



RCS

Depósito legal ppi 201502ZU4662

Esta publicación científica en formato
digital es continuidad de la revista impresa
Depósito Legal: pp 197402ZU789
ISSN: 1315-9518

Universidad del Zulia. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Vol. XXVI.

Número 4, 2020

Revista de Ciencias Sociales



Esta publicación científica en formato
digital es continuidad de la revista impresa
Depósito Legal: pp 197402ZU789
ISSN: 1315-9518

Ideocultura de la gestión de la innovación en organizaciones españolas: Una mirada fineana*


Morente, Fran**
Ferràs, Xavier***
Zizlavsky, Ondrej****


Resumen


La innovación juega un rol fundamental en la supervivencia de cualquier organización. Entre sus factores determinantes se encuentra la cultura organizacional, que moldea comportamientos y orienta los agentes hacia fines determinados. Hasta ahora la literatura se ha centrado en estudiar la confluencia ‘cultura organizacional’ e ‘innovación’ desde postulados estructurales, donde la organización es el ente principal y la cultura un todo homogéneo y funcional. Aspectos críticos como pluralidad cultural y dimensión social quedan elididas. Así, el presente artículo busca describir la ideocultura de unidades organizacionales de gestión de la innovación tomando como muestra siete empresas españolas, utilizando metodologías cualitativas diversas, para describir esa ideocultura. Los hallazgos obtenidos muestran doce elementos culturales inherentes a estas unidades. Su ideocultura está condicionada por las tareas, posee un lenguaje propio, es reflexiva, se apoya en la informalidad y el pasado es una herramienta útil para sus miembros. Desde el punto de vista cultural, la ejecución de la gestión de la innovación es iterativa, multifocal, fragmentada, proyectada hacia el futuro e interdependiente de otras unidades internas y agentes externos. Se concluye en profundizar en esta intersección entre estructura y agentes, socialización racional y afinidades, reintegrando la complejidad social y plural, propia en cualquier tejido social.

Palabras clave: Ideocultura; gestión de la innovación; teoría de las organizaciones; teoría fundamentada; España.

* Resultado de la tesis doctoral: “Las estructuras habitadas: Ideocultura y praxis de la innovación”, presentada por el autor principal en la Universitat de VIC, Universitat Central de Catalunya, España.

** Doctor en Derecho, Economía y Empresa. Postgrado en Diagnosis Ambiental. Máster en Geografía. Postgrado en Vigilancia Tecnológica. Erasmus Summer Course. Licenciado en Ciencias Ambientales. Docente de la Universitat de Vic, España. E-mail: franciscojose.morente@uvic.cat  ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6962-5787>

*** Doctor en Economía y Empresa. MBA por ESADE. Ingeniero Superior de Telecomunicaciones. Decano de la Facultat d'Empresa i Comunicació de la Universitat de Vic, España. E-mail: xavier.ferras@uvic.cat  ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3466-895X>

**** Doctor en Gestión y Economía. Ingeniero Mecánico. Investigador, Profesor Asociado y Subdirector del Institute of Finances de la Brno University of Technology, República Checa. E-mail: zizlavsky@fbm.vutbr.cz  ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8520-4747>

Recibido: 2020-06-08 · Aceptado: 2020-08-25

Ideoculture of innovation management in Spanish organizations: A Fine look

Abstract

Innovation plays a fundamental role in the survival of any organization. Among its determining factors is the organizational culture, which shapes behaviors and guides agents towards specific ends. Until now, the literature has focused on studying the confluence of 'organizational culture' and 'innovation' from structural postulates, where the organization is the main entity and culture a homogeneous and functional whole. Critical aspects such as cultural plurality and social dimension are left out. Thus, this article seeks to describe the ideoculture of organizational innovation management units, taking as a sample seven Spanish companies, using various qualitative methodologies, to describe this ideoculture. The findings obtained show twelve cultural elements inherent to these units. Its ideoculture is conditioned by tasks, it has its own language, it is reflective, it relies on informality and the past is a useful tool for its members. From a cultural point of view, the execution of innovation management is iterative, multifocal, fragmented, projected towards the future and interdependent with other internal units and external agents. It concludes in deepening this intersection between structure and agents, rational socialization and affinities, reintegrating the social and plural complexity, typical of any social fabric.

Keywords: Ideoculture; innovation management; organizational theory; grounded theory; España.

Introducción

El objetivo de esta investigación es describir la ideocultura –la cultura concreta, común– de las unidades que gestionan la innovación en diferentes organizaciones. Si en algún lugar reside el instante cero de la producción y reproducción cultural de la innovación es en estos departamentos o direcciones donde se promueve y ejecuta tal gestión.

En este sentido, la economía tardocapitalista está marcada por la velocidad y la conectividad (Sassen, 2012). En este marco, la innovación se postula no sólo como fuente de crecimiento sostenido, de ventaja competitiva y de atracción de conocimiento y tecnologías externas (Tidd, Bessant y Pavitt, 2011), sino también como un elemento absolutamente esencial para la supervivencia de las organizaciones (Gaglio, 2011), capaz de cambiar las normas del juego de los mercados e introducir discontinuidades (Accenture, 2011). La inversión es un importante facilitador de la innovación, pero no crítico para la implementación, ejecución y consecución

(Hamel, 2007; Accenture, 2011).

Velázquez, Cruz y Vargas (2018), sostienen que: "La innovación es entendida como la concepción y establecimiento de cambios significativos en el producto, el proceso, el *marketing* o la organización de la empresa, con el propósito de mejorar sus resultados" (p.11). Por lo cual, se refiere de acuerdo con Luna, Sarmiento y Ordoñez (2020), al "uso del conocimiento siguiendo un sendero con el propósito de llegar a una meta trazada" (p.150), como la de satisfacer las expectativas del mercado, logrando mejorar el rendimiento de la organización.

Según se sugiere con particular insistencia (Efrat, 2014; Flores, 2015) el factor determinante para habilitar la innovación es la cultura organizacional. Ésta consiste en los valores, principios o creencias fundamentales que comparten los agentes dentro de una organización (Schein, 2004). Al respecto, varios autores, perspectivas y estudios empíricos, defienden que cultura e innovación se encuentran unidas indisolublemente (Tushman y O'Reilly, 1997; Naranjo-Valencia, Jiménez y Sanz-Valle, 2012; McCarthy,

2013), pues la cultura realmente innovadora promoverá valores, comportamientos y creencias que contribuyan a resolver creativamente problemas con soluciones innovadoras (Martins y Terblanche, 2003). Para Schein (2004), la cultura organizacional amolda comportamientos y dirige deseos hacia fines concretos; este alineamiento social resulta de importancia capital para la innovación (Naranjo-Valencia, et al., 2012), con tal intensidad que Tushman y O'Reilly (1997) sostienen que la cultura es el *core* de la innovación.

