo XXI: México D.F.
- DUNPHY, D.; GRIFFITHS, A.; BENN, S. (2003). *Organizational Change for Corporate Sustainability*. Routledge: Londres.
- DURKHEIM, É. (2014). *Las Formas Elementales de la Vida Religiosa*. Alianza Editorial: Madrid.
- DUSSAUGE, P; HART, S; et RAMANANTSOA, B. (1992). *Strategic Technology Management*. John Wiley & Sons: Chichester.
- DUTTA, M.J. (2011). *Communicating Social Change: Structure, Culture, and Agency*. Routledge: Londres et Nueva York.
- EAGAR, R.; van OENE, F.; BOULTON, Ch.; ROOS, D; et DEKEYSER, C. (2011). *The Future of Innovation Management: the Next 10 Years*. Prism. 1, p. 21-37.
- ECO, U. (2001). *Cómo se hace una Tesis*. Gedisa: Barcelona.
- EFRAT, K. (2014). *The Direct and Indirect Impact of Culture on Innovation*. Technoinnovation. 34, p. 12-20.
- EISENHARDT, K.M. (1989). *Building Theories from Case Study Research*. Academy of Management Review. 14, p. 532-550.
- EISENHARDT, K.M.; GRAEBNER, M.E. (2007). *Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges*. Academy of Management Journal. 50(1), p. 25-23.
- EL BASSITI, L.; et AJHOUN, R. (2013). *Toward and Innovation Management Framework: A Life-Cycle Model with an Idea Management Tool*. International Journal of Innovation, Management and Technology. 4(6), p. 551-559.

ELIASOPH, N.; et LICHTERMAN, P. (2003). *Culture of Interaction*. *American Journal of Sociology*. 108(4), p. 735-794.

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION (2015). *Towards a Circular Economy: Business Rationale for an Accelerated Transition*. Ellen MacArthur Foundation Publications. Online: [https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/TCE\\_Ellen-MacArthur-Foundation\\_9-Dec-2015.pdf](https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/TCE_Ellen-MacArthur-Foundation_9-Dec-2015.pdf)

ELLIOT, J.E. (1980). *Marx and Schumpeter on Capitalism's Creative Destruction: a Comparative Restatement*. *Quarterly Journal of Economics*. 95(1), p. 45-68.

ELLUL, J. (2003). *La Edad de la Técnica*. Octaedro: Barcelona.

EMBED IRUJO, A. (2013). *Las Características del Mercado de Derechos de Agua en España*. *Derecho y Ciencias Sociales*. 9, p. 90-110.

EMERSON, R.M. (1995). *Writing Ethnographic Fieldnotes*. University of Chicago Press: Chicago.

ENDE, J. van de; FREDERIKSEN, L.; PRENCIPE, A. (2014). *The Front-End of Innovation: Organizing Search for Ideas*. *Journal of Product Innovation Management*. 32(4), p. 482-487.

ESCRIBANO, F. (2014). *El Videojuego como Herramienta para la Pedagogía Artística. Creatividad e Innovación*. Tesis Doctoral: Universidad Complutense de Madrid (Departamento de Pintura).

ESSMAN, H.; PREEZ, H. (2009). *Practical of Assessing Innovation Capability with a Theoretical Model: the Process and Findings*. 23th Annual SAIE Conference. October 28-30, p. 28-30.

ESTÊVEZ-VILARINHO, B. (2014). *La Controvèrsia de la Plaça Lesspes (Barcelona). Una Oportunitat per a Repensar la Condició dels Espais Públics Urbans*. Tesis Doctoral: Universitat Autònoma de Barcelona (Departament de Geografia).

FAGERBERG, J. (2005). *Innovation: Guide to the Literature*. En FAGERBERG, J.; MOWERY, D.C.; NELSON, R.R. (eds.) (2005). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press: Oxford.

FAGERBERG, J. (eds.) (2004). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press: Oxford et Nueva York.

FARRELL, M. P. (2001). *Collaborative Circles. Friendship Dynamics and Creative Work*. University Press of Chicago: Chicago.



- FELDMAN, S.P. (1988). *How Organizational Culture Can Affect Innovation*. *Organization Dynamics*. 16(4), p. 57-68.
- FEY, C.; et DENISON, D. (2003). *Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory be Applied in Russia?* *Organization Science*. 14(6), p. 686-706.
- FINE, G.A. (1974). *The Psychology of Cigarettes Advertising: Professional Puffery*. *Journal of Popular Culture*. 8(3), p. 513-522.
- FINE, G.A. (1979). *Small Groups and Culture Creation: the Idioculture of Little League Baseball Teams*. *American Sociological Review*. 44(5), p. 733-745.
- FINE, G.A. (1983). *Shared Fantasy: Role Playing Games as Social Worlds*. University of Chicago Press: Chicago.
- FINE, G.A. (1987). *With the Boys: Little League Baseball and Preadolescent Culture*. University of Chicago Press: Chicago.
- FINE, G.A. (1991). *On the Macroadaptations of Microsociology: Constraints and the Exterior Reality of Structure*. *Sociological Quarterly*. 32(2), p. 161-177.
- FINE, G.A. (1994). *The Social Construction of Style: Thorstein Veblen's the Theory of the Leisure Class as Contested Text*. *Sociological Quarterly*. 35(3), p. 457-472.
- FINE, G.A. (1996). *Kitchens: The Culture of Restaurant Work*. University of California: Berkeley.
- FINE, G.A. (1998). *Moral Tales: The Culture of Mushrooming*. Harvard University Press: Cambridge.
- FINE, G.A. (2000a). *Games and Truths: Learning To Construct Social Problems in High School Debate*. *The Sociological Quarterly*. 41(1), p. 103-123.
- FINE, G.A. (2000b). *Opening the 'Black Box': Small Groups and Twenty-first-century Sociology*. *Social Psychology Quarterly*. 63(4), p. 312-323.
- FINE, G.A. (2001). *Gifted Tongues: High School Debate and Adolescent Culture*. Princeton University Press: Princeton.
- FINE, G.A. (2003). *Towards a Peopled Ethnography. Developing Theory from Group Life*. *Ethnography*. 4(1), p. 41-60.
- FINE, G.A. (2004). *Adolescence as Cultural Toolkit: High School Debate and the Repertoires of Childhood and Adulthood*. *Sociological Quarterly*. 45(1), p. 1-20.

- FINE, G.A. (2006). *Shopfloor Cultures: the Ideoculture of Production in Operational Meteorology*. *The Sociological Quarterly*. 47, p. 1-19.
- FINE, G.A. (2010a). *Authors of the Storm. Meteorologists and the Culture of Prediction*. University of Chicago Press: Chicago.
- FINE, G.A. (2010b). *The Sociology of the Local: Action and its Publics*. *Sociological Theory*. 28(4), p. 355-376.
- FINE, G.A. (2012a). *Group Culture and the Interaction Order: Local Sociology on the Meso-level*. *Annual Review of Sociology*. 38, p. 159-179.
- FINE, G.A. (2012b). *Time to Play: the Temporal Organization of Chess Competition*. *Time & Society*. 21(3), p. 395-416.
- FINE, G.A. (2012c). *Tiny Publics. A Theory of Group Action and Culture*. Russell SAGE Foundation: Nueva York.
- FINE, G.A. (2014a). *Strategy and Sociability. The Mind, the Body, and the Soul of Chess*. *American Journal of Play*. 6(3), p. 321-343.
- FINE, G.A. (2014b). *The Hinge: Civil Society, Group Culture, and the Interaction Order*. *Social Psychology Quarterly*. 77, p. 5-26.
- FINE, G.A.; et FIELDS, (2008). *Culture and Microsociology: the Anthill and the Veldt*. *Annals of American Academy of Political Social Science*. 619, p. 130-148.
- FINE, G.A; et FITZSIMMONS, Shannon K. (2010). *The Secret Lives of Readers*. *Sociology*. 47, p.353-355.
- FINE, G.A; et HALLETT, T. (2003). *Dust: A Study in Sociological Minituarism*. *The Sociological Quarterly*. 44(1), p. 1-15.
- FINE, G.A; et SCOTT, L.-J. (2011). *Wispy Communities: Transient Gatherings and Imagined micro-communities*. *American Behavioral Scientist*. 55(10), p. 1319-1335.
- FINE, G.A; et WHITE, R.D. (2000). *Creating Collective Attention in the Public Domain: Human Interest narratives and the rescue of Floyd Collins*. *Social Forces*. 81(1), p. 57-85.
- FLIGSTEIN, N. (2001). *Social Skill and the Theory of Fields*. *Sociological Theory*. 19(2), p. 105-125.

- FONTANA, A.; et FREY, J.H. (2000). *The Interview: from Structured Questions to Negotiated Text*. En DENZIN, N.K.; et LINCOLN, Y.S. (eds.). (2000). *Handbook of Qualitative Research*. SAGE: Thousand Oaks, California.
- FOUCAULT, M. (1990). *Les Mots et les Choses*. Gallimard: Paris.
- FOUCAULT, M. (1992). *El Orden del Discurso*. Tusquets: Buenos Aires.
- FOUCAULT, M. (1993). *Surveiller et Punir. Naissance de la Prison*. Gallimard: Paris.
- FRANK, A.W. (1989). *Symbolic Interaction or Interaction Ritual?* Symbolic Interaction. 12(1), p. 71-75.
- FREEMAN, C. (1995). *The National System of Innovation in Historical Perspective*. Cambridge Journal of Economy. 19, p. 5-24.
- FRISBY, D.; et FEATHERSTONE, M. (eds.) (2000). *Simmel on Culture: Selected Writings*. SAGE: Londres.
- FRUM, D. (2000). *How We Got Here: the 70's*. Basic Books: Nueva York.
- FUKUYAMA, F. (2006). *The End of History and the Last Man*. Free Press. Nueva York.
- GAGLIO, G. (2011). *Sociologie de l'Innovation*. PUF: Paris.
- GAGLIO, G. (2012). *Du Lien entre l'Analyse Sociologique de l'Innovation et la Sociologie : une lecture simmelienne*. Cahiers de Recherche Sociologique. 53, p. 49-72.
- GALENDE, J. (2002). *El Análisis de la Innovación Tecnológica desde la Economía y Dirección de Empresas*. Información Comercial Española. 27(19), p. 23-38.
- GALISON, P. (1997). *Image and Logic: A Material Culture of Microphysics*.
- GAMONEDA A. (1989). *Edad*. Catedra: Madrid.
- GANTER, A.; et HECKER, A. (2014). *Configurational Paths to Organizational Innovation: Qualitative Comparative Analyses of Antecedents and Contingencies*. Journal of Business Research. 67(6), p. 1285-1292.
- GARCIA, J.L. (2012). *El Discurso de la Innovación en Tela de Juicio: Tecnología, Mercado y Bienestar Humano*. Arbor. 188, p. 19-30.
- GARCIA, R.; CALANTONE, R. (2002). *A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: a Literature Review*. Journal of Product Innovation Management. 19(2), p. 110-132.

- GARFINKEL, H (2006). *Seeing Sociologically: The Routine Grounds of Social Action*. Paradigm: Boulder.
- GARFINKEL, H. (1991). *Studies in Ethnomethodology*. Polity: Cambridge.
- GEERTZ, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. Basic Books: Nueva York.
- GENZUK, M. (2003). *A Synthesis of Ethnographic Research*. En: [http://www-bcf.usc.edu/~genzuk/Ethnographic\\_Research.html](http://www-bcf.usc.edu/~genzuk/Ethnographic_Research.html)
- GIBSON, R. (2015). *The Four Lenses of Innovation: a Power Tool for Creative Thinking*. Wiley: Nueva York.
- GIDDENS, A. (2003). *La Constitución de la Sociedad: Bases para la Teoría de la Estructuración*. Amorrurtu: Buenos Aires.
- GIDDENS, A.; et SUTTON, Ph. W. (2015). *Conceptos Esenciales de Sociología*. Alianza Editorial: Madrid.
- GIOIA, D.A; SCHULTZ, M.; et CORLEY, K. (2000). *Organizational Identity, Image, and Adaptive Inestability*. *Academy Management Review*. 25, p. 63-81.
- GIRARD, R. (1983). *Des Choses Cachées Depuis la Fondation du Monde*. Le Livre de Poche: París.
- GIRARD, R. (1985). *Mentira Romántica y Verdad Novelesca*. Anagrama: Barcelona.
- GIRARD, R. (1986). *El Chivo Expiatorio*. Anagrama: Barcelona.
- GIRARD, R. (2005). *La Violencia y lo Sagrado*. Anagrama: Barcelona.
- GIVEN, L.M. (2008). *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. SAGE: Los Ángeles.
- GLASER, B.G. (1978). *Theoretical Sensivity*. Mill Valley: California.
- GLASER, B.G.; et STRAUSS, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine: Chicago.
- GODIN, B. (2008a). *In the Shadow of Schumpeter: W. Rupert Maclaurin and the Study of Technological Innovation*. Working Paper No.1, Project on the Intellectual History of Innovation: Montreal.
- GODIN, B. (2008b). *Innovation: the History of a Category*. Working Paper No.1, Project on the Intellectual History of Innovation: Montreal.

- GODIN, B. (2014). *Innovation and Creativity: A Slogan, Nothing but a Slogan*. Working Paper No.18, Project on the Intellectual History of Innovation: Montreal.
- GODIN, B. (2015a). *Innovation: A Conceptual History of an Anonymous Concept*. Working Paper No.21, Project on the Intellectual History of Innovation: Montreal.
- GODIN, B. (2015b). *Models of Innovation: Why models of Innovation are models, or What Work Being Done in Calling Them Models?* *Social Studies of Science*. 45(4), p. 570-596.
- GOFFMAN, E. (1956). *The Presentation of Self in Everyday Life*. University of Edinburgh: Edimburgo.
- GOFFMAN, E. (1966). *Behavior in Public Places. Notes on the Social Organization of Gatherings*. Free Press: Nueva York.
- GOFFMAN, E. (1981). *Forms of Talk*. University of Pennsylvania Press: Filadelfia.
- GOFFMAN, E. (1983). *The Interaction Order*. *American Sociological Review*. 48(1), p. 1-17.
- GOFFMAN, E. (1986). *Frame Analysis: an Essay on the Organization of Experience*. University Press of New England: Lebanon.
- GOFFMAN, E. (2000). *Rubor y Organización Social*. En DÍAZ, F. (ed.) (2000). *Sociologías de la Situación*. La Piqueta: Madrid.
- GOFFMAN, E. (2006). *Estigma. La Identidad Deteriorada*. Amorrortu: Buenos Aires et Madrid.
- GOKTAN, A.B.; et MILES, G. (2011). *Innovation Speed & Radicalness: Are They Inversely Related?* *Management Decision*, 49(4), p. 533-547.
- GORZ, A. (1995). *La Metamorfosis del Trabajo. Búsqueda del sentido. Crítica de la Razón Económica*. Editorial Sistema: Madrid.
- GOULDNER, A.W. (1954). *Patterns of Industrial Bureaucracy*. Free Press: Glencoe.
- GOYTISOLO, L. (2013). *Estela del Fuego que se Aleja*. Anagrama: Barcelona.
- GRACQ, J. (1980). *En Lisant, en Écrivant*. Corti: París.
- GRANOVETTER, M. (1973). *The Strength of Weak Ties*. *American Journal of Sociology*. 78, p. 1360-1380.
- GRASS, G. (2003). *A Paso de Cangrejo*. Alfaguara: Barcelona et Madrid.

- GRIESBACH, D.; et GRAND, S. (2013). *Managing as Transcending: an Ethnography*. Scandinavian Journal of Management. 29, p.63-77.
- GRINYER, A. (2002). *The Anonymity of Research Participants: Assumptions, Ethics and Practicalities*. Social Research Update. 36, p. 1-4.
- GRISWOLD, W. (1994). *Culture and Societies in a Changing World*. Pine Forge Press: Londres.
- GROTH, L. (2012). *Approaches to Organization Theory*. Universitetet i Oslo. Online: <http://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF5890/v13/material-to-download/other-material/approaches-to-organization-theory.pdf>
- GUASCH, O. (2002). *Observación Participante. Cuadernos Metodológicos*. 20. Centro de Investigaciones Sociológicas: Madrid.
- GÜELL, P. (2008). ¿Qué se dice cuando se dice cultura? Notas sobre el Nombre de un Problema. Revista de Sociología. 22, p. 37-64.
- HADZINSKY, Ch. (2014). *A Look into the Industry of Video Games. Past, Present, and Yet to Come*. CMC Senior Theses. Paper 842: [http://scholarship.claremont.edu/cmc\\_theses/842](http://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/842)
- HAGE, J.T. (1999). *Organizational Innovation and Organizational Change*. Annual Review of Sociology. 25, p. 597-622.
- HAGEL, J.; BROWN, J.S.; SAMOYLOVA, T.; LUI, M. (2013). *From Exponential Technologies to Exponential Innovation*. Report 2 of the 2013 Shift Index Series. Deloitte University Press. Online: [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/sector-publico/Deloitte\\_ES\\_Sector-Publico\\_From-exponential-technologies-to-exponential-innovation.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/sector-publico/Deloitte_ES_Sector-Publico_From-exponential-technologies-to-exponential-innovation.pdf)
- HÅKANSSON, H. (1987). *Industrial technological development: A network approach*. Croom Helm: Londres.
- HÅKANSSON, H.; et OLSEN, P.I. (2011). *Innovation in Networks*. Naples Services Forum.
- HÅKANSSON, H.; et SNEHOTA, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. Routledge: Londres.
- HALLETT, T. (2003). *Symbolic Power and Organizational Culture*. Sociological Theory. 21(2), p. 128-149.

- HALLETT, T.; et VENTRESCA, M. (2006). *Inhabited Institutions: Social Interaction and Organizational forms in Gouldner's Patterns of Industrial Bureaucracy*. *Theory & Society*. 35, p. 213-236.
- HAMEL, G. (2006). *The Why, What, and How of Management Innovation*. Harvard Business Review. February.
- HAMEL, G. (2007). *The Future of Management*. Harvard Business School Press: Boston.
- HAMMERSLEY, M. (1990). *Reading Ethnographic Research: A Critical Guide*. Longman: Londres.
- HAMMERSLEY, M. (1992). *What's Wrong with Ethnography? Methodological Explorations*. Routledge: Londres.
- HAMMERSLEY, M; et ATKINSON, P. (2007). *Ethnography: Principles in Practice*. Routledge: Londres et Nueva York.
- HAMSA, Th.; et MUNIR, Z. (2001). *The Palgrave Macmillan. Key Concepts in Innovation*. Palgrave Macmillan: Hampshire.
- HARRISON, R. (1993). *Diagnosing Organizational Culture: Trainer's Manual*. Pfeiffer & Co.: Amsterdam.
- HARRISON, R.; et STOKES, H. (1992). *Diagnosing Organizational Culture*. Pfeiffer & Co.: Amsterdam.
- HARTMANN, A. (2006). *The Role of Organizational Culture in Motivating Innovative Behaviour in Construct Firms*. *Construct Innovations*. 6, p. 159-172.
- HARVEY, D. (1998). *La Condición de la Posmodernidad. Investigación sobre los Orígenes del Cambio Cultural*. Amorrurt: Buenos Aires.
- HARVEY, D. (2010). *The Enigma of Capital and the Crises of Capitalism*. Profile Books: Londres.
- HARVEY, D. (2014). *Diecisiete Contradicciones y el Fin del Capitalismo*. Instituto de Altos Estudios Nacionales del Ecuador: Quito.
- HATCH, M.J.; et CUNLIFFE, A.L. (2013). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press: Oxford et Nueva York.
- HATCH, M.J.; et SCHULTZ, M. (2009). *Of Bricks and Brands: from Corporate to Enterprise Branding*. *Organizational Dynamics*. 38(2), p. 117-130.

- HEIDEGGER, M. (2003). *Ser y Tiempo*. Trotta: Madrid.
- HENDERSON, R.M.; et CLARK, K.B. (1990). *Architectural Innovation: the Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms*. *Administrative Science Quarterly*. 35(1), p. 9-30.
- HENNING, C. (2007). *Institution*. En RITZER, G. (ed.) (2007). *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*. Blackwell Publishing: Oxford, Nueva York y Victoria.
- HERACLEOUS, L. (2001). *An Ethnographic Study of Culture in the Context of Organizational Change*. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 37(4), p. 426-446.
- HERBIG, P.; et DUNPHY, S. (1998). *Culture and Innovation*. *Cross Cultural Management*. 5(4), p.13-21.
- HERRERA GÓMEZ, M; et SORIANO MIRAS, Rosa (2004). *La Teoría de la Acción Social en Erving Goffman*. *Papers*. 73, p. 59-79.
- HERSKOVITZ, M.J. (1955). *Cultural Anthropology*. Knopf: Nueva York.
- HILSON, D. (2003). *Gaining Strategic Advantage*. *Strategic Risk*. 6, p. 27-28.
- HOBBS, J.R.; SAGAE, A.; et WERTHEIM, S. (2012). *Towards a Commonsense Theory of Microsociology*. En DONNELLY, M.; et GUIZZARDI, G. (2012) (eds.). *Formal Ontology in Information Systems: Proceedings of the Seventh International Conference (FOIS 2012)*. IOS Press: Amsterdam.
- HOBDAY, M. (2005). *Firm-level Innovation Models: Perspectives on Research in Developed and Developing Countries*. *Technology Analysis & Strategic Management*. 17(2), p. 121-146.
- HOCHSCHILD, A. (1983). *The Managed Heart: the Commercialization of Human Feeling*. University of California Press: California.
- HOFSTEDE, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. SAGE: Beverly Hills.
- HOFSTEDE, G. (1991). *Culture and Organisations: Software of the Mind*. McGraw-Hill: Nueva York.
- HOFSTEDE, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. SAGE: Londres.