En los setenta, se despierta el interés de *scholars* y *General Managers* por la cultura; el éxito japonés y alemán, sustentado sobre fuertes culturas organizacionales, y la irrupción de libros canónicos como *Theory Z*, de William Ouchi; *In Search of Excellence*, de Peters; y *Waterman y Rites and Rituals of Corporate Life*, de Deal y Kenney, otorgan a la cultura una nueva centralidad en el discurso organizativo (Morrill, 2008), y desde entonces su importancia no ha dejado de crecer (Casey, 2002).

A diferencia de la creatividad, la innovación se caracteriza por transformar ideas –*cosa mentale*– en realidades, cuyo resultado es la introducción de una novedad en la operativa de la organización o en un producto que añade valor a los clientes (O'Sullivan y Dooley, 2009). No obstante, el proceso de innovación dista de ser automático y libre de riesgos e incertezas; debe, pues, mediar una gestión que asegure el salto de la exploración conceptual a la explotación comercial (Hamel, 2007; Gaglio, 2011).

En ese sentido, Lundavall (1992) sostiene que la gestión de la innovación es el conjunto de actividades desempeñadas por un *manager* o un equipo especializado que vinculan ideas a un sistema de recursos, oportunidades y *partners*, hasta transformarlas en productos que generen beneficios para el *core business* de la organización. De lo que se desprende, como se apuntó arriba, que la innovación juega un rol crucial en la adaptación de las organizaciones a sus fluctuantes entornos de mercado, competitivos

y volátiles. Esa innovación deberá ofrecer ventajas competitivas, que colme al cliente de una forma más eficaz que soluciones similares (Hamel, 2007; Tidd, et al., 2011; Luna, et al., 2020). Así, toda organización innovadora que se precie, dispondrá de unidades y expertos que habiliten y ordenen esa transformación creativa, de una posibilidad –idea– a un hecho –producto o servicio–.

La abundante bibliografía que conecta cultura organizacional e innovación cae del lado de la interpretación instrumental, la racionalidad estructural y el funcionalismo de Parsons y Merton, donde los agentes se relegan a meros dispositivos para la consecución de los supraobjetivos (Casey, 2002). Estas aproximaciones muestran un escoramiento feroz hacia la estructura, la homogeneidad cultural y 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 y Barley, 1985); y

(b) El componente inherentemente social de la innovación, más química que mecánica (Hamel, 2007; Gaglio, 2011).

Elementos difícilmente captables a través de las investigaciones cuantitativas o sobre modelos predeterminados, que en pos de generalizaciones minusvaloran la complejidad cotidiana y la subjetividad (Naranjo-Valencia, et al., 2012). Por esta razón, la intersección ‘cultura organizacional e innovación’ requiere nuevas formas de comprensión, donde la cultura, no sólo es productor de socialización, sino producto de las interacciones cotidianas, y la innovación, un proceso habilitado (o abortado) por miles de microinteracciones supeditadas a las acciones de los sujetos (Morente, Ferràs y Zizlavský, 2018). Como sugiere Cassey (2002), la cultura debe aunar no sólo la racionalización de las organizaciones sino la subjetivización de los agentes que la conforman. Con la ideocultura, se integran los agentes en la estructura organizacional, y la estructura en los agentes.

1. Metodología

A efectos prácticos, en una organización nunca existe una sola cultura (Hallet y Ventresca, 2006), sino una panoplia de ellas, pues cada grupo crea sus propias condiciones culturales (Van Maanen y Barley, 1985). A este conjunto de elementos culturales que caracterizan un grupo se denomina ideocultura (*idioculture*) (Fine, 1979), la cual:

Consiste en un sistema de conocimientos, creencias, comportamientos y costumbres compartido por los miembros de un grupo interactuante al cual sus miembros pueden referirse y emplearlo como base para futuras interacciones. Los miembros reconocen que comparten la experiencia y que dichas experiencias pueden ser referidas con la expectativa de que serán entendidas por el resto de miembros del grupo y, además, podrán emplear esta cultura para construir una realidad social. El término, haciendo hincapié en la naturaleza localizada en la cultura, implica que no se necesita ser parte de un subgrupo demográfico distinto, sino que es un desarrollo particularista de cualquier grupo de la sociedad. (Fine, 1979, p.734)

Partiendo del prefijo *ideo-*, del griego *ἴδιος* -‘propio’, ‘particular’-, la ideocultura muestra que los grupos tienen su propia cultura, anclada en situaciones concretas y en sus interacciones cotidianas. Como conjunto de elementos, la misma puede incluir del grupo, el pasado común, su ideolecto, bromas privadas, entre otros, y que une a sus miembros –afiliación– y los distingue de otros –distinción–; en suma, un conocimiento ‘íntimo’ y ‘local’ de una forma concreta de ver y experimentar el mundo (Fine, 1979), asociada a interacciones autorreferenciales (Fine, 2012 y 2014). Este concepto ofrece dos ventajas teórico-prácticas en el estudio de la cultura:

(1) la cultura es productor, puesto que moldea los pensamientos y los comportamientos de los miembros del grupo y, al mismo tiempo, es producto, debido a que

se construye a partir de la interacción cotidiana de sus miembros (Fine, 1979 y 1987); y,

(2) lo que ocurre en un grupo es la copia miniaturizada de escalas sociales más complejas, y de este modo una muestra empírica concreta que ofrece la posibilidad de extrapolar inferencias y resultados (Stolte, Fine y Cook, 2001).

De modo que se tendrá: (a) una referencia teórica, entendiendo la cultura como una familia de elementos culturales que producen y son producto de la interacción; y (b) una referencia práctica, delimitando la muestra a un grupo, que permitirá de forma acotada estudiar su cultura e inferir rasgos de la organización.

El concepto ha sido aplicado a tan dispares colectivos como los jugadores de *Dungeons & Dragons* (Fine, 1983), los cocineros (Fine, 1996), los recolectores de setas (Fine, 1998), a los *clubs* de debate en los institutos norteamericanos (Fine, 2001), o los meteorólogos (Fine, 2007). Su aplicación se ha ampliado a otros agrupados, como los equipos de desarrollo *software* (Lim, et al., 2011), enfermos de parálisis cerebral (Braga, Rossi y Cole, 2010), los jugadores de apuestas (Perkins, 2011), los trabajadores de *night clubs* (Stringfield y Hancock, 2008), o comités de ética de salud pública (Tolich, 2015). Al describir la lógica cultural de los grupos, la ideocultura, halla allí su potencia explicativa (Lecusay, Rossen y Cole, 2008).

Con el fin de conocer la ideocultura de las unidades de gestión de la innovación, se adoptó el constructivismo social, por el cual los agentes interpretan y construyen significados en su socialización (Creswell, 2009) y se ajusta a la metodología cualitativo-inductiva (Yin, 2011). El despliegue se llevó a cabo con *grounded theory*, por la cual se intercomunica la captación de los datos con su análisis inductivo. Explicado en breve, se capta gran cantidad de datos que se etiquetan con códigos [*coding*]; éste, a través de numerosas versiones de códigos, permite hallar relaciones entre datos. Las concomitancias llevan a la sucesiva emergencia de patrones, categorías y, en su estado más depurado, de declaraciones

teóricas que, unidas, darán lugar a una construcción teórica (Glaser y Strauss, 1967; Charmaz, 2006).

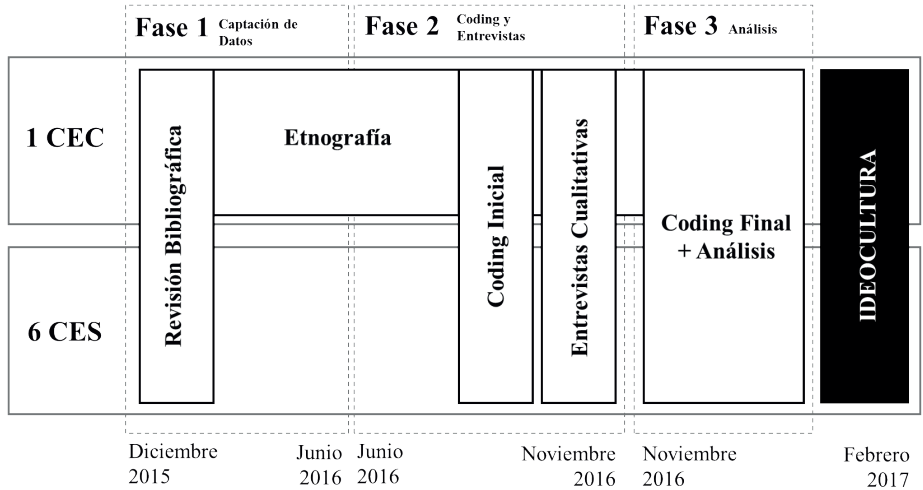
Más que moldear la realidad con un enfoque predeterminado, la *grounded theory* promueve una lectura desprejuiciada con el fin de generar nueva teoría, rigurosa, afin y cercana a los fenómenos estudiados (Glaser y Strauss, 1967; Creswell, 2009). En el caso que ocupa, se captó datos referentes a la muestra empírica escogida y, sobre éstos, se crea lo que Geertz (1973) denomina *thick description* de esa ideocultura, una descripción saturada y explicativa.

Siete son los casos que conformaban la muestra empírica; cada caso es un departamento o dirección de innovación, cuyo cometido es la gestión de esta última en sus respectivas organizaciones radicadas en España. Para asegurar de entrada la extrapolación de la teoría emergente resultante, se priorizó la selección de unidades de gestión de la innovación que: (1) tuvieran iguales atribuciones, roles, competencias y cometidos; y que (b) sus empresas tuvieran tamaños y pertenecieran a sectores de actividad distintos.

Esto es, como Mintzberg (1990) sugiere, misma identidad funcional pero distinto contexto organizacional. Estas unidades recibían nombres como ‘Departamento

de I+D+i’, ‘Dirección de Gestión de la Innovación’, ‘Dirección de Tecnología, Digitalización e Innovación’, entre otros. No obstante, en todos los casos, sus funciones eran análogas. A diferencia de otros estudios, la investigación se ocupó en los técnicos –a quienes se denominó genéricamente *Innovation Project Managers*– y no en los directivos; pues son los primeros quienes realizaban la gestión práctica y aplicada de la gestión de la innovación. Las siete organizaciones españolas pertenecían a los sectores siguientes: *Utility* internacional del agua, empresa energética multinacional, pyme del metal, universidad, fundación sin ánimo de lucro, grupo bancario y gran consultora.

Dada la anonimización consensuada con organizaciones y participantes, se distinguió el Caso de Estudio Central (CEC), donde se realizó una intensa etnografía, y seis Casos de Estudio Satélite (CES). El CEC está compuesto por 9 participantes, que se diferenciarán con CEC1, CEC2, así sucesivamente, sin atender a género, edad o cualquier rasgo que pueda identificarlos. Para los CES, al tratarse de un solo participante, se empleará CES1, CES2, ..., para denotar su pertenencia a organizaciones distintas. El procedimiento empleado sobre los siete casos estudiados constó de tres fases (ver Figura I).



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Figura 1: Procedimiento metodológico

En la Fase 1 se captaron datos. En la revisión bibliográfica, como primer paso (Yin, 2011), además del estado del arte en innovación, teoría organizacional y sociología, se captó la parte discursiva de la innovación mediante la documentación corporativa de CEC y CES. La práctica se alcanzó gracias a la etnografía en CEC. A diferencia de otros estudios sobre la gestión de la innovación, y como Sacks (2006) afirmaba, se estudió desde la cotidianeidad de los agentes inscritos en sus contextos reales.

La etnografía, permite conocer la socialización de un grupo particular en contexto y espacio reales (Hammersley y Atkinson, 2007). Ésta cubrió el horario laboral completo de CEC durante 2016: 1.074 horas. De enero a junio, la etnografía fue *emic*, divergente y abierta a notar cuanto sucedía en reuniones, presentaciones, desayunos, comidas y charlas privadas. En junio se alcanzó la saturación teórica (Glaser y Strauss, 1967), y se empezó a comprender la lógica social interna del caso de estudio central.