- HOGAN, S.; et COOTE, L.V. (2014). *Organizational Culture, Innovation, and Performance: a test of Schein's Model*. Journal of Business Research. 67(8), p. 1609-1621.
- HOHOLM, Th.; et ARAUJO, Luis (2011). *Studying Innovation Processes in Real-Time: the Promise and Challenges of Ethnography*. Industrial Marketing Management. 40, p. 933-939.
- HOHOLM, Th.; et OLSEN, P.I. (2012). *The Contrary Forces of Innovation, a conceptual model for studying networked innovation processes*. Industrial Marketing Management. 41(2), p. 344-356.
- HOWELLS, J. (2006). *Intermediation and the Role of Intermediaries in Innovation*. Research Policy. 35, p. 715-728.
- HUBER, J.C. (2001). *Managing Innovation: Mining for Nuggets*. Autors Choice Press: Bel Air.
- HUIZINGA, J. (2012). *Homo Ludens*. Alianza: Madrid.
- HUIZINGH, E. (2010). *Open Innovation: State of Art and Future Perspectives*. Technovation. 31, p. 2-9.
- INGOLD, T. (2000). *The Perception of the Environment. Essays on Livelihood, Dwelling, and Skill*. Routledge: Nueva York.
- ISAACSON, W. (2015). *The Innovators: How a Group of Hackers, Geniuses, and Geeks Created the Digital Revolution*. Simon & Schuster: Nueva York.
- IVANKO, Š. (2013). *Modern Theory of Organization*. Univerza v Ljubljani. Online: [http://www.fu.uni-lj.si/fileadmin/usr-files/Mednarodna\\_pisarna/Modern\\_Theory\\_of\\_Organization\\_2013\\_04.03.2013.pdf](http://www.fu.uni-lj.si/fileadmin/usr-files/Mednarodna_pisarna/Modern_Theory_of_Organization_2013_04.03.2013.pdf)
- IWAI, K. (1984). *Schumpeterian Dynamics, an Evolutionary Model of Innovation and Imitation*. Journal of Economic Behaviour and Organization. 5(2), p.159-190.
- JACKSON, N.; et CARTER, P. (2007). *Rethinking Organizational Behaviour. A Poststructuralist Framework*. Pearson Education: Essex.
- JACOB, Charles E. (1985). *Reagonomics: The Revolution in American Political Economy*. Law and Contemporary Problems. 48, p. 7-30.
- JACOBS, M; et SPILLMAN, L. (2005). *Cultural Sociology at the Crossroads of the Discipline*. Poetics. 33(1), p. 1-14.

- JAMESON, F. (1991). *Ensayos sobre el Posmodernismo*. Imago Mundis: Buenos Aires
- JAMESON, F.; et BUCHANAN, I. (ed.) (2007). *Jameson on Jameson. Conversations on Cultural Marxism*. Duke University Press: Durham et Londres.
- JARUZELSKI, B.; KATZENBAC, J. (2012). *Building a Culture that Energizes Innovation* Financial Executive. 28(2), p. 32-35.
- JASKYTE, K. (2004). *Transformational Leadership, Organizational Culture and Innovativeness in Nonprofit Organizations*. Nonprofit Management and Leadership. 15(2), p. 153-168.
- JAVEAU, C. (1991). *Au Degré Zéro de la Vie Quotidienne : les symboles de la banalisation*. La Societé au Jour le Jour. p, 139-52.
- JAVEAU, C. (1992). *Micro-rituels et gestion du temps*. Cahiers Internationaux de Sociologie. 92, p. 59-71.
- JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; et SANZ-VALLE, R. (2011). *Innovation, Organizational Learning, and Performance*. Journal of Business Research. 64(4), p. 408-417.
- JOCILES, M.I. (1999). *Técnicas de Investigación en Antropología. Mirada Antropológica y proceso etnográfico*. Gazeta de Antropología. 15, p. 1-13.
- JOHNSON, G.; et SCHOLLES, K. (1992). *Managing Strategic Change: Strategy, Culture and Action*. Elsevier: Londres.
- JONES, O.; et CRAVEN, M. (2001). *Beyond the Routine: Innovation Management and the Teaching Company Scheme*. Technovation. 21, p,267-279.
- JOSEPH, I (1982). *L'Analyse de Situation dans le Courant Interacionniste*. Ethnologie Française. 12(2), p. 228-234.
- KARLSSON, L. ; BLENNER, Ch.; LINDKVIST, K. (2009). *Capitalism as our Truth of Regime. Understanding the Truth of Regime for Students of Business and Economics*. School of Management and Economics at Växjö University. Degree Project Business Economics.
- KIM, L. (1980). *Organizational Innovation and Structure*. Journal of Business Research. 2(8), p. 225-245.
- KLINE, S.J.; et ROSENBERG, N. (1986). *An Overview of Innovation*. En LANDAU, R.; et ROSENBERG, N. (eds.) (1986). *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*. National Academy Press: Washington DC, p. 275-304.

- KNIGHT, F.H. (1921). *Risk, Uncertainty, and Profit*. Houghton Mifflin Company: Boston.
- KNORR CETINA, K. (2005). *La Fabricación del Conocimiento. Un Ensayo sobre el Carácter Constructivista y Contextual de la Ciencia*. Universidad Nacional de Quilmes Editorial: Buenos Aires.
- KNORR-CETINA, K.; et CICOUREL, A.V. (eds.). (1981). *Advances in Social Theory and Methodology: Toward an Integration of Micro- and Macro- Sociologies*. Routledge & Kegan Paul: Boston.
- KOKINA, I.; et OSTROVSKA, I. (2013). *The Analysis of Organizational Culture with the Denison Model (the Case Study of Latvian Municipality)*. European Scientific Journal. 1, p. 362-368.
- KOSKINEN, M.; LUOMALA, J.; MAARANEN, P. (2012). *ICT-Related Intangibles and Organizational Innovation: Indicators for Improving Connectedness and Flexibility*. Human Technology. 8(1), p. 24-45.
- KOTSEMIR, M.; et ABROSKIN, A. (2013). *Innovation Concepts and Typology – An Evolutionary Discussion*. Munich Personal RePEc Archive. 45400. Online: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/45400/1/>
- KOTSEMIR, M.; et MEISSNER, Dirk (2013). *Conceptualizing the Innovation Process – Trends and Outlook*. Munich Personal RePEc Archive. 46504. Online: <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/46504/>
- KOZINETS, R. (2009). *Netnography: Doing Ethnographic Research Online*. SAGE: Londres.
- KRAUSE-JENSEN, J. (2011). *Ideology at Work: Ambiguity and Irony of Value-Based Management in Bang & Olufsen*. Ethnography. 12(2), p. 266-289.
- KRIPKE, S. (1991). *Naming and Necessity*. Wiley-Blackwell: Nueva York.
- KRUGMAN, P. (1979). *A Model of Innovation, Technology Transfer, and World Distribution Income*. Journal of Political Economy. 87(2), p. 253-266.
- LACOSTE, Y. (1977). *La Geografía: un arma para la guerra*. Anagrama: Barcelona.
- LADNER, S. (2014). *Practical Ethnography. A Guide to Doing Ethnography in the Private Sector*. Left Coast Press: Walnut Creek.

- LAM, B. (2015). *Where Do Firms Go When They Die?* The Atlantic. Online: <http://www.theatlantic.com/business/archive/2015/04/where-do-firms-go-when-they-die/390249>
- LAMPEDUSA (di), G.T. (2013). *Il Gattopardo*. Feltrinelli: Roma.
- LaROSSA, R. (2005). *Grounded Theory Methods and Qualitative Family Research*. Journal of Marriage and Family. 67, p. 837-857.
- LATOUR, B. (2001). *La Esperanza de Pandora. Ensayos sobre la Realidad de los Estudios de la Ciencia*. Gedisa: Barcelona.
- LATOUR, B. (2008). *Reensamblar lo Social. Una Introducción a la Teoría del Actor-Red*. Manantial: Buenos Aires.
- LAURSEN, K.; et SALTER, A. (2006). *Open for Innovation: the Role of Openness in Explaining Innovation Performance Among UK Manufacturing Firms*. Strategic Management Journal. 27, p. 131-150.
- LAWSON, B.; et SAMSON, D. (2001). *Developing Innovation Capability in Organisations: a Dynamic Capabilities Approach*. International Journal of Innovation Management. 5(3), p. 377-400.
- LECUSAY, R.; ROSSEN, L.; et COLE, M. (2008). *Cultural-historical Activity Theory and the Zone of Proximal Development in the Study of Idioculture Design and Implementation*. Cognitive Systems Research. 9, p. 92-103.
- LEFEBVRE, H. (2013). *La Producción del Espacio*. Capitán Swing: Madrid.
- LEGNICK-HALL, C. (1992). *Innovation and Competitive Advantage: What We Know and What We Need to Learn*. Journal of Management. 18, p. 399-429.
- LÉVINAS, E. (1984). *Éthique et Infini*. Livre de Poche: París.
- LÉVINAS, E. (2000). *De la Existencia al Existente*. Arena Libros: Madrid.
- LEVITT, T. (2002). *Creativity is not Enough*. Harvard Business Review. 80, p.137-144.
- LIAW, J.O.H.; DANI, N.A.; et JOHARI, A.Z. (2013). *Language Usage of Jargon and Slang in Strategic Studies*. Australian Journal of Basic and Applied Science. 7(4), p. 661-666.
- LICHTERMAN, P. R. (2005). *Elusive Togetherness: Church Groups Trying to Bridge America's Divisions*. Princeton University Press: Princeton.

- LIM, S.; CHA, S.Y.; PARK, Ch.; LEE, I.; et KIM, J. (2011). *Ideoculture in Crowd Computing: a Focus on Group Interaction in an Event-Driven Social Media System*. International Journal of Human-Computer. 69, p. 632-646.
- LOUNSBURY, M.; VENTRESCA, M.; et HIRSCH, P. (2003). *Social Movement, Field Frames and Industry Emergence: A Cultural-political Perspective on US Recycling*. Socio-Economic Review. 1, p. 71-104.
- LUNDEVALL, B-A (1992). *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Pinter: Londres.
- LUNENBURG, F.C. (2012). *Organizational Structure: Mintzberg's Framework*. International Journal of Scholarly, Academic Intellectual Diversity. 14(1), p. 1-8.
- MAGNUSSON, P.; WILSON, R.T.; ZDRAVKOVIC, S.; XIN ZHOU, J.; et WESTJOHN, A. (2008). *Breaking through the Cultural Clutter. A Comparative Assessment of Multiple Cultural and Institutional Frameworks*. International Marketing Review. 25(2), p. 183-201.
- MAGRIS, C. (1999). *Microcosmos*. Anagrama: Barcelona.
- MAINES, D. (1982). *In Search of Mesostructure: Studies in the Negotiated Order*. Urban Life. 11, p. 267-279.
- MAN, M.L.; et ANDERSON, Ph. (1986). *Technological Discontinuities and Organizational Environments*. Administrative Science Quarterly. 31(3), p. 439-465.
- MANETJE, O.; et MARTINS, N. (2009). *The Relationship between Organisational Culture and Organisational Commitment*. Southern African Business Review. 13(1), p. 87-111.
- MANSFIELD, E. (1968). *Industrial Research and Technical Innovation*. Norton: Nueva York.
- MARCH, J.G.; et SIMON, H.A. (1958). *Organizations*. Wiley: Nueva York.
- MARCH, J.G; et OLSEN, J.P. (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Universitets Forlaget: Bergen.
- MARIOTTI, F. (2011). *Knowledge Mediation and Overlapping in Interfirms Networks*. Journal of Knowledge Management. 15(6), p. 875-889.
- MARKIDES, C. (1997). *Strategic Innovation*. Sloan Management Review. 38(3), p. 9-23.

- MARTIN, J.; et POWERS, M.E. (1983). *Truth or Corporate Propaganda: the Value of a Good War Story*. En PONDY, L.; et DRANDRIDGE, T.C. (Eds.) (1983). *Monographs in Organizational Behavior and Industrial Lectures*. JAI Press: Londres.
- MARTINS, E.; et TERBLANCHE, F. (2003). *Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation*. *European Journal of Innovation Management*. 6, p. 64-74.
- MASSEY, C. (2003). *Understanding the Impact of a Consultant's Worldview: the use of the Metaphor of Diagnostic Exercise*. *Journal of European Industrial Training*. 26(3), p. 304-312.
- MASSEY, D. (2001). *Space, Place, and Gender*. University of Minnesota Press: Minneapolis.
- MATTELART, A. (2006). *Diversidad cultural y mundialización*. Barcelona: Paidós.
- MATTELART, A; et MATTELART, M. (1997). *Historia de las Teorías de la Comunicación*. Paidós: Barcelona et Buenos Aires.
- MAYNTZ, R. (1980). *Sociología de la Organización*. Alianza: Madrid.
- McAULEY, J.; DUBERLEY, J.; et JOHNSON, Ph. (2007). *Organization Theory. Challenges and Perspectives*. Prentice Hall: Essex.
- McCARTHY, E. (2013). *The Dynamics of Culture, Innovation and Organizational Change: a Nano-psychology Future Perspective of Psycho-Social and Cultural Underpinnings of Innovation and Technology*. *AI & Society*. 28, p. 471-482.
- McCAULEY, C.D.; PALUS, Ch. J.; DRATH, W.H.; HUGHES, R.L.; McGUIRE, J.B.; O'CONNOR, P.M.G.; et VAN VELSOR, E. (2008). *Interdependent Leadership in Organizations. Evidence from Six Case Studies*. Center for Creative Leadership: Greensboro.
- MEAD, G.H. (1964). *On Social Psychology*. University of Chicago Press: Chicago.
- MERCIER-LAURENT, E. (2013). *Innovation Ecosystems*. Wiley: Nueva York.
- MICHAUD, Th. (2012). *L'Utilité de la Sociologie pour Comprendre le Passage de l'Imaginaire à l'Innovation dans les Organisations*. *Cahiers de Recherche Sociologique*. 53, p.215-234.
- MICHELA, J.L.; et BURKE, W.W. (2000). *Organizational Culture and Climate in Transformation for Quality and Innovation*. En ASHKANASY, C.N.M.; WILDEROM,

C.P.P.; et PETERSON, M.F. (eds.) (2000). *Handbook of Organisational Culture and Climate*. SAGE: California.

MICROSOFT (2013). *Best Practices for Innovation: Microsoft's Innovation Management*. Online: [http://download.microsoft.com/download/F/8/4/F841D604-D0FC-481E-BE84-FF55D93099C4/Microsoft%20Innovation%20Framework.pdf?WT.z\\_evt=WhitePaperClick](http://download.microsoft.com/download/F/8/4/F841D604-D0FC-481E-BE84-FF55D93099C4/Microsoft%20Innovation%20Framework.pdf?WT.z_evt=WhitePaperClick)

MILLER, W.L.; et LANGDOM, M. (1999). *4th Generation R&D. Managing Knowledge Technology, and Innovation*. Wiley: Nueva York.

MILLER, W.L.; et MORRIS (1999). *Fourth Generation R&D: Managing Knowledge, Technology, and Innovation*. Wiley: Nueva York.

MINTZBERG, H. (1990). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of Research*. Prentice Hall: Englewood Cliffs.

MITTERRAND, F. (1955). *Memoria a Dos Voces*. Ediciones El País: Madrid.

MORRILL, C. (2008). *Culture and Organization Theory*. *Annals of the American of Political and Social Science*. 619(1), p.15-40.

MULLINS, N. (1973). *Theories and Theory Groups in Contemporary American Sociology*. Harper and Row: New York.

MUMFORD, M.D.; SCOTT, G.M.; GADDIS, B.; et STRANGE, J.M. (2002). *Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationship*. *Leadership Quarterly*. 13(6), p. 705-750.

MUÑOZ, F. (2008). *UrBANALización. Paisajes Comunes, Lugares Globales*. Gustavo Gili: Barcelona.

NAKATA, C.; et SIVAKUMAR, K. (1996). *National Culture and New Product Development: an Integrative Review*. *Journal of Marketing*. 60(1), p. 155-165.

NARANJO-VALENCIA, J.C.; CALDERÓN-HERNÁNDEZ, G. (2015). *Construyendo una Cultura de Innovación. Una Propuesta de Transformación Cultural*. *Estudios Gerenciales*. 31, p. 223-236.

NARANJO-VALENCIA, J.C.; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; et SANZ-VALLE, R. (2012). *¿Es la Cultura Organizativa un Determinante de la Innovación de la Empresa?* *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*. 15, p. 63-72.

- NARANJO-VALENCIA, J.C.; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; et SANZ-VALLE, R. (2011). *Innovation or Imitation? The Role of Organizational Culture*. *Management Decision*. 49(1), p. 55-72.
- NICHOLAS, T. (2003). *Why Schumpeter was Right: Innovation, Market Power, and Creative Destruction*. *Journal of Economic History*. 63(4), p.1023-1058.
- NIOSI, J.E. (1999). *Fourth-Generation R&D: From Linear Models to Flexible Innovation*. *Journal of Business Research*. 45, p. 111–117.
- NIZET, J. ; et RIGAUX, N. (2014). *La Sociologie de Erving Goffman*. La Découverte: Paris.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R.; et KONNO, N. (2000). *SECI, BA and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*. *Long Range Planning*. 33, p. 5-34.
- NORGAARD, K.M. (2006). *People Want to Protect Themselves a Little Bit: Emotions, Denial, and Social Movement Nonparticipation*. *Sociological Inquiry*. 76(3), p. 372-396.
- O'CONNOR, G.C. (2010). *Innovation: from Process to Function*. *Journal of Product Innovation Management*. 29(3), p. 361-363.
- O'NEILL, B. (1982). *Structures for Non-Hierarchical Organizations*. Discussion Paper No. 535: Illinois. Online: <https://www.kellogg.northwestern.edu/research/math/papers/535.pdf>
- O'REILLY, C.A. (1989). *Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations*. *California Management Review*. 31(4), p. 9-25.
- O'REILLY, C.A.; CHATMAN, J.; et CALDWELL, D.F. (1991). *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization fit*. *Academy of Management Journal*. 34(3), p. 487-516.
- O'REILLY, C.A.; et CHATMAN, J. (1996). *Culture as Social Control. Corporations, Cults, and Commitment*. *Research in Organizational Behavior*. 18, p. 157-200.
- O'SULLIVAN; et DOOLEY, L. (2008). *Applying Innovation*. SAGE: Londres.
- OCASIO, W. (1997). *Towards an Attention-Based View of the Firm*. *Strategic Management Journal*. 18, p. 187-206.
- OCASIO, W. (2011). *Attention to Attention*. *Organization Science*. 22(5), p. 1286-1296.
- OECD (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. OECD Publishing: Paris.



- OGIEN, A. (1987). *La Décomposition du Sujet*. En CASTEL, R.; et al. (eds). *Les parlais frais d'Erving Goffman*. Minuit: París, p. 100-108.
- OLDENBURG, R. (1989). *The Great Good Place. Cafés, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community*. Paragon House: Nueva York.
- OLIVARES FARÍAS, R. (2013). *La Cultura Organizacional, Un Activo Clave para la Supervivencia de la Empresa: los Casos de CEMEX, 3M, Google y Costco*. Daena: International Journal of Good Conscience. 8(3), p. 72-91.
- ORR, J. (1996). *Talking about Machines. An Ethnography of a Modern Job*. Cornell University Press: Nueva York.
- ORTIZ CANTÚ, S.; PEDROSA ZAPATA, Á.R. (2006). *¿Qué es la gestión de la Innovación y la Tecnología?* Journal of Technology Management of Innovation. 1(2), p. 64-82.
- ORTON, J.D.; et WEICK, K.E. (1990). *Loosely Coupled Systems: a Reconceptualization*. Academy of Management Review. 15(2), p. 203-223.
- OUCHI, W. (1979). *A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms*. Management Science. 25(9), p. 833-848.
- OUCHI, W. (1982). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Addison-Wesley: Massachusetts.
- OUCHI, W.; et JAEGER, A.M (1978). *Type Z Organization: Stability in the midst of Mobility*. Academy of Management Review. Abril, p. 305-314.
- OUCHI, W.; et WILKINS, A. (1985). *Organizational Culture*. Annual Review of Sociology. 11, p. 457-483.
- PANOFSKY, E. (1997). *Perspective as a Symbolic Form*. Zone Books: Nueva York.
- PARRA, N. (1989). *Chistes para Desorientar a la poesía*. Visor: Madrid.
- PARSONS, T. (1949). *The Structure of Social Action*. Free Press: Glencoe.
- PARSONS, T. (1991). *The Social System*. Routledge: Nueva York.
- PATTON, M. Q. (1989). *Qualitative Evaluation Methods*. SAGE: Beverly Hills.