A raíz de lo anterior, la etnografía fue

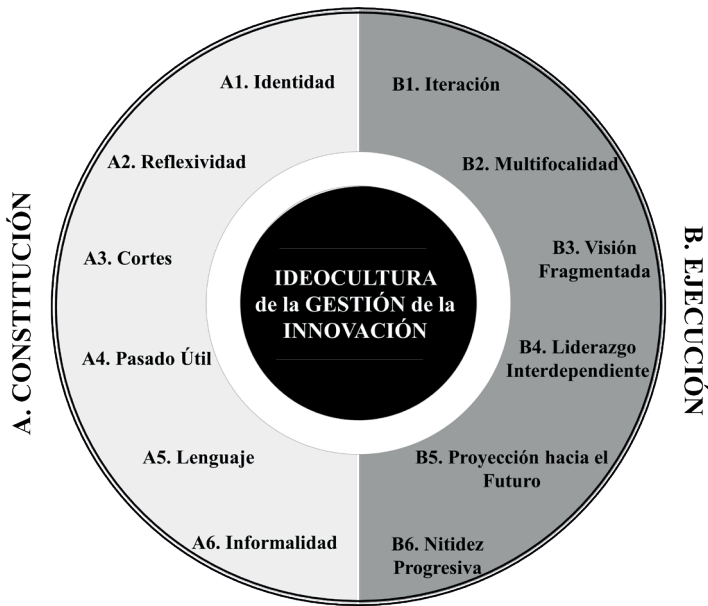
enfocada a interaccionar con las versiones de *coding*. En noviembre y diciembre se llevaron a cabo las entrevistas cualitativas al CEC y a los CES; tanto para conocer la experiencia íntima de los participantes como para evaluar la adecuación del *coding* (Seidman, 2006) e introducir la pluralidad participativa (Charmaz, 2006). Así, se iniciaba una convergencia hacia los denominadores comunes culturales presentes en todas las organizaciones, al margen de su tamaño y sector. Y finalmente, en la Fase 3, se analizó con las cinco fases propuestas por Yin (2011) y se invirtieron esfuerzos en emerger fragmentos teóricos con capacidad descriptivo-explicatoria de la ideocultura de estas unidades.

2. Resultados y discusión

La ideocultura, es una familia de elementos culturales que se relacionan entre sí para construir el mundo simbólico de un grupo (Fine, 1979). Es éste modo en el que la

cultura se operativiza para explicar la realidad (Pettigrew, 1979). Fruto de la investigación en las siete organizaciones, se describe la ideocultura de las unidades organizacionales que gestionan la innovación, como un conjunto

de elementos culturales relacionados entre sí; los mismos que se estructuran del siguiente modo (ver Figura II):



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Figura II: Ideocultura de la Gestión de la Innovación

La estructuración distingue dos dimensiones: “Constitución” y “Ejecución”, cada una de ellas constituida de distintos elementos culturales interconectados. Su suma es la ideocultura de la gestión de la innovación. Tras presentar los elementos culturales de ‘Constitución’ (A) y los de ‘Ejecución’ (B), se mostrarán pequeñas variaciones entre los casos (C).

A) Constitución

La Constitución, es el conjunto de

elementos culturales que conforman la identidad del grupo, creando reconocimiento entre los miembros del mismo, al tiempo que los distingue de otros grupos. A Cont..., se detallan los elementos culturales que pertenecen a la Constitución.

A.1. Identidad: Según Wrzesniewski, Dutton y Debebe (2003), el sentido –cuál es el cometido– y la significancia –cuál es el impacto–, dotan de significado las tareas llevadas a cabo por cualquier unidad organizacional. En esta muestra, la actividad de estas unidades se componía de: (1) la realización de la inteligencia competitiva,

(2) el lanzamiento de *calls for ideas*, (3) la composición de presentaciones, *reportings* e indicadores, (4) la gestión de programas de financiación internos, (5) la aceleración de propuestas de innovación, (6) la conexión con el entorno externo, y (7) la difusión de los valores y logros de la innovación. Las tareas, pues, son parte constituyente de la identidad cultural de cualquier grupo, pues establece un pretexto comunicativo y relacional entre sus miembros y ayuda a forjar un pasado común (Fine, 1987); tareas comunes y cultura compartida se dan al mismo tiempo (Freidson, 1970).

Compartir tareas significa una forma de hacer compartida asociadas a problemáticas comunes que, en ocasiones, se sorteaban gracias al trabajo en equipo: “¡A esto nos dedicamos, a reinventar patrones, a meter nuevas ideas en la compañía!” (CEC1, 6/VII/2016). “La idea sola no vale nada. Tiene que estar conectada al entorno. Y ahí entramos nosotros, los de la gestión de la innovación” (CES2, 25/XI/2016). Facilitan la innovación, la impulsan, y la innovación, *per se*, es cambio: “Nos llaman frikis, pero porque nuestro trabajo siempre va transformar las cosas” (CES3, 27/XI/2016). La tarea central de ‘materializar ideas’ les confería a los participantes una identidad laboral particular, distinta a otras unidades de la organización.

A.2. Reflexividad: La innovación es volátil, difícilmente comensurable, de retornos efectivos siempre cualitativos (Morente, et al., 2017), por lo que estas unidades, y así se comprobó en campo, se caracterizaban por reflexionar constantemente sobre el sentido y la significancia real de sus tareas: “Si estás en innovación, ya sabes que siempre tendrás que luchar para demostrar que haces cosas de valor” (CES7, 17/XII/2016). A la naturaleza de su impacto intangible en la organización, se añadía las interdependencias. La innovación no puede prescindir de *partners* y apoyos (McCarthy, 2013), así que estas unidades establecen complejas interdependencias con *partners* externos y otras unidades internas. Así se pudo corroborar: “Con los nuevos cambios, no sé si

esa gestión la harán desde [Departamento X] o nosotros” (CEC4, 8/III/2016).

Estos dos factores –impacto intangible e interdependencias– motivan no pocas reflexiones: “A ver, (mirando un *PowerPoint* de presentación de la unidad) las tareas ya me cuadran con lo que hacemos, pero nuestro papel diría que es más activo” (CEC5, 30/V/2016); “Eso deberíamos hacerlo nosotros. Eso nos toca. ¿Pero qué pensáis vosotros?” (CEC3, 15/III/2016). Estos lazos reflexivos reforzaban la necesidad de apoyarse mutuamente y de compartir experiencias: “Nos reunimos para compartir cambios. Nos reunimos para superar un reto que no sabemos cómo hacerlo. Lo compartimos y lo superamos juntos” (CES4, 29/XII/2016). Al tratarse de tareas y relaciones en muchos casos inéditas y sin antecedentes, pues la innovación se caracteriza por lo ‘inédito’, los participantes necesitaban hallar consensos con sus iguales para construir colectivamente un asidero cultural: “Siempre es bueno encontrar a otro que piense como tú” (CES7, 27/XII/2016).

A.3. Cortes: La cultura une internamente al mismo tiempo que los separa externamente (Fine, 1979). La ideocultura de los *Innovation Project Managers* los separaba de otras unidades como las operativas o de desarrollo de negocio. A esto se denomina ‘corte horizontal’: “No me entero de lo que hacéis... mucha palabrita en inglés. Aquí [unidad operativa] no hay ideas, hay hechos” (X [*Product Manager*], 21/IV/2016).