- PAVITT, K. (2005). *Innovation Process*. En FAGERBERG, J.; MOWERY, D.C.; NELSON, R.R. (eds.) (2005). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press: Oxford.
- PENROSE, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Blackwell: Oxford.
- PERLOW, L.A. (1999). *The Time Famine: Towards a Sociology of Work Time*. *Administrative Science Quarterly*. 44, p. 57-81.
- PESCHL, M.F.; et FUNDNEIDER, T. (2014). *Designing and Enabling Interfaces for Collaborative Knowledge Creation and Innovation. From Managing to Enabling Innovation as Socio-epistemological Technology*. *Computers and Human Behavior*. 37, p. 346-359.
- PETERS, T.H.; et WATERMAN, R.J. (1982). *In Search of Excellence*. Harper & Row: Nueva York.
- PÉTONNET, C. (1982). *L'Observation Flotante. L'exemple d'un Cimetière Parisien*. *L'Homme*. 22(4), p. 37-47.
- PETTIGREW, A.M. (1979). *On Studying Organizational Cultures*. *Administrative Science Quarterly*. 24(4), p. 570-581.
- PORTER, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Macmillian: Londres.
- PORTER, M.E. (1996). *What is Strategy?* *Harvard Business Review*. 74(6), p. 61-78.
- POSTMAN, N. (2006). *Amusing Ourselves to Death. Public Discourse in the Age of Show Business*. Penguin: Londres.
- POWERS, Ch. (1981). *Role-Imposition or Role-Improvisation: Some Theoretical Principles*. *Economic and Social Review*. 12(4), p. 287-299.
- PRAHALAD, C.K. (2004). *The Blinders of Dominant Logic*. *Long Range Planning*. 37(2), p. 171-179.
- QUINN, R.E.; et ROHRBAUGH, J. (1983). *A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis*. *Management Science*. 29, p. 363-377.
- RIES, E. (2011). *The Lean Startup. How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business: New York.
- RIFKIN, J. (1995). *The End of Work. The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*. G.P. Putnam's Sons: Nueva York.

- RIFKIN, J. (2011). *La Tercera Revolución Industrial: cómo el poder lateral está transformando la energía, la economía y el mundo*. Paidós: Barcelona.
- RODRIGUEZ GARAY, R. (2009). *La Cultura Organizacional. Un Potencial Activo Estratégico desde la Perspectiva de la Administración*. INVENIO. 12(22), p. 67-92.
- ROGERS, E.M. (1983). *Diffusion of Innovations*. Free Press: Londres et Nueva York.
- ROGERS, E.M.; et SHOEMAKER, F.F. (1971). *Communication of Innovations: a Cross-Cultural Approach*. Free Press: Nueva York.
- ROGERS, M. (1998). *The Definition and Measurement of Innovation*. Melbourne Institute Working Paper, No. 10/98: Melbourne.
- RORTY, R. (1980). *Philosophy and the Mirror of Nature*. Princeton University Press: Cambridge et Nueva Jersey.
- RORTY, R. (1989). *Contingency, Irony, and Solidarity*. Cambridge University Press: Cambridge.
- RORTY, R. (2000). *El Pragmatismo, una Versión Antiautoritarismo en Epistemología y Ética*. Ariel: Barcelona.
- ROSA, H. (2010). *Alienation and Acceleration: Towards a Critical Theory of Late-Modern Temporality*. Aarhus University Press: Aarhus.
- ROSS, A. (2006). *American Sublime: Morton Feldman's Mysterious Musical Landscape*. The New Yorker. Disponible en: <http://www.newyorker.com/magazine/2006/06/19/american-sublime>
- ROTHWELL, R. (1992). *Successful Industrial Innovation: Critical Factors for the 1990s*. R&D Management. 22(3), p. 221-240.
- ROTHWELL, R. (1994). *Towards the Fifth-Generation Innovation Process*. International Marketing Review. 11(7), p. 7-31.
- RYAN, J.C.; et TIPU, S.A.A. (2013). *Leadership Effects on Innovation Propensity: a two Factors range Leadership Model*. Journal of Business Research. 66(10), p. 2116-2129.
- SACKMANN, S. (2011). *Culture and Performance*. En ASHKANASY, N.; WILDEROM, C.; PETERSON, M. (eds.) (2011). *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. SAGE: Thousand Oaks.
- SACKS, H. (2000). *La Máquina de Hacer Inferencias*. En DÍAZ, F. (ed.) (2000). *Sociologías de la Situación*. La Piqueta: Madrid.

SACKS, H. (2006). *Lectures on Conversation. Volume I & II. Edited by Gail Jefferson, with an Introduction by Emanuel A. Schegloff.* Blackwell: Oxford.

SACKS, H.; SCHEGLOFF, A.; et JEFFERSON, G. (1974). *A Simplest Systematics for the Organization of Turn-Taking for Conversation.* *Language.* 50(4), p. 696-735.

SAFFOLD, G.S. (1988). *Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving beyond 'strong' culture.* *Academy of Management Review.* 13, p. 546-558.

SAKS, A.M.; et ASHFORTH, B.E. (1997). *Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future.* *Journal of Vocational Behavior.* 51, p. 234-279.

SARASVATHY, S.D. (2008). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise.* Edward Elgar: Cheltenham.

SAROOGHI, H. ; LIBAERS, D. ; et BURKEMPER, A. (2015). *Examining Relationship Between Creativity and Innovation: a meta-anaysis of organizational, cultural, and environmental factors.* *Journal of Business Venturing.* 30, p. 714-731.

SARTRE, J-P (1976). *L'Être et le Néant.* Gallimard: Paris.

SASSEN, S. (2003). *Contrageografías de la Globalización. Género y Ciudadanía en los Circuitos Transfronterizos.* Traficantes de Sueños: Madrid.

SASSEN, S. (2012). *Una Sociología de la Globalización.* Katz Editores: Buenos Aires et Madrid.

SAWYER, R. K. (2005). *Social Emergence: Societies as Complex Systems.* Cambridge University Press: New York.

SCHEFF, Th J. (2007). *Microsociology.* En RITZER, George (ed.) (2007). *The Blackwell Encyclopedia of Sociology.* Blackwell Publishing: Oxford, Nueva York y Victoria.

SCHEIN, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership.* Jossey-Bass: San Francisco.

SCHILLING, M.A; et PHELPS, C.C. (2007). *Interfirm Collaboration Networks: the Impact of Large-Scale Network Structure on Firm Innovation.* *Management Science.* 53(7), p. 1113-1126.

SCHUMPTER, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development.* Harvard University Press: Boston.

- SCHWALBE, M.; GODWIN, S.; HOLDEN, D.; SCHROCK, D.; THOMPSON, S.; et WOLKOMIR, M. (2000). *Generic Processes in the Reproduction of Inequality and Interactionist Approach*. *Social Forces*. 79(2), p. 419-452.
- SCHWARTZ, S.H. (1992). *Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Test in 20 Countries*. Academic Press: San Diego.
- SCHWARTZ, S.H. (1994). *Are There Universal Aspects in the Content and Structure of Values?* *Journal of Social Issues*. 50, p.19-45.
- SCHWARTZ, S.H. (1999). *A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work*. *Applied Psychology*. 48(1), p. 23-48.
- SEIDMAN, I. (2006). *Interviewing as Qualitative Research. A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences*. Teachers College Press: Nueva York.
- SELZNICK, Ph. (1948). *Foundations of the Theory of Organization*. *American Sociological Review*. 13, p. 25-35.
- SELZNICK, Ph. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Harper & Row: Nueva York.
- SENNETT, R. (2006). *The Culture of the New Capitalism*. Yale University Press: New Haven et Londres.
- SEO, M.G.; et CREED, W.E.D. (2002). *Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: a Dialectical Perspective*. *The Academy of Management Review*. 27(2), p. 222-247.
- SERRES, M. (1982). *Hermes. Literature, Science. Philosophy*. John Hopkins University Press: Baltimore et Londres.
- SERRES, M. (1994). *El Nacimiento de la Física en el texto de Lucrecio*. Pre-Textos: Valencia.
- SERRES, M. (1995). *Atlas*. Cátedra: Madrid.
- SHANE, S.A. (1992). *Why Do Some Societies Invent More than Others?* *Journal of Business Venturing*. 7, p. 29-46.
- SHANE, S.A. (1993). *Cultural Influences on National Rates of Innovation*. *Journal of Business Venturing*. 8, p. 59-73.

- SHARIFIRAD, S.S.; et ATAEI, V. (2012). *Organizational Culture and Innovation Culture: Exploring the Relationship between Constructs*. Leadership and Organization Development Journal. 3(5), p. 494-517.
- SHUY, R.W. (2002). *Linguistic Battler in Trademark Disputes*. Palgrave MacMillan: Chippenham et Eastbourne.
- SIDNELL, J. (2010). *Conversation Analysis. An Introduction*. John Wiley & Sons: Chichester.
- SIMONDON, G. (2008). *El Modo de Existencia de los Objetos Técnicos*. Prometeo Libros: Buenos Aires.
- SINGER, M. (1998). *One Hundred Twentieth-Century Philosophers*. Routledge: Nueva York.
- SIRMON, D.G; HITT, M.A; et IRELAD, R.D. (2007). *Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box*. Academy of Management Review. 32(1), p. 273-292.
- SMITH, K. (2006). *Measuring Innovation*. En FAGERBERG, J.; MOWERY, D.C.; et NELSON, R.R. (eds.) (2006). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press: Oxford.
- SNOW, D.A. (2001). *Extending and Broadening Blumer's Conceptualization of Symbolic Interactionism*. Symbolic Interaction. 24(3), p. 367-377.
- SNOW, D.E.; ROCHFORD Jr., B.; WORDEN, S.; et BENFORD, R. (1986). *Frame Alignment Processes, Micromobilization, and Movement Participation*. American Sociological Review. 51, p. 464-481.
- SOJA, E.W. (1989). *Postmodern Geographies. The Reassertion of Space in Critical Social Theory*. Verso: Londres et Nueva York.
- SPINK, P.K. (2003). *Pesquisa de campo em psicologia social: uma perspectiva pósconstrucionista*. Psicologia e Sociedade. 15(2), p. 18-42.
- SPRADLEY, J.P. (1980). *Participant Observation*. Holt, Rinehart & Winston: Nueva York.
- SQUALLI, J.; et WILSON, K. (2014). *Intelligence, Creativity, and Innovation*. Intelligence. 46, p.250-257.
- STAKE, R. (1995). *The Art of Case Study Research*. SAGE: Thousand Oaks, California.

- STARK, D. (2009). *The Sense of Dissonance: Accounts of Worth in Economic Life*. Princeton University Press: Princeton.
- STEIN, S.M; et HARPER Th.L. (2012). *Creativity and Innovation : Divergence and Convergence in Pragmatic Dialogical Planning*. Journal of Planning, Education and Research. 32(1), p. 5-17.
- STENSAKER, B.; et NØRGÅRD J.D. (2001). *Innovation and Isomorphism: A Case Study of University Identity Struggle 1969-1999*. Higher Education. 42, p. 473-492.
- STIEGLER, B. (2003a). *La Técnica y el Tiempo. Vol. 1: el Pecado de Epimeteo*. Argitaletxe Hiru: Bilbao.
- STIEGLER, B. (2003b). *La Técnica y el Tiempo. Vol. 2: la Desorientación*. Argitaletxe Hiru: Bilbao.
- STIEGLER, B. (2004). *La Técnica y el Tiempo. Vol. 3: el Tiempo del Cine y la Cuestión del Malestar*. Argitaletxe Hiru: Bilbao.
- STINCHCOMBE, A. (1965). *Social Structure and Organizations*. En MARCH, J.G. (ed.). (1965). *Handbook of Organizations*. Rand McNally & Co.: Chicago.
- STODDART, K. (1986). *The Presentation of Everyday Life: Some Textual Strategies for Adequate Ethnography*. Urban Life. 15(1), p. 103-121.
- STOLTE, J.F.; FINE, G.A.; et COOK, K.S. (2001). *Sociological Miniaturism: Seeing the Big Through the Small in Social Psychology*. Annual Review of Sociology. 27, p. 387-413.
- STRAUSS, A.; et CORBIN, J. (1998). *Basic Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. SAGE: Thousand Oaks, California.
- SUNDERLAND, P; et DENNY, R. (2007). *Doing Anthropology in Consumer Research*. Left Coast Press: Walnut Creek.
- SUNDSTRÖM, P.; et ZIKA-VIKTORSSON, A. (2009). *Organizing for Innovation in a Product Development Project Combining Innovative and Result Oriented Ways of Working – A Case Study*. International Journal of Project Management. 27, p. 745-753.
- SUROWIECKI, J. (2005). *The Wisdom of Crowds. Why the many are Smarter than few and how collective wisdom shapes business, economies, societies, and nations*. Anchor Books: Nueva York.

- SWEDBERG, R. (eds.) (2014). *Theorizing in Social Science. The Context of Discovery*. Standford University Press: Standford.
- TAYLOR, S.J.; et BOGDAN, R. (1987). *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación. La Búsqueda de Significados*. Paidós: Barcelona.
- THOMPSON, V.A. (1969). *Bureacracy and Innovation*. University Press of Alabama: Tuscaloosa.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; et PAVITT, K. (2011). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Wiley: Nueva York.
- TOSI, H. (2008). *Theories of Organization*. SAGE: Londres.
- TOURNIER, M. (2004). *Journal Extime*. Gallimard: París.
- TOURNIER, M. (2012). *Viernes o los Limbos del Pacífico. El Rey de los Alisos. Los Meteoros*. Alfaguara: Barcelona et Madrid.
- TOVAR RIVAS, L.T. (2009). *Evolución de la Teoría de la Organización*. Universidad & Empresa. 17, p. 11-32.
- TROMPENAARS, F.; et HAMPDEN-TURNER, Ch. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Culturl Diversity in Business*. Nicolas Brealey: Londres.
- TROTT, P. (2008). *Innovation Management and New Product Development*. Prentice Hall: Nueva Jersey.
- TSOUKAS, H.R.; et CHIA, R. (2002). *Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change*. Organizational Science. 13(5), p. 567-582.
- TUCKETT, A.G. (2012). *The Experience of Lying in Dementia care: a Qualitative Study*. Nurse Ethics. 19(1), p. 7-20.
- TURNER, B.S. (ed.) (2009). *The New Blackwell Companion to Social Theory*. Blackwell Publishing: Malden et Oxford.
- TURNER, J. (2012). *Theoretical Principles of Sociology. Vol. 3: Mesodynamics*. Springer: Nueva York.
- TUSHMAN, M.L.; et O'REILLY III, C.A. (1997). *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. Harvard Business Review: Boston.



- TUSHMAN, M.L.; et O'REILLY III, C.A. (1996). *Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change*. California Management Review, 38(4), p. 8-30.
- UN, C.A. (2011). *Research Notes and Commentaries: the advantage of Foreignness in Innovation*. Strategic Management Journal. 32(11), p. 1232-1242.
- URBAN, G.; et KOH, K-H. (2013). *Ethnographic Research on Modern Business Corporations*. Annual Review of Anthropology. 42, p. 139-158.
- UTTERBACK, J.M. (2001). *Dinámica de la Innovación Tecnológica*. Fundación COTEC: Madrid.
- VAN DE VEN, A.H. (1986). *Central Problems in the Management of Innovation*. Management Science. 32(4), p. 590-608.
- VAN DE VEN, A.H.; POLLEY, D.E.; GARUD, R.; et VENKATARAMAN, S. (1999). *The Innovation Journey*. Oxford University Press: Oxford et New York.
- VAN der KOOY, B.J.G. (1988). *Innovation Defined An Analysis and a Proposal*. Report of the Eindhoven University of Technology. EUT/DBK/33: Endhoven.
- VAN MAANEN, J. (1979). *The Face of Fiction in Organizational Ethnography*. Administrative Science Quarterly. 24, p. 43-101.
- VAN MAANEN, J. (1983). *Qualitative Methodology*. SAGE: Londres.
- Van MAANEN, J. (1995). *Style as Theory*. Organizational Science. 6(1), p. 133-143.
- VAN MAANEN, J. (2010). *Identity Work and Control in Occupational Communities*. En SITKIN, B. E. et al. (eds.) (2010). *Organizational Control*. Cambridge University Press: Londres.
- VAN MAANEN, J.; et BARLEY, R. (1984). *Occupational Communities: Culture and Control in Organizations*. En CUMMINGS, L.L.; et STAW, B. (eds.) (1984). *Research in Organizational Behavior*. Vol. 6. JAI Press: Greenwich.
- VAN MAANEN, J.; et BARLEY, S.R. (1985). *Cultural Organization: Fragments of a Theory*. En FROST, P.M.; MOORE, L.F.; LOUIS, M.R.; LUNDBERG, C.C.; et MARTIN J. (eds.). *Organizational Culture*. SAGE: Beverly Hills.
- VAN MAANEN, J.; et SCHEIN, E.H. (1979). *Towards a Theory of Organizational Socialization*. Research in Organizational Behavior. 1, p. 209-264.
- VAUGHAN, D. (1999). *The Dark Side of Organization: Mistake, Misconduct, and Disaster*. Annual Review of Sociology. 25, p. 271-305.

- VIET NGO, L.; et O'CASS, A. (2013). *Innovation and Business Success: the Mediating Role of Customer Participation*. Journal of Business Research. 66(8), p.1134-1142.
- VILA, L.E.; PÉREZ, P.J.; et COLL-SERRANO, V. (2014). *Innovation at the Workplace: Do Professional Competencies Matter?* Journal of Business Research. 67(5), p.752-757.
- VIRILIO, P. (1997a). *La cibernética, la política de lo peor. Entrevista con Philippe Petit*. Cátedra: Madrid.
- VIRILIO, P. (1997b). *The overexposed city*. En LEACH, N. (ed.) (1997). *Rethinking architecture: a reader in cultural theory*. Routledge: Londres, p. 381-390.
- VIRILIO, Paul (1998). *Estética de la desaparición*. Cátedra: Madrid.
- VOLKAN TÜRKER, M. (2012). *A Model Proposal Oriented to Measure Technological Innovation Capabilities of Business Firms – a Research on Automotive Industry*. Procedia. 41, p. 147-159.
- VON HIPPEL, E. (1988). *The Sources of Innovation*. Oxford University Press: Oxford.
- WÄGAR, K. (2012). *Exploring the Mundane and Complex. The Use of Ethnography for Studying Customer-Oriented Learning*. Qualitative Market Research. 15(2), p. 165-187.
- WAGNER, R. (1975). *The Invention of Culture*. Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- WALLERSTEIN, I. (2006). *World-System Analysis: An Introduction*. Duke University Press: Durham.
- WANG, C.L.; et AHMED, P.K. (2004). *The Development and Validation of the Organizational Innovativeness Construct using Confirmatory Factor Analysis*. European Journal of Innovation Management. 7(4), p. 303-313.
- WARDHAUGH, R. (2006). *An Introduction to Sociolinguistics*. Blackwell Publishing: Massachusetts, Oxford et Victoria.
- WEICK, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. SAGE: California.
- WEICK, K.E. (1998). *Improvisation as Mindset for Organizational Analysis*. Organization Science. 9, p. 543-555.
- WEICK, K.E.; SUTCLIFFE, K.; et OBSTFELD, D. (2005). *Organizing and the Process of Sensemaking*. Organization Science. 16(4), p. 409-421.
- WEIR, L. (2008). *The Concept of Truth Regime*. Canadian Journal of Sociology. 33(2), p. 367-389.

- WEISBORD, M.R. (1976). *Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble with or without a Theory*. Group & Organization Studies. 1(4), p. 430-447.
- WEISBORD, M.R. (1987). *Productive Workplaces: Organizing and Managing for Dignity, Meaning, and Community*. Jossey-Bass Publishers: San Francisco.
- WEISS, R.S. (1995). *Learning from Strangers. The Art and Method of Qualitative Interview Studies*. Free Press: Nueva York.
- WELZ, G. (2003). *The Cultural Swirl: Anthropological Perspective on Innovation*. Global Network. 3(3), p. 255-270.
- WHEELWRIGHT, S.C; et CLARK, K.B. (1992). *Competing through Development Capability in a Manufacturing-based Organization*. Business Horizons. 35(4), p. 29-43.
- WHEELWRIGHT, S.C; et CLARK, K.B. (1994). *Accelerating the Design-build-test Cycle for Effective Product Management*. International Marketing Review. 11(1), p. 32-46.
- WILES, R.; CROW, G.; HEATH, S.; et CHARLES, V. (2008). *The Management of Confidentiality and Anonymity in Social Research*. International Journal of Social Research Methodology. 11, p. 417-428.
- WITTGENSTEIN, L. (2008). *Investigaciones Filosóficas*. Crítica: Barcelona.
- WITTGENSTEIN, L. (2012). *Tractatus Logico-Philosophicus*. Alianza: Madrid.
- WRZESNIEWSKI, A.; DUTTON, J.E.; et DEBEBE, G. (2003). *Interpersonal Sensemaking and the Meaning of Work*. Research in Organizational Behavior. 25, p. 93-135.
- YANADORI, Y.; et CUSI, V. (2013). *Creating Incentives for Innovation? The Relationship between Pay Dispersion in R&D Groups and Firm Innovation Performance*. Strategic Management. 34, p. 1502-1511.
- YANG, Y-Ch.; et HSU, J-M (2010). *Organizational Process Alignment, Culture and Innovation*. African Journal of Business Management. 4(11), p. 223-240.
- YIN, R.K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. Guilford Press: Nueva York et Londres.
- YUSOF, N.A; SHAFIEI, M.W.M.; SAID, I; et ABIDIN, N.Z. (2010). *Factors Influencing Firms' Readiness Towards Innovation in House Buidling Industry: a Multi-Dimensional Construct*. International Journal of Organizational Innovation. 2(3), p. 74-88.

- ZAHRA, S.A; et COVIN, J.G. (1994). *The Financial Implications of Fit between Competitive Strategy and Innovation Types and Sources*. The Journal of High Technology Management Research. 5(2), p. 183-211.
- ZALTMAN, G.; DUNCAN, R.; et HOLBECK, J. (1973). *Innovation and Organizations*. John Wiley & Sons: Nueva York.
- ZERUBAVEL, E. (1979). *Patterns of Time in Hospital Life: a Sociological Perspective*. University of Chicago Press: Chicago.
- ZERUBAVEL, E. (1991). *Islands of Meaning*. En O'BRIEN, J.A. (ed.) (2001). *The Production of Reality: Essays and Reading son Social Interaciton*. SAGE: Los Ángeles, Londres, Nueva Delhi, Singapur et Washington.
- ZERUBAVEL, E. (1993). *The Fine Line: Making Distinctions in Everyday Life*. University of Chicago Press: Chicago.
- ZERUBAVEL, E. (1997). *Social Mindscales: an Invitation to Cognitive Sociology*. Harvard University Press: Cambridge.
- ZERUBAVEL, E. (2003). *Time Maps. Collective Memory and the Social Shape of the Past*. University of Chicago Press: Chicago y Londres.
- ZERUBAVEL, E. (2006). *The Elephant in the Room. Silence and Denial in Everyday Life*. Oxford University Press: Oxford et Nueva York.
- ZERUBAVEL, E. (2015). *Hidden in Plain Sight. The Social Structure of Irrelevance*. Oxford University Press: Oxford et Nueva York.
- ZHOU, K.Zh; et WU, F. (2010). *Technological Capability, Strategic Flexibility, and Product Innovation*. Strategic Management Journal. 31(5), p. 547-561.
- ŽIŽEK, S. (2008). *The Sublime Object of Ideology*. Verso: Londres et Nueva York.
- ŽIŽEK, S. (2013). *Less than Nothing. Hegel and the Shadow of Dialectical Materialism*. Verso: Londres et Nueva York.
- ŽIŽLAVSKÝ, O. (2013). *Past, Present and Future of Innovation Process*. International Journal of Engineering Business Management. 47(5), p. 1-8.
- ŽIŽLAVSKÝ, O. (2014). *An Analysis of Innovation and Typology: a Literature Review*. En *Crafting Global Competitive Economies: 2020 Vision Strategic Planning & Smart Implementation*. p. 1295-1308.

ZUCKER, L.G. (1977). *The Role of Institutionalization in Cultural Persistence*. American Sociological Review. 42(5), p. 726-743.

## WEBS y BLOGS CONSULTADOS

#hypertextual : <http://thehypertextual.com/>

7th Framework Programme: [https://ec.europa.eu/research/fp7/index\\_en.cfm](https://ec.europa.eu/research/fp7/index_en.cfm)

Academia.edu: <https://www.academia.edu/>

Alphabet: <https://abc.xyz/>

Appear.in: <https://appear.in>

Ashoka: <http://spain.ashoka.org/>

Athabasca University - Dictionary of the Social Science: <http://bitbucket.icaap.org/>

ATLAS - <http://atlasti.com/>

Belmont Report: <http://www.hhs.gov/ohrp/humansubjects/guidance/belmont.html>

Bigthink: <http://bigthink.com/>

Blackwell Encyclopedia of Sociology Online:

<http://www.sociologyencyclopedia.com/public/>

Blackwell Reference Online: <http://www.blackwellreference.com/>

Bruno Latour: <http://www.bruno-latour.fr/>

Business Source Premier: <https://www.ebscohost.com/academic/business-source-premier>

BusinessMate.Org: <http://www.businessmate.org/home.php>

CATMA: <http://www.catma.de/>

CDTI: <https://www.cdti.es/>

Comitè d'Ètica: <http://www.uvic.cat/comite-etica-de-la-recerca>

CSIIC: <http://www.csiic.ca/>

Denison Consulting: <http://www.denisonconsulting.com/>

Departament d'Estadística de Barcelona: <http://www.bcn.cat/estadistica/>

Doodle: <http://doodle.com/>

Ehtnoworks (Michael Agar): <http://www.ethknoworks.com/>

Ellen MacArthur Foundation: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org>

Entreprenörskaps Forum: <http://entreprenorskapsforum.se/>

Erving Goffman (Wikipedia): [https://en.wikipedia.org/wiki/Erving\\_Goffman](https://en.wikipedia.org/wiki/Erving_Goffman)

Eurostat: <http://ec.europa.eu/eurostat>

Evernote: <https://evernote.com/>

Facebook: <https://es-es.facebook.com>

Gartner: <http://www.gartner.com/>

Gary Alan Fine: <http://www.sociology.northwestern.edu/people/faculty/core/gary-alan-fine.html>

Geert Hofstede: <http://geerthofstede.nl/>

Google Drive: [https://www.google.com/intl/es\\_es/drive/](https://www.google.com/intl/es_es/drive/)

Google Scholar: <https://scholar.google.es/>

Grounded Theory Review: <http://groundedtheoryreview.com/>

Harvey Sacks' Lexicon: [http://www.visual-memory.co.uk/b\\_resources/sacks\\_lexicon.html](http://www.visual-memory.co.uk/b_resources/sacks_lexicon.html)

Horizon 2020: <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/>

Idea Champions: <http://www.ideachampions.com/>

Ideas: <https://ideas.repec.org/>

Innovation Excellence: <http://www.innovationexcellence.com/>

Innovation for Growth: <http://www.innovation4growth.co.uk/>

Innovation in Practice: <http://www.innovationinpractice.com/>

Innovation Management: <http://www.innovationmanagement.se/>

Innovation Portal: <http://www.innovation-portal.info/>

Innovation Union: [http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index_en.cfm)

iRevolutions: <https://irevolutions.org>

ISI Web of Science: <https://webofknowledge.com>

JURN: <http://www.jurn.org/>

LIFE+: <http://ec.europa.eu/environment/life/funding/lifeplus.htm>

LinkedIn: <https://linkedin.com>

Mendeley: <https://www.mendeley.com/>

Merriam-Webster Dictionary: <http://www.merriam-webster.com/>

Microsoft Academic Research: <http://academic.research.microsoft.com/>

Notícies 3/24: <http://www.ccma.cat/tv3/directe/324>

OATD - Open Access Thesis and Dissertations: <https://oatd.org/>

OCAI Online: <http://www.ocai-online.com/>

OECD: <http://www.oecd.org/>

Online Etymology Dictionary: <http://www.etymonline.com/>

Open Source: <https://opensource.com/>

Pierre Macherey: <http://stl.recherche.univ-lille3.fr/sitespersonnels/macherey/accueilmacherey.html>

QDA Miner Lite: <http://provalisresearch.com/>

Real Academia Española: <http://www.rae.es/>

Scribe: <http://chnm.gmu.edu/tools/scribe>

Singularity University: <http://singularityu.org/>

Skype: <https://www.skype.com>

SLACK: <https://slack.com/>

Starbucks' Experience: <http://www.starbucksexperience.net>

TDX – Tesis en Xarxa: <http://www.tdx.cat/>

The Hofstede Centre: <http://geert-hofstede.com/>

Trendwatching: <http://trendwatching.com/>

Trobador+: <http://mlplus.hosted.exlibrisgroup.com/primolibweb/action/c>

Twitter: <https://twitter.com/>

Webex: <http://www.webex.es/>

Whatsapp: <https://www.whatsapp.com>

Xavier Ferràs - Innovación 6.0: <http://xavierferras.blogspot.com.es/>

## VÍDEOS y NOTICIAS REFERENCIADAS

*The Real Scandal*, en The Economist (17/II/2002):

<http://www.economist.com/node/940091>

*WorldCom Accounting Scandal*, en The Guardian (9/VIII/2002):

<http://www.theguardian.com/business/2002/aug/09/corporatefraud.worldcom2>

*Reagan on Taxes*, en Youtube (11/III/2008):

<https://www.youtube.com/watch?v=SJkMOjgwxFI>

*El Viaje Enciclopédico de Michel Serres*, en Youtube (20/I/2012):

<https://www.youtube.com/watch?v=dfzAEmsbRo>

*Truth is, everyone lies all the time*, en The Conversation (12/V/2012):

<http://theconversation.com/truth-is-everyone-lies-all-the-time-6749>

*Simon Sinek, The Golden Circle* (TedTalks), en Youtube (14/VIII/2012):

<https://www.youtube.com/watch?v=fMOlfsR7SMQ>

*Google X head on Moonshots: 10x is easier than 10 percent*, en Wired (2/XI/2013):

<http://www.wired.com/2013/02/moonshots-matter-heres-how-to-make-them-happen/>

*What is Culture?*, en Youtube (3/III/2014):

<https://www.youtube.com/watch?v=zR9giyTu4pl>

*Zygmunt Bauman*, en El País (9/I/2016):

[http://cultura.elpais.com/cultura/2015/12/30/babelia/1451504427\\_675885.html](http://cultura.elpais.com/cultura/2015/12/30/babelia/1451504427_675885.html)

*¡Qué vienen los trepas!*, en El País (16/I/2016):

[http://economia.elpais.com/economia/2016/01/14/actualidad/1452783980\\_329918.html](http://economia.elpais.com/economia/2016/01/14/actualidad/1452783980_329918.html)

*Why General Motors' New Maven Could be Huge*, en The Motley Fool (21/I/2016):

<http://www.fool.com/investing/general/2016/01/21/why-general-motors-new-maven-could-be-huge.aspx>



*Sociólogos y filósofos analizan las causas de una sociedad hiperacelerada*, en El País (28/II/2016): <http://www.lavanguardia.com/vida/20160227/4036477280/sociologos-filosofos-analizan-sociedad-hiperacelerada.html>

*Reunionitis, comissionitis i missatgitis*, en Ara (07/IV/2016): [http://www.ara.cat/opinio/Reunionitis-comissionitis-missatgitis\\_0\\_1555044518.html](http://www.ara.cat/opinio/Reunionitis-comissionitis-missatgitis_0_1555044518.html)

*La economía colaborativa crecerá. Entrevista a Jeremy Rifkin*, en La Vanguardia (17/IV/2016): <http://www.lavanguardia.com/economia/20160417/401162925377/la-economia-colaborativa-crecera.html>

# ANEXOS

## ANEXO I. MODELO DE ENTREVISTA

### MODELO DE ENTREVISTA



### INTRODUCCIÓN

**(MARCO)** La presente entrevista se inserta dentro del marco de la investigación de la Tesis Doctoral **Las Estructuras Habitadas: Ideocultura y Praxis de la Innovación**. La Tesis se encuadra dentro de las líneas de investigación del Departament d’Economia i Empresa de la Universitat de Vic y en el grupo de investigación Emprèn.

La pregunta principal a contestar por nuestra investigación es:

➤ ¿Cuál es la función cultural de las unidades organizacionales que gestionan la innovación?

Los tres objetivos principales de nuestra investigación son los siguientes:

- Describir la ideocultura de las unidades organizacionales encargadas de gestionar la innovación;
- Plantear una teoría emergente microsociológica de la gestión de la innovación en las organizaciones que explique las implicaciones profundas de la cultura en la doble vertiente producto/productor; y
- Describir el proceso de legitimización cultural de la innovación, desde la idea hasta la presentación a Alta Dirección de la propuesta de valor.

**(ENTREVISTA)** A tales efectos se propone al participante la realización de una entrevista cualitativa semiestructurada. Su duración estimada será de una hora u hora y media. La extensión de las respuestas queda sujeta a voluntad del participante, el cual en cualquier momento puede negarse a contestar la pregunta que considere.

**(ÉTICA y RIGOR)** Todos los datos derivados de esta entrevista se utilizarán durante el análisis. La información que finalmente sea publicable en el documento de la disertación doctoral está anonimizado: el participante figurará con un pseudónimo ni se mencionará el nombre de la empresa. Asimismo no se mostrará información que pueda comprometer personal o laboralmente al participante con su entorno ni información que pueda potencialmente resentir su competitividad. Nos ceñimos a la ética –para con las personas y las organizaciones– y al rigor –para con la ciencia–.

Pseudónimo	
Fecha de la entrevista	
Lugar	
Duración	

## 0. PREGUNTAS INICIALES

*Preguntas de calentamiento y acomodación del participante a la metodología*

¿Cuánto tiempo llevas dedicado a la gestión de la innovación?	
¿Cuál es para ti la definición perfecta de innovación?	
¿Cuál es para ti la definición perfecta de cultura?	
¿Qué te sugieren las palabras 'gestión de la innovación'?	

## 1. PREGUNTAS SOBRE CONSTITUCIÓN

*Preguntas referentes a la unidad organizacional donde desempeña su trabajo y la relación entre sus miembros*

Muy resumidamente, ¿qué tareas realizas?	
¿Son las mismas que las de tus compañeros?	
¿Dirías que tienes una visión de la realidad parecida a la de tus compañeros?	
¿Y parecida a otras profesionales de otras organizaciones dedicados a lo mismo?	
¿Cómo definirías la relación con tus compañeros?	
¿Compartís bromas, anécdotas?	
¿Tenéis jerga?	
¿Cuándo os reunís todos juntos? ¿Durante el desayuno o en reuniones formales?	

## 2. PREGUNTAS SOBRE ATENCIÓN

*Preguntas referentes a la ejecución de sus tareas y al concepto de 'atención'*

Cuéntame, por favor, un día tipo o una semana estándar, si las hay	
¿Priorizáis llevar a cabo una estrategia u obtener resultados?	
¿Cómo son las tareas que realizas? ¿Están siempre los objetivos claros? ¿Están muy definidas y acotadas en el tiempo?	
¿Hay monotonía en tu trabajo? ¿O hay cambios constantes? ¿Puedes planificar?	
¿Todos sabéis lo que hacéis cada uno del grupo?	
Explícame, por favor, la gestión de tu agenda	
¿Consideras que con la <i>open innovation</i> ahora hay muchas cosas por ver?	

### 3. PREGUNTAS SOBRE INTERPRETACIÓN

*Preguntas referentes a la interacción de su unidad organizacional (grupo) con niveles superiores*

¿Cómo realizas la comunicación con los niveles jerárquicos superiores?	
¿Dirías que, en innovación, hay que ejecutar o interpretar las órdenes? ¿Por qué?	
¿Está siempre claro lo que se espera del equipo por parte de dirección?	

### 4. PREGUNTAS SOBRE ACCIÓN

*Preguntas referentes a la interacción de su unidad organizacional (grupo) con niveles similares*

¿A tu juicio, qué papel crees que desempeña tu departamento en la organización?	
Centrémonos ahora en este punto: Desde el momento que tenéis una idea de innovación con potencial hasta que la presentáis a Alta Dirección.	
¿Cuál es el origen de las nuevas ideas de innovación?	
¿Cómo las concretáis? ¿Podrías explicar el proceso, por favor?	
¿Este proceso lo hacéis en solitario? ¿En colaboración con otras unidades de la organización? ¿Qué os aportan?	
¿Implicáis consultoras u otros <i>partners</i> ? ¿Qué os aportan?	
¿Qué es lo más complicado de hacer este proceso? ¿Tenéis que llegar a un consenso para continuar?	
¿Hay siempre precedentes de cómo actuar? ¿Hay una metodología? ¿Tienes que dar soluciones <i>ad hoc</i> ?	
¿Consideras que para ti es importante gestionar a las personas (sus deseos, sus egos, sus objetivos propios) para llevar a cabo este proceso?	
¿Antes de subir a Dirección de la propuesta de valor, la presentáis a otras unidades? ¿Cuál es el objetivo?	
Una vez obtenido el OK de Dirección, ¿qué ocurre?	

### 5. CIERRE

*Preguntas adicionales (u opcionales) que dan por finalizada la entrevista*

¿Qué es para ti un innovador? ¿Qué características debe tener?	
¿Deseas añadir algún tema o comentario más a los ya comentados?	

Gracias por tu tiempo y por tu participación.

## ANEXO II. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS AL CASO DE ESTUDIO CENTRAL

Presentamos los resultados bloque por bloque. Para cada pregunta marcamos en ‘negrita’ los aspectos más relevantes de los resultados alcanzados.

Preguntas Iniciales	
<b>Aclimatación del participante a la metodología</b>	
¿Cuánto tiempo llevas dedicado a la gestión de la innovación?	<p>Todos los miembros acreditan <b>experiencia en la gestión de la innovación</b>; esta experiencia bascula entre los catorce intermitentes años de uno a los escasos nueve meses de otro. Entre uno y otro extremo hallamos trece, seis, cuatro y dos años de experiencia directa. Tres de los participantes tuvieron contacto con la gestión de la innovación anteriormente de un modo tangencial –trabajaron en la ejecución de proyectos de investigación o desarrollo de producto–, que, en opinión de los participantes, tienen puntos en común.</p> <p><b>Afirmamos que a todos les resulta familiar el mundo de la gestión de la innovación y que su expertise en dichas tareas se circunscribe estrictamente a la gestión de la innovación en esta organización.</b></p>
¿Cuál es para ti la definición perfecta de innovación?	<p>Se vislumbra un acuerdo semántico; aunque cada participante se focaliza en uno o dos atributos, <b>todos tienden a concitar el significado de la innovación en términos análogos o complementarios.</b></p> <p>Azul destaca varias veces la palabra ‘avance’, que, implícitamente, está cifrada en las respuestas del resto de sus compañeros. Para Azul innovar es realizar un avance que suponga una mejora o una evolución de las condiciones actuales. En esta misma línea de proyección de futuro, Lila añade la capacidad anticipativa; la innovación es ‘ver hacia adelante’, lo que, al ‘ver el futuro’ y ‘predecir oportunidades’, se traduce en una mayor competitividad. Rojo también remarca estos dos aspectos con ‘novedad’ y ‘creación de valor’, y enfatiza que la innovación genera ‘crecimiento de negocio’ y con ‘impacto positivo en la cuenta de resultados’. Gris no ciñe el beneficio al meramente económico y lo expande también al social; para él, la innovación se asocia a ‘avanzar, cambiar, progresar’, aunque precisa que para innovar se requiere ser ‘abierto de miras’ para cambiar las maneras de hacer las cosas. Este último punto, también es remarcado por Blanco, quien centran su respuesta en la capacidad de avanzar rompiendo dinámicas presentes. Rosa añade un aspecto más: innovar es acercarse a los clientes de una nueva forma a través de los modelos de negocio. Finalmente, el único de los participantes que manifiesta que para innovar se necesita ‘romper normas’; una innovación es llevada a cabo por un loco, y lo ejemplifica con Elon Musk<sup>1</sup>.</p>
¿Cuál es para ti la definición perfecta de cultura?	<p>Las respuestas apuntan en la misma dirección: <b>son normas o códigos proyectados por la jerarquía que permiten a los agentes organizacionales trabajar en un contexto determinado, dado que su comportamiento y forma de actuar es la adecuada.</b> Seis de los participantes asocian cultura a normas –algunas de las expresiones son ‘normas no escritas’, ‘ortodoxias’, ‘identidad corporativa’, ‘estar en la misma onda’ o ‘mantra que tienes en la cabeza’– que tanto delimitan la libertad de acción como proporcionan un marco social que tranquiliza al ofrecer pautas aceptadas. Todos ellos destacan, con una verbalización distinta, que a través de la cultura existe una interacción entre su persona y la organización.</p>
¿Qué te sugieren las palabras ‘gestión de la innovación’?	<p>Hay una consonancia total en las respuestas. Como afirman tres de los entrevistados, ‘la innovación no se hace sola’, y otros dos remachan que ‘no sale de forma natural’, porque no todas las organizaciones son innovadoras; salvo dos casos, el resto destaca que la gestión de la innovación se realiza para que ‘pasen cosas’. A aquellas que tienen la innovación en su ADN, no requiere de gestión especializada; por el contrario, para</p>

<sup>1</sup> La definición de innovación merece ser reproducida: [explica una novela breve de Asimov] *Iba de un campo de fuerza que los científicos decían que era imposible de construir para, bueno, querían construirlo para que una nave espacial aterrizara en Júpiter y resistiésemos a las fuerzas que hay en Júpiter, ¿no? Y unos científicos hicieron unas ecuaciones diferenciales y tal, demostraron que es imposible mantener este campo de fuerza más allá de unos milisegundos. Y dejaron el asunto zanjado. Y vino un loco, empezó a hacer ensayos con poca base científica... se ha volado el brazo en una explosión pero al final, pues, construyó un especie de [inaudible] de este campo de fuerza, uno solapado al lado del otro y al final construye una nave espacial que sí podía entrar ahí [...] A alguien se le mete una idea loca entre ceja y ceja y vaya persiguiéndola hasta que consiga o demuestra que no es imposible (Granate, 27/X/2016).*

	<p>las organizaciones sin tradición en innovación, hay que gestionar. Por 'gestión' todos los participantes asocian metodologías, dinámicas o, incluso, 'crear un ambiente propicio' que incentive la innovación en la organización, detectando perfiles innovadores y dirigir –en palabras exactas 'canalizar' o 'encauzar– sus ideas a los supraobjetivos de la organización para obtener una ventaja competitiva; <b>gestión, por tanto, entendida como 'orden y procedimiento' sino como 'facilitación' que alinee a los innovadores y sus ideas en beneficio de la organización.</b></p>
--	---

Tabla A.1. Preguntas iniciales - caso de estudio central. Fuente: elaboración propia.