Asimismo, las unidades de gestión de la innovación poseían una cultura diferente de sus responsables directos, diferencia que se denominó ‘corte vertical’: “No digo que los directivos no trabajen (risas), sino que se trata de otro nivel. Está la innovación de guerrilla y la innovación de salón. Ellos hacen estrategia, nosotros ejecución” (CEC8, 14/VI/2016); “Ellos [los responsables] tienen otras preocupaciones. Nosotros nos relacionamos con proveedores, ellos con gurús. Eso lo dice todo” (CES3, 22/XI/2016)”. Las interdependencias de estas unidades les obligaban a superar los ‘cortes’ de su cultura respecto al exterior, para tender puentes de

colaboración sin los cuales ninguna innovación era posible.

A.4. Pasado útil: La base inicial del pasado colectivo –narrativa dominante– se fraguaba a partir de aquellos miembros más antiguos en el grupo. Este pasado colectivo estaba a disposición de todos sus miembros, independientemente de su antigüedad, para ser reconstruido, reactualizado y, sobre todo, utilizado como elemento cultural para los problemas presentes: “¿Te acuerdas de aquella vez que me explicaste cuando no había manera de resolver aquel proyecto con [X] e [Y]? Pues con [W], que era la misma situación, hice lo mismo” (CEC2, 5/VII/2016); “Compartir problemas pasados siempre te ayuda a resolver problemas presentes” (CES1, 29/XI/2016). Según se advirtió, todos aquellos fragmentos del pasado que no tuvieran utilidad en el presente, no se integraban en el pasado colectivo, sino que quedaban como anécdotas sin relevancia incapaces de trascender la frontera intersubjetiva. Sólo se recuerda si es útil para la tarea presente.

A.5. Lenguaje: Si el lenguaje es social y almacena una cultura y un pasado común (Wardhaugh, 2006), estas unidades utilizaban un lenguaje específico con el que designar su realidad: La jerga. Esta poseía una triple función: (a) manifestaba rasgos y funciones de la gestión de la innovación; (b) separaba por su vocabulario específico de otras unidades, y (c) unía con un lenguaje común a las distintas unidades de gestión de la innovación.

La jerga común a todas las unidades estaba constituida por vocablos como: Co-creación, disrupción, *early-adopter*, *enabler*, *funnel*, *insight*, *lean*, *mindset*, pivotar, iterar, prototipar, ortodoxias, *scouting*, *scrum*, *start-up*, *wow-moment*, entre otros. Cada unidad, sin embargo, adaptaba la jerga general a su vocabulario local: ‘Aterrizar (una idea)’, ‘estar en el *loop* (de e-mail o reuniones)’, ‘buscar encaje’ (de la tendencia en la organización), ‘levantar oportunidades’, ‘tangibilizar’ o ‘materializar’ (las ideas en productos), entre otros. El lenguaje suponía una encarnación verbal de su experiencia laboral y vital, así como la capacidad de expresarse en

esos términos lingüísticos, era muestra de la adscripción a la realidad socialmente construida de la gestión de la innovación.

A.6. Informalidad: La informalidad reviste la socialización de una intimidad elocuente (Fine, 2014). Como se observó, ésta tenía dos funciones culturales. La primera de ellas era la función autorreferencial entre los miembros del grupo a través del humor –bromas, latiguillos, apodos, momentos cómplices, entre otros.–, que contribuía a construir una intimidad particular entre éstos:

Los momentos que marcan de verdad son las birras, los desayunos y esos momentos muertos en los que hay bromas y ves que puedes confiar en tus compis. Con lo difícil que es esto de la innovación, esos momentos cuentan mucho. (CES1, 29/XI/2016)

La segunda función, era la de enlace con otras unidades distintas, pues ayudaba a generar climas alternativos y menos formalizados, lo que favorecía sobremanera la innovación, ya fueran *brainstormings* o reuniones con toma de decisión:

No podemos hablar de innovación y de promoverla entre la compañía, sino hacemos que todo sea menos rígido, serio. Hay que apretar para que las cosas sean más informales, porque ayuda a que la gente se suelte y colabore son tonterías. (CES5, 7/XII/2016)

Así, la informalidad acorta distancia entre los *selves* (Fine, 1996) y crea nuevos espacios de normatividad laxa en los intersticios de la organización.

B) Ejecución

La ejecución es el conjunto de elementos culturales intrínsecos a las tareas de gestión de la innovación; en ellos se concitan sin contradicción la naturaleza iterativa de la innovación, la maleabilidad de la gestión y la necesidad organizacional de la ejecución. Seguidamente los mismos se desglosan.

B.1. Iteración: ‘Iterar’ para el *Merriam-Webster Dictionary* es: “Un procedimiento por el cual la repetición de una secuencia tiene

por resultado el acercamiento progresivo al resultado deseado”. Y era esta acción, la iteración, la marca cultural más distintiva de estas unidades. El proceso de innovación dista de ejecutarse linealmente; avanza, se detiene, vuelve atrás, se retoma o se abandona (Tidd, et al., 2011); de la idea al producto hay distintos pasos en falsos e idas y vueltas que los *Innovation Project Managers* realizaban hasta llegar, en caso de que llegaran, a un resultado tangible.

Es tipo *design thinking*. Trabajas para que la idea tome cuerpo. A cada paso puedes volver atrás. Te diría que es un ir adelante y un ir atrás. Para los que estamos en innovación, las cosas nunca son perfectos, siempre perfectibles. (CEC1, 8/III/2016);

“Jamás sabes si llegarás a la meta, la cosa está en ir por aproximaciones” (CES4, 29/XII/2016). Este modo de avanzar tenía por objetivo: (1) explorar creativamente, (2) reducir los riesgos y (3) corregir las desviaciones, por lo que cualquier planificación rígida era imposible: “Sé cuándo empiezo, pero no cuando acabo... Muchas sorpresas, tío. Depende de los recursos, de las personas. Un pequeño detalle de lo cambia todo. Es imposible planificar al detalle” (CEC5, 22/VII/2016).

Por consiguiente, la planificación que realizan se modifica sobre la marcha; conocían los hitos básicos pero no así el tiempo y el esfuerzo necesarios para alcanzarlos: “Habrá que decirle al responsable que no podremos presentar en el comité. Que la prueba no fuera bien ha cambiado la hoja de ruta” (CEC5, 24/III/2016). Así, todos los participantes destacaban que los rasgos necesarios para gestionar la innovación eran la autonomía, la flexibilidad y la rápida reacción: “Con la innovación siempre tienes que estar despierto para reaccionar y dar respuesta a los cambios” (26/XI/2016, CES4).