<b>Constitución</b>	
<i>Unidad organizacional donde desempeña su trabajo y la relación entre sus miembros</i>	
<b>¿Qué tareas realizas?</b>	<p><b>Las tareas realizadas por los miembros del grupo cubren un gran espectro de actividades y, de un participante a otros, hay una gran variación.</b> Del asesoramiento puro y duro, realización de <i>workshops</i> y 'levantamiento de oportunidades', al desarrollo de producto, difusión de la innovación o generación líneas de negocio o a la facilitación y dar soporte a la innovación. <b>Todos los miembros tienen muy claro sus propias tareas, y lo explican con un grado de personalismo importante.</b> Azul destacada que las tareas transversales a todos es desarrollar nuevas ideas –'aterrizar'–. Tres participantes refieren el <i>networking</i> interno para construir relaciones y alianzas con agentes de la organización que faciliten el aterrizaje de las nuevas ideas. En el lado negativo, dos participantes comenta que, al ser una unidad 'amplia de miras', eso la hace proclive a que caigan <i>brownies</i>, es decir, tareas que no se sabe dónde ubicar.</p>
<b>¿Dirías que tienes una visión de la realidad parecida a la de tus compañeros?</b>	<p><b>Todos los miembros, aunque expresándolo a su manera, creen que comparten una visión de la realidad similar. Dentro de esa visión, cinco de los entrevistados separan entre la misión y la ejecución. Para los entrevistados la misión es lo que se comparte, no así la ejecución.</b> Para Rojo se comparte su actuación en tanto 'agentes de cambio'; Rosa cree que la visión de lo que es la innovación en la organización está unificada y Gris que comparten 'percepciones'. Refiriéndose también a la misión, Azul afirma: <i>Tenemos la suerte de que tenemos una visión bastante parecida. [...] no somos gente conservadora.</i> Tenemos misma visión de la realidad (Azul, 31/X/2016). Gris, junto con Blanco, afirman que todos tienen un perfil '<b>proactivo y luchador</b>' y que comparten 'las ganas y el interés en hacer nuestro trabajo'. <i>Compartimos la misión</i> (Rojo, 8/XI/2016). Sin embargo, la ejecución de la innovación en la organización es donde se detectan las disensiones polarizadas. Aunque dos de los participantes destacan que todos los miembros saben lo que funciona mal y lo que funciona bien en el momento de ejecutar la innovación, el modo <i>ideal</i> de cómo llevarla a cabo es distinto. <b>Uno de los participantes distingue unos perfiles que priorizan el acompañamiento de la innovación y otros que buscan que la innovación sea más autónoma y lidera más.</b> Las diferencias están en la implantación, resume Rosa; Rojo y Blanco comentan que hay visiones diferentes en cuanto a la ejecución y que no son compartidas. Dos los entrevistados, con un punto de vista más externo, observan que el resto de compañeros comparten una misma realidad aunque demasiado 'encajado' en la organización –o 'marco estructural–, cosa que facilita que se mecanicen ciertas actitudes.</p>
<b>¿Y parecida a otras profesionales de otras organizaciones dedicados a lo mismo?</b>	<p>La respuesta general es un 'sí', pero con distintos matices. Gris, Lila y Rosa realizan distinciones que merece la pena rescatar; <b>hay similitudes, sin duda, pero dependen de (a) el contexto de la organización, (b) la personalidad directiva, (c) del tamaño de la organización y (d) de su sector de actividad.</b> Gris y Rosa destacan que <b>la visión general de lo que es o debería ser la innovación –'cada vez más rápida, acelerada'–, lo que llamaríamos la parte discursiva, es la misma para todas las organizaciones, aunque es en la aplicación <i>real</i> donde se pueden hallar esas diferencias.</b> Uno de los entrevistados dice que es muy diferente 'lo que se vende, de lo que se hace'. Se habla en los mismos términos pero la ejecución se debe adecuar a cada realidad organizacional –'la implementación del discurso'–. Gris también diferencia entre la realidad de Alta Dirección, más '<i>cool</i>' y la realidad del técnico, más '<i>dura</i>', que ejecuta. Dos de los participantes creen que cuanto más centrada en I+D esté la organización, más distinta será a aquellas que se centran en la innovación.</p>
<b>¿Cómo definirías la relación con tus compañeros?</b>	<p>Blanco dice: <i>Todos necesitamos formar parte de un grupo. Somos seres sociales</i> (26/X/2016). Salvo en unos de los entrevistados que lo supeditó a los momentos particulares, <b>la respuesta del resto de participantes fue la misma 'buena'.</b> Uno de los participantes dijo 'hay muy buen rollito'; '<i>sí, reímos mucho</i>' (Lila, 26/X/2016). A partir de la buena consonancia entre los miembros del grupo, se puede descender a un nivel de detalle mayor que enriquezca al análisis. Cuando los entrevistados deben entrar a distinguir entre si es buena profesional o laboralmente, aparecen las</p>

	<p>diferencias. Uno de los participantes cree que la relación que une a todos los miembros del grupo es personal, mientras que para todos los otros es 'estrictamente profesional', aunque se intercambien en ocasiones –en los 'buenos momentos'– aspectos del plano personal; se explican temas de su vida privada, aunque en ningún caso se comparten momentos personales ni muy íntimos. Otro de los participantes argumenta que se mezcla en muchas ocasiones lo formal con lo informal, por lo que le resulta difícil distinguir. Dos participantes manifiestan que los miembros del grupo tienen valores e ideales parecidos, aunque otros, muy categóricos, argumentan todo lo contrario, y que las diferencias hacen que haya afinidades desiguales entre los miembros. Los dos primeros participantes también expresan su comodidad al hablar 'muy claramente', mientras los otros participantes sostienen que dependiendo la persona, el grado de confianza será mayor o menor. En lo que sí están de acuerdo ambos bandos es en la importancia de los contactos informales, pues, como sostiene Blanco, 'favorece el trabajo' y lo hace 'más cómodo'.</p>
<p><b>¿Compartís bromas, anécdotas?</b></p>	<p>Aunque un participante incide en que se comparten menos anécdotas que hace algún tiempo, <b>los entrevistados destacan la importancia de las bromas y las anécdotas en el grupo.</b> Azul expresa la <b>confianza</b> que hay entre sus compañeros y lo cómodo que se siente al expresarse por el grupo de <i>Whatsapp</i> de trabajo, donde <b>se mezclan temas personales y laborales</b>; considera que es 'bueno', porque ayuda a edificar una confianza mutua que ayuda a <b>mejorar la comunicación y la colaboración.</b> Gris y Granate, desde el exterior, ven la cantidad de anécdotas que comparten el resto del grupo y manifiestan que 'hay sintonía' y <b>complicidad</b> entre sus miembros. Para Blanco las bromas son constantes y contribuyen a crear un buen ambiente. Según el participante, <b>las anécdotas marcan porque ponen en común una vivencia que, muchas veces, sirve de antimodelo: algo cómico y erróneo que se recuerda para mejorar tu trabajo.</b> Dos de los participantes matizan que, a pesar del buen ambiente, las bromas y las anécdotas nunca pasan de la frontera de cuando se acaba la jornada laboral.</p>
<p><b>¿Tenéis jerga?</b></p>	<p>Todos los entrevistados están de acuerdo en afirmar que <b>existe una 'terminología' o unos 'tecnicismos' que los distinguen de otras unidades organizacionales.</b> <i>La gente dice que no nos entiende cuando nos oye hablar</i> (Azul, 31/X/2016). Esta jerga –'plagada de anglicismos y siglas'– refleja, según los participantes, las diferencias con otras unidades porque: <b>(a) se utilizan metodologías diferentes, (b) se actúa de forma y trabaja diferente, (c) manejan conceptos no habituales, (d) se trabaja proyectada a un tiempo distinto –futuro<sup>2</sup>– y (e) se habla con interlocutores distintos</b> –homólogos ante los cuales se precisa adecuar el <i>speech</i> y 'hablar un mismo idioma'–. Tres de los participantes achacan esta fractura lingüística a que la cultura de la innovación no está extendida a todos los puntos de la organización, y <b>algunos de los conceptos les resultan poco habituales.</b></p>
<p><b>¿Cuándo os reunís todos juntos?</b> <b>¿Durante el desayuno o en reuniones formales?</b></p>	<p><b>Todos, al contestar, muestran la dicotomía entre las 'reuniones de coordinación', que son los momentos formales de trabajo, y las comidas –en especial, los desayunos–, que son los momentos informales de trabajo.</b></p> <p>Los entrevistados no atinan a saber la periodicidad de las reuniones de coordinación, porque se cambian de días a causa de las agendas volátiles. En éstas los temas se tratan de un modo formal; como destaca Rosa: a modo de <i>update</i> de los temas puntuales. Para tres de los participantes estas reuniones tienen utilidad, porque el trabajo de cada uno está 'muy parcelado', es 'solitario' porque 'somos perfiles muy distintos', aunque sirven para tratar temas urgentes y no para tener una mejor coordinación como grupo, 'una puesta en común'. Uno de los entrevistados llama a estas reuniones <i>check-points</i>. A excepción de dos entrevistados, todos destacan la importancia de los desayunos. La comida tiene una importancia secundaria dado que, según Lila, las agendas dificultan que todos puedan coincidir; el desayuno, por el contrario, 'siempre lo hacemos juntos'. La informalidad de estos encuentros, según tres de los participantes, motiva a los miembros del grupo a abrirse y a colaborar más abiertamente; cuanto más informal es la relación, más sencillo es que 'te informen o te ayuden'. Para Rosa, estos momentos informales también sirven para 'desconectar'. En el desayuno, arguye Blanco, es el primer momento que compartes con los compañeros y al ser encuentros no reglados, se crea un 'muy buen ambiente'; esta expresión la repite tres veces durante su respuesta.</p> <p><b>Seis de los entrevistados consideran que, tras reflexionar en torno a estos dos tipos de encuentros, la informalidad no reglada ayuda a: (a) conocer a sus compañeros, (b) generar un ambiente de confianza y colaboración y (c) a tratar los temas de un modo más abierto y transparente.</b></p>

Tabla A.2. Constitución - caso de estudio central. Fuente: elaboración propia.

<sup>2</sup> Un comentario que demuestra el diacronismo de estas unidades respecto a unidades organizacionales operativas.

<b>Atención</b>	
<i>Ejecución de tareas y concepto de 'atención'</i>	
<p><b>Cuéntame, por favor, un día tipo o una semana estándar, si las hay</b></p>	<p><b>Ninguno de los entrevistados puede definir su día tipo y todos destacan que para gestionar la innovación hay que ser flexible;</b> les resulta inconcebible planificar un día y que éste no sufra, a lo largo de la jornada, algún cambio inesperado y prioritario. La semana, no obstante, parece admitir para ellos cierta planificación de algunos hitos insoslayables –p.e. <i>deadlines</i> o reuniones importantes–. Gris y Azul expresan una situación compartida por todos: <i>No te podría explicar un día tipo</i> (Gris, 2/XI/2016) y <i>Más de una semana no puedo planificar</i> (Azul, 31/X/2016). Cuatro de los entrevistados intentan empezar el día chequeando su bandeja de entrada, que les sirve para planificar temporalmente su disponibilidad a lo largo de la semana. Tanto Blanco como Lila –ésta última destaca la utilidad del <i>outlook</i>– planifican y luego adaptan en función de la priorización de las tareas y de las reuniones. La urgencia es un factor determinante, lo que conlleva, según Rosa, a tener una planificación de ‘picos y valles’: momentos con muchas tareas concentradas en las que se ha de ejecutar –tiempo de acción– y momentos más relajados donde poder pensar –tiempo de reflexión–. Para Rojo, Blanco, Rosa y Gris las reuniones consumen mucho tiempo y resultan uno de los factores que inciden en la modificación de sus planificaciones. Por ello, la <b>priorización de las tareas y las reuniones es un factor determinante en la planificación;</b> los <i>deadlines</i> contribuyen a cerrar ‘frentes abiertos’, poner cierto orden y, según Lila, Blanca y Rosa, a tener cierta tranquilidad de que, al ejecutar, también se ‘genera impacto para la organización’.</p>
<p><b>¿Priorizáis llevar a cabo una estrategia u obtener resultados?</b></p>	<p>La respuesta general se establece a dos niveles. En el primer nivel todos los entrevistados están de acuerdo en el modo de actuar actual: <b>se dispone de una estrategia muy tenue que el grupo va definiendo en función de la ejecución de tareas; en la práctica se traduce en un <i>timing</i> eminentemente cortoplacista y orientado a los resultados.</b> Pero en cuanto a las opiniones, hallamos notables diferencias. Todos salvo un entrevistado juzga la situación de descompensada. Cuatro participantes <b>echan de menos una estrategia definida que admitiera desviaciones y que permitiera priorizar adecuadamente, esto sería una forma de ‘maximizar resultados’ y ‘asegurar el impacto’.</b> Bajo el parecer de tres participantes, las metodologías <i>agile</i> pueden llevarte en ocasiones a un callejón sin salida, en la que has desarrollado a gran velocidad pero el resultado no es una petición de mercado y ‘no te sirve’. El enfoque cortoplacista puede desembocar en una forma ‘inconexa’ de gestionar. Para uno de los participantes, pese a la complejidad de hacer escenarios a tres o cinco años vista, la existencia de estrategia clara es un ‘síntoma de buen liderazgo’.</p>
<p><b>¿Cómo son las tareas que realizas? Están siempre los objetivos claros? ¿Están muy definidas y acotadas en el tiempo?</b></p>	<p>Los participantes están de acuerdo en <b>lo abierto de sus tareas.</b> Según cinco de los participantes los objetivos iniciales nunca están perfectamente delimitados y éstos, según se avanza, sufren desvíos. <i>Nuestra tarea es darle un poco de claridad</i> (Blanco, 26/X/2016), lo que cuatro entrevistados llaman ‘aterrizar’. Dos participantes afirman que tienen una noción básica de la dirección, pero no del cómo; otros dos que la aproximación es ‘ensayo-y-error’. Esto obliga a ser flexible, porque se sabe cuándo empieza una tarea pero no cuándo acabe. <i>Es más práctico ejecutar e ir cambiando y replanificando a medida que vas avanzando. [...] Al final tu tiempo es limitado</i> (Azul, 31/X/2016). <b>Cinco de los participantes afirman que los cambios vienen derivados de (a) una estrategia que no prioriza, (b) falta de <i>background</i> inicial, (c) la dependencia de otras personas y (d) otras circunstancias internas –recursos, p.e.–.</b></p>
<p><b>¿Hay monotonía en tu trabajo? ¿O hay cambios constantes? ¿Puedes planificar?</b></p>	<p>Todos explican sus experiencias con <b>la planificación que realizan ‘sobre la marcha’.</b> Ninguno la valora negativamente, sino una parte consustancial de su trabajo. <i>Forma parte de nosotros tener esta flexibilidad para ir adaptándonos</i> (Azul, 31/X/2016). Rojo, Gris, Lila, Blanco o Gris tienen listas de <i>to-do’s</i> o realizan balances cada X tiempo para una mejor concentración de esfuerzos y saber el grado de avance de sus tareas. <b>La mayoría de los entrevistados tienen una imagen general de la semana que cambia según avanza la semana;</b> en parte ésta se ve afectada, según tres entrevistados, por los <i>brownies</i>, que interfieren en la planificación esperada. Granate, Azul, Blanca y Rosa remarcan la importancia de los interlocutores; si éstos son los mismos, la planificación resulta más sencilla; <b>cuanto más conectada esté la tarea a otros, más expuesta está al cambio.</b> Todos destacaron <b>que trabajan en varios temas a la vez;</b> Lila destaca que si uno queda parado, siempre puede adelantar otro. Dos de los participantes se lamentan ante la falta de estrategia, pues sin propósitos claramente definidos el impacto no es el que debería.</p>



<p>¿Todos sabéis lo que hacéis cada uno del grupo?</p>	<p>A excepción de uno de los participantes, ninguno de los miembros tiene una idea total de las tareas llevadas a cabo por el grupo.  <b>En mayor o menor grado, dicen tener una idea general de lo que ‘lleva cada uno’, aunque ninguno de ellos sea capaz de ‘bajar en detalle’.</b> Cuatro de los participantes creen <b>viene causado por su concentración en sus temas particulares</b> –‘somos muy independientes’ dice uno de los entrevistados, y otro ‘si quieres saber más, tienes que preguntar más’– y en no preguntar a sus compañeros. Un par de participantes creen que en los encuentros no reglados se ‘detectan más sinergias’ que en las reuniones de coordinación.</p>
<p>Explícame, por favor, la gestión de tu agenda</p>	<p>En una situación organizacional similar, <b>los miembros se gestionan la agenda de un modo distinto.</b> Lila y Granate, por su parte, desglosan las tareas en sub-tareas y las ubican en sus agendas para anclar los puntos de avance. Gris –para quien es ‘vital’ la gestión de la agenda– y Azul no se reservan tiempos de ejecución sino que valoran cada reunión que les llega; Azul a este respecto es muy estricto: rechaza aquellas en las que no sea necesario o en las que acude otro compañero, quien, después, le destilará las conclusiones.  En el otro extremo, Blanco, Rosa y Rojo bloquean <i>time-slots</i> para ejecutar tareas, incluso las comidas. Cinco de los participantes señalan que sus agendas están condicionadas a <i>brownies</i>, reuniones y a la respuesta de terceros, siendo la coordinación con otros la parte más compleja y que más impacta en las agendas. En este punto, cuatro de los entrevistados aprovechan la pregunta para hablar de ‘reuniones ineficientes’, que ‘distorsionan’, o de ‘reunionitis’. La gestión no es fácil; Rosa afirma que [...] <i>es un tetrís</i>.</p>
<p>¿Consideras que con la <i>open innovation</i> ahora hay muchas cosas por ver?</p>	<p>Salvo uno de los participantes, el resto de entrevistados afirman que <b>la <i>open innovation</i> afecta a su trabajo y a la organización.</b> Los hay que hablan a nivel general de la empresa –Rojo, Gris– y los que puntualizan a nivel de agenda personal –Blanca, Azul, Rosa–. <b>A nivel de organización, la <i>open innovation</i> dispersa</b>, porque da muchos <i>inputs</i>. <i>Si estas cerrado tienes pocos puntos de interacción, sólo poner esfuerzo en evaluar mil puntos es una dispersión</i> (Rojo, 8/XI/2016). Sobre la agenda, cuánta más personas involucradas, mayor distorsión, porque cada agente tiene prioridades distintas; <b>si la red de <i>partners</i> se expande, aparecen nuevos <i>inputs</i> que afectan a tu día a día. Todos están de acuerdo que hay una gran cantidad de <i>inputs</i> sobre los que decidir</b>; ellos emplean, sin excepción, la expresión priorizar, pero remite a la ‘atención’ de Ocasio. Uno de los participantes dice que <b>hay que estar abiertos, pero al mismo tiempo saber qué se quiere.</b></p>

Tabla A.3. Atención - caso de estudio central. Fuente: elaboración propia.

<p style="text-align: center;"><b>Interpretación</b></p>	
<p style="text-align: center;"><i>Interacción de unidad organizacional (grupo) con niveles superiores</i></p>	
<p>¿Cómo realizas la comunicación con los niveles jerárquicos superiores?</p>	<p><b>Como la responsabilidad se detenta verticalmente, a medida que se sube en la jerarquía de la organización, la comunicación y la interacción se vuelve más tenue e indirecta;</b> es éste el sentir general de los entrevistados: a cada nuevo nivel jerárquico, el contacto es menos directo.  <b>Esta relación es</b>  <b>(a) unidireccional; y</b>  <b>(b) parte de una necesidad o una petición expés y/o concretas.</b>  <b>Por ello la comunicación se suele hacer por llamada telefónica, por terceros o, sobre todo, por e-mail.</b> Según cuatro de los participantes, la naturaleza de la comunicación se achaca a la falta de tiempo; dada la agenda de los responsables, buscar un ‘hueco en la agenda’ demoraría el tema. Dos de los participantes comentan que el grupo funciona como un <i>pool</i> sobre el cual pueden lanzarse peticiones.</p>
<p>¿Dirías que, en innovación, hay que ejecutar o interpretar las órdenes? ¿Por qué?</p>	<p><b>La interpretación es central en su trabajo. Las peticiones siempre son ‘difusas’, ‘abiertas’, ‘con poca información’, ‘información a cuentagotas’, ‘urgentes’, ‘amplias’, ‘un deseo genérico’.</b> En muchas ocasiones realizada a través de un <i>e-mail</i>, la petición para ser interpretada requiere de recabar más información; cuatro de los entrevistados, ‘se buscan la vida’ buscando más información de la que aparece en el correo electrónico. Cuatro de los participantes opinan que lo más importante es ‘conocer la argumentación que hay detrás’ y que la interpretación está ‘muy dirigida’. Uno de ellos llega a afirmar que las peticiones deben interpretarse como ellos quieren y que se hace lo que se cree que ellos quieren que les digan. De modo que <b>conocer el perfil del peticionario siempre resulta de gran utilidad para adecuar la interpretación a unas expectativas.</b> Otro de los entrevistados comenta que, en su mayoría, ‘no tienes ni <i>target</i> ni <i>trigger</i> y que tienes que interpretar las dos cosas’. Cuatro de los participantes manifiestan su malestar ante esta situación, en la que deben contestar lo que se espera de ellos cuando apenas tienen <i>inputs</i> de cómo acometer la situación.</p>

¿Está siempre claro lo que se espera del equipo por parte de dirección?	<p><b>La respuesta se repite en todos los entrevistados: 'no'.</b> Según tres de los participantes, las peticiones siempre tienen que 'aterrizarse' porque parten de un nivel muy general, y los mensajes que orientan sobre lo que esperan del grupo no siempre son continuos. Eso conlleva que el departamento sea visto por dos de los participantes como un 'instrumento'. <b>Los motivos son: (a) la organización es muy grande y cambiante, por lo que pueden haber cambios que afecten lo que esperan del departamento pero que no se hayan comunicado, (b) el grupo no sabe o no puede valorar el impacto y el valor de su trabajo de un modo directo y (c) el departamento a través de sus tareas evoluciona y trata de encajarse al resto de la organización.</b> Cinco de los entrevistados creen que el factor más importante es la 'organización cambiante' que motiva la poca comunicación.</p>
---	---

Tabla A.4. Interpretación - caso de estudio central. Fuente: elaboración propia.

<b>Acción</b>	
<i>Interacción de su unidad organizacional (grupo) con niveles similares</i>	
¿A tu juicio, qué papel crees que desempeña tu departamento en la organización?	<p><b>Como afirmaron en preguntas anteriores, los entrevistados coinciden en definir la misión, que es el eje identitario y denominador común entre ellos. El papel o la misión para ellos es: (a) 'facilitar', 'impulsar', 'acompañar' y 'apoyar' la innovación, (b) 'liderar' o 'fomentar' un cierto cambio cultural, (c) generar valor de negocio e impacto en la organización, (d) dotar de una visión 'hacia afuera', (e) lanzar nuevos proyectos y (f) acelerar y agilizar.</b></p> <p>Gris sentencia: <i>el cambio es constante</i> (Gris, 2/XI/2016), por lo que se requiere que la organización sea, en palabras de Blanco y Rosa, 'ágil' y 'flexible'. Azul remarca con mucha insistencia que la innovación y el departamento no debe ser visto como una <i>rara avis</i>; parte de su misión está en extender la innovación a todos los departamentos para que la organización avance y sea 'menos convencional'. <i>Tenemos que hacer que nos vayan siguiendo poco a poco</i> (Azul, 31/XI/2016).</p> <p>Si la misión queda perfectamente claro, al menos en sus líneas generales o en el espíritu que debe movilizar sus acciones, no lo es tanto en lo referente al impacto generado por sus acciones concretas. Tres de los participantes se ven incapaces de medir el impacto de las acciones que desempeñan o de si éstas generan mucho valor. Dos participantes encuentran que, a veces, esta misión –'abanderados de la innovación', como dice Gris, o 'activadores', como dice Rojo– choca con otros departamentos, que se ciñen a la operativa y al presente. Por este motivo, tres de los participantes reclaman una mayor autonomía del departamento para implantar novedades en la organización y no verse tan dependientes de otras unidades.</p>
<b>Foco en: desde la idea inicial con potencial hasta su presentación a Alta Dirección</b>	
¿Cuál es el origen de las nuevas ideas de innovación?	<p><b>Los entrevistados coinciden en las dos vías principales:</b></p> <p><b>(a) Interior:</b> ideas que provienen de otras áreas organizacionales motivada por una necesidad o un desconocimiento de una nueva tecnología. Es la innovación continuista, la cual dos de los entrevistados las llaman 'mejoras'.</p> <p><b>(b) Exterior:</b> ideas que provienen del exterior, tanto del mismo sector como, en especial, de otros. A veces hay que readaptar una idea de un sector al de recepción para que aparezca una oportunidad de mejora. La disrupción viene de éstas ideas. Si estas ideas vienen de cierto <i>stakeholder</i> externo tendrá mayor credibilidad. Uno de los participantes dice que 'está más reforzada que si la propones tú'.</p> <p>Y cinco participantes añaden dos vías más:</p> <p><b>(c) del grupo:</b> observaciones que realiza la unidad organizacional de innovación que apuesta por trabajar un nuevo tema. <i>Si nadie te cuestionas, verás las cosas obvias</i> (Rojo, 8/XI/2016).</p> <p><b>(d) de Dirección:</b> ideas que provienen de Alta Dirección que piden explorarla para dirimir si 'la organización es capaz de hacer algo con ella'.</p> <p>Adicionalmente, Lila manifiesta que el mercado debería ser un <i>input</i> muy importante para decir qué ideas se debe trabajar. A nivel interno, tres de los participantes creen que las ideas <i>top-down</i> tienen más facilidad de desarrollo que las <i>bottom-up</i>, sólo por los aspectos jerárquicos de la organización. A nivel externo, cuatro participantes afirman que la disrupción siempre 'viene de fuera'. Dos participantes piden ser más proactivos y no tan reactivos.</p>
¿Cómo las concretáis? ¿Podrías explicar el proceso, por favor?	<p><b>Los entrevistados muestran aquí acuerdo al hablar de 'aterrizar' la idea, pero cada uno, fruto de su experiencia particular, enfoca la explicación en un punto concreto del proceso de 'aterrizar'.</b></p> <p>Lila destaca el proceso de ideación o de <i>benchmarking</i> de la idea, la parte más inicial del proceso. Como resultado del peso de ciertas opiniones dentro de la organización, Rojo considera que los criterios de selección de la idea es la parte más complicada. <i>¿Por qué esta idea y no otra?</i> (Rojo, 8/XI/2016). Tres participantes sostienen que hay</p>

	<p>más opiniones que datos. Entre las distintas opiniones, el <i>innovation project manager</i> tiene que acabar de orientar la idea hacia una necesidad.</p> <p>Blanco y Rosa ven que además de la priorización de la idea que tendrá que aterrizar, la dificultad está en encajar la idea con la organización con una aplicación práctica concreta. A partir de aquí se profundiza en la viabilidad económica, comercial y el interés del cliente. Uno de los participantes afirma que para realizar este proceso hay que demostrar ‘buenvoluntarismo’.</p> <p>Azul focaliza la parte más crítica en encajar el potencial de venta de la idea. La idea tiene que ser, en su opinión, un reflejo de una necesidad. Por esto hay que identificar casos de uso concreto en los que apoyar las primeras versiones de la innovación.</p>
<p>¿Este proceso lo hacéis en solitario? ¿En colaboración con otras unidades de la organización?</p> <p>¿Qué os aportan?</p>	<p><b>Tres de los miembros sacan a colación la palabra ‘dependencia’; el resto afirman que ‘nunca en solitario’. Los internos aportan:</b></p> <p><b>(a) Conocimiento de negocio o de actividad y del campo de aplicación de la idea</b> –‘son expertos’–.</p> <p><b>(b) Validación de comprar o implantación</b> –‘dar el check’, en palabras de Gris–. <i>Si no lo valida, se muere la propuesta de valor</i> (Azul, 31/X/2016),</p> <p><b>(c) Disposición de recursos</b> –personas y dinero–</p> <p>Para hacer referencia a la legitimización de la innovación en la organización, Rosa y Blanco introducen también</p> <p><b>(d) Credibilidad:</b> si la idea pasa ciertos filtros o tiene <i>sponsor</i>, la validez de la idea ‘no se cuestiona’.</p> <p>Rojo añade:</p> <p><b>(e) Capacitación:</b> al trabajar con ciertas áreas operativas, se consigue, paulatinamente, que introduzcan metodologías y dinámicas de innovación.</p>
<p>¿Implicáis consultoras u otros partners?</p> <p>¿Qué os aportan?</p>	<p><b>Los externos tienen por tipología consultoras y partners tecnológicos. Éstos aportan:</b></p> <p><b>(a) Conocimiento de negocio o de actividad y del campo de aplicación de la idea que no se dispone internamente</b> –complementario–. <i>Cuando la empresa no tiene conocimiento, lo busca fuera</i> (Lila, 26/X/2016).</p> <p><b>(b) Visión externa de la realidad interna.</b> Uno de los entrevistados dice que están ‘menos condicionados por las dinámicas internas’.</p> <p><b>(c) Ayuda en la búsqueda de recursos externos</b>, como financiación pública.</p> <p>Tres de los participantes emplean nuevamente la expresión ‘credibilidad’ o ‘viabilidad’ para hablar de legitimidad.</p> <p><b>(d) Credibilidad:</b> opiniones externas que revisten de credibilidad a la idea.</p> <p>Finalmente, Gris añade:</p> <p><b>(f) Vigilancia tecnológica:</b> informan adicionalmente de las tendencias.</p>
<p>¿Qué es lo más complicado de hacer este proceso?</p> <p>¿Tenéis que llegar a un consenso para continuar?</p>	<p><b>Los entrevistados, sin excepciones, encuentran que la parte relacional interna es la más complicada.</b> Rojo, por ejemplo, lo llama ‘la complejidad relacional de la organización’. Las decisiones, según tres entrevistados, se toman decisiones tomadas en base a opiniones personales que complica luego que la idea encuentre su cauce en el interior de la organización. En caso de no apoyarse en una ‘opinión fuerte’, cuatro de los participantes destacan que <b>romper las ‘reticencias’, el ‘conservadurismo’ y ‘convencer a los demás’ resulta el ‘cuello de botella’</b>. Dos, por otro lado, manifiestan que si viene avalado de fuera, la idea tiene ‘más ganado’. Otros dos participantes creen que en encontrar el ‘equilibrio’ y el ‘consenso’ radica parte del éxito. <b>Para llegar a una buena colaboración hay que romper con muchas ‘segundas intenciones’</b>, tal y como tres participantes señalan. Las personas en la organización <b>no siempre son transparentes</b>, lo que dificulta sobremanera que la idea llegue a buen puerto. Sin consenso, según tres entrevistados, la idea se queda en la superficie.</p>
<p>¿Hay siempre precedentes de cómo actuar?</p> <p>¿Hay una metodología?</p> <p>¿Tienes que dar soluciones <i>adhoc</i>?</p>	<p><b>Hay polaridad en las respuestas: aquellos que desean tener una metodología más cerrada y clara y aquellos que le conceden una utilidad relativa.</b></p> <p>Tres de los participantes manifiestan que la metodología actual es útil, porque <b>lo importante son las personas, pues, al fin y al cabo, definen la configuración del proyecto</b>. Apelando a la flexibilidad, tampoco creen que se puede universalizar el proceso porque las herramientas (a) se tienen que adaptar a cada momento y (b) se Uno de los entrevistados dice: ‘hay que hacer trajes a medida’ y ‘tomar decisiones, aunque sean pequeñas’ a cada momento. Otras cuatro personas consideran insuficiente la metodología –‘poco concreta’, ‘con gaps’, ‘demasiado <i>adhoc</i>’–. Ello implica que la implicación del <i>innovation project manager</i> sea muy alta, y que ninguna iniciativa pueda mecanizarse. A uno de los entrevistado le gustaría tener una metodología que le ayude a ‘llegar al objetivo más rápidamente’. Otro aspecto negativo de carecer de una metodología dura es que, según uno de los participantes, ‘se hace mucha actividad en insistir’. Blanco enfatiza la ‘perseverancia’ y la importancia de la ‘negoación’, ante lo que otro entrevistado tilda nuevamente de ‘segundas intenciones’.</p> <p><b>No obstante, el consenso parece claro en que deben mostrar ‘flexibilidad’ en todo momento, aunque esto conlleve invertir más tiempo.</b></p>

<p>¿Consideras que para ti es importante gestionar a las personas (sus deseos, sus egos, sus objetivos propios) para llevar a cabo este proceso?</p>	<p>Todos los participantes responden afirmativamente, al 100%. Se trata de acompañar y de dotar de mecanismos y dinámicas de innovación a otras áreas de la organización, al tiempo que se aterriza una idea, pero no siempre resulta fácil.</p> <p>Dos de los entrevistados tienen una visión más inocente y achacan esta situación a la heterogeneidad de los perfiles y de su formación o bien a que cada uno experimenta las cosas de un modo diferente.</p> <p>El resto de participantes muestran un mayor grado de penetración en las causas. Los objetivos no siempre son los mismos para todos –‘no siempre tienen lo mismo en la cabeza’, dice uno de los participantes–. La transparencia es importantísima; no todos los agentes organizacionales tienen la misma transparencia. Cambian sus intenciones o hablan con terceros y no comunican nada. Por lo que dos de los entrevistados creen que la gestión de egos es importante; otro participante, que expresa su malestar, manifiesta que es endémico a todas las organizaciones: ‘ponerse medallas’ o ‘salir en la foto’. Dos entrevistados, sin emplear esta misma expresión, también sostienen que el beneficio personal suele ser un motor muy poderoso de motivación. A esto lo llaman ‘segundas intenciones’ o ‘la expectativa detrás’; una de estas personas te puede ‘dinamitar’ el trabajo. Comenta un participante que recibió un e-mail con un ‘¿ya estás con tu libro?’ y él pensó, es ‘nuestro libro. Estamos para ayudarlos’. Cinco de los entrevistados contestan que esta gestión de los egos es lo que les roba más tiempo; no se trata tecnologías o datos de mercado, sino de personas. Uno de los participantes comenta que al tratarse de gente con un nivel jerárquico similar o levemente superior, uno debe liderar de una forma indirecta y a costa de mucho esfuerzo.</p>
<p>¿Antes de escalar la propuesta, se presenta a otras unidades?</p>	<p>Seis entrevistados creen que se necesita tener la validación de (a) aquellos que han estado involucrados durante el desarrollo de la propuesta de valor, (b) aquellos que impacte la propuesta de valor y (c) expertos que validen que tiene sentido. Sin este triple respaldo, no se podría o no se debería ‘escalar’ la propuesta de valor. Rosa habla de creer ‘pequeños lobbies’, Blanco del ‘consenso’ y Azul de que la propuesta de valor es ‘superconjunta, validada por todos’.</p>
<p>Una vez obtenido el OK de Dirección, ¿qué ocurre?</p>	<p>Tres de los entrevistados distinguen entre dos tipos de OK: (a) OK más superficial, como ‘está bien’ y (b) OK firme como ‘esto lo veo claro’. En el primer caso, la propuesta de valor recibe comentarios positivos pero no un respaldo organizacional ni de recursos para continuar con las fases subsiguientes; se aboca a la propuesta, según dos entrevistados, a un ‘limbo’ o a un ‘bucle’ que parece no tener fin. No está aprobada pero tampoco descartada.</p> <p>En el segundo caso, toda la organización se moviliza para la consecución de la propuesta de valor. Según Granate, en esta situación se produce una ‘sincronización’ que facilita avanzar muy rápidamente. Este segundo OK, en palabras de Rojo, abre las puertas a los recursos. <i>El OK te da recursos</i> (Rojo, 8/XI/2016).</p>

Tabla A.5. Acción - caso de estudio central. Fuente: elaboración propia.

<b>Cierre</b>	
<i>Preguntas adicionales (u opcionales) que dan por finalizada la entrevista</i>	
<p>¿Qué es para ti un innovador? ¿Qué características debe tener?</p>	<p>El innovador, para todos los entrevistados, tiene que ser por encima de todo alguien que esté conectado con el entorno y que sepa conectar con las personas, además de una gran capacidad de síntesis y reflexión. Gris y Lila destacan también que debe ser también positivo –de donde surgen ideas–, curioso, creativo, capaz de ‘mirar adelante’, ‘visionario’, que lo estimulen a ‘crear cosas nuevas’. Otros dos participantes remarcan la capacidad de oír y ser humilde, pero al mismo tiempo de actuar con firmeza y seguridad, creyendo en su idea hasta el final –‘perseverante’–. Rojo incluye la sensibilidad de negocio. Mientras que dos participantes opinan que el innovador debe saber adaptarse a los contextos donde se mueve, otros dos creen que el innovador rompe con las ‘normas’ que lo hacen salir de la normalidad. Todos creen que además del conocimiento, que no se necesita que sea especialmente técnico, también se requiere actitud especial.</p>

Tabla A.6. Cierre - caso de estudio central. Fuente: elaboración propia.

## ANEXO III. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A LOS CASOS DE ESTUDIO SATÉLITE

Seguimos la misma estructura que el anexo anterior; también en ‘negrita’ se destacan los hallazgos más relevantes.

Preguntas Iniciales	
<b>Aclimatación del participante a la metodología</b>	
¿Cuánto tiempo llevas dedicado a la gestión de la innovación?	<p>Todos los participantes entrevistados acreditan <b>experiencia en la gestión de la innovación</b>; ésta va de los dos años en un par de casos a los dieciocho años de uno de los participantes. Asimismo dos de los participantes –Venus y Júpiter– comentan que aunque no directamente involucrados, siempre han estado en contacto con la innovación de sus respectivas organizaciones. Uno de los participantes arguye que siempre ha sido ‘inquieto’ y ha estado ‘muy motivado’ por ‘todo lo nuevo’, por lo que el salto una unidad organizacional de innovación parecía natural en su progresión laboral. Salvo uno de los participantes –Saturno–, el cual ha desarrollado toda su carrera laboral en la gestión de la innovación, tres de los entrevistados provienen de departamentos de <i>marketing</i> y los otros dos restantes han estado asociados con anterioridad a unidades organizacionales más técnicas y de desarrollo de productos. <b>Su expertise, aunque variado entre un caso u otro, rara todos ellos la innovación y su gestión es una dimensión familiar.</b></p>
¿Cuál es para ti la definición perfecta de innovación?	<p><b>Gran consenso entre los entrevistados, y salvo pequeños detalles y casi menores, en conjunto la definición se asemeja mucho.</b></p> <p>Los entrevistados emplean verbos tales como ‘fer’ (Venus), ‘resolver’ (Saturno), ‘diferenciar’ (Júpiter), ‘llevar a término’ (Urano), ‘aplicar’ (Mercurio) y ‘materializar’ (Plutón); lo que nos induce a pensar en una <b>innovación en tanto práctica que impacto de forma real</b>. Además de la vertiente práctica de la innovación en la que todos los entrevistados parecen estar de acuerdo –Mercurio dice textualmente: [...] <i>para que todo acabe siendo una realidad</i> (Mercurio, 5/XII/2016)–, <b>añaden el término diferenciador y de beneficio económico</b>. Plutón añadía que la innovación crea cadenas de valor nuevas, más eficientes y distintas a las actuales.</p> <p>Venus comenta que la innovación es ‘fer les cosas d’una manera diferent’, ‘no convencional’, ‘<i>learning-by-doing</i>’ y donde lo importante siempre es ‘fer’; remacha con: [...] <i>simplificant: no tant pensar diferent, com fer diferent</i> (Venus, 22/XI/2016). Saturno, Mercurio y Urano van un paso más allá y al aspecto diferenciador de resolver un problema añade la implementación exitosa en términos de mercado y de beneficio económico. Es cierto que hay que innovar y eso pasa por hacer diferente las cosas, pero esa diferencia debe traducirse en un valor económico. Esta diferencia se puede crear de cero o modificar una existente que no sea del propio sector, pero siempre con la intención de generar oportunidades de negocio. A esto, Plutón y Júpiter una capa cultural. Júpiter emplea la expresión ‘romper autolimitaciones’ de la organización que impiden que se produzcan cambios o situaciones que favorezcan nuevas formas de pensar. La innovación, de puertas para dentro, también debe propiciar acciones que permitan ‘saltar al próximo nivel’. Plutón añade que se ha de romper con lo estático de las organizaciones y eso se realiza con la innovación. Júpiter dice: [...] <i>no creo en sueños idílicos sino en romper con autolimitaciones. Esa diferenciación viene por los métodos de gestión</i> (Júpiter, 29/XI/2016).</p> <p><b>En resumidas cuentas, la innovación es práctica, es diferenciadora, genera un beneficio económico y, dentro de la organización, sirve para romper con autolimitaciones.</b></p>
¿Cuál es para ti la definición perfecta de cultura?	<p>Aunque no saben afirmar el origen de la producción de la cultura, todos los participantes tratan de describir <b>‘cultura’ como un frame</b> en el que se insertan los empleados de la organización; dicho <i>frame</i> contiene <b>‘hábitos’, ‘prácticas’, ‘idioma’, ‘actitud’, ‘ADN’, ‘autolimitaciones’, etc.</b> <b>La cultura sería ese elemento</b> –según Venus [...] <i>una de las cosas más abstractes</i> (Venus, 22/XI/2016)– <b>que moldea y regula el comportamiento de los agentes organizacionales dentro de cada una de sus organizaciones</b>. Tres de los participantes creen que una buena cultura de innovación puede ayudar a que se lleve a cabo innovación de alto impacto y que, incluso, puede llegar a ser una ventaja competitiva. Como Urano refiere: [...] <i>es una forma de ver y hacer las cosas</i> (Urano, 7/XII/2016).</p> <p>Si los agentes están dentro de una cultura innovadora, les resultará más sencillo poder pensar en nuevas soluciones aplicadas. Por el contrario, Júpiter cree que la cultura son</p>

	<p>[...] <i>las costumbres autoestablecidas que realmente nos están autolimitando... Para diferenciarnos de verdad de la competencias</i> (Júpiter, 29/XI/2016); por lo que el papel de la innovación es motivar el cambio cultural y de ruptura con los hábitos y prácticas del pasado. Venus, de una gran entidad financiera, y Júpiter, de una pyme de automoción, pese a las diferencias obvias de tamaño en las organizaciones opinan igual: resulta difícil realizar un cambio cultural.</p> <p>Cuando la organización es grande, hay grandes inercias que romper, cuando es pequeña es una barrera porque hay un apego muy fuerte a la idea de aferrarse a 'lo que siempre ha funcionado'. En lo que también están de acuerdo es que, aunque estamos inmersos en el 'cortoplacismo' es parte de la estrategia a largo plazo.</p> <p>La cultura, según Plutón, es muy importante: <b>una empresa no es más que una cadena de personas</b> (Plutón, 29/XII/2016).</p>
<p>¿Qué te sugieren las palabras 'gestión de la innovación'?</p>	<p>Venus dice: [...] <b>la gestión es portar las cosas a la práctica</b> (Venus, 22/XI/2016); <b>dicho aserto lo suscriben, cada uno con sus propias palabras, todos los entrevistados</b>. Saturno, por ejemplo, habla de una gestión en tanto 'una garantía de implementación clara' que vela por un proceso 'rentable y eficiente'. Urano alerta que la gestión nunca debe 'mecanizarse', porque innovación y gestión son dos términos que deben estar en equilibrio.</p> <p>Además de remarcar que la gestión 'propicia la innovación', Plutón habla de 'ordenar, equilibrar y dar agilidad'; por lo que cuatro de los participantes creen que la gestión debe 'facilitar la innovación' y no ser un obstáculo innecesario. Mercurio cree que sólo es posible gestionar la innovación si se sabe involucrar los recursos económicos, las personas y los conocimientos con una misma dirección: ideas que se conviertan en realidades y den un alto grado de éxito en su impacto o implementación.</p>

Tabla A.7. Preguntas iniciales - casos de estudio satélite. Fuente: elaboración propia.