B.2. Multifocalidad: Los participantes manifestaban constantemente estar involucrados en gran cantidad de tareas de forma simultánea, y que éstas, a su vez, siempre eran interdependientes entre sí. Por ello, se

puede afirmar que los *Innovation Project Managers* son multifocales; su atención estaba fragmentada en múltiples tareas, móviles e interdependientes, que requieren de una implicación activa: “No tenemos un segundo de descanso. Nada es automático. Tienes que estar atento y resolverlo, pero teniendo en cuenta que cuando haces X en una tarea, eso implica un cambio Y en otra” (CES6, 22/XI/2016).

Un elemento cultural tan presente, que los participantes tenían distintas denominaciones para la multifocalidad: ‘Frentes abiertos’, ‘fuegos por apagar’, ‘pollos’, ‘marrones’, entre otros: “Miro la agenda y flipo. Tengo un montón frentes abiertos en junio. ¿Por dónde empiezo?” (CEC2, 16/V/2016); “Que si un *brainstorming*, que si una reunión con un proveedor, que si cerrar el *budget*... ¡Este viernes apago algún fuego!” (CEC, 11/XI/2016). Esta multifocalidad exigía de ellos flexibilidad y una excelente gestión del tiempo y de las relaciones interpersonales, porque, como afirma Hamel (2007), la gestión de la innovación está en una encrucijada de caminos y no conoce los automatismos.

B.3. Visión fragmentada: Muy en relación con el anterior elemento cultural, los participantes poseen una visión fragmentada, inconexa y parcial. Visión fragmentada en tres sentidos distintos. Primero, fraccionada exteriormente, porque tenían una visión sesgada de las actualizaciones tecnológicas o de las tendencias de mercado: “Uno nunca puede estar al día. Hay tal saturación de información... cada día salen cosas nuevas. Nuevas *apps*, nuevas tecnologías... Realidad aumentada, *cognitive computing*” (CES5, 7/XII/2016).

Fragmentada también organizacionalmente, porque no controlaban la totalidad de las iniciativas de innovación de la compañía: “Pero ese proyecto de innovación, ¿de dónde ha salido? La empresa es enorme. No podemos gestionar toda la innovación. Hay cosas que no vemos” (CES4, 29/XII/2016). Y, en tercer lugar, fraccionada interiormente, porque entre los propios participantes desconocían cuáles eran las tareas realizadas

por los compañeros: “[Z] me pregunta por correo quién lleva las dinámicas de innovación. ¿Esto lo lleva [CEC1] o [CEC2]?” (CEC2, 30/IX/2016); “Hoy me entero que [CEC3] está en el proyecto de gamificación. Nos tenemos que coordinar” (CEC6, 2/VI/2016). Dicha triple fragmentariedad, abocaba a estas unidades a actualizarse constantemente, aún a sabiendas de que se trataba de una tarea sin término.

B.4. Liderazgo interdependiente: Los anteriores elementos culturales, muestran la existencia de lo que McCauley, et al. (2008) denomina el liderazgo interdependiente. Éste se caracteriza por: (1) la función tripartita del liderazgo –líder, prácticas y compromiso colectivo–; (2) la descentralización, donde cada agente es su propio responsable; (3) el liderazgo diluido entre los agentes que forman la coalición; (4) la búsqueda de complementariedad de *expertise*; y (5) el valor diferencial de cada agente como insustituible.

En campo se observó que los participantes colaboraban siempre con expertos internos o externos para conseguir que la idea se materialice en un producto. Su conocimiento y sus recursos nunca eran suficientes; como indica Pavitt (2005), sin la intervención de terceros no hay innovación posible. A tales efectos, a través de la informalidad, buscaban acuerdos con estos terceros y los involucraban: “Le dije: sabes mucho de esto, ¿vale? Tú sabes de esto y el otro sabe mucho de lo otro. Si trabajamos los tres juntos vamos a madurar una idea. Juntos, avanzaremos” (CEC, 31/VII/2016); “Intentar trabajar en solitario es imposible. Nuestro trabajo pasa por colaborar y coordinar. Con buen rollo, pero sin olvidar que estamos para materializar ideas” (CES2, 25/XI/2016).

Lo anterior motivaba que los participantes actuasen como líderes interdependientes, detectando apoyos, coordinándolos y trabajando a través de coaliciones efímeras que permitiesen aprovechar el conocimiento y el recurso de cada parte para tangibilizar las ideas. Durante la etnografía desaparecieron las dudas: La innovación es un acto totalmente social.

B.5. Proyección hacia el futuro: En

contraste con otras unidades organizacionales, las unidades de gestión de la innovación se caracterizaban culturalmente por su proyección hacia el futuro. Las entrevistas y la etnografía mostraron esta ‘distinción temporal’:

Son dos resistencias. Si vas a una [una unidad operativa], te dirá: “lo tengo todo bien, gracias”. Pero cuando le haces entender que se puede hacer mejor, te responderá: “tienes razón, pero no tengo tiempo para cambiar. El día a día nos come”. Ellos están centrados en sacar el trabajo adelante, nosotros en reinventar las formas de hacerlo. (CES3, 22/XI/2016);

“Desayuné con [R] y me dijo: a mí me miden por la cuenta de resultados. Innovar está muy bien, pero yo vivo y muero en el día a día. No en la ciencia ficción” (CEC, 24/III/2016). Cada unidad organizacional vive inmersa en su actividad y en sus retos, y las desviaciones no son bien recibidas (Mintzberg, 1990), y la innovación siempre conlleva un trabajo supletorio e incierto, una desviación respecto a la actividad común (Pavitt, 2005). De modo que, a pesar de los esfuerzos de las unidades estudiadas, innovar suponía para otras unidades un desvío de los cometidos organizacionales: “Nosotros tenemos que empujar las cosas hacia el futuro. Si no, ¿quién lo hará?” (CES2, 25/XI/2016). Estaba en las manos de los participantes incentivar el pensamiento innovador e inconformistas para motivar en otros esa nueva temporalidad: La proyección hacia el futuro.