<b>Constitución</b>	
<i>Unidad organizacional donde desempeña su trabajo y la relación entre sus miembros</i>	
<p>¿Qué tareas realizas?</p>	<p><b>El sumatorio de tareas que cubren la actividad de los entrevistados puede sintetizarse en cuatro grandes bloques</b>, donde las denominaciones las extraemos directamente de Urano –los tres primeros bloques– y de Venus –el cuarto–:</p> <p><b>(a) Scouting;</b>  <b>(b) Coworking;</b>  <b>(c) Incubation; y</b>  <b>(d) external relations.</b></p> <p>Sobre <b>scouting</b>, tres de los seis participantes lo realizan sistemáticamente. Es preciso conocer las tendencias y saber darles la vertiente técnica y de aplicación al negocio de la organización. Este <i>update</i> de lo que ocurre externamente es crítico para <b>detectar oportunidades o favorecer la creación de nuevas ideas que puedan redundar en el lanzamiento de nuevos productos</b>. Estas 'ideas frescas', según Urano, deben ayudar a 'hacer <i>push</i>' en la organización, sólo así se puede reinventar la cartera de productos. La parte del <i>scouting</i>, sostiene Mercurio, es importante, porque es la base, es 'el enfoque tecnológico' y <b>hay que asegurar que es el correcto y 'que estamos invirtiendo en la dirección correcta'</b>. Sobre el <b>coworking</b>, aunque difiere ligeramente las formas de llevarlas a cabo, <b>dos de los entrevistados lo asocian a influenciar internamente para que se generen espacios de interlocución donde las nuevas ideas tengan cabida</b>. Mercurio añade que las ideas hay que '<b>aterrizarlas</b><sup>3</sup>, filtrando las ideas y, de las seleccionadas, acotando su <i>scope</i>. Sobre <b>incubation</b>, que cuatro de los seis entrevistados consideran la parte más importante, la idea se valida conceptualmente –Mercurio, por ejemplo, valida si es viable o si cabe la posibilidad de obtener beneficios a corto, medio o largo plazo–. Aquí, destaca Venus, es muy importante saber asociarse a otros, tanto internos como externos; 'la idea sola se queda muerta', señala Urano. Plutón comenta que siempre hay que tener <i>partners</i> complementarios que enriquezcan la idea. Después de las <b>pruebas de concepto, testeos y prototipados, se lanza el producto</b>. Y sobre <b>external relations</b>, todos los participantes sin excepción, mantienen relaciones con otros homólogos, van a foros especializados, hacen ronda de visita a <i>start-ups</i>, etc. Para la mayoría, salvo uno de los entrevistados, la relación con el ecosistema de innovación es una parte muy importante de [...] <b>estar conectado con el entorno, el cual necesitas</b> (Saturno, 25/XI/2016).</p> <p>Todos los participantes son los coordinadores de sus unidades organizacional por lo que, además de estas cuatro tareas, también dedican una parte considerable de su tiempo a <b>coordinar el equipo humano</b>.</p>

<sup>3</sup> Exactamente la misma expresión que la empleada por los participantes de nuestro caso de estudio central.

<p>¿Dirías que tienes una visión de la realidad parecida a la de tus compañeros?</p>	<p><b>‘Sí’ es la respuesta de todos los participantes.</b> Las unidades organizacionales encargadas de la gestión de la innovación, por las respuestas de los participantes, nunca exceden las 15 personas, por lo que se trata de departamentos acotados a un número reducido de personas. Mercurio comenta que todos están ‘focalizados’ y ‘tenemos una visión de cómo se hacen las ideas. Industrializar la innovación’. Para cuatro de ellos compartir horizonte temporal y herramientas de ejecución contribuye a la creación de una misma realidad interior del grupo.</p> <p><b>El contexto, la idea de organización y las tareas ejecutadas,</b> sostienen cuatro de los entrevistados, <b>siempre ayudan a que los intereses de las personas sean parecidos, sus objetivos iguales y su visión de la realidad similar.</b> En este sentido, tres de los entrevistados afirman que con compañeros cercanos pero con tareas distintas, las prioridades y la visión de la realidad cambian. Aunque no niegan que estos cambios sean ‘complementarios’ (Venus).</p> <p>Por otro lado, aspectos como los siguientes pueden propiciar cambios en la forma de ver el mundo: la experiencia vital; la experiencia laboral; la motivación –los que ‘mantienen el fuego’ o los que buscan ‘cosas nuevas’, según Júpiter–; y el plazo –no es lo mismo el largo que el corto, según Mercurio–.</p> <p><b>Cuanto más similares sean el contexto, las tareas, la idea de la organización y los objetivos, tanto más similar será la visión de la realidad de los miembros del grupo.</b></p>
<p>¿Y parecida a otras profesionales de otras organizaciones dedicados a lo mismo?</p>	<p>Salvo uno de los entrevistados, <b>todos los participantes opinan que en las interacciones que han tenido con homólogos la visión de la realidad es similar</b> – ‘hay una visión muy similar’, dice Saturno refiriéndose a esa ideocultura generalizada entre estas unidades–, pero con <b>algunas salvedades</b> que pasamos a listar:</p> <p><b>(a) Sector.</b> Cuando el sector es distinto las inquietudes son diferentes, porque las casuísticas, los mercados y las demandas distan unos de otros. Por el contrario, cuando son homólogos de un mismo sector hay una consonancia y complicidad máximo; las problemáticas y los retos son los mismos. <i>L’approach és similar</i> (Venus, 22/XI/2016).</p> <p><b>(b) Implementación.</b> La implementación de las ideas, los motivos por las que se filtran y el modo en el que estás se desarrollan supeditan que hayan diferencias entre <i>Innovation Project Managers</i>. La <i>praxis</i> es una injerencia mínima para compartir una misma visión de la realidad.</p> <p><b>(c) Etapas.</b> Venus y Urano introducen el concepto de ‘etapas’ para referirse al estado de madurez de las organizaciones. Todas las unidades organizacionales dedicadas a la gestión de la innovación parecen pasar por unas mismas etapas o fases evolutivas, y esto lo achacan a la madurez de la organización. <i>Tots passen les mateixes etapes però amb un decalatge temporal</i> (Venus, 22/XI/2016).</p> <p><b>Aunque no los verbalicen, los valores subyacentes parecen ser los mismos, aunque el contacto con las realidades concretas –sector, implementación, etapa– introduzca diferencias. A nivel general, Plutón remarca que todos parecen demostrar una ‘búsqueda de nuevas perspectivas’.</b></p>
<p>¿Cómo definirías la relación con tus compañeros?</p>	<p><b>Al tratarse de participantes con los que se tuvo escaso contacto previo, las respuestas fueron lacónicas. Todos afirman que la relación es ‘buena’ con sus compañeros. Al preguntarles sobre si es personal o profesional, las respuestas vuelven a mostrar la mezcla de sentimientos y la demarcación íxtima.</b></p> <p>Saturno afirma ‘profesional, pero empática’ y con ‘un buen ecosistema de trabajo’ que ‘hace que sea más fluido trabajar’; Júpiter ‘buena e informal’; Urano ‘formal pero mucho más abierta’; Plutón ‘muy de tú a tú’ y ‘con buen rollo’. A veces la relación se prolonga fuera del ambiente laboral en comidas, desayunos o alguna actividad deportiva en conjunto</p>
<p>¿Compartís bromas, anécdotas?</p>	<p><b>El buen ambiente íxtimo se traduce en ‘moments molt bons’ (Venus), ‘nos reímos mucho’ (Saturno), ‘hay muy buen rollo’ (Urano).</b></p> <p>Saturno, enfatizando la utilidad del pasado, comenta que ‘compartimos experiencias ocurridas y son comidas y ves que hay más personas que coinciden contigo en lo que te ha pasado’. Júpiter destaca la importancia de la informalidad pero en la que ‘cada uno sabe estar en su sitio’.</p> <p><b>Aunque hayan bromas –que él denomina ‘vaciles’– la informalidad siempre va de la mano de un mejor ambiente y una mayor productividad y creatividad. Mercurio añade que cuanto mayor sea la cercanía entre los miembros, ‘el proyecto conjunto siempre gana’.</b></p>
<p>¿Tenéis jerga?</p>	<p>Todos los entrevistados afirman <b>que tienen una jerga propia; cuatro de ellos lo achacan a las tareas que realiza y a las herramientas conceptuales que emplean para llevarlas a cabo.</b> A veces resulta un ‘vocabulario propio’, por emplear la formulación de Saturno. Tres de los entrevistados se esfuerzan en ‘traducir’ cuando deben hablar con otros departamentos para mejorar su comprensión.</p>

<p>¿Cuándo os reunís todos juntos? ¿Durante el desayuno o en reuniones formales?</p>	<p><b>Para todos los entrevistados existen dos tipologías de reuniones:</b> <b>(a) las reuniones formales, de carácter semanal o quincenal; y</b> <b>(b) los desayunos y comidas, que hacen las veces de reuniones informales.</b></p> <p>La demarcación de unos momentos formales para tratar temas que atañen a todo el grupo es una constante; todos tiene fijados con antelación estas reuniones –alguno de los entrevistados afirma que es cada viernes, pase lo que pase– que sirven para tratar los temas de forma compartida y que dé espacio a reflexionar sobre el cometido del departamento.</p> <p>Plutón por su parte, desecha la idea de mecanizar la periodicidad de este tipo de reuniones porque, en su lugar: <i>nos reunimos para compartir cambios. Nos reunimos para superar un reto que no sabemos cómo hacerlo. Lo compartimos y lo superamos juntos</i> (Plutón, 29/XII/2016).</p> <p>Por otro lado, los desayunos y comidas se emplean por su informalidad para cimentar las relaciones íntimas y para tratar los temas de la unidad organizacional desde una mayor informalidad y libertad.</p> <p>Asimismo, algunos de los participantes destacan otros momentos de informalidad que también contribuyen al buen funcionamiento de sus departamentos; entre éstos se cuentan los viajes por motivos varios –Urano, Júpiter y Mercurio–, los momentos de ‘hacer las cervezas’ –Júpiter– y los momentos de ‘romper la rutina y salir de la oficina’ –Saturno–.</p> <p><b>La informalidad es ‘fundamental’</b>, para tres de los entrevistados. Júpiter llega a afirmar que hay que compartir momentos de la vida y motivaciones vitales para que el trabajo fluya mucho mejor; sin compartir los valores, difícilmente el trabajo tendrá una colaboración y una orientación adecuada.</p>
--	--

Tabla A.8. Constitución - casos de estudio satélite. Fuente: elaboración propia.

<b>Atención</b>	
<i>Ejecución de tareas y concepto de ‘atención’</i>	
<p><b>Cuéntame, por favor, un día tipo o una semana estándar, si las hay</b></p>	<p><b>Sólo dos de los entrevistados</b> –Júpiter y Mercurio– <b>pueden describir dos días tipos, al tener férreamente estructurado qué hacen cada día. Luego hay quienes</b> –Urano y Saturno– <b>que pueden definir una semana estándar. Los otros dos no;</b> Venus, de hecho, comenta que [...] <i>la nostra vida és poc estàndard</i> (Venus, 22/XI/2016).</p> <p>Todos ellos, en cambio, recurren a lo que Plutón denomina ‘momentos fijos’: pequeños eventos recurrentes y repetitivos que ayudan a estructurar el tiempo y a asegurar el correcto avance de las tareas. La periodicidad de ciertas reuniones ayuda en este sentido, dice Venus.</p> <p><b>Dos de los entrevistados con expresiones muy similares se refieren al tiempo como una cantidad limitada que posees y la cual has de dosificar y distribuir muy sabiamente.</b></p> <p>Esto repercute en la dedición que quieren y la dedicación que pueden realizar de las tareas concretas.</p>
<p><b>¿Priorizáis llevar a cabo una estrategia u obtener resultados?</b></p>	<p>Hay un acuerdo, la estrategia queda siempre muy supedita a la búsqueda resultado a corto plazo o a largo. Se distinguen dos grupos entre los entrevistados:</p> <p><b>(a) los cortoplacistas:</b> en el caso de Venus, por ejemplo, se le requiere cada vez más la obtención de resultados en un breve espacio de tiempo, lo que conlleva que la estrategia sea más dúctil y tenue. Saturno achaca la falta de gestión a ‘la mala gestión del día a día’.</p> <p>El proceso acelerado de cambios en la interrelación entre organizaciones lleva a que los miembros de su unidad organizacional tengan ‘mucho capacidad de improvisación’, donde ‘algo puntual, ahora es un hábito’.</p> <p>Con una percepción distinta, Plutón comenta que siempre deben estar abiertos a nuevas oportunidades para innovar; no se lamenta por una falta de estrategia, al contrario: es una forma de estar siempre alerta.</p> <p><b>(b) los estratégicos:</b> Júpiter dice: ‘la gestión a corto te come, a largo te soluciona la vida’; para él es muy importante tener claro el <i>why</i>, el por qué ‘haces lo que haces’. La operativa diaria suele llevarte a un callejón sin salida si no tiene claro la estrategia a largo plazo. En su caso se trabaja en una estrategia que se decide desde dirección y es asumida por el resto de la organización; el tiempo nunca resulta una pérdida de productividad, porque es una ‘inversión de futuro’: [...] <i>así es muy fácil tomar después decisiones</i> (Júpiter, 29/XI/2016).</p> <p>En las organizaciones de Urano y Mercurio establecen sendos <i>frameworks</i> de los temas en los que deben trabajar. Plutón ‘unos mínimos desde los cuales trabajamos’. Eso, en sus palabras, les ayuda a priorizar. A estas estrategias se le suma un ‘enfoque oportunístico’, como dice Mercurio, donde no se cierran a nuevas oportunidades.</p>



<p>¿Cómo son las tareas que realizas? Están siempre los objetivos claros? ¿Están muy definidas y acotadas en el tiempo?</p>	<p>Los participantes están de acuerdo en <b>lo abierto de sus tareas</b>, aunque los motivos sean distintos. Venus es consciente de las múltiples versiones de los <i>PowerPoints</i> con la propuesta de valor y están <b>buscando estandarizar los procesos</b> para perder menos tiempo con esta dispersión. Mercurio dice: <b>‘el día a día es muy cabrón’ y ‘el día a día nos come’</b>, pero piensa que puede suplirse lo abierto de las tareas de innovación con una estrategia que sea interiorizada por toda la organización. Remarca un par de veces que surgen siempre problemas, pero que cuánto más baje la estrategia al detalle, más fácil resulta tomar decisiones que acoten las tareas. Saturno y Urano se encuentran en otro punto; sus tareas están acotadas en tiempo y recursos, pero surgen muchas otras alrededor, lo que ella denomina las <b>‘tareas imprevistas’ que contribuyen a obstaculizar las tareas estandarizadas</b>. Plutón afirma que sus tareas <b>sabe cuándo empiezan pero no cuándo acabarán</b>; éstas se abren y conectan con otras, y muchas veces es la escasez de recursos –tiempo, personas, dinero– lo que las detiene.</p> <p>Quienes tienen más ‘industrializado’ el proceso es Mercurio; disponen de muchas técnicas para ‘aterrizar la idea’ en dos semanas, luego se prototipa ésta en unos 4 o 6 meses, en función de su dificultad; según él, un 25-30% de estas ideas ‘<b>tienen sorpresa</b>’, es decir, conllevan más tiempo del que en un principio habían pensado dedicar.</p>
<p>¿Hay monotonía en tu trabajo? ¿O hay cambios constantes? ¿Puedes planificar?</p>	<p><b>Todos ellos explican que no es monótono porque siempre ‘hay sorpresas’</b> (Mercurio). No obstante algunos de los participantes pueden planificar mejor que otros. Júpiter intenta planificar cada vez mejor: [...] <i>es fácil aturullarse, pero la receta es la planificación</i> (Júpiter, 29/XI/2016).</p> <p>Aunque el alcance de las tareas siempre esté abierto, Urano busca una planificación mínima, aunque sean unos hitos básicos que le permitan tener la sensación de avance en lo que realiza.</p> <p>Y Mercurio acota muchísimo el tiempo dedicado a las tareas, aunque ‘siempre con flexibilidad’; según él juegan con una ‘regla mínima del juego’ para intentar que no se desvíe de los tiempos y poder lanzar así más ideas en un mismo tiempo.</p>
<p>¿Todos sabéis lo que hacéis cada uno del grupo?</p>	<p><b>A diferencia de la visión fragmentada interior del caso de estudio central, todos los participantes dicen poder nombrar las tareas de todos sus compañeros e, incluso, entrar en detalle en éstas, tanto para explicar el contenido como el grado de avance.</b> Para ello, Venus, Júpiter, Urano, Mercurio y Plutón utilizan sesiones para compartir todos los avances y para que todos los miembros del equipo estén al día y se coordinen. <b>Júpiter cree hallar el motivo en el diálogo entre las personas; cuánto mayor confianza real y mayor diálogo, mejor será la coordinación; cuanto mejor sea la coordinación, más ‘potente’ será el impacto de las tareas de la unidad organizacional en el cómputo general de la organización.</b></p>
<p>Explicame, por favor, la gestión de tu agenda</p>	<p><b>Los participantes afirman que la gestión de sus agendas es muy complicada</b> –‘xunga’, como dice Venus–. Saturno y Mercurio hablan de <i>brownies</i>, uno los llama ‘pollos’ –que suponen el 50% de su tiempo resolverlos– y otro ‘conflictos’.</p> <p>Dentro de la planificación todos los participantes distinguen dos aspectos:</p> <p><b>(a) interdependencias:</b> cinco de los participantes afirman que su trabajo depende en gran medida de la interacción con otras personas, tanto de su departamento como de dentro o fuera de la organización. La disponibilidad de los otros marca en gran medida la disponibilidad nuestra.</p> <p>A veces es positivo, porque se conocen <i>start-ups</i> (Venus), y en otras ocasiones es negativo porque son interrupciones constantes (Saturno). Lo que afirman dos de los entrevistados –Urano y Júpiter– es que la confianza y el trabajo en equipo con su unidad organizacional facilita la gestión de la agenda al repartir las distintas ‘sorpresas inesperadas’ entre sus miembros. ‘La agenda se mueve constantemente’, dice Mercurio.</p> <p><b>(b) reservas de tiempo:</b> todos los participantes distinguen entre las reuniones y eventos a los que deben acudir, los cuales nunca parecen ‘enteramente productivos’, y los momentos de ‘avanzar trabajo’. Para adelantar el estado de sus tareas se reservan <i>time-slots</i>, que aparecen como bloqueados en su agenda. <i>Em reservo espais protegits per assegurar que estic produint</i> (Venus, 22/XI/2016).</p> <p>Plutón lo resume a la perfección: <i>No existen reuniones por hacer reuniones. Huyo de las reuniones que no tengan un focus claro. Huyo de formas de trabajar tóxicas [...] La reunionitis es tóxica y hay que huir de ella. [...] La agenda es móvil [...] Te puedes organizar el tiempo en la medida que las personas se organizan su tiempo. [...] La concentración es muy importante. Cuando estás haciendo multitasking, si pierdes el foco no estás haciendo una buena gestión del tiempo. La gestión del tiempo también incorpora la concentración. Porque así se rinde más</i> (Plutón, 29/XII/2016).</p>

<p>¿Consideras que con la <i>open innovation</i> ahora hay muchas cosas por ver?</p>	<p><b>Los entrevistados afirman que la <i>open innovation</i> afecta a su trabajo y a su organización, pero todos ellos distinguen entre</b></p> <p><b>(a) los <i>inputs</i> que les llega; y</b></p> <p><b>(b) el filtrado de los mismos.</b></p> <p>La información que existe fuera de la organización es algo obvio a día de hoy, afirman tres de los participantes; pero [...] <i>cal escoltar</i> (Venus, 22/XI/2016). Todos los participantes afirman que haya tal cantidad de <i>inputs</i> es muy positivo, porque demuestra la efervescencia de cuanto conlleva la innovación, pero que, en su contraprestación, dificulta su trabajo si no hay unos marcos de actuación – estratégicos– claros previamente definidos: [...] <i>Tienes que tener muy claro lo que quieres y lo que buscas. [...] Te puedes volver loco si no tienes filtro de todo lo que entra</i> (Júpiter, 29/XI/2016). Mercurio cree que filtrar la información es lo más complicado, porque todo va muy rápido y que la gestión y la estrategia tengan que ser muy operativa. Plutón dice que se requiere tener ‘un criterio de selección’.</p> <p><b>La <i>open innovation</i> distorsiona pero se debe aprender a convivir con ella; por lo que se han de desarrollar, sugiere Saturno, nuevos modelos de planificación y estrategia.</b></p> <p><b>Por ello, Plutón lo cifra en tres pasos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>ser selectivo con la información;</b></li> <li>- <b>tener buenas fuentes; y</b></li> <li>- <b>estar focalizado en lo que se está haciendo.</b></li> </ul>
--	--

Tabla A.9. Atención - casos de estudio satélite. Fuente: elaboración propia.

<b>Interpretación</b>	
<i>Interacción de unidad organizacional (grupo) con niveles superiores</i>	
<p>¿Cómo realizas la comunicación con los niveles jerárquicos superiores?</p>	<p><b>Se observan dos tendencias:</b></p> <p><b>(a) en organizaciones con un menor peso de la jerarquía,</b> la relación con el responsable es más ‘cordial’ (Venus y Plutón), ‘cercana y fluida’ (Saturno), diríase casi ‘personal’ (Júpiter). Cuando la jerarquía está menos marcada la relación suele abandonar los modos indirectos como <i>e-mails</i>, <i>newsletters</i>, llamadas telefónicas, etc., y basarse en el cara a cara, ya sea de un modo formal o más abierto a una interacción desprejuiciada. La única dificultad para estos encuentros está en la agenda de los responsables, que suele ser bastante baja.</p> <p><b>(b) en organizaciones con un menor peso de la jerarquía,</b> la relación con el responsable está estrictamente regulada por modos de interacción indirectos; en dos participantes la interlocución se realiza o bien por <i>e-mail</i> o llamada con una petición (Mercurio) o bien mediante <i>reportings</i> periódicos (Urano).</p> <p><b>Todos los participantes están de acuerdo en dos aspectos, a saber,</b></p> <p><b>(1) que a medida que se sube en la cadena de mando la cercanía se pierde y la interacción se vuelve más indirecta y más formalizada y que</b></p> <p><b>(2) los responsables tienen una visión más estratégica que no baja a ciertos detalles de la cotidianeidad.</b> Venus, que describe la situación como un <i>gap</i>, cree que es objetivo de estas unidades organizacionales realizar esta sutura.</p>
<p>¿Dirías que, en innovación, hay que ejecutar o interpretar las órdenes? ¿Por qué?</p>	<p><b>Al igual que en el caso de estudio central, la interpretación es fundamental para los casos de estudio satélite.</b> En el caso de Mercurio, por ejemplo, tienen el mensaje de que la ‘innovación tenga llegada’, a partir de ese mandato diluido y generalista tienen toda la libertad para interpretar y derivarlo en muy distintas acciones.</p> <p><b>Cuatro de los participantes emplean la palabra ‘confianza’.</b> Cuando los responsables dan la orden sobre alguien en quien tienen depositada su confianza, dan por hecho que, por su conocimiento y bagaje laboral, les darán una respuesta fiable a sus dudas. En estos casos la interpretación es [...] <i>una expresión mía personal. Todo lo que es opinión, es personal</i> (Saturno 25/XI/2016). Otros dos participantes opinan que la interpretación en muchas ocasiones no tiene otro motivo que reflejar la respuesta que esperan los responsables. Plutón emplea la expresión ‘<b>sumar perspectivas</b>’ para referirse a un diálogo enriquecedor de la cadena de valor.</p>
<p>¿Está siempre claro lo que se espera del equipo por parte de dirección?</p>	<p><b>No hay consenso. Dos de los participantes dicen ‘no’, y el resto ‘sí’.</b></p> <p>En el caso de los que dicen ‘sí’, resulta obvio que desde el punto de vista conceptual está claro, aunque no práctico. En hallar este camino práctico de cómo ejecutar la visión está el <i>quid</i>. En el caso de Mercurio la misión encomendada a la unidad organizacional es clara: crear conocimientos y activos que puedan ser aplicados en un medio-corto plazo. A partir de allí, el despliegue práctico corre a cargo de la unidad organizacional.</p> <p>En el caso de los que dicen ‘no’, se achaca a la ambigüedad y al estado de madurez de la organización.</p>

Tabla A.10. Interpretación - casos de estudio satélite. Fuente: elaboración propia.

<b>Acción</b>	
<i>Interacción de su unidad organizacional (grupo) con niveles similares</i>	
<p>¿A tu juicio, qué papel crees que desempeña tu departamento en la organización?</p>	<p><b>Los entrevistados listan distintos roles de su unidad organizacional, aunque éstos, en conjunto, pueden sintetizarse en dos básicos:</b></p> <p><b>(a) Impulsor.</b> En un mundo cambiante, sugiere Venus, la unidad tiene que ser capaz de hacer de radar de tendencias y que muestra lo que está pasando en el exterior de la organización. Mercurio y Urano piensan que el <i>scouting</i> es una pieza clave para impulsar la innovación dentro de la organización, pues en el momento que se observan los grandes movimientos externos se anima internamente a pasar a la acción. Es un 'llamado a la acción', como lo tilda Plutón, 'y a la escucha activa'. <b>Estas unidades, según cuatro de los participantes, tienen que 'despertar' al resto de unidades de la organización para que sean innovadores en sus respectivas áreas; también deben 'introducir el ADN' innovador en éstos para afrontar retos, lanzar ideas y activar al resto de departamentos.</b></p> <p><b>(b) Ejecutor.</b> Toda la inquietud generada al impulsar la innovación se debe canalizar hacia fines prácticos, señala Venus, Mercurio y Saturno. Las ideas se deben seleccionar, valorar, trabajar y ejecutar y para ello es muy importante poseer herramientas distintas que permitan la mejor gestión. Algunos de los entrevistados –Urano y Plutón– destacan la relevancia de comunicar los resultados a los implicados y a Alta Dirección, lo que sirve siempre para allanar el camino a la idea que se trata de transformar en propuesta de valor. <b>El expertise de los Innovation Project Managers tiene que ser el de dotar de agilidad este proceso y afianzar que el resultado sea eminentemente práctico.</b></p>
<i>Foco en: desde la idea inicial con potencial hasta su presentación a Alta Dirección</i>	
<p>¿Cuál es el origen de las nuevas ideas de innovación?</p>	<p><b>Los entrevistados coinciden en el número de vías de aportación de ideas, tres; son las siguientes:</b></p> <p><b>(a) Interior-interior:</b> ideas que vienen de la propia unidad organizacional de gestión de la innovación; al tratarse de personas con contacto constante con las nuevas tendencias, pueden aportar, según, Mercurio, mejoras notables. Estas ideas son una forma de hacer, en palabras de Urano, <i>push</i> a los departamentos para estimular su creatividad e implicación en la innovación. Plutón ve central la 'escucha activa'. <b>(b) Interior:</b> ideas que vienen de la propia organización y que son manifestación de las problemáticas actuales de las unidades operativas o transversales. Estas ideas pueden emanar de forma natural de las unidades organizacionales o bien se puede estimular la respuesta; para destapar estas ideas se pueden realizar <i>call for ideas</i>, portales de innovación, lanzar <i>challenges</i>, <i>workshops</i>, etc. Con su conocimiento del contexto y las herramientas de gestión, según Júpiter, es un <i>win-win</i> asegurado. Para Venus este tipo de ideas son de innovación incremental y de medio-corto plazo como máximo, pues van a contestar problemáticas muy concretas. <b>(c) Exterior:</b> aquí la relación con <i>partners</i> tales como universidades, <i>spin-offs</i>, <i>start-ups</i>, etc. es importantísimo. En muchos casos las ideas que plantean van dirigidas a otros sectores, afirman Venus y Mercurio, pero siempre puede haber un gran potencial de aplicación en el sector donde opera la organización. Venus llama a estas ideas 'transformativas'; muchas de ellas tal vez no sean sostenibles en el tiempo ni viables, pero muestran nuevas formas de hacer las cosas de un modo muy potente. En el caso de Plutón la conexión con su ecosistema de innovación les ayuda a detectar problemáticas sociales y buscar los <i>partners</i> idóneos para buscar co-crear ideas. <b>Las ideas siempre tienen que ser, y aquí todos lo remarcan, muy aplicables, sino no merece la pena desarrollar el proceso de desarrollarlas.</b></p>
<p>¿Cómo las concretáis? ¿Podrías explicar el proceso, por favor?</p>	<p><b>Los participantes emplean distintas metodologías y etapas para concretar las ideas, pero sigue siendo el proceso de 'aterrizar' la idea.</b></p> <p>En la organización de Venus emplean el <i>funnel</i> de innovación; diferentes ideas que se priorizan y se valoran si están alineadas con la estrategia, de aquí se realiza la prueba de concepto, luego a la maqueta y finalmente al prototipo. Mercurio emplean una metodología similar, donde hacen mucho énfasis en el <i>score</i> – así lo denomina –, que son los atributos bajo los cuales valoramos la idea. Si no supera el <i>score</i> básico será imposible que esa idea llega a MVP. Urano prefiere el <i>coworking</i> para aterrizar las ideas juntamente con el modelo <i>canvas</i> que, para él, es una herramienta necesaria para validar el interés y la factibilidad de la idea. En este proceso, Júpiter destaca nuevamente la importancia de la informalidad, porque la relación con los compañeros [...] es una fuente de inspiración (Júpiter, 29/XI/2016). Plutón, a su vez, dice que [...] <i>toda perspectiva suma</i> (29/XII/2016).</p>

<p>¿Este proceso lo hacéis en solitario? ¿En colaboración con otras unidades de la organización?</p> <p>¿Qué os aportan?</p>	<p><b>Sin excepciones todos necesitan de la intervención de terceros.</b> <i>En solitario no tiene sentido. O realmente la gente ve sus ideas integradas en aquello que está haciendo o no va a funcionar</i> (Júpiter, 29/XI/2016). La integración de otras unidades de la organización no debe hacerse si éstas no aportan nada, como sugiere Saturno. El requisito es que o bien aporten o bien sean los afectados por la problemática. La experiencia, para tres de los entrevistados, es ‘muy satisfactoria’; para otros, se trata de un proceso duro. Júpiter glosa el valor añadido de su colaboración en <b>(a) fuente de inspiración; (b) conocimiento; (c) experiencia; y (d) dedicación.</b> Urano, Mercurio y Venus, por su dedicación, también añaden <b>(e) recepción</b>, pues en no pocas ocasiones estas mismas unidades organizacionales son las receptoras de la innovación. Mercurio incluye <b>(f) la esponsorización</b>, porque cada idea debe tener un padrino que legitime la importancia de trabajar en ella. Estas colaboración, según Júpiter, deberían habilitar la ‘generación de entornos’ donde las inquietudes se exterioriza, se comparten y se proyectan hacia el futuro.</p>
<p>¿Implicáis consultoras u otros partners?</p> <p>¿Qué os aportan?</p>	<p><b>Plutón dice: el proyecto no lo hace la organización sino el ecosistema [...] Todos tienen que estar comprometidos; la organización sólo es el engranaje</b> (Plutón, 29/XII/2016). Según los entrevistados, la colaboración con externos o consultores siempre debe estar ‘muy justificado’. <b>Aportan:</b> <b>(a) Conocimiento:</b> aportan un conocimiento del que no se dispone y que resulta necesario para acometer el aterrizaje de la idea. <b>(b) Mano de obra:</b> las consultoras, <b>en especial las pequeñas</b>, son muy rápidas, ágiles y al estar fuera de la organización, no se encuentran con tantas trabas internas. <b>(c) Confianza:</b> venir de la mano de algunos actores externos concretos da confianza a las Altas Direcciones. Similar, en este caso a la ‘credibilidad’ y a la ‘legitimidad’. <b>Para esto suelen ser importante las grandes consultoras, como por ejemplo en los tema de digitalización.</b></p>
<p>¿Qué es lo más complicado de hacer este proceso?</p> <p>¿Tenéis que llegar a un consenso para continuar?</p>	<p><b>Cinco de los entrevistados contestan que es (a) la relación humana y social.</b> Saturno que ‘la gestión del ego y del amor propio’ es la parte más importante y crítica. <b>Cuando las personas involucradas tienen mucho conocimiento, hay una intensidad de la ‘posición de la verdad’</b> que parece hacerles olvidar que todos suman. Saturno suele hacer ver a los integrantes que todos aportan y enriquecen la propuesta; a esta acción la llama ‘gestión emocional’. Júpiter, a su vez, también trabaja desde cero el <b>intercambio de los valores que generen situaciones de confianza entre los integrantes de la coalición.</b> Es tal la importancia de este punto, que Urano dice: [...] <i>es lo que cuesta más. [...] Si consigues una visión común, un foco, tienes un 99% de éxito del proyecto</i> (Urano, 7/XII/2017). Nunca se trata de tomar unos requisitos y ejecutar, sino de <b>cocrear con ellos</b> porque <b>la idea cambia a medida que trabajas e ella.</b> Y no hay mejor acción que <b>hacer partícipes a todos</b> de los avances, sea cual sea su involucración. Venus y Mercurio también destacan: <b>(b) las constraints de recursos y de tiempo</b> que a veces obligan a encontrar ‘puntos intermitijos’ para hacer factible la idea; la renuncia de algunos aspectos, agiliza el desarrollo de la idea, y <b>(c) obtener un roadmap</b> en las fases tempranas de cómo ejecutar al aterrizaje de la idea. Plutón añade un aspecto más íntimo, el de la significancia de la participación de cada agente: <i>No podemos hablar de reglas con los millenials [...] A un millennial no le hables de reglas ni de incentivos salariales [...] Buscar identificarse y comprometerse con las empresas. [...] Hay que apelar ahora a la inteligencia colectiva [...] Dar confianza a las personas [...] No tienes que ir ‘pásame un resumen’, ‘haz esto’ [...] Hacer entender que todo el mundo es una pieza de la cadena</i> (Plutón, 29/XII/2016).</p>
<p>¿Hay una metodología? ¿Tienes que dar soluciones adhoc?</p>	<p><b>Todos los entrevistados, a diferencia del caso de estudio central, dicen poseer metodologías suficientes para poder aterrizar la idea.</b> A pesar de que siempre [...] <i>cal fer adaptacions</i> (Venus, 22/XI/2016), las herramientas ayudan mucho a ordenar el proceso de aterrizaje de la idea. La mayoría de las herramientas se prueban y, en función de sus resultados, se vuelven a utilizar. Muchas de ellas, destaca Mercurio, proceden del <i>design thinking</i>. Porque [...] <i>si haces todo de una forma te pegas una hostia</i> (Urano, 7/XII/2016), por lo que hay que adaptarse siempre.</p>

<p>¿Consideras que para ti es importante gestionar a las personas (sus deseos, sus egos, sus objetivos propios) para llevar a cabo este proceso?</p>	<p>Saturno afirma que las herramientas no surten efecto si uno no sabe 'ponerse en el lugar del otro': [...] <b>la empatía es clave... y la inteligencia emocional</b> (Saturno, 25/XI/2016). Aunque la gente sea muy heterogénea, según Venus, hay que conectar con alguna inquietud vital que los anime a participar. Venus también defiende que <b>se destierre la idea de que una mayor competitividad es aliada de unos mejores resultados; él prefiere hablar de 'consonancia'</b>. Júpiter cree que hay que <b>arrancarles de su zona de confort</b>, porque ésta siempre es un freno para la colaboración. Aquí también cuentan que estas personas, añade Mercurio, tengan <b>disponibilidad de tiempo</b> y que el sobresfuerzo se vea recompensado. En empresas grandes, afirma Urano, no todos tienen la misma respuesta; hay que lidiar con egos y con el estatismo propio de las grandes organizaciones. <b>Cuando se cae en rutinas, es muy difícil salir de allí. Sólo hay que ver el caso de Alphet<sup>4</sup> para comprender que los grandes tamaños se asocian a inercias organizativas que impiden los grandes cambios.</b> Plutón añade el 'compromiso', entendido éste como: [...] <i>Dar todo lo mejor de mí para que ese proyecto llegue lo más lejos posible</i> (Plutón, 29/XII/2016).</p>
<p>¿Antes de escalar la propuesta, se presenta a otras unidades?</p>	<p>Los tres participantes que dicen 'no' argumentan que si las partes interesadas y/o receptoras ya están involucradas, no se requiere de este paso preliminar. En caso que no sea así se busca:  <b>(a) la complementariedad de las opiniones</b> que contribuyen a enriquecer la propuesta con aspectos que tal vez no se han contemplado; y  <b>(b) la legitimización:</b> opiniones necesarias de cara a Alta Dirección porque [...] <i>la seva opinió referma</i> (Venus, 22/XI/2016).</p>
<p>Una vez obtenido el OK de Dirección, ¿qué ocurre?</p>	<p><b>Para todos los entrevistados el OK supone poder dar el salto a la siguiente etapa del proceso.</b> Para tres de los participantes el OK es necesario, para el resto es casi un trámite informativo sin más incidencia en el trabajo. Cuatro de los participantes también afirma que <b>el OK de Alta Dirección nunca supone un cambio de la calidad del trabajo y sólo habilita la continuación con más o menos respaldo de la organización.</b> Dos de los participantes afirman que el OK da legitimidad a la propuesta de valor, además de dinero. El OK también desencadena, para tres participantes, que de abajo a arriba se de conocer la propuesta de valor respaldada. Lo que denominamos en capítulos anteriores como 'efecto cascada'. Si el OK de Dirección no implica un compromiso, añade Plutón, [...] <i>estamos funcionando muy siglo XX. [...] Cualquier proyecto está formado por cadenas de personas y si no haces que se sientan parte de la cadena, no te va a funcionar</i> (Plutón, 29/XII/2016).</p>

Tabla A.11. Acción - casos de estudio satélite. Fuente: elaboración propia.

<b>Cierre</b>	
<i>Preguntas adicionales (u opcionales) que dan por finalizada la entrevista</i>	
<p>¿Qué es para ti un innovador? ¿Qué características debe tener?</p>	<p><b>El innovador se sitúa entre el emprendedor y el creativo</b>, según Venus, pues siempre [...] <b>está a una zona d'absolut discomfort</b> (Venus, 22/XI/2016) y quiere cambiar el mundo. Por ello, según todos los entrevistados, se caracteriza por estar siempre <b>abierto a los cambios y a aprender continuamente. Inquieto y sin miedo a los cambios</b>, según Urano y Júpiter, <b>con un gusto especial por la experimentación y el riesgo.</b> 'Explorador' es la palabra empleada por Saturno. Para dos de los participantes es alguien que <b>sabe moverse 'políticamente'</b> o 'en ambientes sociales complicados'. Plutón emplea las palabras 'humano' y 'analítico', que 'sabe escuchar'. Para Mercurio las ideas que capta o genera las aplica con la <b>búsqueda del efecto más expansivo.</b> En opinión de Júpiter <b>se abre su propio camino y 'motiva la acción para hacer que las cosas pasen'</b>. También tiene que ser, para cuatro de los entrevistados, <b>positivo, trabajar, abnegado y poseer un conocimiento general amplio pero con aplicación</b>, porque [...] <i>el conocimiento profundo te acceso</i> (Saturno, 25/XI/2016). Plutón habla de no centrarse tanto en las metodologías, sino en conocer la realidad, que es la base para innovar con impacto.</p>

Tabla A.12. Cierre - casos de estudio satélite. Fuente: elaboración propia.

<sup>4</sup> Alphet: <https://abc.xyz/>



*See the dwarves and see the giants  
Which one would you choose to be?  
Here's the answer  
Here's the key.  
Scott Walker, 30 Century Man*

*—on... it's getting on... finish it... don't give up... then rest... sleep... not before...  
finish it... it's the right one... this time you have it... you've got it... it's there...  
somewhere... you've got him... follow him... don't lose him... Woburn story...  
getting on... finish it... then sleep... no more stories... no more words... come  
on... next thing... he—*

Samuel Beckett, *Cascando*



*Ópsis gár tôn adélon tà phainómena*  
Anaxágoras