B.6. Nitidez progresiva: Todos estos elementos culturales anteriores desembocan en la ‘nitidez progresiva’. La tarea de innovar era triplemente abierta: (1) porque la meta –definición y alcance– se definía a medida que se maduraba la idea; (2) la ejecución y los recursos necesarios variaban durante el proceso; y (3) abierta, porque estas unidades requerían de *expertise* adicional. Los participantes eran conscientes:

A ver, hasta que no llegas al producto final, no ves todo el trayecto de transformación de la idea. Poco a poco, la cosa [la idea] se ve más clara. Eso sí, de la idea inicial a lo que finalmente acaba siendo... no hay mucho en común. (CES5, 7/XII/2016);

“Al principio todo son dudas. Cuanto

más avanza aparecen nuevas dudas, pero empiezas a verlo todo más claro. No sabes qué saldrá hasta que te pones a ello” (CES2, 25/XI/2016). Lo abierto del proceso de innovación obligaba a los participantes a aceptar que, a medida que porfían en la maduración de la idea, ésta se define y se detalla; perseverar, en este caso, se traducía en una mayor nitidez de la dirección que debían tomar. Este elemento cultural, coloca a las claras lo que March y

Simon (1958) denominaban *problem solving* y *productive thinking*: Ante cada problema, demostrar inventiva y resolución inauditas.

En síntesis, la revisión bibliográfica, las entrevistas y la etnografía, pasadas por el filtro de la *grounded theory*, permitió estructurar y definir la ideocultura en dos dimensiones y en sus elementos culturales tal como se puede apreciar en el Cuadro 1.

Cuadro 1
Síntesis de la ideocultura de la gestión de la innovación

Dimensión	Elemento cultural	Breve Descripción
A. Constitución	A.1. Identidad	La identidad se vincula a las tareas, las cuales se definen en base a su cometido principal: impulsar la innovación materializando ideas.
	A.2. Reflexividad	Tareas inéditas e interdependencias complejas predisponen a estas unidades a una reflexividad constante.
	A.3. Cortes	La ideocultura separa a estas unidades de la ideocultura de sus responsables –corte vertical– y de la de otras unidades –corte horizontal–.
	A.4. Pasado Útil	El pasado que vuelve y se reactualiza solo es aquel que posee una utilidad para para problemáticas del presente.
	A.5. Lenguaje	El lenguaje almacena práctica laboral y experiencia grupal y refleja la realidad concreta.
	A.6. Informalidad	La utilidad de la informalidad es doble: (a) para estrechar lazos intragrupal y (b) para resnormativizar comportamientos y favorecer colaboraciones.
B. Ejecución	B.1. Iteración	La materialización de la idea se itera; a pesar de tratarse de una secuencia, en la práctica se realiza con testeos, avances y retrocesos.
	B.2. Multifocalidad	La complejidad de las tareas, su simultaneidad y la interdependencia entre sí provoca que la atención sea multifocal y requiera de una alta involucración.
	B.3. Visión fragmentada	Visión incompleta y parcelaria de (a) las tendencias tecnológicas, (b) de la globalidad de las iniciativas internas de innovación y (c) de las tareas que realizan los propios compañeros.
	B.4. Liderazgo interdependiente	Dependencia de conocimiento y recursos externos a la unidad, por lo que estas unidades negocian, alinean objetivos y velan por la materialización de la idea de innovación.
	B.5. Proyección hacia el Futuro	Diferente temporalidad respecto a otras unidades. La gestión de la innovación se proyecta constantemente hacia el futuro.
	B.6. Nitidez progresiva	Dada la naturaleza triplemente abierta de la innovación, la idea adquiere detalle concreto a medida que se avanza y se trabaja en ella.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

C. Variaciones

Tras mostrar las dos dimensiones ideoculturales comunes a todos los casos, se puede afirmar la existencia de una ideocultura de la gestión de la innovación. No obstante, ésta no se sustrae de pequeñas diferencias locales; ocupándose brevemente en los cuatro factores que propician las variaciones ideoculturales:

(1). Sector de actividad: Un *core business*, un nicho de mercado y un modelo de negocio, concretos, determinan el tipo de gestión de innovación necesario.

(2). Implementación metodológica: Las metodologías de innovación –p.e. *design thinking*, *agile* o *lean startup*– proponen un estándar ideal, el cual, siempre, requiere de adaptaciones a las realidades de cada organización.

(3). Tamaño: Sin ser del todo concluyente, el tamaño de la organización sugiere variaciones ideoculturales; para las pequeñas, el reto es romper con los hábitos y creencias arraigadas; para las grandes, hacer extensible la innovación y estandarizar procedimientos.

(4). Actitud personal: Los agentes, a nivel individual, presentan pequeñas diferencias; para unos participantes, la innovación es un simple acompañamiento de otras unidades; para otros, se requiere desligarse de las inercias burocráticas, ganar autonomía y plantear escenarios innovadores más radicales.

Conclusiones

Tras la síntesis de los principales constituyentes culturales de la ideocultura de la gestión de la innovación es posible describir los rasgos transversales de sus agentes: *Innovation Project Managers*. Éstos se muestran flexibles y negociados, con capacidad de aprendizaje continuo y de lidiar con incertezas propias de un proceso dinámico como el de innovación; asimismo, deben estar dispuestos a colaborar con terceros para embeber conocimiento experto en tecnologías

o en modelos de negocio ajenos a ellos.

La investigación también arroja evidencias importantes: No existe tal cosa como una cultura única organizacional. La pluralidad cultural dentro de las organizaciones se demuestra constantemente; la relación continuada y la práctica común, propicia no sólo alianzas sino unos mismos constituyentes culturales comunes de entender su rol en la organización. En este caso, cualquier política cultural que incentive ciertos valores como transparencia, empoderamiento, liderazgo compartido, comunidad cohesiva, entre otros, deberá atenerse al hecho de que éstos se modificarán por cada ideocultura presente en sus organizaciones. Esta evidencia permite ver la cultura organizacional como un mosaico de subculturas en constante evolución, que debe considerarse una fuente de riqueza intrínseca en sí misma.

Si la innovación se trata de una socialización masiva dentro de cualquier organización, ésta no se hará efectiva hasta que elementos culturales como ‘iteración’, ‘proyección al futuro’ o ‘nitidez progresiva’, percolen en otras unidades. Asunción de riesgo, inconformismo y la búsqueda de una normatividad alternativa, son rasgos que distinguen las organizaciones realmente innovadoras del resto.

Finalmente, en próximas investigaciones, se anima a sofisticar las investigaciones cualitativas que dejen las simplificaciones estructurales al margen. Sólo así se podrá profundizar en la comprensión de la intersección ‘cultura organizacional’ e ‘innovación’. Las organizaciones son culturalmente plurales, y así tienen que ser estudiadas.

Referencias bibliográficas

Accenture (2011). *The innovation death spiral: How companies get struck throwing good money after bad ideas – and what that mistake is costing them*. Accenture. <https://whispersandshouts>.

- typepad.com/files/accenture_the_innovation_death_spiral.pdf
- Braga, L. W., Rossi, L., y Cole, M. (2010). Creating an idioculture to promote the development of children with cerebral palsy. *Educação e Pesquisa*, 36(Esp), 133-143.
- Casey, C. (2002). *Critical analysis of organizations: Theory, practice, revitalization*. SAGE Publications, Ltd. <http://dx.doi.org/10.4135/9781446218266>
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory. A practical guide through qualitative analysis*. SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications, Inc.
- Efrat, K. (2014). The direct and indirect impact of culture on innovation. *Technovation*, 34(1), 12-20. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2013.08.003>
- Fine, G. A. (1979). Small groups and culture creation: The idioculture of little league baseball teams. *American Sociological Review*, 44(5), 733-745.
- Fine, G. A. (1983). *Shared fantasy. Role playing games as social worlds*. University of Chicago Press.
- Fine, G. A. (1987). *With the boys: Little league baseball and preadolescent culture*. University of Chicago Press.
- Fine, G. A. (1996). *Kitchens. The culture of restaurant work*. University of California Press.
- Fine, G. A. (1998). *Moral tales. The culture of mushrooming*. Harvard University Press.
- Fine, G. A. (2001). *Gifted tongues: High school debate and adolescent culture*. Princeton University Press.
- Fine, G. A. (2007). *Authors of the storm. Meteorologist and the culture of prediction*. University of Chicago Press.
- Fine, G. A. (2012). *Tiny publics. A theory of group action and culture*. Russell Sage Foundation.
- Fine, G. A. (2014). The hinge: Civil society, group culture, and the interaction order. *Social Psychology Quarterly*, 77(1), 5-26. <https://doi.org/10.1177/0190272514522769>
- Flores, M. (2015). La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(70), 355-371.
- Freidson, E. (1970). *Profession of medicine. A study of the sociology of applied knowledge*. Harper & Row.
- Gaglio, G. (2011). *Sociologie de l'innovation*. PUF.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. Basic Books Inc., Publishers.
- Glaser, B. G., y Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Aldine.
- Hallett, T., y Ventresca, M. J. (2006). Inhabited institutions: Social interaction and organizational forms in Gouldner's patterns of industrial bureaucracy. *Theory & Society*, (35), 213-236. <https://doi.org/10.1007/s11186-006-9003-z>
- Hamel, G. (2007). *The future of management*. Harvard Business School Press.
- Hammersley, M., y Atkinson, P. (2007). *Ethnography: Principles in practice*. Routledge.
- Lecusay, R., Rossen, L., y Cole, M. (2008). Cultural-historical activity theory and the zone of proximal development in the study of idioculture design and

- implementation. *Cognitive System Research*, 9(1-2), 92-103. <https://doi.org/10.1016/j.cogsys.2007.06.012>
- Lim, S., Cha, S. Y., Park, C., Lee, I., y Kim, J. (2011). Idioculture in crowd computing. A focus on group interaction in an event-driven social media system. *International Journal of Human-Computer Studies*, 69(2), 632-646. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2011.02.001>
- Luna, K., Sarmiento, W. y Ordoñez, J. (2020). Innovación en empresas de Cuenca-Ecuador: Empleo de modelística inteligente en el sector textil. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(3), 148-162
- Lundvall, B. (1992). *National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning*. Pinter Publishers.
- March, J. G., y Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Martins, E. C., y Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74. <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
- McCarthy, E. (2013). The dynamics of culture, innovation and organizational change. A nano-psychology future perspective of psycho-social and cultural underpinning of innovation and technology. *AI & Society*, 28(2), 471-482. <https://doi.org/10.1007/s00146-013-0512-9>
- McCauley, C. D., Palus, C. J., Drath, W. H., Hughes, R. L., McGuire, J. B., O'Connor, P. M. G., y Van Velsor, E. (2008). *Interdependent leadership in organizations. Evidence from six case studies*. Center for Creative Leadership.
- Mintzberg, H. (1990). *The structuring of organizations: A synthesis of research*. Prentice Hall.
- Morente, F. Ferràs, X. y Žizlavský, O. (2018). Innovation cultural models. Review and proposal for next steps. *Universidad & Empresa*, 20(34), 53-81. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5433>
- Morrill, C. (2008). Culture and organization theory. *The Annals of the American of Political and Social Science*, 619(1), 15-40. <https://doi.org/10.1177/0002716208320241>
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez, D., y Sanz-Valle, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación de la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15(2), 63-72.
- O'Sullivan, D., y Dooley, L. (2009). *Applying innovation*. SAGE Publications, Inc. <http://dx.doi.org/10.4135/9781452274898>
- Pavitt, K. (2005). Innovation process. In J. Fagerberg, D. C. Mowery y R. R. Nelson (Eds.), *The oxford handbook of innovation*. Oxford University Press.
- Perkins, A. N. (2011). *An exploration of pathological gambling among diverse population* (Tesis doctoral). George State University, Atlanta, Georgia.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581. <http://doi.org/10.2307/2392363>
- Sacks, H. (2006). *Lectures on conversation. Volume I & II*. Wiley-Blackwell.
- Sassen, S. (2012). *Una sociología de la globalización*. Katz Editores.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research. A guide for researchers in*

- education and the social sciences.* Teachers College Press.
- Stolte, J. F., Fine, G. A., y Cook, K. S. (2001). Sociological miniaturism: Seeing the big through the small in social psychology. *Annual Review of Sociology*, 27, 387-413. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.27.1.387>
- Stringfield, J., y Hancock, B. (Agosto de 2008). When your night ends, mine begins. The night club occupational idioculture and the economic logic of labor of leisure. *American Sociological Association Annual Meeting*. Boston, Estados Unidos.
- Tidd, J., Bessant, J., y Pavitt, K. (2011). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. Wiley.
- Tolich, M. (2015). How idioculture and warrants operate indepently in New Zealand health ethics review boards. *Research Ethics*, 11(2 2).
- Tushman, M., y O'Reilly, C. A. (1997). *Winning through innovation: a practical guide to leading organizational change and renewal*. Harvard Business School Press.
- Van Maanen, J., y Barley, S. R. (1985). Cultural organization: Fragments of a theory. In P. M. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg y J. Martin (Eds.), *Organizational culture* (pp. 31-53). SAGE.
- Velázquez, J. A., Cruz, E., y Vargas, E. E. (2018). Cooperación empresarial para el fomento de la innovación en la pyme turística. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIV(3), 9-20.
- Wardhaugh, R. (2006). *An introduction to sociolinguistics*. Blackwell Publishing.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., y Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in Organizational Behavior*, 25, 93-135. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25003-6](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25003-6)
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. The Guilford Press.